



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО «КАВКАЗ.РФ»
ДО 2026 ГОДА И НА ПЕРСПЕКТИВУ
ДО 2031 ГОДА**

Москва
2022 г.

УТВЕРЖДЕНА
Советом директоров АО «КАВКАЗ.РФ»
Протокол № 106
от «28» декабря 2022 г.



Оглавление

1. Общие положения Стратегии.....	4
2. Миссия, виденье, цели, задачи, принципы и подходы.....	7
3. Приоритетные направления Стратегии.....	9
4. Маркетинговое агентство.....	12
5. Инвестиционная политика и инструменты реализации Стратегии.....	17
6. Этапы и дорожная карта реализации Стратегии.....	22
7. Необходимые ресурсы для реализации Стратегии.....	25
8. Система мотивации и ключевые показатели деятельности Общества по реализации Стратегии.....	27
9. Управление рисками реализации Стратегии.....	32
10. Мониторинг и контроль реализации Стратегии.....	35





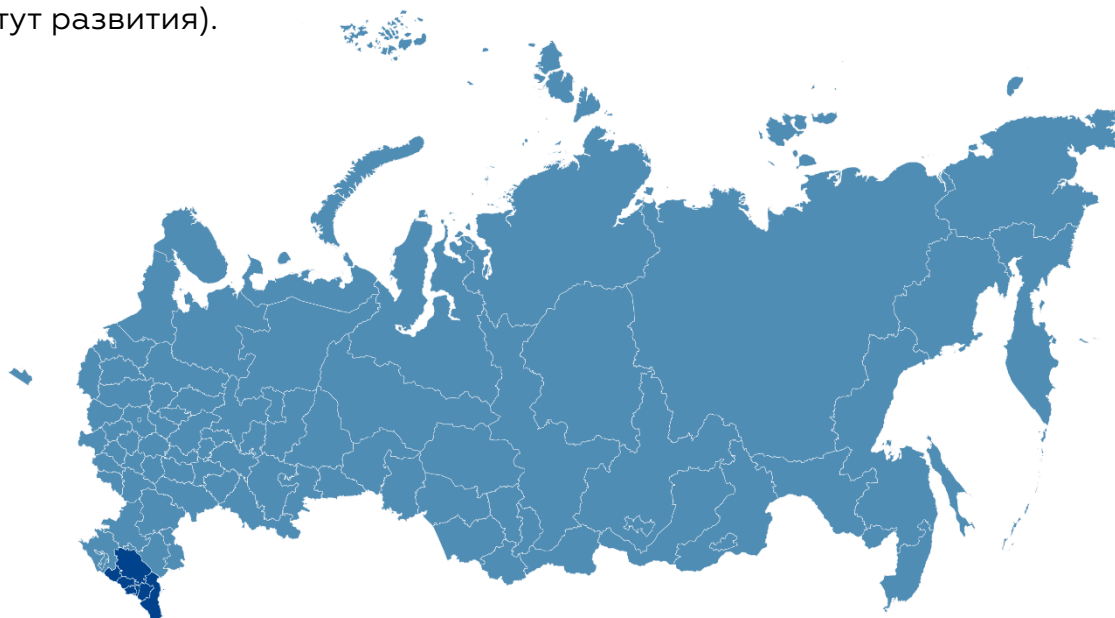
1. Общие положения Стратегии

Северо-Кавказский федеральный округ (далее – СКФО) является приоритетным геостратегическим макрорегионом Российской Федерации, который занимает важное геоэкономическое и геополитическое положение, являясь основным транзитным коридором, связывающим Российскую Федерацию со странами Закавказья и Ближнего Востока. Вместе с тем общий уровень развития экономики, инфраструктуры, социальной сферы и человеческого капитала макрорегиона ниже средних по Российской Федерации показателей.

Данные обстоятельства обуславливают особое внимание к его развитию со стороны Правительства Российской Федерации и востребованность специальных механизмов государственной поддержки, в том числе отдельного федерального института развития, направленного на содействие решению проблем регионов СКФО.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2022 года № 1089-р утверждена Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года, определившая основные проблемы макрорегиона, цели и задачи развития, приоритетные направления развития и отрасли экономики.

По итогу обсуждения в Правительстве Российской Федерации в 2020 году обсуждения проблемы повышения эффективности работы существующих институтов развития и необходимости их реформирования, было принято решение в 31 декабря 2020 г. (распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2020 № 3710-р) по объединению акционерного общества «Курорты Северного Кавказа», акционерного общества «Корпорация развития Северного Кавказа» и акционерного общества «Курорт Эльбрус» в единое Общество. Объединение компаний было осуществлено путем присоединения к АО «КСК» АО «КРСК» и АО «Курорт Эльбрус». Объединенный институт развития СКФО, созданный на базе АО «КСК», получил новое наименование – акционерное общество «КАВКАЗ.РФ» (далее – АО «КАВКАЗ.РФ», Общество, институт развития).



Единственным акционером Общества является Российская Федерация (в лице Министерства экономического развития Российской Федерации), доля которой в уставном капитале составляет 100%.

Фактическое объединение на базе АО «КСК» институтов развития, занимавшихся разными направлениями и использовавшими в своей деятельности разные подходы, требует пересмотра всех элементов нового формирующегося Общества (идеологии, целей и задач, структуры и управления).

Перед новым Обществом поставлены задачи не только поддержки и развития туристической отрасли, но и поддержка проектов, направленных на развитие приоритетных секторов экономики, определенных в Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года, а также инвестиционных проектов, включенных в модели экономического развития регионов СКФО, одобренных Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиним (протоколное решение от 26.11.2021 № ММ-П47-33пр).

Стратегия учитывает следующие стратегические документы и нормативно правовые акты:

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»;
- Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года»;
- Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р);
- План реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2019 г. № 3227-р);

- Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2022 г. № 1089-р);
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» до 2030 года (постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 309);
- Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р);
- Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации (распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2018 г. № 2581-р);
- Стратегия развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 марта 2019 г. № 369-р);
- План реализации Стратегии развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 июля 2021 г. № 1802-р);
- мероприятия и проекты, сформированные в рамках моделей экономического развития субъектов Российской Федерации, входящих в состав Северо-Кавказского федерального округа.





2. Миссия, виденье, цели, задачи, принципы и подходы

Миссия Общества

Содействие эффективной реализации государственной социально-экономической политики на территории СКФО в целях ускорения темпов экономического развития макрорегиона и повышения уровня жизни населения.

Виденье Общества

АО «КАВКАЗ.РФ» – это ядро экосистемы поддержки развития СКФО.

Ценности Общества

1. Стремление к партнерским отношениям с контрагентами из числа органов власти и бизнес-сообщества, общественных организаций.
2. Поощрение инноваций во всех сферах.
3. Отношение к сотрудникам как главному капиталу компании.
4. Обеспечение системного вклада в социально-экономическое развитие СКФО.
5. Уважение к традициям и истории народов СКФО.
6. Содействие устойчивому развитию территорий СКФО, бережное отношение к уникальным природным ландшафтам Северного Кавказа.

Базовая идеология Общества

Разнообразие и партнерство – фундамент развития.

Стратегическая цель Общества – содействие созданию инвестиционной привлекательной среды в СКФО и реализации проектов, направленных на раскрытие социально-экономического потенциала СКФО и повышение уровня жизни населения макрорегиона.

