



**«Алматы» әлеуметтік-кәсіпкерлік  
корпорациясы» АҚ-ның 2023-2025  
жылдарға арналған даму бағдарламасы**

**Алматы қаласы, 2023**

## Мазмұны

Бағдарламаның қысқаша мазмұны	3
1. Кіріспе	4
1.1. ӘКК даму тарихы және стратегияны өзектендірудің алғышарттары	4
1.2. ӘКК жоспарлау жүйесіндегі бағдарламаның рөлі мен орны	5
2. Ағымдағы жағдайды талдау	7
2.1. Сыртқы ортаны талдау	7
2.1.1. Алматы қаласының макроэкономикалық дамуын талдау	7
2.1.2. Мүдделі тараптарды талдау	10
2.1.3. PESTEL-факторлар	13
2.2. Ішкі ортаны талдау	17
2.2.1. Операциялық қызмет	17
2.2.2. Персонал және ағымдағы ұйымдық құрылым	20
2.2.3. Қаржы-экономикалық қызмет	21
2.2.4. Корпоративтік басқару жүйесі	22
2.2.5. Холдинг құрылымы	23
2.2.6. Тәуекелдерді басқару жүйесі және ішкі бақылау	23
2.2.7. Ақпараттық технологиялар	24
2.2.8. SWOT талдау	26
2.3. Жергілікті және шетелдік даму институттарын талдау	28
3. ӘКК-нің 2025 жылға арналған мұраты мен пайымы	32
4. 1-стратегиялық бағыт: Қолайлы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және кәсіпкерлікті қолдау	34
4.1. 1-мақсат. Жоба портфелін тиімді басқару	34
4.2. 2-мақсат. Қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау арқылы кәсіпкерлікті дамыту	37
4.3. 3-мақсат. Еншілес және тәуелді ұйымдарды тиімді басқару	39
5. 2-стратегиялық бағыт: Қолайлы қалалық ортаны қамтамасыз ету және әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыру	44
5.1. 1-мақсат. Басым бағыттар бойынша әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларды іске асыру	44
5.2. 2-мақсат. Ескі тұрғын үй қорын жаңарту бағдарламасын іске асыру және әлеуметтік тұрғын үй салу арқылы қаланың тұрғын үй қорын жақсарту	47
5.3. 3-мақсат. Азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етуге жәрдемдесу және ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын қолдау	52
6. 3-стратегиялық бағыт: Тұрақты институционалдық даму.	56
6.1. 1-мақсат. Корпоративтік басқару деңгейін арттыру	56
6.2. 2-мақсат. Тиімді цифрлық инфрақұрылымды енгізу	60
6.3. 3-мақсат. ESG тұрақты даму қағидаттарын енгізу және сақтау	62
7. Қызметтің негізгі көрсеткіштері	66
8. Даму бағдарламасын іске асыру кезеңдері	69
9. Ұзақ мерзімді пайым	71
10. Глоссарий	73

## Бағдарламаның қысқаша мазмұны

«Алматы» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациясының 2023-2025 жылдарға арналған даму бағдарламасы — бұл 2025 жылға дейінгі перспективада Қоғамның мұратын, көзқарасын, мақсаттарын, міндеттерін, стратегиялық бағыттары мен негізгі көрсеткіштерін көрсететін стратегиялық жоспар. Бағдарлама Қазақстан Республикасының кәсіпкерлік саласындағы мемлекеттік саясатының, Алматы қаласының өңірлік саясатының негізгі бағыттарын ескере отырып және «Алматы қаласының 2025 жылға дейінгі даму бағдарламасына және 2030 жылға дейінгі орта мерзімді перспективаларға», сондай-ақ даму институттарының әлемдік жұмыс тәжірибесіне сәйкес әзірленді.

Бағдарламаның басым бағыттары мыналарды қамтиды:

- Қолайлы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және кәсіпкерлікті қолдау;
- Қолайлы қалалық ортаны қамтамасыз ету және әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыру;
- Тұрақты институционалдық даму.

