

Приложение №2
к Протоколу №1
Совета директоров
АО «Центр развития города Алматы»
от 28.02.2025 года

**Программа развития
акционерного общества «Центр развития города Алматы»
на 2023 – 2026 годы**
(с изменениями и дополнениями по состоянию на 26 февраля 2025 года)

г. Алматы, 2025 год



Содержание:

СПИСОК ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ	6
1.1 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....	6
1.1.1. Условия деятельности ЦРА	6
1.1.2. Мегатренды развития городов, влияющие на направления деятельности ЦРА	12
1.2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	14
1.2.1. История развития ЦРА	14
1.2.2. Финансово-экономические показатели	20
1.2.3. Человеческие ресурсы и организационная структура Общества ..	21
1.2.4. SWOT-анализ	22
2. СИСТЕМНЫЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И УМНОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДА.....	25
2.1 Роль ЦРА в системных институциональных изменениях и умном развитии города	25
2.2 Кадровая политика ЦРА	30
2.3 Технологическая политика ЦРА.....	31
3. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ	33
4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЦРА	34
Стратегическое направление 1. Think Tank: содействие в стратегическом и тактическом планировании развития Алматы	37
Стратегическое направление 2. Проектный офис: содействие в качественном планировании, подготовке и реализации проектов акимата	45
Стратегическое направление 3. Офис коммуникаций: повышение эффективности обратной связи и вовлечение горожан в процессы развития города.....	50
5. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕТОДОЛОГИЯ РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	58
6. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ	62
7. ДОЛГОСРОЧНОЕ ВИДЕНИЕ ОБЩЕСТВА	64

СПИСОК ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

АБП – администратор бюджетной программы.

АБР – Азиатский банк развития.

АПК – аппаратно-программный комплекс.

ВОАД – Восточная объездная автомобильная дорога.

Глокализация – процесс экономического, социального, культурного развития, характеризующийся сосуществованием разнонаправленных тенденций: на фоне глобализации вместо ожидаемого исчезновения региональных отличий происходит их сохранение и усиление.

ГРБН – группа реализации базового направления.

ДТП – дорожно-транспортное происшествие.

ЕБРР – Европейский банк реконструкции и развития.

ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство.

ИКТ – информационно-коммуникационные технологии.

ИСПУ – Информационная система проектного управления.

Краудсорсинг – привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на добровольных началах с применением информационных технологий.

МИО – местные исполнительные органы.

НПА – нормативные правовые акты.

ООН – Организация Объединенных Наций.

ПО – Проектный офис.

СПК – Социально-предпринимательская корпорация.

ТБО – твердые бытовые отходы.

ТЭО – технико-экономическое обоснование.

УК – управляющий комитет.

Устойчивое развитие – по определению ООН, процесс, отвечающий «потребностям нынешнего поколения, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности».

ФЭО – финансово-экономическое обоснование.

ШПД – широкополосный доступ в Интернет.

ЦУР ООН, SDGs (Sustainable Development Goals) – Цели устойчивого развития ООН – комплекс мер, направленных на улучшение жизни людей во всем мире, а также на снижение пагубных последствий антропогенных бедствий и изменения климата.

AI – artificial intelligence – Искусственный Интеллект (ИИ).

Big data analytics – анализ больших данных.

BRT – Bus Rapid Transit – скоростное движение автобусов по выделенным полосам.

CRM – customer relationship management – Система управления взаимоотношениями с клиентами.

Data-Driven Decision-Making – практика принятия решений, основанных на анализе фактических данных.

Data-driven governance – управление на основе данных.

EIU – Economist Intelligence Unit.

ROA (Return on Assets) – коэффициент рентабельности активов, показывающий процентное соотношение чистой прибыли предприятия к его общим активам.

ROE (Return on Equity) – рентабельность собственного капитала — финансовый коэффициент, отражающий эффективность управления компанией капиталом, вложенным акционерами.

Smart City – «Умный» устойчивый город — это инновационный город, который использует ИКТ и другие средства для повышения качества жизни, интерактивную и оперативную городскую администрацию и их услуг, а также конкурентоспособности, обеспечивая при этом удовлетворение потребностей настоящего и будущих поколений в отношении экономических, социальных, экологических а также культурных аспектов. Это означает более интеллектуальные городские транспортные сети, модернизированные объекты водоснабжения и уничтожения отходов, а также более эффективные способы освещения и обогрева зданий.

Think Tank – «фабрика мыслей», аналитический исследовательский центр.

UI – дизайн пользовательского интерфейса или проектирование пользовательского интерфейса.

UX – дизайн взаимодействия с пользователем включает в себя традиционное взаимодействие человека с компьютером, в том числе все аспекты продукта, как они воспринимаются пользователями.

Vision Zero – международная программа по повышению безопасности дорожного движения и снижению смертности в дорожно-транспортных происшествиях.

ВВЕДЕНИЕ

Программа развития акционерного общества «Центр развития города Алматы» представляет собой стратегический документ, описывающий миссию, видение, стратегические направления и основные показатели деятельности ЦРА в перспективе до 2026 года.

Программа разработана с учетом основных направлений государственной политики Республики Казахстан в сфере развития регионов, экономики, местного государственного управления и т.д., а также в соответствии с «Программой развития города Алматы до 2025 года и среднесрочные перспективы до 2030 года», принятой решением маслихата г. Алматы от 12 сентября 2022 г. №157. Кроме того, учтены основные мировые тенденции развития городов и опыт работы аналитических центров, «фабрик мысли».

Стратегические направления развития Общества включают в себя:

- Содействие в стратегическом и тактическом планировании развития Алматы;
- Координацию, мониторинг и анализ проектов акимата г. Алматы;
- Повышение эффективности обратной связи и вовлечение горожан в процессы развития города.

В процессе разработки Программы были пересмотрены ключевые показатели, отражающие эффективность деятельности Общества в указанных стратегических направлениях развития.

1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Долгосрочное развитие ЦРА неразрывно связано с жизнью города, учитывает особенности внешней и внутренней среды, возможности и угрозы, сильные и слабые стороны общества.

1.1 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Программа развития ЦРА утверждается в связи с принятием Программы развития города, с целями и задачами которой увязываются направления деятельности Общества. Программа развития Алматы рассчитана на краткосрочную перспективу до 2025 года и среднесрочную перспективу до 2030 года. В качестве промежуточных и итоговых результатов деятельности по реализации Программы развития Алматы определены вхождение в «ТОП-80» The Global Liveability Index от Economist IU к 2026 году и в «ТОП-100» городов рейтинга Mercer Quality Of Living к 2030 году, а также повышение уровня удовлетворенности населения Алматы работой МИО.

1.1.1. Условия деятельности ЦРА

Деятельность ЦРА направлена на содействие достижению указанных целей с учетом следующих факторов.

Правовые факторы

ЦРА создан в соответствии с постановлением акимата г. Алматы от 30 мая 2008 г. № 2/331 «О создании Акционерного общества «Центр развития города Алматы». Согласно Уставу, одной из основных функций ЦРА является содействие устойчивому социально-экономическому развитию города Алматы.

В соответствии с постановлением акимата г. Алматы от 4 апреля 2023 г. №2/224, ЦРА определен юридическим лицом, содействующим устойчивому социально-экономическому развитию города Алматы.

Постановлением акимата г. Алматы от 4 апреля 2023 г. №2/225 создан Проектный офис акимата города Алматы – на базе ЦРА – по вопросам городской экономики, социальной сферы, безопасности, экологии, цифровизации и жилищно-коммунального хозяйства.

При исполнении своих функций Общество подчиняется, в том числе, нормам законодательства о государственных закупках и субъектах квазигосударственного сектора.

Позиция ЦРА в системе местного управления позволяет Обществу быть инициатором и проводником изменений в сфере городского развития через участие в разработке и реализации государственных программ по развитию города на основе данных и аналитики. Накопленный опыт разработки программных документов по развитию города, по реализации проектов в сфере урбанистики, уровень погруженности в проблематику развития мегаполиса, массив данных о городе выделяют ЦРА среди прочих организаций.

Политические факторы

Среди политических факторов, оказывающих влияние на деятельность по развитию города, стоит выделить следующие:

Влияние реорганизаций и изменений на эффективность госаппарата. В 2020 году Президент РК отметил¹: «В структуре государственного аппарата в последние годы изменения проходили свыше 500 раз. Постоянная реорганизация способствовала оттоку специалистов, как следствие – отсутствовала преемственность, что сказывалось на эффективности деятельности госорганов. Для государственного аппарата институциональная память имеет первостепенное значение».

Передача полномочий из центра в регионы. В марте 2022 г. Президент РК в своем Послании народу Казахстана заявил: «Успешная политическая модернизация и развитие гражданского общества невозможны без дальнейшего углубления процесса децентрализации власти. Мы продолжим передавать реальные полномочия из центра в регионы. (...) Нужно кардинально пересмотреть систему финансирования регионов». В Послании от 1 сентября 2022 г. Глава государства подчеркнул²: «Через оптимизацию вертикали центральных ведомств нам нужно существенно расширить полномочия местных исполнительных органов. Это позволит приблизить решение насущных вопросов к регионам, к людям».

Таким образом, имеется сложившаяся и устойчивая система деятельности с иерархией взаимосвязанных документов, недостаточно эффективно работающая, очередным этапом развития которой является распределение ответственности между центром и регионами. Это увеличивает ответственность и возможности акимата г. Алматы, что дополнительно актуализирует значение ЦРА. Также открывается возможность рассматривать развитие Алматы в рамках не только национальных, но и глобальных ориентиров, таких как ЦУР ООН.

Экономические факторы

К позитивным характеристикам экономики Алматы относительно других городов и регионов Казахстана относится ее развитость, позволяющая обеспечивать около 1/5 ВВП и более четверти доходов в бюджет республики, а также порядка трети торговых операций Казахстана.

Географическое положение Алматы обуславливает высокий транзитный потенциал, позитивным следствием которого является высокая деловая активность, доступ предприятий к логистическим потокам и инфраструктуре.

Алматы имеет после присоединения пригородных территорий обширную территорию (68,3 тыс. га) и самую высокую численность населения (2,3 млн чел.), которое характеризуется высокой долей экономически активных граждан (68,5%), а также жителей с высшим образованием (50%).

¹ <https://vlast.kz/novosti/36748-postoannaa-reorganizacia-vedomstv-skazalas-na-effektivnosti-deatelnosti-gosorganov-tokaev.html>

² <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130>

Население города отличается наличием активной предпринимательской инициативы: сектор МСБ обеспечивает более половины (57,3%) экономики города и занятость 86,5% экономически активного населения Алматы.

Вместе с тем, перечисленные факторы имеют и негативные аспекты. Так, сформировалась городская среда с неравномерным распределением населения, инфраструктуры (жилищно-коммунальной, транспортной, дорожной, социально-культурной, образовательной, медицинской, рекреационной и т.д.), основных средств производства и т.д.

Большой объем сквозных транзитных автомобильных и железнодорожных перевозок оказывает давление на транспортную инфраструктуру, экологию, снижает возможности для развития пассажирских перевозок.

Экономика города не диверсифицирована: более чем на 50% формируется за счет трех отраслей (торговля – 33,9%, финансовая и страховая деятельность – 9,2%, профессиональная, научная и техническая деятельность – 8,6%). Для сравнения: в структуре экономики крупных европейских и американских городов торговля в среднем занимает 15,3%, а обрабатывающая промышленность – 13,5%.



Малый и средний бизнес, особенно микро-бизнес, является уязвимым для кризисов и экономических шоков, что показали последствия коронакризиса.

Порядка 12% занятого населения составляют самозанятые, высока доля молодежной безработицы (4,3% – при республиканском показателе 3,1%).

Таким образом, имеются факторы риска для устойчивости экономического роста. Наряду с ними имеются факторы, ограничивающие возможности развития экономики, например, помимо изношенности

коммунальных сетей, это также дефицит свободных земельных участков, технологическая отсталость предприятий города и низкая производительность труда, сейсмическая уязвимость и др.

ЦРА может содействовать системному решению указанных вопросов путем содействия в выработке политики экономического развития за счет сбора, систематизации и анализа данных по городу Алматы, анализа обращений граждан, проведения аналитических исследований и внесения

практических рекомендаций, а также реализации проектов и внедрения социальных и иных инноваций.

Социальные факторы

Социально-экономические условия жизни населения Алматы свидетельствуют о наличии факторов, сдерживающих потребности горожан в социальной активности.

Так, в городе на 1 апреля 2024 года проживает 57,4 тыс. лиц с особыми потребностями, 315 тыс. алматинцев, относящихся к категории социально-уязвимых слоев населения, 20,5 тыс. получают адресную социальную помощь.

Рост реальных доходов населения в январе-сентябре 2024 года (к уровню 2019 года) составил 20%.

Показатели за период 2019-2023 гг. демонстрируют, что среднее значение доли потребительских расходов населения Алматы на продовольственные товары составляет 50% (т.е. половину средств население тратит на питание).

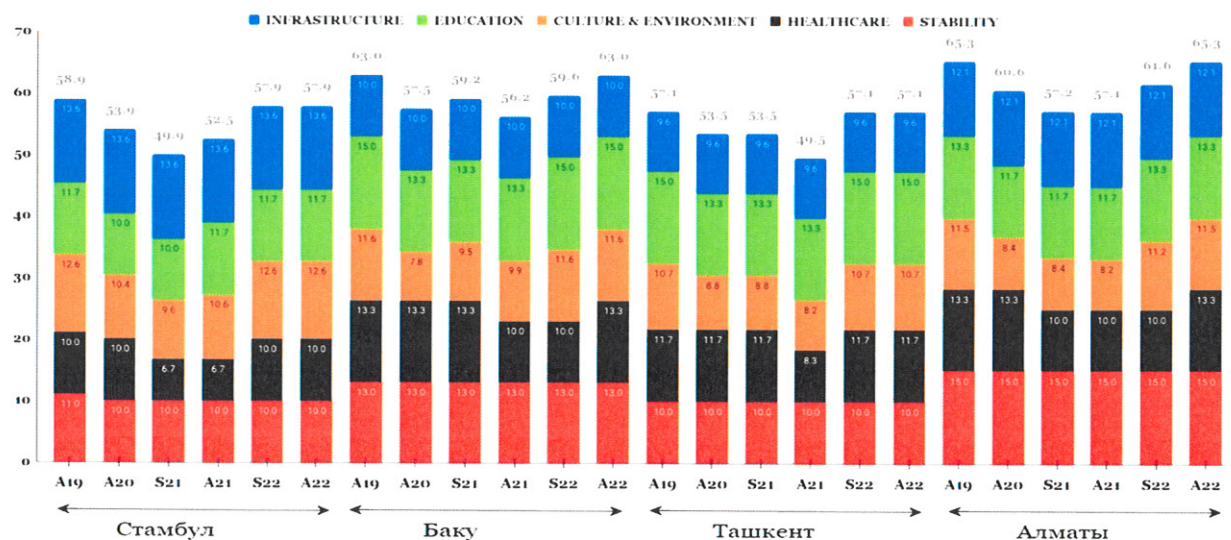
Медианная сумма задолженности на 1 января 2022 г. на одного заемщика в Алматы по всем видам займов составляет 500 тыс. тенге (для сравнения: медианная ежемесячная зарплата составила 231,9 тыс. тенге).

Алматы является антилидером Казахстана по количеству совершенных уголовных проступков и преступлений – их в 2024 г. было зарегистрировано 20,7 тыс. (для сравнения: в Астане – 14,7 тыс., в Шымкенте – 4,9 тыс.). Также город подвержен рискам природных ЧС.

Кроме того, в городе имеется проблема разрозненности гражданских инициатив. Также Алматы является центром значительного миграционного притока – 3 из 5 новых алматинцев являются приезжими. В рамках ежедневной маятниковой миграции в город въезжает более 400 тысяч человек. Данные факторы также ограничивают развитие чувства общности и сплоченности, более того, влияют на формирование идентичности жителя Алматы, которая, наряду с традиционной системой ценностей переживает давление процессов глобализации и глокализации.

Вместе с тем, по ряду социально-экономических факторов Алматы, по данным EIU, опережает другие крупные города региона.

Liveability Scores Comparison of Eurasian Cities



Источник: Economist Intelligence Unit

Таким образом, в целом возможности для сплочения граждан, городских сообществ, их заинтересованности и реальной вовлеченности в процессы выработки и принятия решений существуют, но требуют поддержки и развития. ЦРА рассматривает возможность содействовать развитию среды социальной активности путем развития центров социальных инноваций, изучения и организации городских сообществ, поиска их «точек соприкосновения» и т.д.