Достижение Обществом указанной цели достигается решением следующих **стратегических задач**:

1. Содействие в развитии приоритетных секторов экономики регионов СКФО, определенных в Стратегии социально-экономического развития СКФО до 2030 года.
2. Привлечение партнеров и инвесторов, в том числе национальных институтов развития и финансовых структур, в проекты на территории СКФО.
3. Обеспечение равного и заметного присутствия Общества во всех регионах СКФО.
4. Оптимизация и повышение эффективности государственного участия в проектах на территории Северного Кавказа за счет поиска наиболее оптимальных мер для конкретных проектов.
5. Реализация нефинансовых мер поддержки по поиску финансовых ресурсов и сопровождение регионов СКФО при их получении.

Создание единого института развития СКФО направлено на повышение эффективности деятельности Общества. Кроме изменения идеологической составляющей нового института развития, меняется парадигма работы самого Общества.

1. Деятельность Общества строится на следующей **системе принципов**:
2. Действия Общества являются системными и транспарентными. Общество реализует проекты, знаковые и способные привлечь стороннее (в т.ч. банковское) финансирование, экспертируемые, экономически эффективные (банкэбл).
3. Общество в своей деятельности руководствуется принципами устойчивого развития*: ответственное отношение к окружающей среде; высокая социальная ответственность; высокое качество корпоративного управления.

Кроме того, в своей деятельности корпорация использует следующие **подходы**:

- **Экосистемность.** Общество рассматривает внешнюю среду своей деятельности как сложную систему взаимосвязанных субъектов, обменивающих и трансформирующих ресурсы, и видит свою роль в гармонизации этой системы и придании ей дополнительных импульсов развития.
- **Формирование партнерств.** Общество выступает активным игроком в привлечении новых партнеров, в том числе национальных институтов развития и финансовых структур в макрорегион, главным модератором в создании партнерств на территории СКФО.
- **Цифровая трансформация.** Общество – институт развития, стремящийся привнести цифровые технологии и решения в проекты развития, реализуемые в СКФО.
- **Работа с макрорегионом на разных уровнях управления.** Работа Общества выстраивается по системе бизнес-ориентированных офисов с учетом необходимости взаимодействия с партнерами внутри макрорегиона и за его пределами, а также обеспечения равного и заметного присутствия во всех регионах СКФО.

Для обеспечения стратегического маневра Общество осуществит **реинжиниринг бизнес-процессов** – организационную трансформацию Общества и переход к системе бизнес-ориентированных офисов. Эта трансформация внедрит проектно-продуктовый подход, а также обеспечит «равное» и «заметное» присутствие во всех регионах СКФО за счет усиления линейных функциональных звеньев в противовес предыдущей организационной структуре Общества, размытой в сопровождающих бизнес-процессах.

*Принципы ESG включают три основные компоненты: экология (Environmental), социальная ответственность (Social) и управление (Corporate Governance).



3. Приоритетные направления Стратегии

1. Девелопер точек роста

Общество создает и развивает точки роста:

- курорты и значимые туристские территории:
 - существующие проекты: Архыз, Эльбрус, Мамисон, Ведучи, Армхи;
 - новые проекты: Каспийский прибрежный кластер, Чегет, Кезеной Ам, Домбай;
 - туристские территории регионов СКФО;
- туристские канатные дороги и прилегающие к ним территории;
- технопарки, индустриальные и агропромышленные парки;
- оптово-распределительные центры, плодо- и овощехранилища.

Основной подход в реализации направления «Девелопер точек роста»

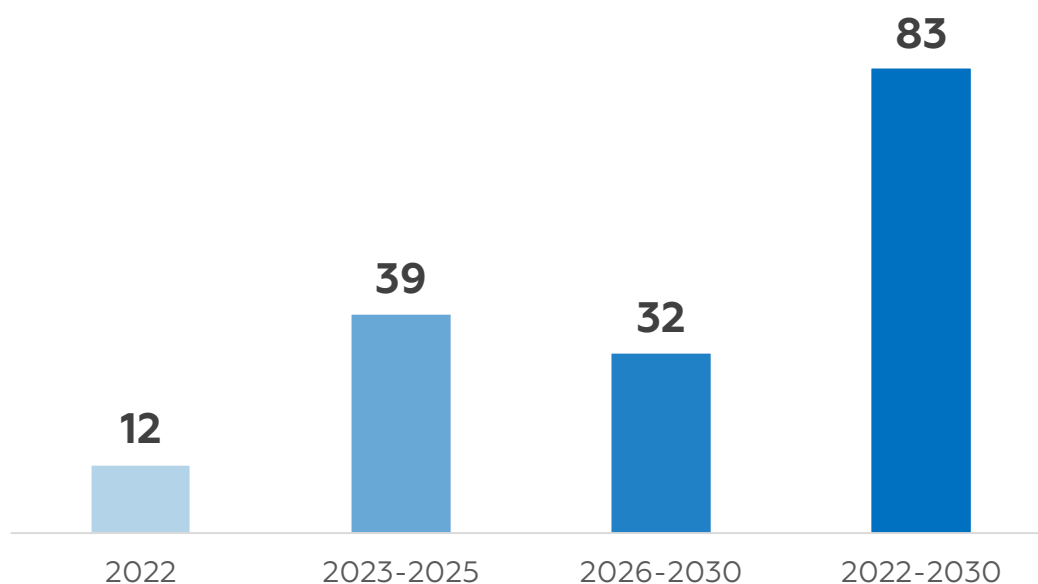
построен на привлечении партнеров в перспективные проекты, совместном развитии и доведении проектов до состояния, когда они формируют положительную EBITDA и стабильно функционируют. После выхода проекта на операционную окупаемость Общество из него выходит.

В рамках указанных проектов Общество может выступать в роли управляющей компании.

Реализация направления позволит решить следующие проблемы и задачи:

- увеличение количества локальных центров роста и притяжения населения;
- повышение уровня развития реального сектора экономики;
- снятие ограничений для развития крупного, среднего и малого бизнеса;
- снижение доли теневого сектора экономики;
- снижение безработицы.

Рисунок 1. Предполагаемый перспективный бюджет реализации направления «Девелопер точек роста», млрд руб.



2. Акционер-инвестор, финансовый консультант и инвестор «прорывных» и крупных проектов

Общество содействует реализации «прорывных» и крупных проектов в регионах СКФО (включая проекты по созданию санаториев и гостиниц, реализации инфраструктурных проектов (аэропорты, инфраструктуры электротранспорта (в т.ч. городского) и т.д.), в сфере жилищно-коммунального хозяйства и топливно-энергетического комплекса и пр.), системно воздействующие на решение основных задач экономического развития макрорегиона (инициирует, входит в проекты как акционер, консультирует).

Основной подход в реализации направления «Акционер-инвестор, финансовый консультант и инвестор «прорывных» и крупных проектов» – инициирование новых проектов или вхождение в существующие проекты с последующим привлечением партнеров, «упаковкой» проектов и организацией их финансирования, включая мониторинг и контроль хода реализации проектов, а также оказание услуг финансового консультанта по оценке и «упаковке» проектов, привлечению финансирования и информированию о доступных мерах государственной поддержки, включая меры поддержки федеральных институтов развития.