Бағдарламаны әзірлеу барысында қысқа мерзімді перспективада Қоғам қызметінің тиімділігін көрсететін негізгі көрсеткіштер қайта қаралды.

## 1. Кіріспе

### 1.1. ӘКК даму тарихы және стратегияны өзектендірудің алғышарттары

«Алматы» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациясы ұлттық компания мәртебесі бар «әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2010 жылғы 31 наурыздағы №266 қаулысына сәйкес 2010 жылғы 1 наурызда құрылды. Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың негізгі функциясы ӘКК мүдделері үшін құрылған өңір халқының әлеуметтік, экономикалық және мәдени мақсаттарын іске асыру үшін тауарлар мен қызметтерді өндіру және сату нәтижесінде алынған пайданы қайта инвестициялау болып табылады.

Кейінірек, Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 10 желтоқсандағы №818 Қаулысымен Қоғам жергілікті атқарушы органдардың ведомстволық бағынысты мекемесі бола отырып, ұлттық компаниялар тізімінен шығарылды, бұл ұйымды неғұрлым икемді басқару мүмкіндігін білдірді. Қоғамның негізгі функцияларының бірі өңірдің өсу нүктелерінде, оның ішінде инвестициялар тарту және бәсекеге қабілетті тұрақты өндірістерді қалыптастыру арқылы экономикалық белсенділікті қолдау болды.

«Алматы қаласының кәсіпкерлік және инвестициялар басқармасы» КММ тұлғасында Алматы қаласының әкімдігі «Алматы» ӘКК» АҚ-ның жалғыз құрылтайшысы және акционері болып табылады.

Қоғам тарихындағы негізгі кезеңдердің бірі 2019 жылы инвестициялар тарту жөніндегі өңірлік ұйымға қызметті қайта форматтау болды. Қоғамда «Almaty Invest» инвестицияларды тарту орталығы» құрылымдық бөлімшесі құрылды. Бұдан әрі, «Almaty Business 2025» кәсіпкерлікті дамытудың өңірлік бағдарламасын іске асыру шеңберінде кәсіпкерлерді қаржылық қолдауды кеңейту үшін экономиканың түрлі салаларында шағын және орта бизнесті жеңілдікпен кредит беру бойынша қызметтер көрсететін «Almaty Finance» ЖШС, «Almaty» МҚҰ» ЖШС сияқты Қоғамға ведомстволық бағынысты ұйымдар құрылды. Осылайша, Қоғам іс жүзінде қаланың кәсіпкерлік ортасы мен экономикасын дамытуға жәрдемдесетін Almaty Business 2025 кәсіпкерлікті қолдаудың өңірлік бағдарламасының негізгі операторына айналды.

Өз қызметі барысында Қоғам қолданыстағы заңнамада қызмет негіздерін регламенттеудің болмауына байланысты жекелеген функциялар мен міндеттерді іске асыруда қиындықтарға тап болады. Қоғамның қызметі тек қана «Акционерлік қоғамдар туралы» және «Мемлекеттік мүлік туралы» Қазақстан Республикасының заңдары, сондай-ақ олардың жарғылары негізінде айқындалады. Осыған байланысты қызметтің тиімділігін, құқықтық және реттеуші шектеулерді төмендету тәуекелдері бар.

Қоғамның бағдарламасы жаңа редакцияда «Алматы» ӘКК» АҚ

Директорлар кеңесінің 2020 жылғы 17 сәуірдегі шешімімен (№3 хаттама) бекітілген «Алматы» ӘКК» АҚ-ның 2020-2025 жылдарға арналған қолданыстағы даму стратегиясының негізінде әзірленді.

Стратегияны өзектендірудің негізгі алғышарты «Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасын және 2030 жылға дейінгі орта мерзімді перспективаларды» бекіту болды, оның шеңберінде қала әкімшілігінің және оған ведомстволық бағынысты құрылымдардың қала экономикасын, кәсіпкерлікті дамытудағы және инвестициялар тартудағы рөлін едәуір арттыру көзделеді, сондай-ақ қаланы дамытудың басым бағыттары айқындалады.