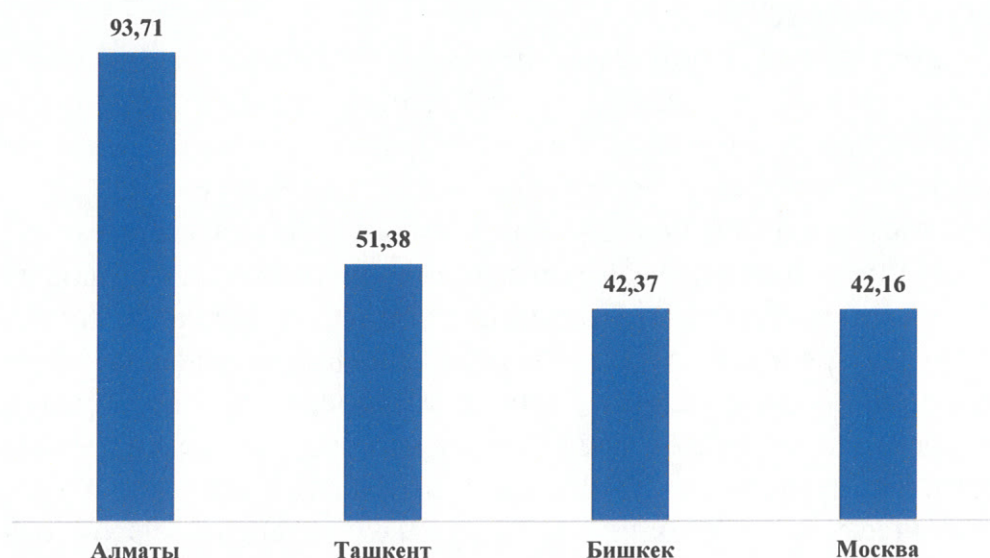
Технологические факторы

Современный мир развивается в условиях нового технологического уклада, появились понятия информационного общества, цифрового общества, электронных правительств, информационной экономики и др.

Обладание данными и качественная аналитика данных является сегодня важным фактором успешности развития и эффективности деятельности как компаний, так и государственных структур.

В Казахстане активно развивается цифровизация: оцифровано 9 из 10 госуслуг, которые сегодня можно получить в онлайн-формате на портале Egov.kz или через соответствующее приложение. В рейтинге электронного участия граждан E-Participation Index, одного из важнейших показателей доступа граждан к публичной информации по запросу или без него, Казахстан занял 15 место. Высокое проникновение смартфонов, мобильного интернета (согласно данным Speed Test Index за декабрь 2024 г., Алматы – 93,71 Мб/с, для сравнения: в Москве – 42,16 Мб/с, Бишкеке – 42,37 Мб/с, Ташкенте – 51,38 Мб/с, а также ШПД (более 80%).

**Средняя городская скорость скачивания мобильного
интернета, Мб/с**



Алматы в своей Программе развития намерен стать «умным городом», успешным не только по локальным, но и глобальным меркам. Планы развития Алматы как «смарт сити» включают в себя создание «цифрового двойника» города, повышение использования интернета вещей, цифровизацию городских сервисов для населения и т.д.

Отдельным большим направлением на глобальном уровне, важным и для локального развития, является практическое применение возможностей AI и big data analytics в целях развития управления, основанного на анализе больших данных. Data-driven governance позволяет минимизировать риски неэффективных решений, принимаемых в силу ошибочных предпосылок, и увеличить результативность деятельности за счет нахождения и решения проблем, имеющих реальную важность для населения, благодаря чему возможно увеличить уровень заинтересованности и вовлеченности горожан в решение вопросов благоустройства городского пространства.

В этой связи большим потенциалом обладает Ситуационный центр ЦРА, который располагает накопленным объемом информации по г. Алматы с 2018 г., с глубиной исторических данных с 1992 г., в текущее время также осуществляет сбор и хранение данных города и обеспечивает их аналитику и визуализацию. Накопленные данные включают в себя статистические данные по основным сферам жизнедеятельности города (экономика, транспорт, ЖКХ, образование, здравоохранение и др.), данные по развитию каждого района города, данные по ЧС, строительно-ремонтным работам, ежедневные показатели загрязнения воздуха и т.д.

Данные Ситуационного центра представляют интерес для акимата г. Алматы, населения, бизнеса, экспертов, СМИ, научно-исследовательских организаций, международных структур и т.д. Этот фактор закладывает перспективы для оказания со стороны ЦРА коммерческих информационно-аналитических услуг бизнесу и безвозмездного предоставления населению данных госорганов по направлениям городского развития.

1.1.2. Мегатренды развития городов, влияющие на направления деятельности ЦРА

Реализация Программы развития Алматы, разработанной с учетом анализа мирового опыта и тенденций развития урбанизации, также предполагает учет тенденций городского развития, которые постоянно меняются, поскольку города во всем мире стремятся адаптироваться к меняющимся экономическим, социальным и экологическим условиям.

К числу наиболее заметных трендов в развитии городов относятся:

«Умный город» — это инновационный город, который использует ИКТ и другие средства для повышения качества жизни, интерактивную и оперативную городскую администрацию и их услуг, а также конкурентоспособности, обеспечивая при этом удовлетворение потребностей настоящего и будущих поколений в отношении экономических, социальных, экологических, а также культурных аспектов. Это означает более интеллектуальные городские транспортные сети, модернизированные объекты водоснабжения и уничтожения отходов, а также более эффективные способы освещения и обогрева зданий.

Устойчивое развитие состоит в «обеспечении открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов с удовлетворением потребностей настоящего и будущих поколений». «Жизнь в планетарных границах» требует от государств мира широкого взгляда на глобальную повестку и свою роль в ней, ориентир не только на локальные особенности и потребности, а на общемировые интересы, риски и перспективы без ущерба для будущих поколений.

Циркулярная экономика или экономика замкнутого цикла является альтернативой классической линейной экономике, основанной на принципе «производство – использование – утилизация». Широкое использование возобновляемых ресурсов и обеспечение перехода на безотходное производство сокращает ущерб окружающей среде, благодаря развитию технологий, позволяющих сберегать материалы, время, человеческие трудозатраты и т.д.

Инновации в местном государственном управлении (governance). Технологическая трансформация государственного управления, которое сегодня должно быть адаптивным, мобильным, устойчивым и т.д. В рамках этой трансформации происходит процесс изучения и внедрения инноваций, в первую очередь, социальных, направленных на улучшение взаимодействия между людьми в различных сферах жизни.

Вовлечение жителей города в процесс принятия решений, co-creation или совместное создание благ, стоимости (ценности) было предложено в начале XXI века. Объединение усилий владельца процесса (на примере города – городская администрация, в бизнесе – компания) и потребителей (в городе – жители, в бизнесе – клиенты, заказчики) для создания максимально устраивающего все стороны продукта. Использование данного подхода позволяет развивать взаимовыгодные связи, использовать и комбинировать

ресурсы различных участников/сторон, уменьшать затраты и увеличивать выгоды за счет ориентира на изначально правильный требуемый результат.

1.2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

В содействии устойчивому социально-экономическому развитию Алматы ЦРА опирается на институциональную память, накопленный опыт, знание истории и специфики развития города.

1.2.1. История развития ЦРА

Общество было создано в 2008 году постановлением акимата для консультационно-аналитической поддержки акимата г. Алматы. Основными задачами Центра были определены³ обеспечение социально-экономического развития и содействие в создании благоприятного инвестиционного климата.

С начала деятельности, в период **2008-2014 гг.**, Общество выступало в роли консультационного блока (подразделения) акимата г. Алматы и специализировалось в таких областях как разработка стратегических документов города, содействие в реализации и сопровождение проектов, осуществляя комплексные мероприятия и экспертизы в различных сферах с целью обеспечения их успешной реализации.

Так, Общество выполняло следующие функции:

- *Разработка и реализация программ развития;*
- *Реализация и сопровождение проектов;*
- *Развитие государственно-частного партнерства и содействие привлечению инвестиций в развитие города;*
- *Экономическая экспертиза ТЭО бюджетных инвестиционных проектов и ФЭО бюджетных инвестиций (с 2010 г.).*

Обществом была разработана **«Программа развития города Алматы на 2011 – 2015 годы»**. Также при активном участии и содействии ЦРА стартовала реализация Программы развития ООН (ПРООН) «Устойчивый транспорт города Алматы», в рамках которой была создана и реализовывалась транспортная стратегия города на 2013-2023 гг.

Среди **проектов** того периода:

- «Автоматизированная информационная система «Безопасность дорожного движения» (АИСБДД). Сокращено количество ДТП, обеспечен возврат вложенных инвестиций в шестикратном размере.
- Транспортные проекты. Приобретение 200 первых автобусов на компримированном природном газе, 200 троллейбусов, строительство коммунального автобусного парка (ТОО «Алматыэлектротранс»).
- «Строительство и эксплуатация линии ЛРТ». В ЦРА был создан отдельный Project Delivery Unit, организована работа с международными институтами развития (ПРООН, ЕБРР), привлечены консультанты мирового уровня. После передачи проекта в ведение СПК был проведен 1-й этап международного конкурса ГЧП, однако в 2019 г. проект был приостановлен.
- «Строительство завода по переработке ТБО». С привлечением международных консультантов при содействии ЕБРР был разработан комплексный проект по переработке отходов с получением биогаза и

³ https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30183867

выработкой «зеленой» энергии, однако в виду высокой стоимости проект не был поддержан руководством города.

- «Разработка и внедрение системы электронного билетирования». Проект послужил толчком к внедрению электронного билетирования на общественном транспорте Алматы. Рекомендации консультантов были частично учтены при внедрении системы электронного билетирования «Онай».

- «Интеллектуальная транспортная система». Позднее отдельные элементы проекта были реализованы в транспортном секторе города.

- «Улучшение регулирования в сфере общественного транспорта». Отдельные элементы также были учтены в проектах транспортного сектора.

В направлении развития ГЧП было инициировано внедрение дополнений в законодательство, организованы разъяснительные мероприятия о принципах и механизмах ГЧП, налажено сотрудничество с бизнес-ассоциациями и т.д.

В части экспертизы проектов Обществом было проведено 104 экспертизы ФЭО и ТЭО проектов.

С 2015 года по 2019 год функции Общества претерпели изменения. Состоялся переход от реализации проектов к осуществлению координации и авторского надзора проектов с сохранением консалтинговой поддержки и экспертизы. Возложенные акиматом г. Алматы на ЦРА функции сопровождения проектов государственно-частного партнерства, Центра обслуживания инвесторов, Центра развития инноваций, а также успешный проект АИСБДД в 2016 г. были переданы для дальнейшей реализации в СПК «Алматы».

Новыми направлениями деятельности ЦРА стали:

1) Развитие урбанистики;

2) Развитие «смарт сити»;

3) Внедрение инноваций;

4) Общественные коммуникации и взаимодействие с жителями.

Продолжая работу в направлении разработки и реализации программ развития, ЦРА разработал следующие документы: «Концепция формирования Алматинской городской агломерации» (2015 г.); Программа развития «Алматы-2020» (2015 г.), Стратегия развития «Алматы – 2050» (2019 г.). Кроме того, аналитическим блоком ЦРА за этот период было подготовлено порядка 100 аналитических записок, презентаций, проектов докладов и др.

Общество также продолжило участвовать в **развитии и реализации городских проектов:**

- Проект по улучшению позиций г. Алматы в рейтинге «Doing Business». Благодаря проведенной ЦРА масштабной работе по функциональному анализу деятельности госорганов города, в т.ч. связанных с предоставлением услуг предпринимателям, и выработке рекомендаций по оптимизации и сокращению сроков разрешительных процедур, были

значительно упрощены условия ведения бизнеса в Алматы. Так как рейтинг Doing Business оценивал страны по крупнейшим городам (т.е. Казахстан оценивался по Алматы), наша страна в итоге поднялась в рейтинге на 16 позиций – с 41 строчки в 2016 г. до 25-й в 2019 г. При этом Алматы два раза подряд занимал 1 место в субнациональном рейтинге.

- *Автоматизация государственных услуг.* Обществом были отобраны 7 услуг в сфере образования и запущены посредством порталов balabaqsha.open-almaty.kz и bilimalmaty.kz. Эти порталы продолжают успешно функционировать под руководством Управления образования города.

- *«Проектное управление»:* еще до принятия национальных НПА в сфере проектного управления, на базе ЦРА в пилотном режиме был создан Проектный офис из 6 проектных групп, которые занимались проектами в сфере безопасности, ЖКХ, транспорта, образования, здравоохранения и управления городом. Например, проектной группой Vision Zero были успешно внедрены принципы нулевой терпимости к смертности на дорогах города и реализован ряд проектов по перепроектированию улиц с созданием островков и мысов безопасности, установкой боллардов, регулируемых пешеходных переходов, изменению режима движения на ряде улиц с ограничением скорости до 40 км/ч (на ВОАД – до 60 км/ч) и другими мероприятиями по минимизации рисков ДТП, травматизма и смертности. Помимо непосредственного участия в подготовке к реализации ряда проектов, Проектным офисом в целом осуществлялся мониторинг реализации 50 проектов-драйверов и крупных объектов.

- *В рамках проектов в транспортном секторе* ЦРА в тесном взаимодействии с Управлением городской мобильности (ранее – Управление пассажирского транспорта и автомобильных дорог) стал пионером по комплексному внедрению передовых практик развития и популяризации общественного транспорта города. Были разработаны и успешно внедрены договора с перевозчиками, в соответствии с которыми сумма получаемых ими субсидий была привязана к качеству оказываемых услуг; организовывались выделенные полосы; реализован первый этап BRT по ул. Тимирязева; реализован ГЧП проект диспетчеризации общественного транспорта; проводилась проверка расчётов субсидирования убытков перевозчиков.

- *Активное внедрение практики ГЧП,* включая успешные проекты по развитию дошкольного образования, модернизации пришкольных физкультурно-спортивных зон, ремонту улично-дорожной сети, тротуаров, остановочных карманов, озеленению территории города, комплексной системе управления ТБО.

В этом периоде также продолжалась работа Общества, связанная с анализом финансово-хозяйственной деятельности предприятий, условий договоров, бюджетов, тарифов, субсидий; подготовкой аналитических записок и рекомендаций по финансово-экономическим вопросам, а также экспертизой *проектов*. Всего в период 2015-2019 гг. было проведено 129 экспертиз государственных инвестиционных проектов.

По направлениям деятельности, указанным выше, работа ЦРА привела к созданию новых институтов и структур в городе.

1) В направлении **развития инноваций** в 2015-2016 гг. в ЦРА согласно постановлениям акимата были созданы Центр обслуживания инвесторов (ЦОИ), функционировавший по принципу «одного окна» для потенциальных инвесторов Алматы, а также Центр развития инноваций (Almaty Innovation), которые впоследствии были переданы от ЦРА к СПК «Алматы».

2) По новому направлению – **развития урбанистики** – в 2015 г. был создан Центр Урбанистики, благодаря деятельности которого был заключен договор с компанией Яна Гейла о сотрудничестве в рамках организации пешеходных зон в городе; разработан новый логотип и слоган «Город тысячи красок», брендбук города; Алматы был включен в Сеть творческих городов ЮНЕСКО (в категории «Музыка») и др. Одним из ярких проектов ЦРА в направлении урбанистики в сотрудничестве с компанией Яна Гейла стала *трансформация улицы им. Панфилова из автомобильной в пешеходную*.

Деятельность Центра Урбанистики показала, что данное направление требует комплексного развития под управлением отдельного института. Таким институтом с подачи и на основе проделанной ЦРА работы в 2017 г. стал нынешний «ТОО «НИИ «Алматыгенплан».

3) В указанный период ЦРА стал также пионером в направлении развития **«смарт сити»**. По заказу Общества в 2017 г. международной корпорацией IDC Central Europe было проведено исследование и разработана *Концепция «Smart Almaty»*. В 2017-2018 гг. под началом Проектного офиса ЦРА была начата реализация таких проектов, как Общественная приемная «Open Almaty», Ситуационный центр, Мониторинг моренных озер, е-КСК, Планирование и исполнение бюджета, Интеллектуальная транспортная система, оказано содействие запуску международных сервисов такси Яндекс и UBER; проект Almaty Bike.

Одним из успешно реализованных ЦРА проектов в направлении «смарт сити» стал *Ситуационный центр акимата г.Алматы*, созданный на базе Общества, организованный как система мониторинга, анализа, планирования социально-экономических процессов города на основе big data. Центр начал аккумулировать в одном месте разрозненные данные по развитию города, собираемые различными государственными структурами, подведомственными организациями и т.д.

Работа ЦРА по реализации проектов «смарт сити» привела к появлению Управления цифровизации города Алматы в начале 2020 г., которое продолжило развитие цифровизации и внедрение отдельных проектов «смарт сити» в технологическом направлении.