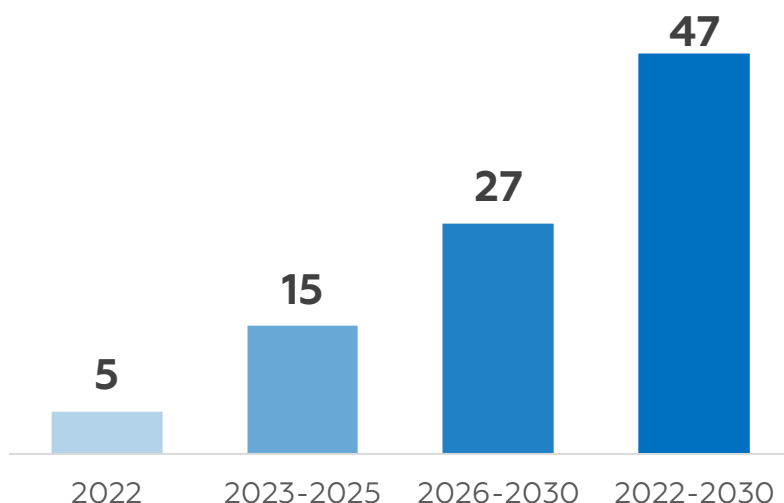
Общество может участвовать в софинансировании проектов.

В случае инициирования новых проектов или вхождения в существующие проекты с последующим привлечением партнеров, после достижения проектной мощности/окупаемости проекта Общество (в случае целесообразности) выходит из него.

Реализация направления позволит решить следующие проблемы и задачи:

- повышение уровня развития реального сектора экономики;
- содействие повышению уровня развития финансово-кредитной сферы;
- увеличение количества локальных центров роста и притяжения населения;
- снижение безработицы;
- ликвидация «узких мест» в транспортной системе макрорегиона.

Рисунок 2. Предполагаемый перспективный бюджет реализации направления «Акционер-инвестор, финансовый консультант и инвестор «прорывных» и крупных проектов», млрд руб.



3. Разработчик типовых решений и бизнес-консультант субъектов малого и среднего предпринимательства

Общество поддерживает реализацию проектов субъектов малого и среднего предпринимательства в рамках взаимодействия с региональными корпорациями развития посредством продвижения «коробочных» (типовых) решений:

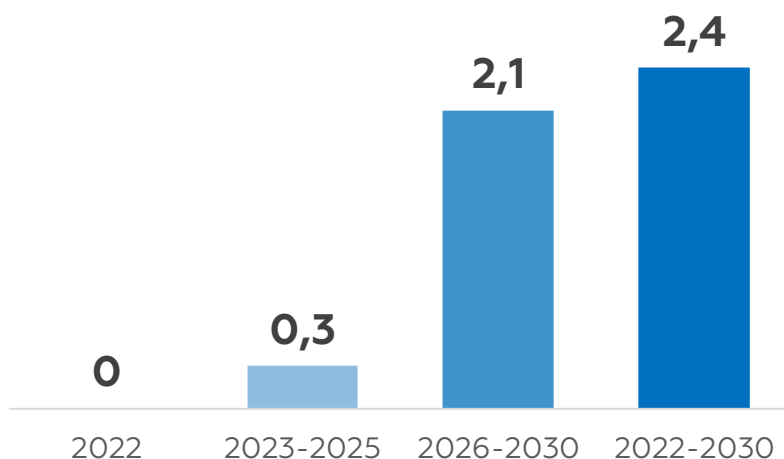
- глэмпинги, небольшие гостиничные комплексы, придорожные сервисные комплексы;
- теплицы, семейные фермы, плодо- и овощехранилища;
- складские комплексы и автостоянки.

Основной подход в реализации направления «Разработчик типовых решений и бизнес-консультант субъектов малого и среднего предпринимательства» – поиск и проработка экономически целесообразных и потенциально масштабируемых проектов, содействие в доработке бизнес-планов и финансовых моделей по стандартам АО «Корпорация «МСП» и финансовых организаций – партнеров в целях доведения их до соответствия параметрам «коробочных» / типовых решений. После этого Общество передает проекты в региональные корпорации развития для продвижения и при необходимости их софинансирует.

Реализация направления позволит решить следующие проблемы и задачи:

- снижение доли теневого сектора экономики;
- содействие повышению уровня развития финансово-кредитной сферы;
- снижение безработицы;
- снижение количества депрессивных сельских горных районов.

Рисунок 3. Предполагаемый перспективный бюджет реализации направления «Разработчик типовых решений и бизнес-консультант субъектов малого и среднего предпринимательства» млрд руб.





4. Маркетинговое агентство

Общество формирует и комплексно продвигает позитивный инвестиционный образ СКФО, повышает узнаваемость территорий и брендов СКФО, бренда и продуктов Общества в России и мире, формирует знака качества. Кроме того, Общество осуществляет поиск, формирование и продвижение в предпринимательской среде новых бизнес-идей и ниш для реализации проектов на территории СКФО.

Учитывая стратегическое позиционирование и целеполагание, принципы и подходы к организации деятельности, Общество формирует наиболее адекватную указанным условиям архитектуру бренда Общества – гибридную, сочетающую структуру архитектур Компания-бренд* (стратегия, когда продукты выступают в качестве суббренда под материнским брендом) и Дом брендов** (стратегия, когда отдельные продукты и услуги рассматриваются как отдельные бренды) в зависимости от конкретной ситуации и проекта. Гибридная архитектура позволит использовать сильный бренд, сохраняя при необходимости гибкость развития. В таком случае будет использована стратегия расширения бренда (Brand expansion).

При выборе маркетинговых коммуникаций приоритет отдается непрямым коммуникациям (BTL-коммуникации (below the line, т.е. «под чертой»)): расширение связей с общественностью, стимулирование продаж и прямой маркетинг, адаптированные с учетом инструментария и направлений стратегии цифровой трансформации.

Событийный маркетинг (event-marketing). Общество выступает инициатором и организатором в СКФО мероприятий деловой и социальной направленности федерального и макрорегионального уровня, активно участвует в региональных мероприятиях, софинансирует участие органов власти и бизнеса в конгрессно-выставочных мероприятиях.

Контент-маркетинг, маркетинг в социальных сетях, управления репутацией бренда в социальных сетях, сторителлинг, маркетинг влияния (content-marketing, SMM, SMRM, storytelling, influencer-marketing). Общество использует современные электронные средства коммуникаций для формирования и ведения брендированных сообществ, управления репутацией, формирования контента совместно с агентами влияния, организациями-партнерами, поиска и формирования идей по развитию Северного Кавказа и т.п.

Стимулирование продаж (sales promotion). В рамках сотрудничества с региональными администрациями и институтами развития Общество продвигает разработанные «коробочные» решения для малого бизнеса, стимулируя их реализацию предоставлением софинансирования и возможностью прямой и косвенной рекламы проектов через каналы Общества. Также Общество осуществляет программу «Знак качества» - систему присвоения наиболее качественной и востребованной продукции, произведенной в СКФО, особого знака с правом его использования производителями продукции для продвижения товаров и услуг и обязательствами Общества по рекламному продвижению данной продукции по своим каналам.