Бұдан басқа, бағдарламаға қаланың ескі тұрғын үй қорын жаңарту жөніндегі функционалды қосу қажет, өйткені Қоғам және оның еншілес ұйымы «Алматы қаласының күрделі құрылыс кәсіпорны» ЖШС «Ескі тұрғын үй қорын жаңарту бағдарламасының» операторлары болып табылады, сондай-ақ әлеуметтік тұрғын үй құрылысын үйлестіреді. Өз кезегінде, «Almaty Business Development Company» Алматы қаласының бизнесті дамыту компаниясы» ЖШС-не осы функционалдың берілуіне байланысты «Almaty Invest» ИТО инвесторларын тарту және сүйемелдеу жөніндегі функционалды алып тастау қажет.

Осылайша, қаланың қазіргі саясаты аясында қоғамның негізгі аймақтық институт ретіндегі маңызы артып келеді. Қаланы дамыту бағдарламасын іске асыру шеңберінде Қоғам қосылған құны жоғары экономика секторларының, сондай-ақ басқа да басым бағыттардың қажеттіліктеріне инфрақұрылымды құру және басқару жөніндегі жобаларды іске асыруды жоспарлап отыр.

## **1.2. Бағдарламаның Қоғамды жоспарлау жүйесіндегі рөлі мен орны**

«Алматының 2025 даму бағдарламасы және 2030 жылға дейінгі орта мерзімді перспективалар» аясында қаланы дамытудың негізгі бағыттары бөлінді. Қаланың экономикалық дамуы және экономиканың тұрақты өсуін қамтамасыз ету бөлігінде негізгі мақсаттар қолайлы іскерлік орта құру, өңірдің инвестициялық тартымдылығын арттыру, сондай-ақ басым салаларды дамыту арқылы қала экономикасын әртараптандыру болып айқындалды. Бұл тұрғыда қоғамның рөлі ШОБ субъектілеріне АИА арқылы өндірістік алаңдарды ұсыну және Almaty Finance және Almaty МҚҰ арқылы ШӨП және қаржылық қолдауды іске асыру арқылы инфрақұрылымдық қолдау көрсетуді жалғастыру болып табылады, бұл қолайлы бизнес-ортаны қалыптастыруға және өңірдің инвестициялық тартымдылығын арттыруға оң әсер етеді. Жұмыс істеп тұрған бизнес үшін де, стартап жобалар үшін де, зәкірлік жобаларды сүйемелдеу және инвестициялық бастамаларды ілгерілету үшін, оның ішінде ESG қағидаттарын ескере отырып, қаржылық қолдау көрсету жалғасады. Қоғам басым салаларды – өңдеу өнеркәсібін, креативті индустрияларды және туризмді дамытуға белсенді жәрдем көрсетеді. Негізінен жоғары технологиялық және «таза»

өндірістер саласында салалық интеграцияларды қалыптастыру жөніндегі ірі индустриялық жобаларды іске асыруға ерекше назар аударылады. Жоғарыда аталған жоспарлар тоқтап тұрған өнеркәсіптік базалар мен үй-жайларды экономикалық айналымға енгізуге ықпал ете отырып, жоғары өнімді жұмыс орындары мен бәсекеге қабілетті өндірістер құруға мүмкіндік береді.

Қолайлы қалалық ортаны қалыптастыру және қаланың көп орталықты дамуы тұрғысынан қоғам әлеуметтік маңызы бар инвестициялық жобаларды іске асыруға, девелоперлік жобаларды құрылымдауға және іске асыруға жәрдемдеседі. Сондай-ақ, қоғам тұрғын үй қорын жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй құрылысы бөлігінде қаланың тұрғын үй қорын жақсарту бойынша белсенді жұмыс жүргізеді.

Азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және Алматыда ӘМТТ бағасын тежеу үшін Қоғам ірі желілерге айналым қарыздары, әлеуметтік павильондар, жәрмеңкелер сияқты құралдарды қоса алғанда, бағаны тұрақтандыру бойынша кешенді жұмысты жалғастырады.