4) Трансформация подходов к планированию и устройству городской среды – через призму человекоцентричности, ориентированности на нужды и запросы жителей города – послужила толчком к **развитию общественных коммуникаций и взаимодействия с жителями** в ЦРА. Примечательным стал 2017 г. – начало активной деятельности *Общественной приемной «Open Almaty»*. Проект вошел в сборник лучших кейсов по повышению

эффективности МИО в рассмотрении обращений граждан Отчета Администрации Президента РК по итогам оценки эффективности госорганов за 2017 г., а также как лучшая городская практика был оценен международными экспертами (2 место 7-го Международного Форума Умных городов в г. Любляна, диплом 10-го Международного конкурса городских практик городов СНГ и ЕАЭС).

В период с 2020 года по настоящее время была продолжена работа по сформировавшимся направлениям в рамках следующих подразделений:

- **Аналитический центр:** информационно-аналитическое сопровождение акимата г. Алматы;
- **Ситуационный центр:** сбор и анализ данных по г. Алматы;
- **Проектный офис:** сопровождение проектной деятельности акимата г. Алматы;
- **Департамент проектного анализа:** экспертиза ТЭО бюджетных инвестиционных проектов, ФЭО бюджетных инвестиций, проектов ГЧП.
- **Департамент общественных коммуникаций:** работа с обращениями граждан в рамках работы Общественной приемной «Open Almaty», прием заявок в рамках проекта «Бюджет народного участия»;

В качестве **Аналитического центра** в 2020-2021 гг. Обществом были проведены исследования с выработкой практических рекомендаций по различным направлениям и проблемам развития города, такие как смертность в Алматы в разрезе заболеваемости, анализ загруженности дошкольных и школьных организаций, проблемы благоустройства дворовых территорий, анализ показателей обеспеченности социально-уязвимых слоев населения города Алматы социальными услугами и др. (за два года было проведено 20 подобных исследований). Также в 2022 г. Обществом была разработана «Программа развития города Алматы до 2025 года и среднесрочные перспективы до 2030 года» и Дорожные карты по ее реализации. В 2023 году Аналитическим центром был подготовлен Добровольный местный обзор г.Алматы по достижению Целей устойчивого развития Организации объединенных наций (ЦУР ООН), тем самым Алматы стал первым городом в Казахстане и в регионе Центральной Азии, который представил данный документ. 9 июля 2024 года на сайте ООН <https://sdgs.un.org/topics/voluntary-local-reviews> был официально опубликован первый в Казахстане и Центральной Азии ДМО по г. Алматы.

Ситуационный центр с момента создания аккумулировал объем данных с 2018 г., среди которых имеется: более 1200 аналитических индикаторов с глубиной исторических данных с 1992 г. во всех сферах жизнедеятельности города; 923 индикатора социально-экономического развития города Алматы; ежедневные данные по ЧС с 2018 г.; ежедневные данные по загрязнению воздуха с 52 датчиков и т.д. В 2020 г., в период пандемии COVID-19, модули Ситуационного центра использовались для мониторинга динамики заболевших, умерших и выздоровевших жителей

города, геомониторинга зараженных и контактных лиц и т.д. – с целью обеспечения работы алматинского штаба по борьбе с пандемией, для принятия мер и решений, связанных с карантином.

Проектный офис акимата г. Алматы на базе ЦРА был создан в 2021 г. для реализации программ развития города. По принципу матричной структуры были сформированы Группы реализации базовых направлений из работников акимата и подведомственных и иных организаций акимата по базовым направлениям: человеческий капитал; инфраструктура; предпринимательство, индустрия, АПК; государственный сектор.

Проектный офис осуществлял координацию и фасилитацию взаимодействия при реализации проектов Плана развития территорий, Дорожных карт и др. документов.

В 2023 г. для координации реализации проектов и мероприятий, предусмотренных Программой развития города Алматы до 2025 года и среднесрочными перспективами до 2030 года, Дорожными картами, Планом развития города Алматы на 2021-2025 годы и другими программными документами акимата города Алматы Постановлением акимата был сформирован обновленный Проектный офис акимата города Алматы на базе АО «Центр развития города Алматы» по следующим базовым направлениям:

- Повышение качества услуг ЖКХ;
- Безопасный город;
- Зеленый Алматы;
- Устойчивый экономический рост
- Поддержка молодежи, развитие культуры и спорта;
- Инклюзивная среда, образование и медицина;
- Смарт сити;
- Модернизация государственного управления.

На базе ТОО «НИИ «Алматыгенплан»» по следующим базовым направлениям:

- Полицентричное развитие;
- Развитие транспортной системы.

При этом, общая координация проектной деятельности акимата города Алматы, обеспечение деятельности Проектного офиса акимата города Алматы осуществляется ЦРА.

Основными задачами Проектного офиса определены: внедрение проектного управления для эффективной реализации программ развития; обеспечение взаимодействия и координации проектной деятельности госорганов; мониторинг хода реализации программ развития, включая анализ достижения целевых индикаторов и результатов в целом.

С начала 2023 г. по декабрь 2024 г. Проектным офисом обеспечена подготовка и вынесение материалов по 164 вопросам проектной деятельности на 40 заседаний Управляющего комитета акимата г.Алматы, в т.ч. заявки по инициации 68 проектов; 33 статус-отчета по проектам; 3 вопроса по рассмотрению и утверждению реестра проектов; 4 запроса на разрешение

перехода к следующей стадии либо завершение реализации проектов; 26 пакетов предложений по актуализации Дорожных карт Программы развития Алматы; 29 административных и прочих вопросов.

В рамках работы по внедрению информационной системы проектного управления был разработан дэшборд Проектного офиса, в котором по состоянию на ноябрь 2024 г. отражается текущий статус реализации 288 проектов Программы развития города.

Кроме того, за указанный период была обеспечена экспертно-аналитическая поддержка по 84 проектам, в т.ч. анализ текущей ситуации; выработка рекомендаций по организационным, техническим, правовым и иным аспектам реализации проектов; подготовка концепций и презентаций; помощь в совершенствовании нормативно-правовой базы в конкретных сферах и т.д.

Информация о реализуемых акиматом проектах доносилась до общественности и других стейкхолдеров посредством коммуникационного центра Проектного офиса, который за 2023-2024 гг. обеспечил 462 публикации 165 уникальных материалов в различных СМИ и социальных сетях.

Департамент проектного анализа зарекомендовал себя как центр профессиональных знаний и компетенций в области бюджетных инвестиций и ГЧП в финансово-экономических, юридических и прочих аспектах. В период с 2020 до конца 2024 г. проведена экспертиза 93 государственных инвестиционных проектов

Общественная приемная «Open Almaty» ежегодно принимает порядка 180 тыс. обращений граждан в государственные органы города, в том числе через социальные сети – собственные и акимата г. Алматы. Растет количество заявок от горожан и суммы финансирования по проектным предложениям жителей города в рамках проекта «Бюджет народного участия», который Общество реализует с 2019 г.

Отдельно следует отметить, что в каждом из периодов своей истории и по настоящий момент ЦРА активно развивал и развивает **международное партнерство**. Имеется успешный опыт совместной работы с ЕБРР, АБР, ПРООН, McKinsey и British Council, а также рядом институтов развития Манчестера, Бристоля, Праги, Москвы, Барселоны, Милана, Берлина, Сингапура и Гонконга по проработке городских проектов (*Manchester City Council, Watershed, IPR-Praha, AMB, MediaUrban, Center of Liveable city, Urbanismo, German University of Administrative Sciences, StrelkaArchitects, Laboratory of Urban Design, др.*), KEON-A (Южная Корея), Студия транспортного проектирования STEP (Россия) и др.

1.2.2 Финансово-экономические показатели

Балансовая стоимость активов Общества по состоянию на 31 декабря 2023 года составила 6 258 млн тенге, при этом обязательства составили 355 млн. тенге.

Таблица. Показатели финансовой отчетности Общества

млн тенге

Наименование	2019	2020	2021	2022	2023
Краткосрочные активы	4 611	4 939	3 838	4 463	5 490
Долгосрочные активы	987	812	725	684	768
Итого активы	5 598	5 751	4 563	5 147	6 258
Краткосрочные обязательства	19	124	130	210	278
Долгосрочные обязательства	0	0	318	345	77
Итого обязательства	19	124	448	555	355
Капитал	5 579	5 627	4 115	4 592	5 902
Выручка	513	733	870	1 261	2 065
Чистая прибыль	(207)	50	(1 482)	390	1 285
ROA	-3,50%	0,88%	-28,7%	8,03%	20,53%
ROE	-3,70%	0,89%	-36,0%	8,49%	21,77%

По итогам финансово-хозяйственной деятельности за 2023 год Обществом получена чистая прибыль в размере 1 284 млн тенге.

1.2.3 Человеческие ресурсы и организационная структура Общества

По состоянию на декабрь 2024 г., функциональные обязанности Общества были распределены между 16-ю структурными подразделениями, с общей численностью штата - 160 сотрудников.

Постановлением акимата города Алматы от 20 августа 2024 года принято решение о создании на базе Общества Департамента Цифровой Инклюзии г.Алматы. В рамках этого решения планируется укрепление кадрового состава Ситуационного Центра и Центра Data аналитики. Эти инициативы ставят задачи привлечения качественного персонала для реализации Программы развития Общества. Наряду с этим для улучшения кадровой политики и развития персонала предприняты следующие меры:

- утверждена новая штатная численность и организационная структура Общества;
- внедрены Правила оценки эффективности деятельности работников и актуализированы Правила оплаты труда и премирования работников Общества;
- утверждены Правила аттестации работников Общества, в новой редакции;
- разработана и утверждена Инструкция кадрового делопроизводства.

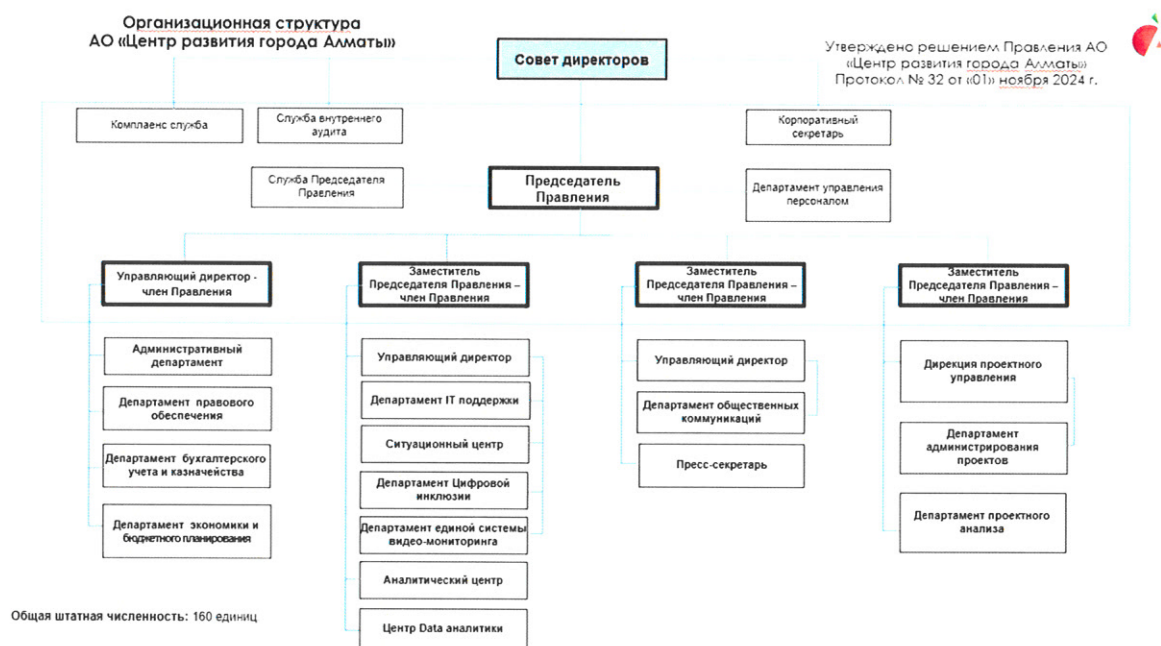


График. Организационная структура на ноябрь 2024 г.

Таким образом, в связи с расширенным функционалом Общества и увеличением численности штата на 46 единиц возникает необходимость пересмотра и оптимизации подходов к управлению персоналом. Это включает в себя не только модернизацию HR бизнес-процессов, но и разработку комплексных программ по обучению, повышению квалификации и развитию сотрудников. Важным аспектом является также усиление корпоративной культуры, пропаганда ценностей и миссии Общества, что способствует улучшению внутренней мотивации и укреплению командного духа.

В дополнение к этим мерам планируется внедрение комплексной оценки эффективности работников, которая включает не только постановку целей и оценку эффективности, но и оценку компетенций сотрудников, а также совершенствование методов привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Реализация этих инициатив позволит более гибко реагировать на изменения внешней среды, повысить производительность и создать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

1.2.4 SWOT-анализ

В настоящее время деятельность ЦРА характеризуется наличием следующих сильных и слабых сторон, и возникающими в связи с ними возможностями и угрозами:

Сильные стороны	Слабые стороны
1. 15-летний опыт работы в сфере развития города; 2. Визионерский проактивный подход к решению проблем города;	1. Слабая позиция и недостаточные полномочия ЦРА в структуре органов управления городом; 2. Вовлечение ЦРА в вопросы акимата текущего/операционного характера,

3. Определение ЦРА как института устойчивого социально-экономического развития г.Алматы, закрепленное Постановлением акимата г.Алматы; 4. Опыт в разработке стратегических документов города; 5. Наличие институциональной памяти Общества; 6. Опыт реализации, координации, администрирования, сопровождения проектов; 7. Наличие профессиональной экспертизы по сферам жизнедеятельности города; 8. Накопленная база данных по городу; 9. Наличие Проектного офиса акимата г. Алматы по реализации Программы развития Алматы и других программных документов; 10. Наличие Ситуационного центра; 11. Наличие Центра обработки данных; 12. Наличие «Open Almaty» – развернутого и наработанного портала для сбора мнений и жалоб жителей, в целях определения болевых точек города; 13. Налаженные коммуникации и история взаимодействия с госорганами, НПО, международными организациями, рейтинговыми агентствами, экспертным сообществом.	отвлекающих от выполнения приоритетных задач; 3. Ограничение гибкости в силу жесткого регулирования государственных закупок; 4. Зависимость от государственного финансирования; 5. Частая смена приоритетов и видов деятельности; 6. Ограниченные возможности найма и мотивации персонала; 7. Текучесть профессиональных кадров.
Возможности	Угрозы
1. Инновационное развитие ЦРА как платформы взаимодействия и создание Общественной (диалоговой) площадки города для поиска «точек взаимодействия», выявления проблемных вопросов сообществ города, и развития партнерства между госорганами, населением и другими стейкхолдерами в целях выработки инновационных решений для качественного развития города; 2. Приобретение статуса главного в городе источника передовых идей и изменений; 3. Масштабирование опыта ЦРА для других городов Республики; 4. Высокая потребность города в модернизации; 5. Слабая конкуренция в связи с неразвитостью местного рынка консалтинга, инноваций, реализации проектов по вопросам городского развития;	1. Дробление функций ЦРА; 2. Фрагментирование услуг, недостижение желаемого результата. 3. Простой предприятия в случае отсутствия финансирования из местного бюджета; 4. Потеря квалифицированных кадров. 5. Потеря доверия со стороны экспертного сообщества и жителей города, как института/организации и группы людей, способных привнести реальные изменения в развитии города.

6. Создание на базе ЦРА единого канала вызова для всех городских экстренных служб; 7. Становление единым центром анализа, хранения и обработки городских данных; 8. Возможность влияния на законодательное регулирование на национальном уровне.	
--	--

2. СИСТЕМНЫЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И УМНОЕ РАЗВИТИЕ ГОРОДА

Для дальнейшего содействия социально-экономическому развитию г. Алматы, а также реализации Программы развития, оказания консультационной, информационной и аналитической поддержки в рамках реализации Программы развития, в 2023 г. Постановлением Акимата города Алматы №2/224 от 04.04.2023 г. Общество наделено следующими функциями:

1) Обеспечение деятельности Общественной приемной акимата г. Алматы «Open Almaty», включая информирование и консультирование населения, вовлечение горожан в процессы развития города, прием, обработку и учет обращений, контроль качества обратной связи по обращениям;

2) Сбор, хранение, обработка, анализ и предоставление данных и информации о жизнедеятельности г. Алматы;

3) Осуществление аналитических исследований и предоставление акимату г. Алматы предложений по вопросам жизнедеятельности и развития города, консультационное сопровождение разработки программных документов акимата г. Алматы, включая планы мероприятий и дорожные карты;

4) Координация, консультационно-методическая, информационно-аналитическая и организационная поддержка участников проектной деятельности акимата г. Алматы, экспертная поддержка процессов инициирования, планирования и реализации проектов акимата г. Алматы, мониторинг и анализ реализации программных документов акимата г. Алматы;

5) Проведение мониторинга и оценки реализации местных бюджетных инвестиций, проверка расчетов тарифов и проведение анализа по финансово-экономическим вопросам, касающимся городского хозяйства.