*Branded House

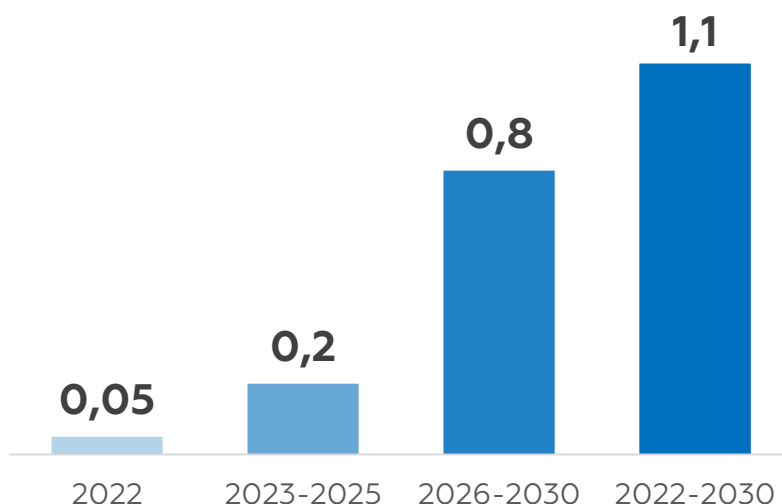
**House of Brands

Прямой маркетинг (direct marketing) для взаимодействия с узкосегментированной аудиторией. В результате использования собственной базы данных и базы данных региональных органов власти, а также проводимых мероприятий Общество осуществляет встречи с предпринимателями и менеджментом компаний, реализующим проекты на территории СКФО, информируя о возможностях Общества по оказанию содействия в реализации проектов и консультируя по деталям возможного партнерства.

Реализация направления позволит решить следующие проблемы и задачи:

- продвижение позитивного инвестиционного образа СКФО;
- реализация потенциала приоритетных отраслей экономики;
- повышение уровня развития реального сектора экономики.

Рисунок 4. Предполагаемый перспективный бюджет реализации направления «Маркетинговое агентство», млрд руб.



5. Кадровый оператор

Общество содействует управлению трудовой маятниковой миграцией, а также совершенствованию практико-ориентированных программ подготовки и переподготовки трудовых ресурсов в СКФО.

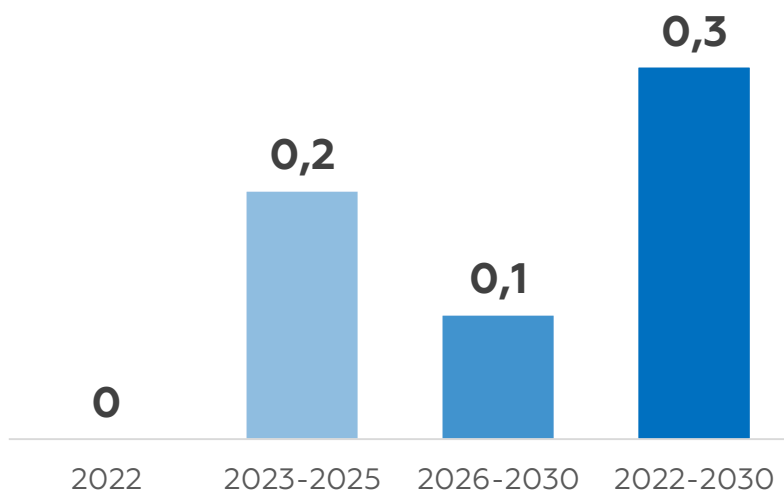
Основной подход в реализации направления «Кадровый оператор» – создание и развитие информационной системы, обеспечивающей анализ и прогноз рынка труда и кадровой потребности экономики СКФО и других субъектов Российской Федерации (по профессиям, специальностям, направлениям подготовки кадров). Общество оказывает содействие службам занятости и рекрутинговым агентствам в совершенствовании системы поиска и подбора кадров для работы вахтовым методом при реализации масштабных инвестиционных проектов в СКФО и других субъектах Российской Федерации.

Также Общество организует совместно с организациями начального, среднего и высшего профессионального образования практико-ориентированные программы подготовки и переподготовки трудовых ресурсов, при необходимости софинансирует их.

Реализация направления позволит решить следующие проблемы и задачи:

- снижение безработицы;
- повышение качества услуг в сфере профессионального образования;
- привлечение трудовых ресурсов регионов СКФО к реализации региональных проектов.

Рисунок 5. Предполагаемый перспективный бюджет реализации направления «Кадровый оператор», млрд руб.



6. Организатор социально-ориентированных практик

Общество совместно с федеральными органами исполнительной власти, институтами развития, специализированными организациями, организациями профессионального образования организует продвижение на территории регионов СКФО передовых социально-ориентированных практик:

- развития человеческого капитала (worldskills, хакатоны, кейс-чемпионаты, «точки кипения» и т.п.);
- социального предпринимательства;
- социальных проектов некоммерческих организаций.

Основной подход в реализации направления «Организатор социально-ориентированных практик» – отбор лучших операторов социально-ориентированных практик, создание в партнерстве с ними адаптированных под регионы СКФО программ и проектов. Общество организует внедрение отобранных практик на территории макрорегиона совместно с региональными институтами развития, а также инициирует разработку в регионах собственных социально-ориентированных практик, проведение тематических форумов и иных мероприятий.

В дальнейшем Общества осуществляет координацию реализации социально-ориентированных практик в целях получения синергического эффекта в масштабах федерального округа.

Реализация указанного направления будет содействовать созданию и развитию благоприятной среды проживания жителей макрорегиона, формированию у них активной социальной позиции, повышению уровня жизни граждан, в том числе социально уязвимых категорий населения.

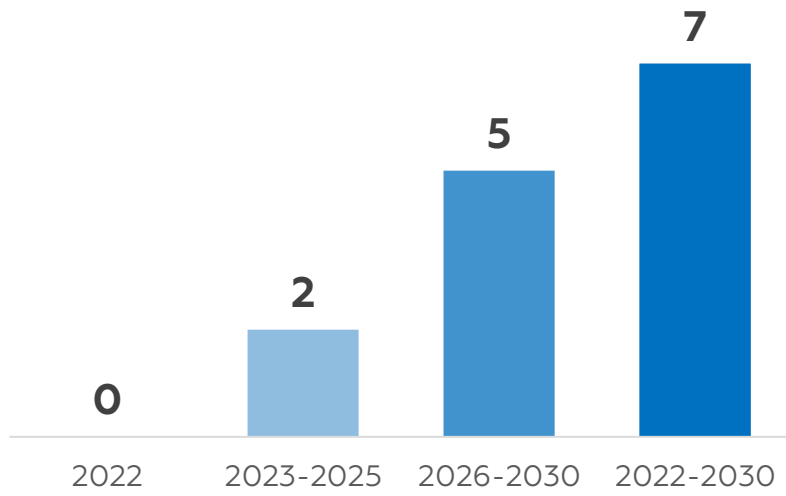
Практики развития человеческого капитала направлены на формирование у жителей современных компетенций и навыков, повышающих уровень их адаптации к происходящим социальным и экономическим процессам и стимулирующих их к активному участию в этих процессах.