Бағдарламаның құрамдас бөлігі Қоғамның тұрақты институционалдық дамуына бағытталған міндеттер мен нақты бастамаларды сипаттау болып табылады. Бұл бастамалар корпоративтік басқару деңгейін арттыруға, цифрлық инфрақұрылымды және ESG қағидаттарын енгізуге бағытталған.

Осылайша, бағдарлама Қоғамның негізгі өңірлік институт ретінде одан әрі дамуына негіз болады.

## **2. Ағымдағы жағдайды талдау**

### **2.1. Сыртқы ортаны талдау**

2020 жылы қоғамның алдыңғы даму стратегиясы бекітілгеннен бері сыртқы және ішкі ортада айтарлықтай өзгерістер болды, бұл өңірлік деңгейдегі кейбір процестерге әсер етті.

Қоғамның қазіргі заманғы шындықтарында өзекті бағдарламаны әзірлеу үшін қалалық ауқымдағы сын-қатерлерді айқындау мақсатында сыртқы ортаға, атап айтқанда, қаланың макроэкономикасына және кәсіпкерлік ортаның жай-күйіне талдау жүргізу қажет.

#### **2.1.1. Алматы қаласының макроэкономикалық дамуын талдау**

Алматы іскерлік, экономикалық, мәдени өмірдің орталығы болып табылады және Қазақстан мен Орталық Азияның дамуында ерекше орын алады. Қала қолайлы географиялық орналасуымен, ірі көлік артерияларымен байланысымен және дамыған экономикасымен ерекшеленеді.

Соңғы екі онжылдықта қала аумағы екі есеге өсті, ал халықтың өсу қарқыны орташа республикалық деңгейден екі есе дерлік өсті. Қарқынды өсудің теріс салдары жүктеменің артуы және қала аудандарының әлеуметтік, инженерлік және көлік инфрақұрылымымен қамтамасыз етілу деңгейінің жеткіліксіздігі болды. Қаланың тұрақты өсу тенденциясы оларды сәтті шешу үшін сапалы жоспарлау мен болжауды қажет ететін тәуекелдер мен қиындықтарды тудырады.

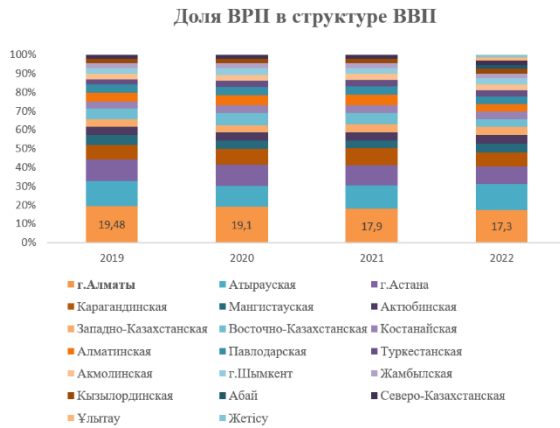
Қазіргі уақытта Алматының ықпал ету аймағы оның әкімшілік шекараларына қарағанда кеңірек. Алматы Алматы агломерациясының өзегі болып табылады және іргелес аумақтармен экономикалық байланысы бар. Алматы адамдарды өзінің әлеуметтік-экономикалық артықшылықтарымен: жұмысқа орналасу үшін неғұрлым кең мүмкіндіктерімен, білім беру мен денсаулық сақтау сапасының салыстырмалы түрде жоғары деңгейімен, бос уақыт пен спорт үшін дамыған инфрақұрылымымен тартады.

Алматы қаласы – Қазақстан мен ТМД-ның қаржы ағындары мен білікті жұмыс күшін тарту орталығы. Жалпы өңірлік өнім 2022 жылы 11,3 трлн. теңгеден астам болды. Өңір ел үшін ерекше экономикалық маңызға ие, бұл жалпы ішкі өнімдегі үлеспен расталады, ол ЖІӨ-нің бестен бір бөлігін құрайды, бұдан басқа 2022 жылы республикалық бюджетке түсетін түсімдер жалпы түсімдердің 26,7%-ын құрады.