К настоящему времени ЦРА, благодаря своему накопленному опыту, профессиональной экспертизе в различных секторах и сферах жизнедеятельности города, играет уникальную роль в развитии города.

2.1 Роль ЦРА в системных институциональных изменениях и умном развитии города

Растущая роль населения и его отдельных организованных профессиональных групп (бизнес, наука, гражданский сектор и пр.) становится все более очевидной в развитии городов мира. Этот тренд совпадает с другими двумя: стремиться к умному устойчивому развитию и не ограничивать его только лишь цифровизацией и технологиями, а также – в рамках умного развития – вовлекать сообщества в co-creation, не сводя процесс взаимодействия лишь к информированию населения о проводимой работе.

В Казахстане роль граждан была отмечена на высшем политическом уровне – глава государства К.-Ж. Токаев в своем Послании⁴ народу Казахстана

⁴ https://adilet.zan.kz/rus/docs/K22002022_1

от 16 марта 2022 г. «Новый Казахстан: путь обновления и модернизации» отметил незыблемость подхода принятия решений «исходя из интересов страны» и свой главный приоритет – «проведение востребованных народом реформ».

В мире развили этот подход далее, перейдя на следующую ступень – повышение качества реформ и трансформаций за счет их разработки и реализации совместно с населением, сообществами.

В этом ключе новое звучание и значение получили понятия «гражданской инфраструктуры», которую в мире признают равной или даже более ценной, чем инженерная инфраструктура, а также «платформы» как механизма или подхода, позволяющего эффективно задействовать упомянутую гражданскую инфраструктуру (Civic infrastructure⁵).

Об этом свидетельствует **международный опыт** новейшего времени. Премией LATAM Smart City Awards 2022 была отмечена платформа, названная «Общественная инновационная лаборатория», которая была запущена в городе **Манисалес в Колумбии**⁶. Лаборатория используется для совместной разработки и внедрения основанных на фактических данных улучшений инфраструктуры сообщества и для измерения их воздействия с целью получения конкретных данных, которые могут помочь улучшить качество жизни людей; например, при разработке транспортных решений для города. Сообщается, что работа платформы улучшила процесс принятия решений в городе за счет прозрачности расходования бюджетных средств, проводимых государственных закупок, работ и т.д.

Еще более ярким примером является платформа⁷ «Re-permissioning the City» города **Тэгу, Корея**. Этот город с населением 2,4 млн человек, в прошлом известный как «экономический локомотив» Кореи, родина глобальной компании «Samsung», столкнулся с проблемой постиндустриальной стагнации и оттока населения, особенно молодежи. Для решения проблемы с задействованием потенциала самого населения команда, состоящая из мэрии города, технопарка Тэгу и лаборатории Dark Matter Labs Korea запустила упомянутую платформу, которая в июне 2021 г. вывела Тэгу в число 50 городов-чемпионов мира, представляющих самые смелые городские инновации года.

Идея разработчиков описывается так: *«вернуть людей и жизнь в город с помощью «умной» системы разрешений – цифровой платформы, которая откроет город для всех видов гражданской активности, предоставив горожанам удобный доступ к одному из самых важных городских активов – пространству. Любой желающий может начать открывать рестораны, общественные библиотеки, проводить общественные аукционы, вечерние лекции и многое другое. Впервые горожане смогут принять активное участие*

⁵ Гражданская инфраструктура – это культура и системы, которые позволяют людям общаться, работать вместе, получать информацию, решать проблемы и создавать процветающее сообщество.

⁶ <https://www.open-contracting.org/ru/2022/08/25/co-creation-of-the-city-manizales-puts-innovation-and-data-at-the-heart-of-its-strategy-2/>

⁷ <https://www.permissioning.city/>

в совместном создании городского ландшафта и восстановлении его жизнеспособности, в то время как город может извлечь выгоду из сбора важнейших данных (об использовании пространства и деятельности человека), которые могут быть использованы для разработки динамичных правил и эффективного, ориентированного на людей городского управления».

Таким образом, платформа представляет собой интеллектуальную систему разрешений (permissions), геолокации и сенсорных технологий, используемых для изменения способа использования общественных и частных пространств в городе.

В рамках платформы решается несколько задач или вопросов:

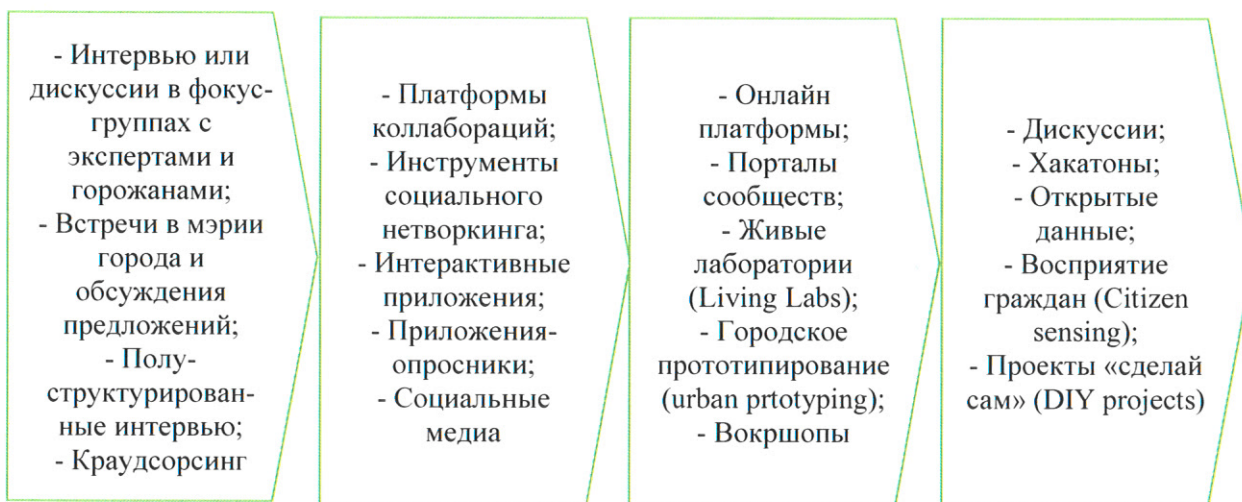
- Какую пространственную информацию нужно предоставлять, чтобы активизировать новые виды использования городского пространства.
- Как можно использовать интеллектуальную систему разрешений, чтобы открыть новые гибкие типы соглашений (об аренде) и обеспечить разнообразное использование пространства.
- Как измерить и зафиксировать дополнительную ценность гражданской деятельности, которая позволила бы «самодельному» урбанизму расти и становиться более устойчивым.
- Какие радикально новые варианты использования пространства можно представить.
- Как можно создать новые механизмы соблюдения требований, которые обеспечивают свободу действий и автономию, а не усиливают контроль.
- Как города могли бы использовать открытые данные, собранные с помощью этой системы для представления новых государственных услуг.

Представленные меры демонстрируют использование цифровых технологий для информирования населения, получения обратной связи, анализа и поиска лучших решений, подсказанных жителями.

Повышение эффективности вовлечения населения в процессы co-creation является вызовом для сторон, заинтересованных в умном городском развитии, а также темой для исследований.

К примеру, рассматриваются различные подходы к привлечению сообществ к совместному созданию умных устойчивых городов, например, следующие⁸:

⁸ The Role of Community Engagement in Urban Innovation Towards the Co-Creation of Smart Sustainable Cities.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01176-1>



Для **Алматы** использование описанных выше подходов и инструментов станет новацией, одной из ключевых для умного устойчивого развития. Общество намерено стать проводником данной инновации.

В современном мире каждое из направлений жизнедеятельности города – политика, экономика, производство, образование, здравоохранение и пр. – представляет собой переменчивую динамическую систему, связанную с другими подобными системами множеством связей. Таким образом изменения в одной системе влекут последствия в другой и т.д. Объемы данных также растут в геометрической прогрессии.

Действовать экстенсивно, расширяя штаты, усилия и ресурсы для все возрастающего массива вопросов и проблем, пытаясь объять необъятное в текущем моменте и решать каждую из множества проблем точно – тупиковый путь, ведущий к росту затрат и гарантирующий постоянное отставание, устаревание практик и подходов.

Инновационный и эффективный путь – стремление к выходу из традиционных форм действий, устоявшихся ролей и границ, объединению идей, ресурсов и компетенций, подход к решению текущих проблем, исходя из повестки будущего.

Сегодня Общество готово идти подобным инновационным путем. Проводя параллель с музыкальным оркестром, ЦРА стремится и способен прийти к выполнению роли дирижера в оркестрировании всей совокупности процессов городского развития и его участников с различными ролями, ресурсами, компетенциями и т.д.

Для этого Общество планирует развиваться как **Платформа «умного» устойчивого развития (Almaty Smart Sustainable Development Platform)**. Как и в примерах из международного опыта, Платформа в случае ЦРА также будет иметь цифровой портал, однако ее работа не будет им ограничиваться.

Цифровой портал будет включать в себя проекты Ситуационного центра и Общественной приемной «Open Almaty»: модули с открытыми данными города, информацией о текущих городских проектах и возможностями для горожан предоставлять обратную связь и направлять свои идеи и предложения, АПК «Open Almaty», позволяющий жителям направлять обращения в госорганы и получать ответы. Будет задействована аналитика и

дата-аналитика для сопровождения процесса и извлечения дополнительных ценностей из располагаемой информации. Например, будут проактивно выявляться проблемы городского развития и связанные с ними кластеры экономики и сообщества.

Как Платформа ЦРА будет стремиться к выявлению, объединению и координации усилий и ресурсов стейкхолдеров городского развития (население, городская администрация, гражданский и частный сектор, др.).

На каждом из направлений деятельности Общество как Платформа будет нацелено на выявление проблем города, формирование сообществ заинтересованных стейкхолдеров. Далее будет организовано проведение встреч, совещаний, исследований, анализа и т.д. По результатам проведенной работы будет определяться план действий и определение/распределение ресурсного участия стейкхолдеров (деньги, знания, технологии, материальные средства). Конечным итогом должны стать проекты, направленные на решение точечных или системных городских проблем, влекущие реальные позитивные изменения.

В качестве Платформы Общество будет действовать на различных уровнях:



Для выполнения организационных и коммуникационных функций Платформы будет реализован еще один новый проект – **Общественная площадка города Алматы**, которая позволит через проведение круглых столов, дискуссий, форсайт-сессий и др. мероприятий выявлять потенциальных участников платформы, формировать понимание об их мотивации, целях, задачах, устанавливать контакты, поддерживать постоянный процесс обмена мнениями и т.д.

Общественная площадка позволит вовлечь жителей города в процесс определения проблем города, выработки решений и контроля за их исполнением. Так, общественная площадка послужит инструментом для учета мнения горожан при принятии решений, обеспечит прозрачность и открытость

деятельности ЦРА и акимата города по решениям, выработанным в рамках общественной площадки, а также обеспечит взаимодействие субъектов и объектов города по вопросам развития города.

Кроме того, в рамках проекта будет организована работа с городскими сообществами. ЦРА будет выстраивать последовательную работу с неорганизованными сообществами, в первую очередь, группами жителей домов и районов поэтапно. На первом этапе будут проведены аналитические исследования сообществ для выявления связей, мотивов для вовлеченности в вопросы благоустройства и развития города. На втором этапе будет осуществляться работа с сообществами – информирование о возможностях и инструментах участия; установление точек конфликта и совпадений интересов; выработка рекомендаций; др. На третьем этапе Общество будет стремиться к вовлечению сообществ в решение городских проблем на базе Платформы и/или к их самоорганизации для решения внутренних вопросов сообществ.

В описанной выше деятельности Общество будет стремиться к инновационным и трансформационным изменениям в едином русле **достижения ЦУР ООН**. Общество создано для содействия устойчивому социально-экономическому развитию города, которое в целом и в частности в рамках Программы развития Алматы гармонирует с ЦУР ООН. Развитие города имеет человекоцентричный фокус, нацеленность на достижение устойчивого развития через удовлетворение запросов жителей города, создание благоприятной и здоровой, комфортной городской среды, где соблюдается баланс между интересами горожан, бизнеса и др. В этой связи развитие Алматы может и должно быть увязано с ЦУР ООН с привлечением SDG-инвестиций на отдельные направления и проекты.

Перспективы реализации такого подхода позволят городу: получить проработанные последовательные качественные трансформации/реформы, ориентированные на перспективное развитие; внедрять практики и подходы к организации процессов, стандарты, принятые в международных организациях; увеличить приток иностранных инвестиций; улучшить имидж и узнаваемость города на мировой арене.

2.2 Кадровая политика ЦРА

Учитывая значение человеческих ресурсов для эффективной реализации вышеуказанных планов, Общество намерено проводить кадровую политику, направленную на развитие и удержание профессиональной команды сотрудников с высоким уровнем квалификации, личностных качеств, проактивной жизненной позицией и готовностью к постоянному обучению и развитию. Общество видит устойчивый человеческий капитал, инвестирование в развитие людей, формирование кадрового резерва Общества, как одно из своих конкурентных преимуществ, что напрямую влияет на реализацию Плана развития.

Исходя из этого, кадровая политика будет развиваться по следующим направлениям:

1) Корпоративная культура. Корректировка ключевых HR-процессов для поддержания корпоративной культуры Общества, активная пропаганда корпоративных ценностей, желаемых стандартов рабочего поведения. Включение ценностей во все HR-процессы Общества, способствующие формированию и укреплению корпоративной культуры, созданию среды приверженцев деятельности ЦРА.

2) Управление изменениями. Обеспечение ясной и открытой коммуникации, информирование о целях и причинах изменений. Вовлечение сотрудников в процесс изменений, предоставление необходимого обучения и развития, с целью укрепления компетенции для адаптации к новым условиям и повышения мотивации персонала к работе.

3) Автоматизация и аналитика. Оптимизация бизнес-процессов. Применение современного программного обеспечения для максимальной автоматизации рутинных процессов, внедрение ИТ инструментов («личного кабинета», создание чат-ботов, дашбордов и иных автоматических инструментов). Использование HR метрик для объективной оценки работы персонала, принятия обоснованных решений на основе данных, а также своевременного регулярного предоставления отчетности руководству и заинтересованным лицам. Анализ текущих HR-трендов для понимания изменений и новых направлений в области управления персоналом.

4) Внутренние коммуникации. Обеспечение работы информационных каналов на горизонтальном и вертикальном уровнях организации. Регулярная оценка уровня вовлеченности персонала, сбор и анализ предложений сотрудников посредством опросов и анкетирования, обеспечение обратной связи, позволит достичь эффективной работы команды ЦРА и эффекта синергии.

2.3 Технологическая политика ЦРА

Общество рассматривает собственное технологическое развитие как компонент, поддерживающий деятельность подразделений и направленный на повышение эффективности работы сотрудников, оптимизацию бизнес-процессов и т.д. В этой связи, при формировании технологической политики, Общество придерживается философии обеспечения текущих и будущих проектов актуальным ИТ инструментарием, включающим в себя внедрение апробированных на ведущих мировых рынках программных продуктов, аппаратного обеспечения, платформ и методологий.

Для повышения эффективности текущих проектов и бэк-офиса:

1. Внедрение CRM-системы поможет оптимизировать работу со стейкхолдерами и улучшить коммуникацию с ними. В системе будут храниться данные о клиентах, история общения, задачи и проекты, а также другая важная информация, которая позволит более эффективно управлять работой. Внедрение и использование инструментов аналитики и мониторинга, таких как Microsoft Power BI, Qlik Sense и др. поможет отслеживать эффективность работы, сравнивать результаты, а также определять проблемные места в работе и улучшать их.

2. Управление проектами и оптимизация бизнес-процессов. Внедрение систем, таких как Trello, Asana, Jira и др., предоставляет возможности для создания и отслеживания задач, планирования проектов и работы в команде, а также для мониторинга выполнения проектов, для оптимизации бизнес-процессов компании.

3. Внедрение системы управления знаниями поможет Обществу сохранить знания и опыт, накопленный сотрудниками, и использовать их для повышения эффективности работы.

Для усиления текущих и будущих цифровых продуктов и сервисов:

1. Перевод цифровых продуктов на микросервисную архитектуру позволит повысить их масштабируемость, гибкость, удобство разработки и поддержки.

2. Внедрение чат-ботов позволит автоматизировать ряд бизнес-процессов и улучшить качество обслуживания клиентов.

3. Машинное обучение позволит автоматизировать процессы анализа и обработки больших объемов данных, а также улучшить качество прогнозирования и принятия решений.