Реализация направления позволит решить следующие проблемы и задачи:

- повышение доступности и качества социально-ориентированных практик для населения регионов СКФО;
- повышение социальной активности в СКФО, рост числа проектов социальной направленности;
- вовлечение молодежи в социальные практики, самореализации молодежи;
- развитие дополнительных навыков, повышение квалификации;
- развитие предпринимательства.



Рисунок 6. Предполагаемый перспективный бюджет реализации направления «Организатор социально-ориентированных практик», млн руб.





5. Инвестиционная политика и инструменты реализации Стратегии

Инвестиционная политика Общества направлена на содействие реализации в СКФО экономически эффективных и социально значимых проектов, направленных на реализацию целей и задач, поставленных перед Обществом в рамках данной стратегии, включая создание инвестиционной привлекательной среды в макрорегионе.

В настоящее время Положением об инвестиционной политике Общества, утвержденным распоряжением Министра экономического развития Российской Федерации М.Г. Решетникова от 11 ноября 2022 г. № 985Р-РМ, предусмотрены следующие инструменты осуществления инвестиционной деятельности Общества:

- долговое финансирование инициаторов (предоставление целевых займов инициаторам) в рамках совместных сделок с кредитными организациями, и (или) институтами развития, и (или) иными юридическими лицами;
- целевое заемное финансирование кредитных организаций для последующего кредитования в целях реализации инвестиционных проектов на территории Северо-Кавказского федерального округа;
- оплата паев закрытых паевых инвестиционных фондов под управлением управляющей компании общества с ограниченной ответственностью «КРСК – Управление Активами», которая инвестирует денежные средства паевых фондов в виде долгового финансирования инициаторов (предоставление целевых займов инициаторам);
- долговое финансирование инициаторов (предоставление целевых займов инициаторам) под гарантии кредитных организаций, и (или) ВЭБ.РФ, и (или) АО «Корпорация МСП».

В рамках инвестиционной деятельности Общество осуществляет финансирование инвестиционных проектов в приоритетных секторах экономики субъектов СКФО, определенных в Стратегии социально-экономического развития СКФО до 2030 года, в том числе включенных в модели экономического развития регионов СКФО, одобренные 26 ноября 2021 г. Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиним (протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2021 г. № ММ-П47-33пр).

Важное условие реализации Стратегии и реализации инвестиционной политики – внедрение нового набора инвестиционных и финансовых инструментов, которые дополняют общефедеральные инструменты государственной поддержки других институтов развития с учетом особенностей и специфичных проблем СКФО.

Применение новых инвестиционных и финансовых инструментов повысит качество проработки инвестиционных проектов, претендующих на внешнее финансирование, снизит финансовые риски инвестиционных проектов в целях повышения их привлекательности для финансово-кредитных организаций и институтов развития, повысит доходность инвестиционных проектов, реализуемых на территории СКФО, а также увеличит мультипликативные эффекты.

При внедрении нового набора инвестиционных и финансовых инструментов потребуются действия и инициативы со стороны Общества по изменению подходов, принципов и критериев инвестирования Общества, а также федеральной и корпоративной нормативно-правовой базы.

Для реализации Стратегии будет проработана возможность использования следующих инструментов.

1. Долговое и (или) доленое финансирование проектов

Общество отбирает организации-партнеры, которые реализуют проекты в СКФО, системно воздействующие на решение основных задач экономического развития макрорегиона. Общество входит в капитал и органы управления уже существующих и вновь образуемых компаний и организаций (создает совместные предприятия), которые реализуют конкретные проекты, в том числе в рамках концессионных соглашений, или выдают займы на реализацию проектов. Общество может выступать инициатором проектов, в том числе концессионных. Общество осуществляет заемное акционерное финансирование проектов, частично принимая на себя риски проектов; содействует при необходимости привлечению дополнительного внешнего финансирования, контролирует ход реализации проектов.

2. Поддержка проектов на предынвестиционной фазе (бридж-финансирование)

Бридж-финансирование (от англ. bridge – «мост») – краткосрочный заем, который берут на покрытие затрат на предынвестиционной фазы в ожидании основного финансирования.

Общество оценивает перспективность идеи инвестиционного проекта и получения долгосрочного заемного финансирования. Далее Общество осуществляет заемное финансирование запуска проекта и контролирует ход предынвестиционной фазы проекта, включая предоставление консультационных услуг, и получение долгосрочного финансирования.

3. Готовые бизнес-решения («типовых продуктов») для субъектов малого и среднего предпринимательства

Разработка и внедрение готовых бизнес-решений и «типовых продуктов» для реализации субъектами малого и среднего предпринимательства инвестиционных проектов в приоритетных секторах экономики СКФО, финансируемых совместно Обществом с кредитно-финансовыми организациями и институтами развития.

Данный инструмент включает в себя:

- формирование каталога «типовых продуктов» в приоритетных секторах экономики;
- создание типовых бизнес-планов, технико-экономических обоснований и финансовых моделей;

- организация софинансирования «типовых продуктов» (участие в капитале, включая опцион на выход с фиксированным доходом; долговое финансирование);
- банковское сопровождение проектов (консультации и помощь в получении заемного финансирования);
- административное земельное сопровождение;
- содействие в финансировании технологических подключений;
- содействие в продвижении проектов (сбыт, маркетинг, ИТ, интеграция на рынки, сертификация и стандартизация).

4. Повышение рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности земельных участков (лэнд-девелопмент)

Лэнд-девелопмент – инвестиционный инструмент, подразумевающий увеличение ценности земельного участка за счет разработки концепции его развития, формирования градостроительной документации, строительства объектов инфраструктуры и др. в целях дальнейшей продажи/сдачи в аренду земельного участка или его отдельных частей.

Общество анализирует перспективные точки роста в городских агломерациях, горнолыжных кластерах, транспортно-логистических коридорах и т.п. Далее Общество разрабатывает проект девелопмента территории в перспективной точке роста, выкупает или берет в долгосрочную аренду земельный участок, учреждает управляющую компанию проекта.

Общество осуществляет строительство/реконструкцию инженерной и транспортной инфраструктуры проекта. Также Общество осуществляет поиск потенциальных резидентов и предоставляет им в аренду сформированные и обеспеченные необходимой инфраструктурой земельные участки, оказывает иные стандартные услуги УК, в том числе помощь в получении мер поддержки. Роль Общества – управляющая компания девелоперских проектов в:

- проектах редевелопмента старых промышленных зон в городской агломерации;
- проектах индустриального лэнд-девелопмента – создание и управление индустриальными парками;
- проектах лэнд-девелопмента горнолыжных и санаторно-рекреационных курортов.

5. Совместная инвестиционная деятельность в целях реализации инвестиционных, в том числе инновационных, проектов, осуществляемая в форме инвестиционных товариществ

Договор инвестиционного товарищества (ДИТ) – форма ведения совместной инвестиционной деятельности товарищей по инвестированию общего имущества в инвестиционные проекты. Обязательства по инвестированию проектов раскрываются по мере появления необходимости в финансировании.