Қаланың ЖӨӨ-нің сапалық құрамы әртараптандырылмаған-қала экономикасы көбінесе сервистік болып табылады. Мысалы, 2022 жылдың қорытындысы бойынша ЖӨӨ негізінен екі сала – 86,1% үлесін алатын қызмет

көрсету және сауда саласы есебінен қалыптастырылды. ЖӨӨ-дегі ең үлкен үлесті 34,6% көрсеткіші бар сауда секторы алады. Қала үшін өңдеуші өнеркәсіп пен ақпарат пен байланыстың басым салаларының үлесі 2018 жылдан бері айтарлықтай өсімді көрсетпей, қазіргі уақытта 10%-дан азды құрайды.

1-кесте. ЖІӨ құрылымындағы ЖӨӨ үлесі.



2-кесте. 2022 жылы ЖӨӨ



құрылымы.

Алматы Қазақстандағы кәсіпкерлік белсенділік орталықтары арасында маңызды орын алады, бұл қалған облыстар мен қалалар арасында жұмыс істеп тұрған кәсіпорындардың ең жоғары үлесі (24,2%) көрсетеді. Шағын және орта бизнес аймақтық экономиканың жартысына жуығын (47,5%) құрайды, бұл ұлттық орташа көрсеткіштен (33,5%) едәуір асып түседі. ШОБ секторы қала халқының шамамен 80%-ын немесе 799,2 мың адамды жұмыспен қамтамасыз етеді. Алматыда қаржы ұйымдарының, өз қызметін Қазақстанда және Орталық Азия өңірінде жүзеге асыратын жаһандық, халықаралық институттар мен корпорациялардың өкілдіктерінің бас кеңселері орналасқан.

2023 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша жұмыс істеп тұрған ШОК субъектілерінің саны өткен жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда 42%-ға (292 734 бірлік) өсті. ШОК секторы негізінен жеке кәсіпкерлер есебінен қалыптастырылды, олардың үлесі субъектілердің жалпы санының 62,4%-ын құрады. Шағын кәсіпкерліктің заңды тұлғаларының үлесі 36,7%, шаруа немесе фермер қожалықтарының үлесі 0,7%, орта кәсіпкерліктің заңды тұлғаларының үлесі 0,2% құрады.

Қала өзінің географиялық орналасуына, сондай-ақ барлық қажетті инфрақұрылымдық ресурстар мен адами капиталдың болуына байланысты Қазақстанның ең инвестициялық-тартымды өңірлерінің бірі болып табылады. Негізгі капиталға инвестициялар көлемі бойынша ең жоғары көрсеткіштері бар салалар жылжымайтын мүлікпен жасалатын операциялар (626 млрд. теңге), көлік және қоймалау (208,2 млрд. теңге), өнеркәсіп (113,5 млрд. теңге) және



көтерме және бөлшек сауда (113,2 млрд. теңге) болып табылады. Бұл ретте, 2023 жылдың бірінші айының қорытындысы бойынша 2022 жылдың ұқсас кезеңімен салыстырғанда өнеркәсіп саласының негізгі капиталына инвестициялар көлемінің төмендеуі байқалды. Ғимараттар мен құрылыстарды салу және күрделі жөндеу жөніндегі жұмыстарға бағытталған инвестициялық салымдардың 2021 жылғы ұқсас кезеңмен салыстырғанда 2022 жылғы қаңтар мен қараша аралығында 24,3%-ға ұлғаюы тіркелді. 2022 жылдың 12 айында сыртқы инвестициялар – 179,8 млрд. теңгені, ішкі инвестициялар – 1 220,6 млрд. теңгені құрайды, бұл алдыңғы кезеңге қарағанда 17,6%-ға жоғары.

3-кесте. 2018-2022 жылдары халықтың номиналды және нақты табысы



Алматы қаласында халықтың жан басына шаққандағы орташа номиналды табысы 2022 жылы 206,6 мың теңгені құрады, бұл Қазақстан бойынша орташа көрсеткіштен 26%-ға артық. Алматы халқының номиналды табысының өсуіне қарамастан, халықтың нақты табысы небәрі 0,2%-ға өсті. Бұл ретте, халық шығыстарының құрылымындағы азық-түлік тауарларына жұмсалатын шығындардың үлесі ұлғаяды және жалпы шығындардан орта есеппен 51% құрайды.