4. Внедрение блокчейн-технологий содействует повышению безопасности и прозрачности работы Общества, совершенствованию управления цифровыми активами.

5. Искусственный интеллект (AI) применяется для улучшения процессов анализа данных, что позволит Обществу быстрее и точнее получать и обрабатывать информацию, необходимую для решения задач, автоматизировать ряд бизнес-процессов, содействовать решению различных задач, таких как классификация данных, прогнозирование результатов, определение паттернов и т.д.

6. Внедрение ITSM (Information Technology Service Management) как набора методов и инструментов для эффективного предоставления качественных ИТ-услуг. Включая стандартизацию процессов, улучшение клиентского сервиса, управление изменениями, мониторинг и управление производительностью, автоматизацию процессов, управление, а также стратегическое планирование, что помогает компании повысить эффективность работы ИТ-продуктов, обеспечить высокое качество предоставляемых ИТ-услуг и эффективное использование ИТ-ресурсов.

7. Для успешного внедрения искусственного интеллекта в ЦРА будет обеспечиваться безопасность данных и защита информации.

8. Также будет обеспечена необходимая инфраструктура для работы с искусственным интеллектом – вычислительные мощности и хранилища данных.

3. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

Общество, проведя анализ основных мировых трендов, международного опыта, внешних и внутренних условий, собственной 15-летней историей развития, определяет следующее:

- города являются основным вектором социально-экономического развития государств в мире;
- основной целью в развитии городов является достижение устойчивого развития, являющееся одной из ЦУР ООН;
- устойчивому развитию городов содействует использование информационных и социальных технологий, ИТ-решений и гражданского потенциала, объединенное в рамках концепции «умного» развития;
- использование новейших технологий, big data, AI и т.д. не является самоцелью и должно подчиняться задачам и целям городского развития, составленным, исходя из повестки будущего;
- в условиях растущей неопределенности и сложности социально-экономических, общественно-политических и иных процессов, организации нового типа видят будущее в гибкости, адаптивности и открытых границах, позволяющих широко использовать возможности кооперации, co-creation;
- города конкурируют за привлечение качественного человеческого капитала, размещение производств и инвестиций путем повышения своей привлекательности за улучшения условий жизни, измеряемых в рамках глобальных рейтингов.

В этой связи Обществу при сохранении своей традиционной роли и функций необходимо содействовать трансформационным процессам, чтобы достичь цели устойчивого социально-экономического развития инновационными, экономными и эффективными способами. Соответственно, определены следующие миссия и видение Общества.

Миссия ЦРА – содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Алматы путем предоставления акимату города и его жителям широкого спектра профессиональных услуг, направленных на повышение эффективности городского управления, улучшение качества и уровня жизни горожан и вхождение Алматы в число наиболее благоприятных и привлекательных для жизни городов мира.

Видение ЦРА – стать ведущим институтом устойчивого развития города, способствующим трансформации Алматы в один из наиболее привлекательных для жизни (liveable) городов мира.

На основании указанных миссии и видения Общество определяет стратегические направления развития, цели и задачи на период до 2026 г.

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЦРА

Деятельность ЦРА состоит из трех ключевых стратегических направлений, имеющих решающее значение для достижения устойчивого социально-экономического развития города:

1. Think Tank: содействие в стратегическом и тактическом планировании развития Алматы.

2. Проектный офис: содействие в качественном планировании, подготовке и реализации проектов акимата.

3. Офис коммуникаций: повышение эффективности обратной связи и вовлечение горожан в процессы развития города.

Корпоративные КПД Общества на 2024-2026 гг.

Корпоративные КИД Общества на 2024-2026 гг.							
	Ключевой показатель деятельности	Ед. изм.	Целевое значение				Методология расчета
			2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	
Стратегическое направление 1. Think tank: содействие в стратегическом и тактическом планировании развития Алматы							
1	Содействие развитию сфер жизнедеятельности города с результатом, выраженным в повышении позиции Алматы в рейтинге Mercer Quality of Living, через аналитическое и координационное сопровождение деятельности акимата г. Алматы (2025-2026 гг.) Содействие развитию сфер жизнедеятельности города с результатом, выраженным в повышении позиции Алматы в рейтинге The Global Liveability Index (EIU), через аналитическое и координационное сопровождение деятельности акимата г. Алматы (2023-2024 гг.)	Позиция	Не менее 6 в год	Не менее 6 в год	Не менее 6 в год	Не менее 6 в год	Повышение позиции в рейтинге (за базу берется позиция по итогам 2022 года)

2	Выработка аналитических рекомендаций с учетом лучшего международного опыта для решения ключевых вызовов г. Алматы	Ед.	-	-	Не менее 2 предложений, принятых на реализацию	Не менее 2 предложений, принятых на реализацию	Количество принятых в реализацию рекомендаций и предложений, направленных на решение городских вызовов, выявленных ЕІУ, а также по каналу Open Almaty
3	Внедрение информационных модулей, сервисов и аналитических расчетов (ежегодно)	Ед. (2025-2026 гг.) Кол-во (2023-2024 гг.)	3	5	Кол-во внедренных модулей - 12	Кол-во внедренных модулей - 15	Количество информационных модулей, сервисов и аналитических расчетов Ситуационного центра, применяемых в реализации проектов и операционной деятельности акимата г. Алматы
Стратегическое направление 2. Проектный офис: содействие в качественном планировании, подготовке и реализации проектов акимата							
4	Повышение зрелости проектного управления акимата в соответствии с международными стандартами, как индикатора способности организаций акимата реализовывать успешные проекты (с накоплением)	%	50	100	150	200	(Уровень зрелости проектного управления после внедрения улучшений - Уровень зрелости проектного управления до внедрения улучшений)/Уровень зрелости проектного управления до внедрения улучшений * 100%

5	Количество выполненных экспертиз и других задач в части повышения бюджетной эффективности реализации проектов по развитию города (ежегодно)	Ед.	Не менее 23 в год	Не менее 24 в год	Не менее 25 в год	Не менее 26 в год	$A = B + C$ Количество выполненных экспертиз и других задач (разработка регламента ГЧП, внесение изменений в законодательство РК и пр.) = количество выполненных экспертиз + количество выполненных других задач
Стратегическое направление 3. Офис коммуникаций: повышение эффективности обратной связи и вовлечение горожан в процессы развития города							
6	Индекс удовлетворенности заявителей работой консультантов колл-центра Open Almaty (2025-2026 гг.) Содействие акимату в обеспечении оперативной обратной связи с жителями г. Алматы, в т.ч. проведение консультаций на месте, без направления обращений в госорганы (с накоплением) (2023-2024 гг.)	%	58	60	75	80	$A = B / C * 100$, где А – индекс удовлетворенности заявителей; В – общее количество положительных оценок (4 и 5), (шт.); С – общее количество оценок (шт.) (2025-2026 гг.) $A = (C / B) * 100$, где А – доля обращений, по которым предоставлены быстрые ответы; В – общее количество обращений; С – общее количество обращений, по которым предоставлены быстрые ответы (2023-2024 гг.)

Стратегическое направление 1. Think Tank: содействие в стратегическом и тактическом планировании развития Алматы

Цель. Улучшение качества планирования развития Алматы, направленного на обеспечение его устойчивого развития и превращение в один из лучших по уровню жизни городов мира.

В качестве Think Tank ЦРА оказывает содействие акимату в стратегическом (разработка программных документов) и тактическом (разработка планов мероприятий и дорожных карт) планировании развития Алматы.

Качество решения управленческих задач определяет достижение конечного результата в области социального развития, благоустройства города, благоприятной экологической обстановки и т.д. Управление (governance) также является ключевым компонентом в достижении ЦУР ООН.

Современное управление городом сталкивается с факторами ускорения и усложнения процессов во внешней и внутренней среде, роста распространения информационных технологий и цифровизации, трансформации общественных ожиданий и требований к городской среде и управлению городом. От местного государственного управления требуется адаптивность, гибкость, устойчивость, готовность к изменениям и внедрению новых инструментов в традиционную практику работы, что включает в себя более широкое применение аналитического инструментария, включая аналитику больших данных и адаптацию лучших мировых практик.

Задача 1. Обеспечение деятельности акимата г.Алматы качественной аналитикой и содействие повышению результативности действий по развитию города

ЦРА стремится обеспечить качественное устойчивое социально-экономическое развитие города путем информационно-аналитического сопровождения деятельности акимата г. Алматы.

ЦРА, выступая как современный think tank, в рамках данной деятельности будет осуществлять работу в следующих направлениях:

- 1) Разработка и мониторинг программных документов города
- 2) Аналитическая поддержка деятельности акимата г. Алматы
- 3) Развитие международного сотрудничества

Разработка и мониторинг программных документов города.

ЦРА выступает основным разработчиком, исполнителем и/или соисполнителем программных документов города.

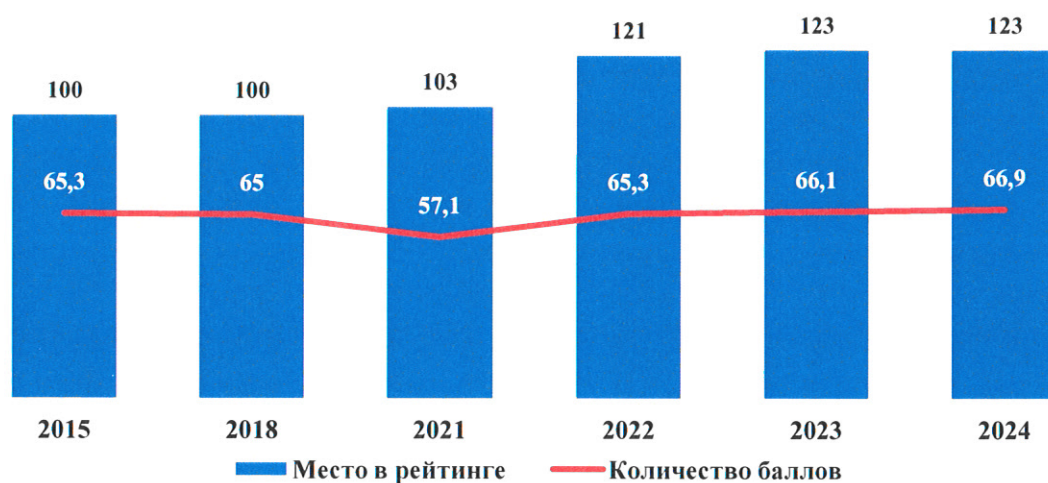
ЦРА начата работа по разработке системы индикаторов для внедрения в работу управлений акимата г. Алматы и обеспечения прогресса в достижении ЦУР ООН и вхождению города в топ-70 индекса The Global Liveability Index от EIU к 2030 году. ЦРА будет отслеживать прогресс, изучать релевантный опыт других городов мира, вносить рекомендации по улучшению показателей

и др. Указанный индекс является интегральным и отражает степень развитости городов и благоприятности для жизни по ряду параметров.

Со времени первого включения Алматы в рейтинг в 2015 г., позиция города не претерпела существенных изменений вплоть до 2021 года. Вместе с тем, с 2022 года наблюдается снижение позиции города, что обусловлено кризисом, вызванным пандемией Covid-19, а также включением в рейтинг 32 новых городов, что также повлекло смещение позиции Алматы.

По состоянию на осень 2024 года г.Алматы в рейтинге занимает 123 место, при этом количество баллов составило – 66,9 балла.

Город Алматы в мировом рейтинге пригодности для жизни EIU



Аналитическая поддержка деятельности акимата города. ЦРА продолжит выполнять исследовательские, аналитические, методологические, консультационные функции с сохранением следующих имеющихся направлений деятельности:

- Сбор, обработка, визуализация и аналитика больших данных;
- Сопровождение, реализация и мониторинг проектов;
- Экспертиза проектов;
- Взаимодействие с населением, общественные коммуникации.

Исследования проводятся в соответствии со стратегическими задачами развития города, установленными в программных документах, оперативными задачами, которые ставятся городской администрацией, а также текущей социально-экономической ситуацией в городе.

Исследования включают в себя анализ местной ситуации, при необходимости – проведение консультаций со стейкхолдерами, экспертные и глубинные интервью, изучение релевантного международного опыта для выявления потенциально эффективных практик и решений, которые могут быть адаптированы под условия г. Алматы.

ЦРА как организация, специализирующаяся на изучении и внедрении

лучших практик городского развития, содействует популяризации, пониманию и последовательному внедрению в систему местного государственного управления инновационных подходов.

Содействие указанной модернизации реализуется путем косвенного и прямого воздействия. Косвенное воздействие осуществляется через использование в работе ЦРА и далее в работе акимата г. Алматы и его управлений современного аналитического инструментария, включающего аналитику больших данных на базе Ситуационного центра ЦРА, современные подходы и методы проектного управления, новые практики работы с населением и др.

Прямое воздействие реализуется путем проведения исследований и внесения рекомендаций по внедрению современных подходов и методов управления городом, а также путем проведения обучающих программ, семинаров, практикумов с использованием различных форматов, таких как симуляционные игры.

Развитие международного сотрудничества. Алматы в рамках реализации Программы развития города нацелен на вхождение в список глобальных городов посредством экономического, инфраструктурного, культурно-образовательного и социального преобразования. ЦРА связывает достижение этого результата с развитием международного сотрудничества и встраиванием развития Алматы в общемировую повестку устойчивого развития. В данном направлении ЦРА будет осуществлять деятельность по следующим направлениям:

- изучение и внесение рекомендаций по адаптации лучших мировых практик, подходов, стандартов и пр.;
- развитие партнерских отношений с мировыми центрами урбанистического развития; вхождение в топовые международные сообщества по развитию городов, такие как C40, Resilient Cities Network и др.;
- сотрудничество с международными рейтинговыми агентствами по оценке уровня развития городов.

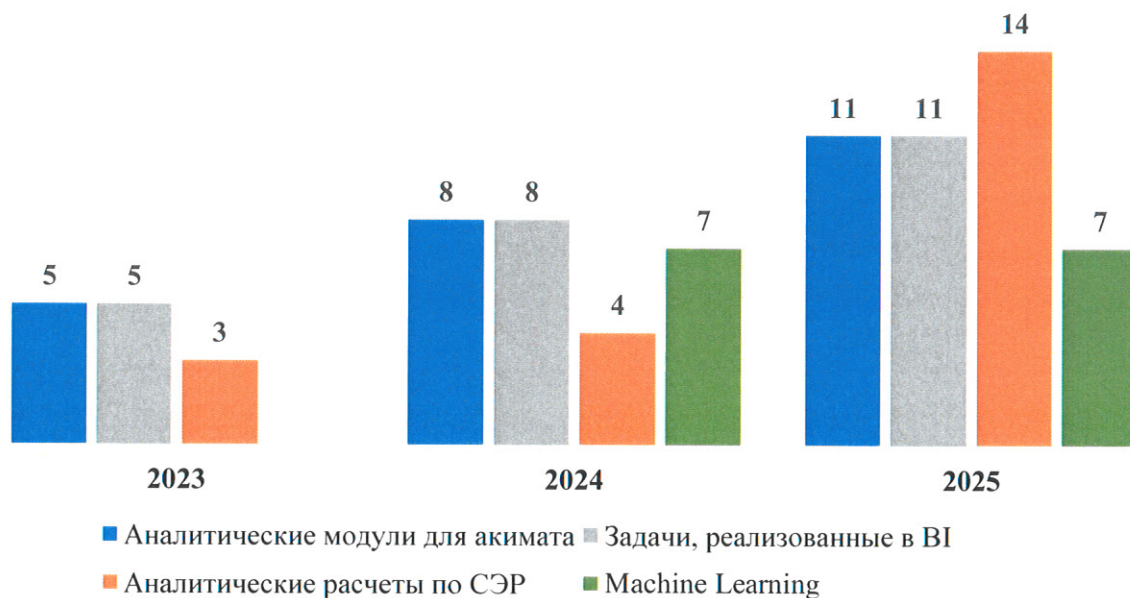
Задача 2: Повышение эффективности управленческих решений на основе data аналитики

Для преодоления ограничений традиционных подходов в принятии решений государственные органы, вслед за бизнес-сообществом, переходят к концепции data-driven decision-making – принятию решений на основе анализа цифровых данных.

Вместе с тем, Общество понимает, что big data – не самоцель и данные сами по себе не гарантируют позитивного влияния на развитие города или принятие качественных управленческих решений.

Общество внедряет data-аналитику с 2023 г. и планирует достичь следующих показателей:

Динамика показателей ЦРА по дата аналитике



Ситуационный центр был создан в ЦРА в рамках реализации государственной программы «Цифровой Казахстан», а также единой концепции Smart City.

Цель разработки Ситуационного центра – создание единого информационно-аналитического пространства для мониторинга, анализа, планирования социально-экономических процессов города на основе достоверных и актуальных данных, с последующей визуализацией результатов и формированием отчетности в интересах руководства города.