Общество формирует банк данных о проектах, имеющих проблемы с банковским финансированием, оценивает их перспективность, риск-профиль. Возможно формирование пулов проектов одной отрасли, например, туризм или сельское хозяйство. Далее Общество осуществляет поиск инвестиционных партнеров (товарищей) для развития проектов, испытывающих проблемы с банковским финансированием, и организует подписание ДИТ. Общество входит в ДИТ в статусе управляющего товарища, осуществляет инвестирование собственных средств и контролирует исполнение обязательств товарищами-вкладчиками, а также ход и результаты реализации проектов.

6. Поддержка социально-ориентированных практик

Социальное предпринимательство – бизнес, направленный на достижение общественно полезных целей и способствующий решению социальных проблем граждан и общества, в частности:

- обеспечение занятости социально уязвимых категорий населения;
- производство товаров и услуг для социально уязвимых категорий людей;
- ведение деятельности, направленной на достижение общественно полезных целей и способствующей решению социальных проблем (организация отдыха и оздоровления детей, педагогическо-социальные услуги, культурно-просветительская деятельность и т.п.).

Общество производит отбор лучших операторов социально-ориентированных практик, и создает в партнерстве с ними адаптированные под регионы СКФО проекты. Далее организует совместно с местными институтами развития внедрение отобранных практик, а также инициирует разработку в регионах собственных практик, проведение тематических форумов и иных мероприятий.





6. Этапы и дорожная карта реализации Стратегии

Стратегия реализуется в три этапа в следующие сроки:

- Этап I – Реинжиниринг подходов управления и реализация «быстрых» проектов в 2022 году.
- Этап II – Запуск проектно-продуктовой деятельности в 2023 – 2025 годах.
- Этап III – Запуск второй очереди «прорывных» и межрегиональных инвестиционных проектов в 2026 – 2030 годах.

Этап I – Реинжиниринг подходов управления и реализация «быстрых» проектов в 2022 году

Первый этап реализации Стратегии направлен на внедрение новых инструментов работы в деятельность Общества.

Таблица 1. Первый этап реализации дорожной карты Стратегии

№	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные	Ожидаемые результаты
1.	Утверждение Стратегии развития общества	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утвержденная Советом директоров Стратегия
1.	Утверждение стратегии цифровой трансформации и модернизация информационного портала Общества	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утвержденная Советом директоров стратегии цифровой трансформации общества Обновлен информационный портал в сети Интернет
1.	Утверждение нового положения об инвестиционной политике Общества	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утвержденное Советом директоров новое Положение об инвестиционной политике Общества
1.	Заключение партнерских соглашений с федеральными институтами развития по совместным механизмам	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Подписанные соглашения
1.	Разработка приоритетных проектов в сфере туризма (в том числе организация разработки мастер-планов туристских территорий)	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Стартовавшие приоритетные проекты в сфере туризма
1.	Отбор социально-ориентированных практик	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Заключены партнерские соглашения, запущены первые проекты
1.	Утверждение скорректированных КПЭ Общества и руководства на 2023, 2024 и 2025 годы	31.12.2022	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утверждены Советом директоров КПЭ общества и руководства на 2023-2024 гг.

Этап II – Запуск проектно-продуктовой деятельности (2023 – 2025 годы)

Реализация второго этапа Стратегии связана с организационной трансформацией Общества, а также обеспечением запуска «прорывных» и крупных межрегиональных инвестиционных проектов в приоритетных отраслях экономики СКФО. Во многом от успешности реализации данного этапа будет зависеть эффективность дальнейшей работы Общества в целом.

Таблица 2. Второй этап реализации дорожной карты Стратегии

№	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные	Ожидаемые результаты
1.	Утверждение долгосрочной программы развития (ДПР) Общества	2023 г.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утверждена Советом директоров ДПР общества
1.	Организационно-функциональная перестройка Общества – утверждение новой организационной структуры и штатного расписания общества	2023 г.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утверждена новая организационная структура Общества
1.	Утверждение положения об оплате труда и премировании сотрудников Общества	2023 г.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утверждено положение об оплате и премировании
1.	Утверждение корпоративного кодекса Общества	2023 г.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утвержден корпоративный кодекс Общества
1.	Формирование каталога «типовых продуктов / решений» для субъектов МСП (концепция, бизнес-план, финмодель)	2023 г.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Разработан каталог «типовых продуктов»
1.	Утверждение маркетинговой стратегии, включающей концепцию архитектуры бренда АО «КАВКАЗ.РФ» и программу PR и GR по продвижению инвестиционной привлекательности СКФО	2023-2025 гг.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Утверждена стратегия по продвижению позитивного инвестиционного образа СКФО
1.	Реализация новых проектов в сфере промышленности, сельского хозяйства, новых технологий, логистики, городских проектов	2023-2025 гг.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Созданы новые рабочие места, привлечены внебюджетные инвестиции
1.	Реализация проекта «Управляемая трудовая маятниковая миграция»	2023-2025 гг.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Снижена безработица
1.	Запуск программы реализации «типовых продуктов / решений» для субъектов МСП в регионах СКФО	2023-2025 гг.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Созданы новые рабочие места, привлечены внебюджетные инвестиции
1.	Реализация стратегических и программных документов Общества	2023-2025 гг.	АО «КАВКАЗ.РФ»	Повышена инвестиционная и социальная привлекательность СКФО

Этап III – Запуск второй очереди «прорывных» и межрегиональных инвестиционных проектов (2026 – 2030 годы)

На третьем этапе реализации Стратегии Общество обеспечит запуск второй очереди «прорывных» и межрегиональных инвестиционных проектов в приоритетных секторах экономики СКФО. Реализация мероприятий данного этапа направлена на укрепление достигнутых результатов на предыдущем этапе и на повышение эффективности и увеличения мультипликативного эффекта от старта реализации проектов «первой волны».



7. Необходимые ресурсы для реализации Стратегии

Реализация Стратегии Общества направлена в первую очередь на создание в СКФО критической массы новых прорывных проектов-маяков, которые позволят значительно повысить конкурентоспособность экономики макрорегиона, создать условия для появления проектов в сфере малого и среднего бизнеса в приоритетных отраслях экономики, а также обеспечить рост доходной части бюджетов регионов СКФО.

Важным условием реализации Стратегии является консолидация ресурсов и кооперация всех заинтересованных сторон. Выполнение целей и задач Стратегии возможно при поддержке органов государственной власти и при активном привлечении и участии федеральных институтов развития, крупного бизнеса и финансовых институтов.

Ресурсное обеспечение Стратегии построено таким образом, что с одной стороны оно увеличивает финансирование конкретных проектов развития СКФО, а с другой стороны снижает расходы на содержание обеспечивающих организаций и инфраструктур.

В таблице 3 и 4 укрупненно представлены основные источники финансирования реализации Стратегии, включая собственные доходы Общества, и основные предполагаемые направления расходования средств. Окончательные суммы и бюджет должны быть уточнены по результатам разработки и согласования долгосрочной программы развития Общества с учетом того, что есть перечень новых проектов, для которых нужен больший объем финансирования, чем сейчас предусмотрен.