Қоғам жұмысының негізгі басым бағыттарының бірі Алматы қаласында әлеуметтік маңызы бар тауарлардың бағасын тежеу бойынша кешенді жұмыс болып табылады. «Айналым қарыздары» шеңберінде бағаны тұрақтандыру үшін ӘМТТ-ға 15 млрд. теңге бөлінді. Қазіргі уақытта «Magnum Cash&Carry» желісінің сөрелеріндегі бағаларды, сондай-ақ әлеуметтік нан, сиыр еті, жұмыртқа және азық-түлік өнімдерін өндірушілердің сату бағаларын бекіту жалғасуда.

Қаланың ЖӨӨ құрылымын назарға ала отырып және экономиканы әртараптандыру мақсатында өндіріс және өнеркәсіп саласын ұлғайту арқылы Қоғам Алматы қаласының шағын өнеркәсіп парктері мен индустриялық

аймағының аумағында көптеген жобаларды іске асырады, онда жиынтығында 4 000-нан астам тұрақты жұмыс орны құрылды.

Қоғам ШОБ үшін инфрақұрылымның қолжетімділігін арттыру арқылы өңдеу өнеркәсібін тиімді дамытуға белсенді жәрдемдесу мүмкіндігіне ие. Атап айтқанда, бизнесті кеңейту, жоғары технологияларды енгізу, шығындарды азайту және саладағы инвестициялық базаны ынталандыру үшін алаңдар ұсыну. Өнеркәсіптік алаңдар санын одан әрі ұлғайту қала аумағында жаңа шағын өнеркәсіптік парктер құру, Алматы индустриялық аймағының аумағын кеңейту және әлеуметтік-экономикалық аймақтарды дамыту есебінен іске асырылады.

Осылайша, өңірдің көптеген аспектілердегі көшбасшылық ұстанымдарын ескере отырып, өңірлік саясат векторына сәйкес қоғам дамуының стратегиялық бағыттарын құрудың орындылығы туралы қорытынды жасауға болады, содан кейін кәсіпкерлік ортаны ынталандыруға және қала үшін маңызды бастамаларды іске асыруға бағытталған тетіктер мен шараларды әзірлеуге болады.

### **2.1.2. Мүдделі тараптарды талдау**

Негізгі функцияларды, сондай-ақ Қоғам қызметінің басым бағыттарын дұрыс айқындау үшін мүдделі тараптардың өзара іс-қимылы мен ықпалын егжей-тегжейлі талдау қажет. Сондай-ақ, функциялардың қайталануын болдырмау үшін аймақтық мекемелер мен ведомстволық бағынысты ұйымдардың экожүйесіндегі қоғамның рөлін анықтаған жөн. Қоғам қызметінің негізгі бағыттарының бірі кәсіпкерлікті қолдау болып табылатынын ескере отырып, қаланың бизнес-қоғамдастығымен өзара іс-қимылдың әлеуетті схемаларын бағалау қажет.

#### **«Алматы қаласының кәсіпкерлік және инвестициялар басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі**

КЖИБ – Қоғамның жалғыз акционері. КЖИБ рөлі кәсіпкерлікті дамыту және жалпы қала бойынша инвестициялар тарту жөніндегі өңірлік саясатты әзірлеу мен енгізуде жатыр. Сонымен қатар, КЖИБ жекелеген салалардың, мысалы, өнеркәсіптің кураторы рөлін атқарады және осы қызметте тиісті саясаттарды әзірлеуге және енгізуге жауап береді.

Қоғаммен өзара іс-қимылды нығайту үшін КЖИБ көмек көрсетуге мүмкіндігі бар:

- кәсіпкерлікті дамытудың және инвестициялар тартудың қалалық саясатының басымдықтарын айқындау, сондай-ақ кәсіпкерлер мен инвесторларды әкімшілік қолдауда (әкімдік өкілдерімен кездесулер ұйымдастыруды қоса алғанда);
- өнеркәсіптің неғұрлым басым кіші салаларын және салалық дамудың жалпы нысаналы көрсеткіштерін айқындау жолымен.