Достижение указанной цели включает в себя разработку методологии и описание требований по сбору и систематизации данных. Ситуационного центра включает в себя определение типов данных, а также методов сбора данных на основании исследований и определения проблем города, которые можно решить с использованием данных. Также определяются ключевые источники данных.

Далее данные будут использоваться для получения ответов по актуальным исследовательским запросам или проблемам города с использованием статистических методов, методов качественного анализа или их сочетания, на основании которых будут вноситься рекомендации для разработки новых политик, процедур, стратегий и т.д.

В перспективе ЦРА будет играть ключевую роль в аналитике данных города как реализатор проекта «Ситуационный центр», в рамках которого и будет осуществляться вся деятельность, связанная с большими данными города.

В Ситуационном центре аккумулируются, в том числе автоматизированным способом, данные от государственных организаций, департаментов, частных структур и внешних источников по всем направлениям жизнедеятельности города: инфраструктура, строительство

новых объектов, ремонты, дороги, коммуникации, социальные объекты, здравоохранение, образование, культура, зоны отдыха и др.

Массив данных будет использоваться для:

- выявления закономерностей и корреляций в данных для обоснования принятия управленческих решений;
- визуализации достижений и проблем города для жителей, гостей города и бизнеса с возможностью получения описательной и прогнозной аналитики;
- ежедневного мониторинга показателей города, включая показатели транспортной системы (заторы, ремонты, перекрытые дороги), ЖКХ (аварии, отключения) и др.;
- вовлечения горожан в вопросы развития города, путем предоставления возможностей ставить оценки, лайки и дизлайки, оставлять отзывы, идеи, пожелания в качестве обратной связи по объектам строительства, коммунальным объектам и др.;
- содействия развитию бизнесу за счет предоставления геоаналитики о возможностях создания и развития бизнеса (зонам покрытия, выявлению географических ниш по категориям бизнеса и т.д.);
- использования готового конструктора построения дашбордов как аналитиками и ИТ-специалистами, так и пользователями из акимата г. Алматы без технического образования;
- функционирования платформы, которая позволит на основе анализа больших данных выявлять проблемные вопросы сообществ/кластеров и далее осуществлять поиск точечных решений по ним, вести совместную работу, объединяющую мнения, данные и решения жителей города, бизнеса и администрации.

ЦРА планирует далее развивать дата-аналитику на уровне города с выполнением *задач математического моделирования и прогнозирования*.

Дата-аналитика использует различные методы и инструменты для анализа данных, такие как статистический анализ, машинное обучение и дата-майнинг и др. Для выполнения статистического и факторного анализа будут выполнены следующие задачи:

- Применение статистических методов и приемов для анализа данных и выявления ключевых факторов, влияющих на развитие отраслей города;
- Использование факторного анализа для понимания лежащих в основе взаимосвязей между переменными и уменьшения размерности данных;
- Оценка значимости факторов и их вклада в развитие города.

Оба метода будут использоваться для анализа различных типов данных, таких как социально-экономические данные, медицинские данные, данные маркетинговых исследований и т.д. Это позволит выявить закономерности и взаимосвязи между переменными, а также определить факторы, которые могут влиять на исследуемые явления и таким образом способствовать принятию более качественных и сбалансированных решений.

Также повышению качества и эффективности управленческих решений будет способствовать *Моделирование динамических систем*, которое будет

использоваться для анализа поведения той или иной системы в различных условиях, оптимизации процессов, предсказания будущих изменений. Примеры применения моделирования динамических систем включают моделирование климата, моделирование экономических процессов, моделирование транспортных потоков и многое другое. Например, если дорога ремонтировалась в 2020 г., то модель сможет определить, что в следующий раз ее необходимо будет отремонтировать в 2025 г.

Результатом дата-аналитики, математического моделирования и прогнозирования будут выступать продукты на основе данных – отчеты по запросам, ссылки, консультации и рекомендации. Продукты могут быть использованы жителями и предприятиями для принятия решений, основанных на анализе данных, а также исследователями и экспертами, СМИ для понимания ситуации на основе фактологических данных. Это способствует развитию культуры data-driven decisions и в целом результативности тех, кто использует его возможности.

Ситуационным центром будет создано *озеро данных (data lake)*, в рамках которого будут проведены работы по расширению пула информационного взаимодействия со сторонними информационными системами посредством прямой интеграции и парсинга⁹ данных из открытых источников. Таким образом озеро данных будет представлять собой огромный массив разнообразных данных, которые при их комбинации, сопоставлении и сравнительном анализе позволят получать обогащенные новые знания и аналитические продукты. Так, станет возможным: значительно повысить качество расчетов по социально-экономическому развитию города; видеть покрытие города различными объектами (например, видеокамерами), определять «белые пятна» и обеспечить более эффективное размещение этих объектов; сопоставлять потребности работодателей в различных сферах и помогать жителям принимать более взвешенные решения при поиске работы и др.

В дальнейшем, для монетизации услуг Ситуационного центра будут выполняться следующие задачи:

- Предоставление бизнес-кейсов, платформы и аналитических услуг на платной основе.
- Премиальный доступ к расширенной аналитике и информации для предприятий и жителей.
- Создание экосистем и партнерств по обмену данными по принципу коллаборации с другими организациями.

Задача 3: Развитие цифровых сервисов для акимата и жителей города

Ситуационный центр представляет собой программно-аппаратный комплекс со специализированным информационно-аналитическим

⁹ Парсинг – автоматизированный сбор и структурирование информации с сайтов при помощи программы или сервиса.

инструментарием (средства хранения, сбора, обработки, визуализации информации, методы моделирования и прогнозирования).

В Программе развития Алматы в разделе «Смарт Сити» одной из целей определено создание «цифрового двойника» города – системы, позволяющей отразить все процессы жизнедеятельности мегаполиса в виртуальном виде. Для достижения этой цели будет создана *интерактивная карта города* с использованием данных Ситуационного центра и других информационных систем. Сервис позволит визуализировать такие данные, как: информационные системы, городские объекты, сети коммуникаций и др.

Интерактивная карта города будет состоять из нескольких слоев, включая модули Ситуационного центра:

- 1) *Инфраструктура города* – визуализация городских объектов.
- 2) *Коммуникации* – визуализация городских коммуникаций.
- 3) *Мониторинг районов* – визуализация строительно-ремонтных работ, работ по благоустройству и др. в разрезе районов г. Алматы.
- 4) *Индикаторы районов* – визуализация индикаторов районов в виде дашбордов (таблиц, инфографики, пр.) по различным категориям (население, бюджет района, МСБ, коммунальное хозяйство и благоустройство, коммуникации, преступность, налоги, МИО и др.).
- 5) *Бюджет народного участия* – визуализация строительно-ремонтных работ проводимых в рамках программы БНУ.
- 6) *Мониторинг образования* – визуализация объектов образования.
- 7) *Цифровая инклюзия* – предоставление информации о доступности городских объектов в рамках инклюзии.

Дальнейшее развитие Ситуационного центра будет связано со следующими задачами:

- 1) Интеграции и визуализация городских информационных систем.
- 2) Цифровые сервисы для жителей города.

Интеграции и визуализация городских информационных систем. Для расширения объема анализируемых данных и выработки рекомендаций по совершенствованию деятельности города будет реализована интеграция Ситуационного центра с «Open Almaty», а также со следующими городскими информационными системами: «Сергек», -, «Единая система видеомониторинга», «АРМ ДЧС», и др.

Интеграция -, ИС «ЕКЦ 109», «Open Almaty» и др. позволит вести мониторинг звонковой активности жителей города, а также собирать и анализировать следующие данные: по количеству обращений в разрезе районов и городских служб; по наиболее массовым темам обращений в разрезе районов и служб; зонам повышенного количества обращений; статусу и качеству обработки обращения и пр.

Цифровые сервисы для жителей города – это следующие три больших сервиса для жителей г. Алматы:

- 1) *Сервис обратной связи в мониторинге районов.* Сервис позволит горожанам давать оценку и получать обратную связь по городским строительным и ремонтным работам, благоустройству городской среды и др.

2) *Сервис предложения инициатив.* Будет обеспечен функционал для жителей города по предложению городских инициатив: проведению ремонтных работ, благоустройству, строительству и др. работам.

3) *Сервис для благотворительности.* Горожанам, бизнесу и др. будет предоставлена актуальная информация о проверенных благотворительных инициативах с предоставлением справочной информации, контактных данных и возможности обратиться с заявлением о необходимости материальной помощи/услуги.

Обеспечение хранения данных. Сохранность данных обеспечивается через управление собственным Центром обработки данных (далее – ЦОД). Инфраструктура ЦОД обеспечивает техническую и физическую отказоустойчивость оборудования проектов 24/7 с максимальным временем прерывания деятельности не более 24 часов в год, включая:

- 1) отказоустойчивость работы инженерной инфраструктуры серверного пространства;
- 2) безопасность и сохранность данных;
- 3) корректное распределение серверного пространства;
- 4) централизацию управления ИТ-ресурсов в серверном пространстве;
- 5) эффективность использования бизнес-приложений.

ЦОД обеспечивает работоспособность как проектов Общества, так и ряда ключевых городских информационных систем, принадлежащих акимату г. Алматы и его подведомственным учреждениям.

Стратегическое направление 2. Проектный офис: содействие в качественном планировании, подготовке и реализации проектов акимата

Цель. Обеспечение высокого качества, своевременности реализации и бюджетной эффективности планов (проектов) по развитию города.

С развитием проектного управления в стране и городе, а также накоплением опыта реализации и сопровождения проектов ЦРА, проектная деятельность ЦРА эволюционировала и сегодня вышла на новый уровень.

На базе ЦРА создан Проектный офис акимата г. Алматы по реализации Программы развития Алматы и других программных документов. Таким образом, ЦРА развивается как центр городского проектного управления, осуществляющий консультационные и методологические функции.

Значение данного направления постоянно актуализируется и возрастает в связи с тем, что проектное управление, непосредственно влияющее на качество исполнения планов развития города, является ключевым звеном в достижении целей и задач не только Программы развития Алматы, но также и ЦУР ООН.

Развитие проектного управления осуществляется в двух направлениях – сопровождение проектной деятельности акимата г. Алматы (Проектный офис) и проектный анализ.

Задача 1. Обеспечение формирования качественного портфеля проектов по развитию города, экспертная поддержка, координация и мониторинг их реализации

В рамках сопровождения проектной деятельности акимата города ЦРА в качестве одной из двух организаций, на базе которых развернут Проектный офис акимата г. Алматы, оказывает содействие структурам акимата в реализации проектов из Программы развития города Алматы до 2025 года и среднесрочных перспектив до 2030 года. Для упорядочения данной деятельности созданы группы реализации следующих базовых направлений (ГРБН):

На базе АО «Центр развития города Алматы»

- Повышение качества услуг в ЖКХ;
- Безопасный город;
- Зеленый Алматы;
- Устойчивый экономический рост;
- Поддержка молодежи, развитие культуры и спорта;
- Инклюзивная среда, образование и медицина;
- Смарт сити;
- Развитие государственного управления.

На базе ТОО НИИ «Алматыгенплан»

- Полицентричное развитие;

- Развитие транспортной системы;

Стратегическое развитие современного города напрямую связано с качеством жизни его жителей, уровнем удовлетворенности потребностей горожан и наличием комфортной городской среды для работы и отдыха. Важная часть любого комплексного развития города заключается в совершенствовании инфраструктуры, создании благоприятных условий для экономического роста и реализации проектов, направленных на социальную поддержку населения. Именно поэтому главными целями Программы развития города Алматы до 2025 года и среднесрочных перспектив до 2030 года (далее - Программа) являются: формирование комфортной городской среды, развитие инфраструктуры, социальная устойчивость и стабильность, благоприятная экологическая среда, уверенность граждан в безопасности и в целом увеличение уровня удовлетворенности жителей. Для этого требуется скоординированный подход, позволяющий оперативно выстраивать приоритеты, грамотно распределять ресурсы и обеспечивать прозрачный контроль за реализацией ключевых проектов. Успех во многом зависит от использования современных инструментов проектного управления, а также от вовлечения всех заинтересованных сторон, включая государственные органы, общественность и Национальный проектный офис.

Прежде всего, необходимо внедрение эффективной системы проектного управления для повышения качества и эффективной реализации проектов акимата. Проектный подход позволяет структурировать задачи, разбивать их на этапы и на регулярной основе анализировать прогресс. Для этого будет внедряться Информационная система проектного управления (ИСПУ), представляющая собой цифровую платформу, обеспечивающую доступ к данным о ходе работ по проектам. Эта система интегрируется с цифровой панелью, или так называемым Дэшбордом, который позволит руководству акимата и другим заинтересованным сторонам в режиме реального времени отслеживать статус проектов, оценивать динамику выполнения и принимать своевременные управленческие решения. Существенное преимущество такого подхода – возможность консолидировать все данные в одном месте и оперативно принимать решения при реализации проектов. Благодаря этому создается прозрачная среда, позволяющая всем участникам процесса видеть, какие задачи выполнены, какие находятся в работе, а какие требуют корректировки.

Другим важным аспектом работы Проектного офиса является его деятельность в качестве рабочего органа Управляющего комитета акимата г.Алматы. Проектный офис отвечает за все организационные вопросы, связанные с проведением заседаний Управляющего комитета, а также за координацию подготовки всех выносимых на рассмотрение Управляющего комитета материалов, их проверку и свод.

Сопровождение деятельности Управляющего комитета является частью работы Проектного офиса по комплексной поддержке участников проектной деятельности акимата на всех этапах их жизненного цикла. Поддержка проектов призвана облегчить работу инициаторов и команд, отвечающих за

планирование и внедрение тех или иных инициатив, обеспечить более высокий уровень проработки и снижение рисков на этапах планирования и реализации, а также повысить общую результативность проектной деятельности.

Прежде всего, Проектный офис оказывает помощь в формировании качественного портфеля проектов акимата, т.е. в инициации и планировании правильных проектов. На этом этапе важно определить, какие именно задачи решаются проектами и к достижению каких стратегических целей акимата они приведут. Руководители групп реализации базовых направлений совместно с отраслевыми экспертами в соответствующей сфере (например, транспорт, инженерная инфраструктура, образование, медицина, экология) оказывают консультационную помощь руководству и организациям акимата, участвуя в подготовке концепций, анализе существующих аналогов и практик, оценке технических заданий и спецификаций, сборе аналитических данных и выработке рекомендаций по проектам.

При необходимости предусматривается и актуализация Дорожных карт, когда возникает необходимость изменить приоритеты, сроки, бюджеты или содержание проектов. Такой динамический подход позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, корректировать планы и сохранять фокус на достижении главных целей Программы.

Одновременно, Проектный офис силами своих специалистов по проектному менеджменту оказывает поддержку участникам проектной деятельности акимата в том, как реализовывать проекты правильно, т.е. с использованием специальных методов, процессов и инструментов проектного управления.

Неотъемлемая составляющая любой проектной деятельности – мониторинг и контроль проектов. В рамках данной деятельности предполагается постоянный контроль хода реализации проектов, обозначенных в Дорожных картах Программы. При этом важное значение имеет регулярный сбор данных о прогрессе и оперативное информирование руководителей базовых направлений, руководителя ПО и Управляющего комитета об отклонениях от намеченных целей или сроков проектов.

Центральную роль в сборе, обработке и анализе информации по реализации проектов призван играть Ситуационно-аналитический центр (далее – САЦ) Проектного офиса. САЦ должен собирать и систематизировать все данные о прогрессе, проблемах и степени достижения целевых метрик проектов, выявлять возможные проблемы и прогнозировать дальнейшее развитие событий. Собранные данные будут регулярно вноситься в базу данных Дэшборда, чтобы участники проектной деятельности и руководство могли отслеживать динамику и принимать управленческие решения.

Помимо информирования через Дэшборд, задача Проектного офиса – проводить анализ результатов реализации проектов, выявлять причины возможных задержек и готовить аналитические отчеты для руководства. Такие отчеты содержат как описание текущей ситуации, так и рекомендации по корректировке задач и мероприятий, необходимых для достижения



заявленных целевых показателей.

Важнейшее значение для обеспечения поддержки Программы развития со стороны горожан имеет информационное сопровождение проектной деятельности, которое проводит Проектный офис. Публикации в СМИ, пресс-релизы и отчеты о достигнутых успехах помогают формировать у граждан представление о том, какие положительные изменения происходят в городской среде, куда идут бюджетные средства и как это отражается на благополучии каждого жителя. Дополнительно планируется работать с активистами и представителями общественных организаций, чтобы они могли лучше понимать задачи городских проектов и в дальнейшем распространять объективную информацию. Открытость и прозрачность в информировании способствуют увеличению доверия к городским властям и создают более тесную связь между исполнительной властью и населением.