Таблица 3. Оценка ресурсов, обеспечивающих реализацию Стратегии (млрд руб.) *, **

Ресурсы	2022	2023-2025	2026-2030	2022-2030
1. Адресное распределение бюджетных инвестиций	9	28	26	63
включая остатки бюджетных ассигнований, ранее предоставленные Обществу на создание инфраструктуры ОЭЗ на начало соответствующих периодов	9	7	0	9
2. Средства на поддержку инвестиционной деятельности	0	4	25	29
включая остатки бюджетных ассигнований, ранее предоставленные Обществу на реализацию инвестиционных проектов вне ОЭЗ на начало соответствующих периодов	15	10	3	15
3. Субсидия на содержание Общества	0,7	1,9	2,3	4,8
4. Субсидия на развитие туризма	0,2	0,9	1,5	2,6
5. Доходы от инвестиционной деятельности	0,3	1,7	6,6	8,3
6. Доходы от ски-пассов, аренды	2	4	11	17
7. Доходы от продажи 25% акций АО «УК Архыз»	0,0	5,7	0,0	5,7

Ресурсы	2022	2023-2025	2026-2030	2022-2030
8. Доходы от депозитов	1,0	1,4	0,0	2,4
Итоговый объем финансового обеспечения с учетом остатков на начало соответствующих периодов	37	63	74	156
Итоговый объем финансового обеспечения без учета остатков на начало соответствующих периодов	13	47	72	132

Примечания:

* Окончательные суммы по ресурсному обеспечению стратегии должны быть скорректированы после утверждения долгосрочной программы развития Общества.

** Общие лимиты бюджетных обязательств: 2022 г. – 10 млрд руб., 2023-2025 гг. – 29 млрд руб., 2026-2030 гг. – 55 млрд руб. (при условии сохранения среднегодовых лимитов бюджетных обязательств за предыдущие периоды), 2022-2030 гг. – 94 млрд руб. Дополнительная потребность в бюджетных средствах из федерального бюджета составляет 5 млрд рублей, которые потребуются 2023 – 2025 гг. Общий объем собственных доходов за период 2022 – 2030 гг. составит 33 млрд рублей.

Таблица 4. Оценка расходования средств по направлениям деятельности Общества до 2030 года (млрд руб.)

Направления	2022	2023-2025	2026-2030	2022-2030
1. Приоритетные направления Стратегии	17	54	62	134
1.1. Девелопер точек роста	12	39	32	83
1.2. Акционер-инвестор, финансовый консультант и инвестор «прорывных» и крупных проектов	5	15	27	47
1.3. Разработчик типовых решений и бизнес-консультант субъектов малого и среднего предпринимательства	0	0,3	2,1	2,4
1.4. Маркетинговое агентство	0,05	0,2	0,8	1,1
1.5. Кадровый оператор	0	0,2	0,1	0,3
1.6. Организатор социально-ориентированных практик	0	0,002	0,005	0,007
2. Расходы на содержание курортов и Общества	3	7	12	22
Итоговый объем расходования средств	20	62	74	156

Кроме финансовых ресурсов для реализации Стратегии, используются административные ресурсы федеральных органов исполнительной власти и региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления. Привлечение данного вида ресурсов осуществляется в рамках действующего законодательства и договоров о сотрудничестве и взаимодействии как общего характера, так и в связи реализацией отдельных проектов.



8. Система мотивации и ключевые показатели деятельности Общества по реализации Стратегии

Система мотивации персонала Общества направлена на достижение стратегических целей и задач Общества. Она базируется на следующих принципах:

- прозрачность и открытость для всех сотрудников;
- сочетание материальных и нематериальных инструментов;
- содействие достижению высокой производительности труда и результативности деятельности;
- содействие достижению высокого качества деятельности;
- содействие сохранению и повышению лояльности сотрудников;
- содействие привлечению в организацию квалифицированных работников;
- учет степени достижения целей (КПЭ) организации в целом, структурных подразделений и непосредственно работников;
- выделение постоянной и переменной частей материального вознаграждения, и определение оптимального их соотношения для различных категорий работников;
- периодическое обновление нематериальных инструментов системы мотивации;
- построение привлекательного бренда работодателя;
- формирование, поддержание и развитие современной корпоративной культуры, в основу которой положены следующие ценности: ответственность за результат; проактивная позиция; клиентоориентированность; приветствие изменений; самосовершенствование.

Изменения системы мотивации производятся по мере необходимости и на основании:

- анализа уровня достижения стратегических целей организации на протяжении ряда лет;
- анализа удовлетворенности сотрудниками условиями труда, проводимого на периодической основе;
- анализа изменений (инноваций) в практике применения мотивационных мер в других компаниях и организациях;
- анализа динамики вакансий и квалификации претендентов на замещение вакантных должностей для оценки конкурентоспособности условий труда в Обществе относительно условий труда других компаниях, осуществляющих поиск аналогичных кадров.

В целях определения ключевых показателей деятельности Общества по реализации Стратегии выбраны следующие объекты управления:

- финансы Общества;
- операционная деятельность Общества;
- выгодоприобретатели в лице предпринимателей, осуществляющих инвестиционную деятельность в СКФО;
- выгодоприобретатели в лице регионов СКФО, на территории которых реализуются проекты с участием АО «КАВКАЗ.РФ»;
- выгодоприобретатели в лице Министерства экономического развития Российской Федерации – единственного акционера Общества.

Данные объекты управления формируют три группы процессов управления:

1. Управление внутренней средой Общества;
2. Управление внешней средой прямого воздействия Общества;
3. Управление внешней средой косвенного воздействия Общества.

На основании анализа совокупности объектов и процессов управления выделены 3 группы ключевых показателей эффективности деятельности Общества:

- финансово-экономические показатели деятельности Общества согласно распоряжению Правительства РФ от 28.12.2020 № 3579-р;
- показатели выполнения задач Стратегии развития СКФО до 2030 года;
- показатели выполнения задач Стратегии Общества.

Ключевые целевые показатели деятельности Общества применительно к объектам управления и методы измерения КПЭ представлены в таблице ниже.

Таблица 5. Ключевые показатели деятельности Общества по реализации Стратегии

Показатели выполнения задач Стратегии социально-экономического развития СКФО до 2030 года

№	Показатели	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.	Количество прямых и косвенных созданных и сохраненных рабочих мест резидентами ОЭЗ и в рамках инвестиционных проектов, реализуемых с участием КАВКАЗ.РФ (накопленным итогом), рабочие места	6 000	7 400	9 500	14 300	18 700	26 200	38 900	54 900	71 600
1.1.	В том числе: Количество прямых созданных и сохраненных рабочих мест резидентами ОЭЗ и в рамках инвестиционных проектов, реализуемых с участием КАВКАЗ.РФ (накопленным итогом), мест	1 755	2 200	2 800	4 200	5 500	7 700	11 200	16 000	27 000

№	Показатели	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.	Количество туристов, посетивших туристические объекты, созданные с участием АО «КАВКАЗ.РФ», тыс. чел. *	1 250	1 400	1 500	1 750	2 100	2 600	3 000	3 500	4 000
3.	Доля внебюджетных инвестиций, привлеченных при содействии КАВКАЗ.РФ, к физическому объему инвестиций в основной капитал, за исключением инвестиций инфраструктурных монополий (федеральные проекты) и бюджетных ассигнований федерального бюджета, к 2020 году, %	1,4	2,7	4,9	7,0	10,5	15,1	20,3	25,6	30,5
4.	Усредненный ранг регионов СКФО по инвестиционному риску в рамках рейтинга RAEX инвестиционной привлекательности регионов СКФО, место	81	77	73	70	66	62	58	54	50