Помимо участия в процессах планирования и реализации конкретных проектов, Проектный офис считает своим приоритетом – продвижение стандартов проектного управления. В современных условиях для эффективной реализации масштабных инициатив недостаточно лишь иметь программу действий; требуется внедрить лучшие международные практики, доказавшие свою результативность. Многие проекты из Дорожных карт Программы сложны по своей природе и нуждаются в профессиональной координации и компетентном руководстве. Планируется развивать систему обучения участников проектной деятельности акимата, чтобы повышать их квалификацию и навыки в сфере управления проектами. Обучающие программы, семинары и мастер-классы, адаптированные к специфике проектов акимата, помогут специалистам быстрее осваивать современные методологии управления, включая необходимые форматы планирования и мониторинга прогресса проектов. Важной частью этого процесса станет также разработка регламентов, процедур и шаблонов документов, которые позволят унифицировать подход к проектной работе и свести к минимуму вероятность ошибок или неточностей при запуске и реализации проектов.

Грамотная организация всей деятельности по развитию города требует четко выстроенной системы взаимодействия между различными подразделениями акимата, Национальным проектным офисом и другими заинтересованными сторонами. Координация проектной деятельности будет осуществляться ЦРА при непосредственном руководстве акима города и Управляющего комитета. Регулярные (еженедельные) скрам-совещания по проектам станут ключевым инструментом для обсуждения результатов, выявления проблем и формирования предложений по улучшению ситуации. На таких совещаниях все ответственные за реализацию проектов смогут обмениваться информацией, согласовывать планы и оперативно принимать решения о внесении изменений в работы при необходимости. Техническая поддержка будет осуществляться через подключение всех участников проектной деятельности к Информационной системе проектного управления (ИСПУ) и Дэшборду.

Задача 2. Своевременное и качественное (в соответствии с требованиями НПА) оказание услуг акимату по проведению экспертизы государственных инвестиционных проектов и по другим финансово-экономическим вопросам

Экспертиза проектов, осуществляемая ЦРА, включает в себя:

- Проведение экономической экспертизы бюджетных инвестиций (ФЭО и ТЭО с 2010 г.);
- Проведение экспертизы местных проектов ГЧП (с 2016 г.).



Также ЦРА содействовал росту эффективности проектной деятельности и бюджетных инвестиций. За период с 2010 года по 2024 год Обществом выдано 325 заключений по проектам ФЭО, ТЭО, ГЧП, из них отрицательные заключения выданы по 15 проектам. Кроме того, за период 2010 – 2024 гг. на доработку направлены 25 проектов в связи с необоснованностью инвестиций и наличием собственных средств.

ЦРА в предстоящий период продолжит обеспечивать эффективное инвестирование и использование бюджетных средств путем **выполнения экспертиз и других задач в части повышения бюджетной эффективности реализации проектов по развитию города.**

В рамках этой деятельности Общество продолжит проводить экспертизу ТЭО бюджетных инвестиционных проектов, ФЭО бюджетных инвестиций и местных проектов ГЧП, обеспечивать консультационно-методологическую поддержку подведомственных организаций и дочерних структур акимата города и других заинтересованных сторон, а также выработку предложений по внесению изменений в НПА.

Стратегическое направление 3. Офис коммуникаций: повышение эффективности обратной связи и вовлечение горожан в процессы развития города

Цель. Повышение эффективности коммуникаций с горожанами и другими стейкхолдерами, направленных на учет их интересов и вовлечение в процессы устойчивого развития города.

Социальный компонент ЦУР ООН связан с уровнем и качеством жизни, обеспечением занятости, безопасности и др. ЦРА связывает эффективность деятельности в данном направлении в установлении долгосрочных партнерских отношений с жителями города как основными потребителями городской среды и услуг, а также первоисточником сведений о потребностях и желаниях населения.

ЦРА продолжит развивать **существующие направления:**

- 1) Информационное сопровождение деятельности акимата г. Алматы;
- 2) Проект «Общественная приемная «Open Almaty»;
- 3) Проект «Бюджет народного участия».

Задача 1. Информационное сопровождение деятельности акимата г. Алматы и районов

Одним из важных направлений в работе с населением и установлении партнерских отношений с жителями города является качественное и своевременное информирование о деятельности местных исполнительных органов города, а также в целом по вопросам городского развития.

ЦРА продолжит участвовать в деятельности по информационному и контентному сопровождению деятельности акима и акимата г. Алматы через подготовку информационных материалов, мониторинг, администрирование интернет-сайтов и социальных сетей акимата, анализ и планирование информационно-разъяснительных работ.

Общество намерено обеспечить **подготовку информационных материалов** с постепенным увеличением их количества для информирования горожан о результатах проводимых работ и принимаемых мерах по волнующим их темам.

ЦРА будет содействовать подготовке и распространению информационно-разъяснительных материалов не только по оперативной текущей деятельности по развитию города, включая реализацию конкретных проектов, но также касающихся стратегических вопросов, концептуальных подходов, рассматриваемых к адаптации лучших мировых практиках и инновациях, в том числе социальных технологиях.

Поскольку акимат г. Алматы и ЦРА осуществляют деятельность по развитию города, исходя из интересов жителей, мониторинг и анализ общественного мнения является одной из ключевых составляющих повышения качества оказываемых населению услуг.

Общество продолжит содействовать качественному информированию о

деятельности акимата и установлению партнерских отношений с жителями; повышать уровень доверия к работе исполнительных органов через качественную связь и проактивное реагирование.

В результате выполнения указанных задач будет достигнуто расширение информированности горожан, их понимания о целях и содержании работы акимата и ЦРА по развитию города как текущего, так и перспективного характера. Организация качественных общественных коммуникаций позволит городу развивать партисипативное планирование городского развития, внедрять co-creation, тем самым увеличить устойчивость процесса развития и улучшить его результаты.

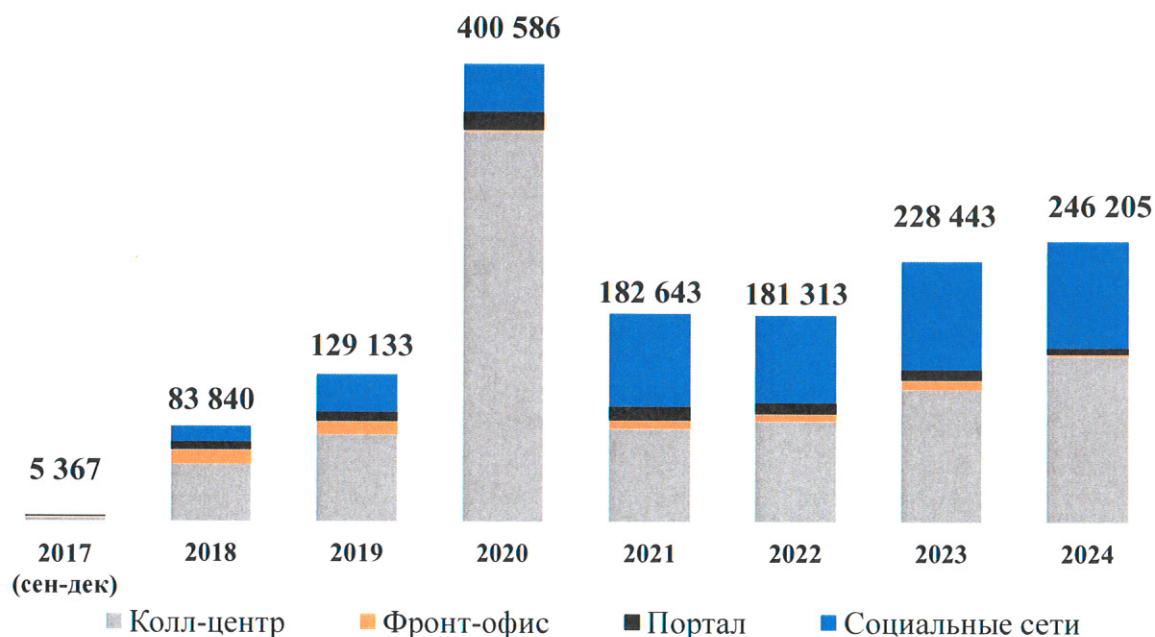
Задача 2. Дальнейшее развитие Общественной приемной «Open Almaty»

Функциями «Open Almaty» является прием и обработка обращений через колл-центр 1308, фронт-офис, интернет-портал, аккаунты акимата в соцсетях; мобильное приложение; контроль качества ответов госорганов и организаций г. Алматы; обеспечение обратной связи с жителями г. Алматы, а также реализация проектов общественного участия (*«Бюджет народного участия города Алматы»*).

С начала деятельности «Open Almaty» поступило более 1,4 млн обращений (1 457 530). Более 91% обращений приходится на соцсети и колл-центр.

Компетенция персонала «Open Almaty» позволяет предоставлять заявителям консультации на месте, используя ежедневно пополняющуюся базу знаний, что в свою очередь положительно сказывается на оперативности взаимодействия с горожанами, а также снижении количества обращений в адрес госорганов (*т.е. уменьшение нагрузки*).

Количество обращений в Open Almaty

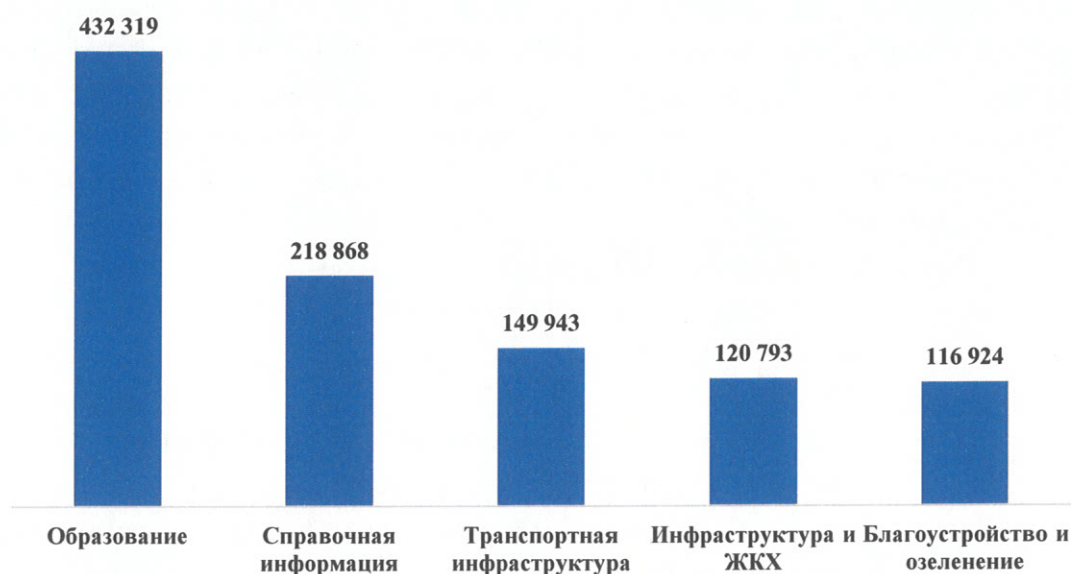


Все обращения регистрируются в аппаратно-программном комплексе (АПК), функционал которого позволяет вести системный контроль за исполнением каждой заявки. Качество и своевременность предоставления ответов ответственными исполнителями контролируют инспекторы «Open Almaty». Статистика по обращениям озвучивается еженедельно на аппаратных совещаниях руководству города, что позволяет повысить исполнительскую дисциплину всех подведомственных организаций акимата.

К АПК подключены более 50 организаций акимата Алматы: районные акиматы, городские управления, подведомственные организации (ГКП «Алматы Су», ТОО «Алматинские тепловые сети», ГКП на ПХВ «Алматы Қала Жарық», и др.).

В «Open Almaty» поступают обращения, в основном касающиеся жизнедеятельности и инфраструктуры Алматы (благоустройство; транспортная инфраструктура и инфраструктура ЖКХ, и др.); запросы справочной информации (контакты, адреса организаций), а также вопросы образования (школы, детские сады).

ТОП 5 популярных категорий обращений



Опыт и компетенция Общественной приемной позволяют привлекать ее к реализации различных городских и республиканских проектов и мероприятий: республиканский референдум (2022 г.); внеочередные выборы президента РК (2022 г.); возмещение ущерба бизнесу (2022 г.); горячая линия для жителей Алматы по вопросам Covid-19 (2020 г.) общенародный референдум по вопросам строительства АЭС (2024 г.) и др. Наряду с тем, что «Open Almaty» является ключевой площадкой для взаимодействия госорганов и жителей по вопросам городской жизнедеятельности, «Open Almaty» является единственным в Алматы источником информации по постановке детей в детские сады.

Также при необходимости Общественная приемная подключается к консультированию по различным темам, входящим в актуальную повестку Алматы: разъяснения для МСБ -; консультации избирателей по проведению республиканских выборов и референдумов, и т.д.

Оперативная обратная связь, еженедельный анализ обращений и обратной связи со стороны «Open Almaty» обеспечивают проактивное реагирование и информирование горожан о принимаемых мерах по волнующим их темам. Качественная обратная связь повышает доверие к работе исполнительных органов.

В настоящее время действующие аналоги Общественной приемной акимата г. Алматы «Open Almaty», обеспечивающие оперативное реагирование на запросы граждан, аналитическую и методологическую поддержку акимата на основе обращений жителей и реализацию проектов общественного участия – отсутствуют.

В целях совершенствования бизнес-процессов Open Almaty было дано поручение о бесшовном переводе системы, на которой выстроена вся работа с обращениями – с монолитной архитектуры на микросервисную модель

(поручение акима г. Алматы от 4 мая 2022 года).

В течение 2023 года была проведена модернизация АПК и перевод на микросервисы, в ноябре 2023 года система была введена в опытную эксплуатацию. В течение 2024 года АПК подвергался нагрузочным испытаниям и тестированиям. В ноябре-декабре 2024 года система успешно прошла испытания на соответствие требованиям информационной безопасности. В декабре 2024 года АПК введен в промышленную эксплуатацию.

В настоящее время АПК имеет:

- повышенную отказоустойчивость;
- автоматизированные процессы;
- дополнительные функции:
 - оценка качества ответов госорганов заявителями;
 - оценка качества работы оператора колл-центра;
 - автоматический онлайн-мониторинг заявок в соцсетях;
 - распознавание повторно обратившегося заявителя.
- соответствует всем требованиям по ИБ (утечка персональных данных заявителей, атаки, уязвимости, и пр.), и др.

Поскольку качество ответов на обращения горожан в значительной мере зависит от сроков и качества работы госорганов-адресатов, Общество планирует составлять их рейтинг и антирейтинг. При их составлении будут учитываться качество ответов, своевременность сроков предоставления ответов госорганами. Кроме того, будут использоваться данные модуля оценки удовлетворенности заявителей качеством ответов госорганов и сроками предоставления ответов, то есть будет учтена обратная связь горожан-заявителей. Результатом этой деятельности Общество видит повышение исполнительской дисциплины госорганов в части работы с обращениями жителей города.

На основе поступивших обращений Общественная приемная готовит развернутые аналитические справки по наиболее популярным общегородским запросам горожан: озеленение; водоснабжение; общественный транспорт; освещение, и др.

По запросу акимата на периодической основе также готовятся экспресс-анализы по различным точечным проблемным вопросам города: самокаты, полив зеленых насаждений, подтопления, уборка снега, точечная застройка, бесплатное школьное питание, и др.

На основе результатов анализа массива обращений граждан выявляются наиболее частые, острые вопросы как наиболее беспокоящие население. Информация об этих вопросах доводится до руководства города для принятия превентивных действий по решению выявленных проблемных вопросов. Данный подход позволяет администрации города работать проактивно, своевременно реагируя на изменения ситуации.

В целом, дальнейшая работа «Open Almaty» будет направлена на совершенствование работы с обращениями граждан для повышения уровня

удовлетворенности населения города работой МИО.

В частности, в целях повышения эффективности работы Общественной приемной, будут внедряться новые механизмы оценки и отраслевые стандарты определения уровня удовлетворенности клиентов. Клиентоориентированность, подотчетность, прозрачность и применение «умных решений» в деятельности Общественной приемной «Open Almaty» будут ключевыми принципами во взаимодействии с населением.

В целях соответствия современным тенденциям на постоянной основе будет проводиться анализ применения лучших мировых практик, передовых цифровых сервисов (чат-боты, сервисы искусственного интеллекта, мессенджеры и т.д.), направленных на автоматизацию процессов приема и обработки обращений, предложений горожан.

Задача 3. Дальнейшее развитие проекта «Бюджет народного участия»

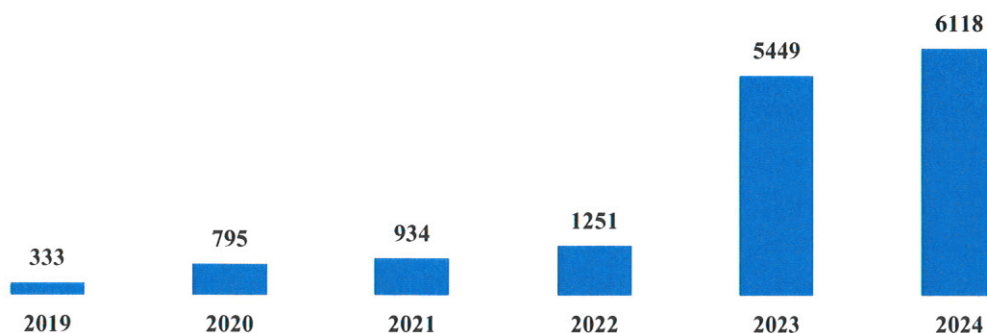
В 2019 г. акиматом г. Алматы совместно с ЦРА внедрен пилотный проект «Бюджет народного участия», основанный на принципах партисипативного бюджетирования. Цель проекта – развитие и благоустройство территорий районов Алматы на основании инициатив и предложений горожан.

В целях реализации данного проекта была обеспечена доработка АПК «Open Almaty», разработка специализированного интернет-портала на домене open-almaty.kz с функционалом от подачи заявки до подведения итогов голосования.

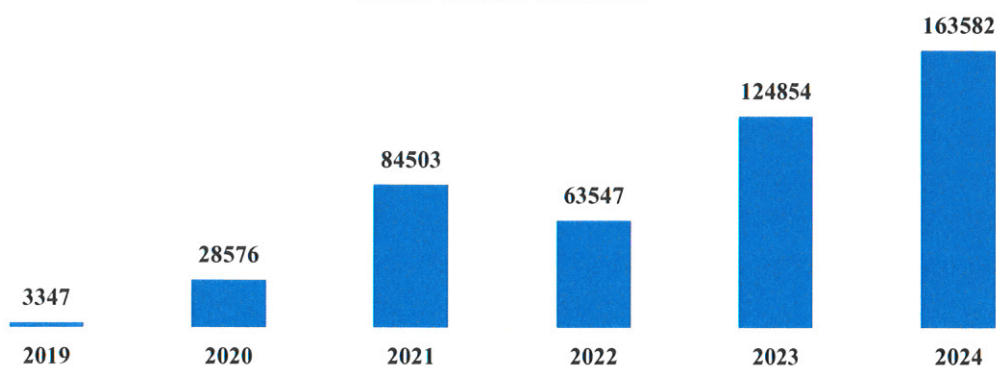
На постоянной основе - ЦРА проводит тренинги, семинары для обучения жителей и представителей акимата процедурам подачи, доработки и рассмотрения проектных предложений и др., осуществляет консультацию участников и авторов проектов.

Количество поданных горожанами проектных предложений возросло с 333 в 2019 г. до 6 118 в 2024 г. Ежегодный рост проектных предложений от жителей и активность в голосовании за лучшие проекты демонстрирует повышение гражданской активности горожан.

Количество заявок и проектов

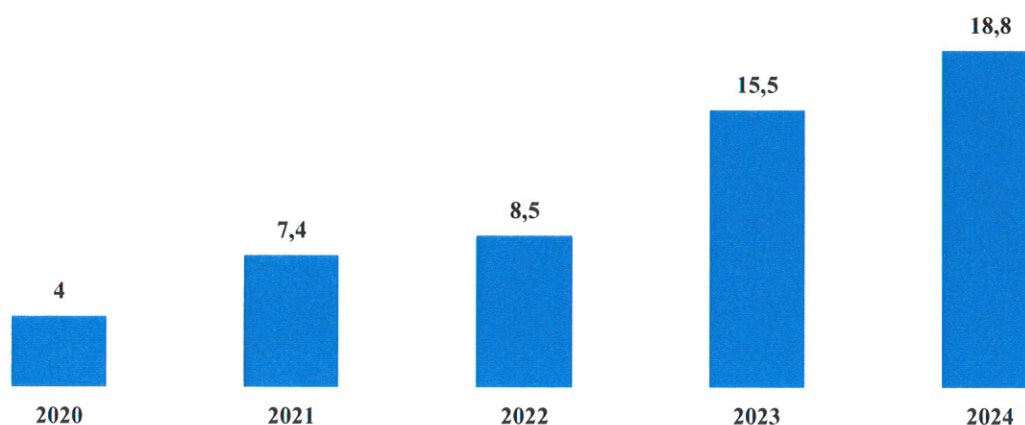


Количество голосов



Возрос также объем бюджетных средств, выделенных на проекты по предложениям граждан.

Средства на реализацию, млрд тенге



Дальнейшее развитие проекта «Бюджет народного участия» будет направлено на расширение вовлечения жителей Алматы в процессы партисипативного бюджетирования и повышение уровня информированности общественности о проекте.

Анализ предыдущей деятельности Общества демонстрирует связь между интенсивностью информирования о проекте и количеством проектных

предложений от граждан. В этой связи ЦРА продолжит и усилит информирование жителей города через разработку текстовых, графических и видео материалов, запуск таргетированной рекламы. Предполагается **увеличение количества показов рекламы для граждан в целях информирования о реализации «Бюджета народного участия»**. Кроме того, Общество будет содействовать распространению материалов о примерах позитивных изменений в благоустройстве отдельных районов, домов, дворов и т.д. по результатам ранее принятых и одобренных проектных предложений граждан.

Общество будет стремиться вовлекать жителей города в процессы партисипативного бюджетирования в рамках проекта «Бюджет народного участия» через создание внутренних и внешних условий.

Так, для улучшения внутренних условий реализации проекта проведена модернизация существующего интернет-ресурса «Бюджет народного участия» (оптимизация с учетом UI/UX, юзабилити, эргономичности, и др. Обеспечена техническая возможность проведения нескольких циклов «Бюджета народного участия» в одном календарном году.

В части внешних условий Общество будет стремиться к повышению информированности, знаний и необходимых компетенций участников проекта. ЦРА будет на регулярной основе проводить консультации для сотрудников районных акиматов, а также жителей Алматы.

Также Общество намерено поддерживать понимание сути проекта как инструмента для повышения эффективности управления территориями через организацию постоянного диалога между жителями города и различными государственными органами и организациями путем проведения встреч, форумов, дискуссий, обмена опытом с другими регионами и т.д.

5. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕТОДОЛОГИЯ РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Оценка реализации Программы развития ЦРА на 2023-2026 гг. будет осуществляться по следующим КПД:

№	Ключевой показатель деятельности	Ед. изм.	Обоснование	Методология расчета	Целевое значение, год				Источник данных
					2023	2024	2025	2026	
Стратегическое направление 1. Think tank: содействие в стратегическом и тактическом планировании развития Алматы									
1	Содействие развитию сфер жизнедеятельности города с результатом, выраженным в повышении позиции Алматы в рейтинге Mercer Quality of Living, через аналитическое и координационное сопровождение деятельности акимата г. Алматы (2025-2026 гг.) Содействие развитию сфер жизнедеятельности города с результатом, выраженным в повышении позиции Алматы в рейтинге The Global Liveability Index (EIU), через аналитическое и координационное сопровождение деятельности акимата г. Алматы (2023-2024 гг.)	Позиция	Рейтинг Mercer Quality of Living рассматривается как интегральный показатель, отражающий качество реализации программ развития города через улучшение состояния основных сфер жизнедеятельности города.- (2025-2026 гг.) Рейтинг The Global Liveability Index рассматривается как интегральный показатель, отражающий качество реализации программ развития города	Повышение позиции в рейтинге (за базу берется позиция по итогам 2022 года)	Не менее 6 в год	Не менее 6 в год	Не менее 6 в год	Не менее 6 в год	Отчетность ЦРА, данные ЦРА, отчетная документация акимата, рейтинг Mercer Quality of Living, данные Mercer (2025-2026 гг.) Отчетность ЦРА, данные ЦРА, отчетная документация акимата, рейтинг The Global Liveability Index (EIU), данные EIU- (2023-2024 гг.)

			через улучшение состояния основных сфер жизнедеятельности города.- (2023-2024 гг.)						
2	Выработка аналитических рекомендаций с учетом лучшего международного опыта для решения ключевых вызовов г. Алматы	Ед.	Эффектив ность мировых Аналитиче ских центров, функциони рующих при государств енных органах оценивают ся через количество принятых в реализаци ю управленч еских решений	Количество о принятых в реализаци ю рекоменда ций и предложен ий, направлен ных на решение городских вызовов выявленных х EIU, а также по каналу Open Almaty	-	-	Не менее 2 предло жений, принят ых на реализа цию	Не мене е 2 пред ложе ний, прин ятых на реал изац ию	Протокола совещаний на уровне акима города и его заместител ей , изменения в НПА, программн ые документы и концепции
3	Внедрение информационны х модулей, сервисов и аналитических расчетов (ежегодно)	Ед. (202 5- 2026 гг.) Кол- во (202 3- 2024 гг.)	Ситуацион ный центр обеспечива ет реализаци ю и внедрение информац ионных модулей, сервисов и аналитичес ких расчетов для	Количество о информац ионных модулей, сервисов и аналитичес ких расчетов Ситуацион ного центра, применяем ых в реализаци	3	5	Кол-во внедрен ных модуле й - 12	Кол- во внед ренн ых моду лей - 15	Отчетност ь ЦРА

			усиления и повышения эффективности в реализации и проектов, операционной деятельности акимата г. Алматы, повышения качества принимаемых решений, основанных на данных	и проектов и операционной деятельности акимата г. Алматы-					
Стратегическое направление 2. Проектный офис: содействие в качественном планировании, подготовке и реализации проектов акимата									
4	Повышение уровня зрелости проектного управления акимата в соответствии с международным и стандартами, как индикатора способности организаций акимата реализовывать успешные проекты (с накоплением)	%	Увеличение эффективности управления проектами акимата, повышение качества их реализации и достижения поставленных целей в рамках государственных программ и проектов	(Уровень зрелости проектного управления после внедрения улучшений - Уровень зрелости проектного управления до внедрения улучшений)* / Уровень зрелости проектного управления до внедрения улучшений * 100%	50-	100	150	200	Отчетные данные ЦРА
5	Количество выполненных экспертиз и других задач в части	Ед.	Обеспечение эффективного инвестиро	$A = B + C$ Количество выполненных экспертиз и других	Не менее 23 в год	Не менее 24 в год	Не менее 25 в год	Не менее 26 в год	Отчетные данные ЦРА

	повышения бюджетной эффективности реализации проектов по развитию города (ежегодно)		вания и использования бюджетных средств	задач (разработка регламента ГЧП, внесение изменений в законодательство РК и пр.) = количество выполненных экспертиз + количество выполненных других задач					
--	---	--	---	--	--	--	--	--	--

Стратегическое направление 3. Офис коммуникаций: повышение эффективности обратной связи и вовлечение горожан в процессы развития города

6	Индекс удовлетворенности заявителей работой консультантов колл-центра Open Almaty (2025-2026 гг.)	%	Модернизация АПК Open Almaty позволила измерять удовлетворенность клиентов, выявлять недостатки и улучшать сервис. Это объективный показатель, который помогает выявить недостатки, корректировать процесс обслуживания в деятельности Общественной приемной и оказывать	$A = B / C * 100$, где <i>A</i> – индекс удовлетворенности заявителей; <i>B</i> – общее количество положительных оценок (4 и 5), (шт.); <i>C</i> – общее количество оценок (шт.) (2025-2026 гг.) $A = (C / B) * 100$, где <i>A</i> – доля обращений, по которым предоставлены быстрые ответы; <i>B</i> – общее количество обращений; <i>C</i> – общее количество обращений,	58	60	75	80	Отчетные данные ЦРА
	Содействие акимату в обеспечении оперативной обратной связи с жителями г. Алматы, в т.ч. проведение консультаций на месте, без направления обращений в госорганы (с накоплением) (2023-2024 гг.)								

			качественную услугу (2025-2026 гг.) Предоставление качественных быстрых ответов на запросы жителей позволит обеспечивать оперативное информирование и качественный диалог с горожанами. В свою очередь, такое усиление коммуникаций с населением, сервисность, человекоцентричность и проактивный подход в решении вопросов повысят уровень доверия жителей города к деятельности МИО (2023-2024 гг.)	по которым предоставлены быстрые ответы (2023-2024 гг.)					
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

6. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Первый этап: 2023-2024	Второй этап: 2025-2026
1. Запуск Платформы умного устойчивого развития и Общественной площадки г. Алматы. 2. Проведение исследований в направлении умного развития, циркулярной экономики, co-creation. 3. Содействие достижению ЦУР ООН и улучшению позиции города в рейтинге EIU на 6 пунктов ежегодно. 4. Развитие Ситуационного центра как единого центра визуализации данных г. Алматы с запуском 5 информационных модулей, сервисов и аналитических расчетов. 5. Содействие созданию «цифрового двойника» города. 6. Разработка ВНД по проектному управлению. 7. Привлечение отраслевых экспертов к работе Проектного офиса акимата г.Алматы, ГРБН. 8. Организация обучения сотрудников акимата основам управления проектами. 9. Подготовка к запуску и запуск Информационной системы проектного управления в Проектном офисе г. Алматы. 10. Анализ процессов управления проектами в Проектном офисе г. Алматы, приведение в соответствие с требованиями НПА. 11. Оказание содействия по управлению проектами для структур акимата. 12. Создание системы мониторинга проектов. 13. Запуск Ситуационно-аналитического центра Проектного офиса. 14. Выполнение не менее 24 экспертиз и других задач в части повышения бюджетной эффективности реализации проектов по развитию города. 15. Подготовка и публикация не менее 600 материалов о деятельности акимата и городскому развитию (2023 г. – 550). 16. Переход АПК «Open Almaty» на микросервисную архитектуру, повышение качества оказания услуг. 17. Достижение доли быстрых ответов по обращениям граждан на уровне 58% (2023 г.) и 60% (2024 г.). 18. Рост показов рекламы о реализации «Бюджета народного участия» в 2024 до 820 тыс. 19. Усиление кадрового состава, изменение и оптимизация HR бизнес-процессов. 20. Реализация технологической стратегии развития	1. Выработка умных решений, реализация смарт проектов на базе Платформы умного устойчивого развития с достижением качественно новых результатов. 2. Содействие достижению целей в отношении ЦУР ООН и рейтинга EIU. 3. Членство ЦРА в международных проектах и инициативах по умному устойчивому развитию, участие в мероприятиях, меморандумы о сотрудничестве и др. 4. Запуск на базе Ситуационного центра 16 информационных модулей, сервисов и аналитических расчетов. 5. Предоставление дата-аналитики Ситуационным центром госорганам, населению, бизнесу и др. заинтересованным сторонам. 6. Внедрение системы управления знаниями, машинного обучения, AI, блокчейн-технологий в проекты ЦРА. 7. Содействие повышению уровня проектной зрелости Проектного офиса г. Алматы на 200% до уровня 3, в соответствии с международными стандартами. 8. Улучшение процессов управления проектами. 9. Содействие своевременной качественной реализации проектов, включенных в реестры в рамках Дорожных карт по реализации Программы развития Алматы при наличии необходимых ресурсов в структурах акимата. 10. Охват мониторингом проектов из Дорожных карт. 11. Выполнение не менее 25 (в 2025 г.) и 26 (в 2026 г.) экспертиз и других задач в части повышения бюджетной эффективности реализации проектов по развитию города. 12. Подготовка и публикация не менее 700 материалов о деятельности акимата и городскому развитию 13. Увеличение уровня удовлетворенности заявителей в 2025 и в 2026 гг. до 75% и 80% соответственно. 14. Достижение доли быстрых ответов по

Общества.	обращениям граждан на уровне 63% и 66% в 2025 и 2026 гг. соответственно. 15.Рост показов рекламы о реализации «Бюджета народного участия» в 2025 и 2026 гг. до 940 тыс. и 1060 тыс. соответственно.
-----------	---

7. ДОЛГОСРОЧНОЕ ВИДЕНИЕ ОБЩЕСТВА

В перспективе до 2026 г. Общество видит себя ключевым институтом развития, обладающим необходимыми компетенциями и ресурсами для содействия умному устойчивому развитию города Алматы.

В 2026 г. ЦРА намерено выступать в качестве надежного доверенного партнера акимата г. Алматы, жителей города, городских сообществ в вопросах, идеях и проектах развития Алматы. В качестве Платформы умного устойчивого развития Общество видит себя центром притяжения неравнодушных активных сил и ресурсов города, проводником знаний и информации, катализатором инновационных и трансформационных процессов, ведущих к улучшению качества жизни в городе для современного и будущего поколений его жителей.