Показатели выполнения задач Стратегии Общества

№	Показатели	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
5	Соотношение привлеченных внебюджетных инвестиций в проекты на территории СКФО к вложенным инвестициям АО «КАВКАЗ.РФ» в рамках инвестиционной политики, руб./ 1 руб. Общества	0,6 **	0,6	1,4	1,7	2,3	3,3	4,5	4,5	4,5
6	Соотношение привлеченных внебюджетных инвестиций резидентов ОЭЗ к вложенным инвестициям АО «КАВКАЗ.РФ» в развитие инфраструктуры ОЭЗ, руб./ 1 руб. Общества	0,2 **	0,3	0,8	1,3	3,6	4,8	5,1	5,3	5,5
7	Объем привлеченных инвестиций федеральных институтов развития при содействии АО «КАВКАЗ.РФ», млн руб.	0	1 000	3 000	5 000	8 000	10 000	13 000	18 000	25 000

Финансово-экономические показатели (согласно распоряжению Правительства Российской Федерации от 28.12.2020 № 3579-р)

8.	Операционные расходы к активам под управлением (Cost to assets), %	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
9.	Коэффициент рентабельности инвестиций на курортах (EBITDA / Инвестиции), %	2	3	3	3	3	4	4	5	5

Примечания: * Включая оценку количества туристов, посещающих всесезонный туристско-рекреационный комплекс «Архыз».

** Указан среднее значение за период 2020 – 2022 гг.

Реализация Стратегии АО «КАВКАЗ.РФ» будет способствовать реализации Стратегии развития СКФО до 2030 года и Стратегии развития туризма на территории СКФО до 2035 года. Поддержка новых проектов и реализации приоритетных инициатив ускорит темп роста объема инвестиций в основной капитал, увеличить занятость в экономике, повысить среднедушевые доходы населения, проживающего на территории СКФО, реализовать проекты по развитию городской среды в городах и сельских населенных пунктах, а в итоге повысить качество жизни населения макрорегиона. В сфере туризма будут созданы новые курорты, обеспечено развитие приоритетных туристских территорий, а также привлечение внебюджетных инвестиций в развитие туристской инфраструктуры и номерного фонда, будут созданы новые рабочие места.

Реализация Стратегии АО «КАВКАЗ.РФ» позволит обеспечить 8 % от общего количества новых (прямых) рабочих мест, которые будут созданы до 2030 года по итогу реализации «прорывных» инвестиционных проектов, входящих в состав моделей экономического развития регионов СКФО, одобренных 26 ноября 2021 г. Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиним, а также обеспечить 23 % от общего объема внебюджетных инвестиций, которые будут вложены до 2030 года по итогу реализации «прорывных» инвестиционных проектов.





9. Управление рисками реализации Стратегии

При реализации Стратегии Общество учитывает основные риски, которые могут усложнить решение задач по развитию СКФО, стоящих перед Обществом.

Таблица 6. Основные риски реализации Стратегии

№	Тип риска	Описание	Степень влияния	Вероятность наступления	Инструменты управления
1.	Экономические риски	Усиление санкционного давления на Российскую Федерацию и ухудшение макроэкономических показателей развития страны, как следствие сокращение финансовых возможностей для финансирования мероприятий по развитию СКФО, в т.ч. бюджетных средств из федерального бюджета, и реализации проектов Общества	Высокая	Высокая	Поиск новых контрагентов из дружественных стран. Содействие в переориентации поставок экспортно-импортной продукции, в изменении логистических цепочек. Привлечение дополнительных источников финансирования и инвестиционных ресурсов под реализацию проектов, заключение соглашений с финансовыми институтами, федеральными институтами развития и крупными корпорациями по поддержке и реализации проектов на территории СКФО
2.	Финансовые риски	Низкая эффективность проектов, реализуемых на территории СКФО, как следствие отсутствие окупаемости проектов, налоговой отдачи и возврата инвестиций	Высокая	Высокая	Проектный менеджмент, инструменты отбора и сопровождения проектов, привлечение федеральных институтов развития и финансовых институтов для оценки проектов
3.	Рыночные риски	Сокращение внутрироссийского спроса на товары и услуги, производимых и оказываемых на территории СКФО, в результате снижения уровня доходов населения, изменения ценовой конъюнктуры, геополитических изменений	Высокая	Средняя	Активная PR кампания по продвижению СКФО и улучшению имиджа региона, кооперация и привлечение крупных инвесторов, поддержка и внедрение передовых стандартов и сервисов в туризме и секторе услуг

№	Тип риска	Описание	Степень влияния	Вероятность наступления	Инструменты управления
4.	Политические риски	Снижение уровня государственного и муниципального управления на территории федерального округа	Средняя	Средняя	Выстраивание системных отношений с региональными органами исполнительной власти и региональными институтами развития, участие и организация дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки
5.	Правовые риски	Ухудшение условий ведения бизнеса, что может привести к уходу части бизнеса в теневой сектор экономики, снижению занятости	Низкая	Средняя	Финансовые инструменты поддержки проектов, продвижение «типовых готовых решений» для бизнеса, обучающие программы для бизнеса
6.	Социальные риски	Потеря части дохода, либо наступление других нежелательных и социально неприемлемых результатов предпринимательской деятельности (вплоть до ее прекращения), связанных с соблюдением социальных прав, гарантий и интересов отдельных людей, сообществ граждан и общества в целом	Средняя	Низкая	Внесение изменений в систему мотивации компании и (или) оплаты труда, направленных на снижение социального напряжения в трудовом коллективе. Мониторинг социальных процессов на территориях реализации проектов Общества Активное PR-сопровождение деятельности Общества и реализуемых с его участием проектов. Мониторинг и контроль соблюдения ESG-принципов деятельности Общества





10. Мониторинг и контроль реализации Стратегии

Контроль выполнения Стратегии обеспечивается регулярным мониторингом ее реализации, в ходе которого плановые значения ключевых показателей деятельности Общества по реализации Стратегии сравниваются с фактическими. Системный мониторинг предполагает проведение комплексного анализа по основным видам деятельности Общества за отчетный год, оценку достижения ключевых показателей деятельности Общества по реализации Стратегии, а также выполнения мероприятий плана мероприятий по реализации Стратегии.

Мониторинг проводится ежегодно по итогам работы Общества. В случае выявления отклонений фактических показателей от целевых параметров проводится анализ причин несоответствия и разработка перечня корректирующих мероприятий.

Актуализация Стратегии осуществляется с учетом директив Правительства Российской Федерации, реализации стратегии социально-экономического развития СКФО до 2030 года, а также иных стратегических документов развития Российской Федерации и СКФО.

Корректировка разработанных мероприятий Стратегии осуществляется по результатам выполнения отдельных этапов на основе данных мониторинга.

Система мониторинга и необходимая корректировка Стратегии формируются на основе официальной статистической отчетности Росстата, информационно-аналитических материалов Общества, а также материалов, полученных от дочерних обществ, федеральных и региональных институтов развития, региональных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, входящих в СКФО.

По результатам мониторинга ежегодно, не позднее 15 февраля года, следующего за отчетным, формируется доклад о ходе реализации Стратегии и выполнении плана мероприятий с предложениями по его корректировке.