## **«Almaty Business Development Company» Алматы қаласының бизнесті дамыту компаниясы» ЖШС**

«Almaty Business Development Company» Алматы қаласының бизнесті дамыту компаниясы» ЖШС КЖИБ-ның ведомстволық бағынысты ұйымы болып табылады. Компанияның рөлі бизнесті құруға және дамытуға, инвестициялар тартуға және экспортты дамытуға бағытталған қала кәсіпкерлері үшін кешенді консультациялық және ілеспе өтеусіз қызметтерді ұсыну болып табылады.

Қоғаммен өзара іс-қимылды нығайту үшін ABDC бастаушы кәсіпкерлерді бастапқы ақпараттық қолдауға жәрдемдесу, сондай-ақ Қоғам тарапынан инфрақұрылымдық және қаржылық қолдауды талап ететін жобаларды іске асыруға жәрдемдесу мүмкіндігіне ие.

## **«Алматы қаласының экономика басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі**

«Алматы қаласының экономика басқармасы» КММ Алматы қаласында экономикалық саясатты іске асыру саласында басшылықты жүзеге асыратын Қазақстан Республикасының мемлекеттік органы болып табылады.

Басқарма міндеттері:

- бағдарламалық құжаттарды әзірлей отырып, жұртшылық пен бизнестің қатысуымен қаланы дамытудың стратегиялық көзқарасын қалыптастыру;
- экономиканы әртараптандыру және экономиканың басым салаларында жұмыс орындарын құруды ынталандыру;
- өңірлік экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету.

Қоғам мен басқарудың өзара іс-қимылы қала экономикасының ағымдағы жай-күйі, жоспарлы салалық көрсеткіштер бойынша өзекті ақпарат алмасуға, сондай-ақ бюджеттен тыс қаржыландыру көздерін (оның ішінде «жасыл қарыздарды») тарту мәселелеріне негізделуі мүмкін.

## **«Алматы қаласын дамыту орталығы» АҚ**

АДО функцияларына маркетингтік, ғылыми-қолданбалы және іргелі зерттеулер, әлеуметтік және басқа да қоғамдық пікірге сауалнамалар жүргізу, сондай-ақ әлеуметтік-экономикалық жағдайды жақсартуға бағытталған инновациялық жобаларды әзірлеу және іске асыру кіреді.

Қоғаммен өзара іс-қимылды нығайту үшін АДО-ның көмек көрсетуге мүмкіндігі бар:

- Қоғам үшін әлеуетті жобаларды анықтау мақсатында жобаларды сараптау және Алматы қаласының әлеуметтік-экономикалық жағдайын зерттеу жөніндегі жұмыстардың нәтижелерін берудің жолға қойылған тетігін енгізуде;
- қаржы-экономикалық негіздеме бойынша сараптамалық

қорытынды беру және талдау жүргізуде;

- қаланың әлеуетін айқындау және перспективалы жобаларды анықтау бойынша Қоғам мен АДО өзара іс-қимылының нақты тетігін айқындауда.

### **«Алматы қаласының жер қатынастары басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі**

Алматы қаласында жер ресурстарын тиімді пайдалану және жер қатынастарын реттеу үшін жағдайлар жасау ЖҚБ қызметінің негізгі міндеттері болып табылады.

Қоғаммен өзара іс-қимылды нығайту үшін ЖҚБ жәрдемдесу мүмкіндігіне ие:

- жер активтерін Қоғам балансына беру тетігін оңайлатуда;
- түгендеуде және қоғамға тиімсіз пайдаланылатын және/немесе тоқтап тұрған жер ресурстарының болуы туралы ақпарат беруде.

### **«Алматы қаласының мемлекеттік активтер басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі**

МАБ қызметінің негізгі міндеттері нарықтық құнды, мемлекеттік активтердің инвестициялық тартымдылығын арттыру, мемлекеттік активтерді тиімді басқаруды қамтамасыз ету және бизнесті ынталандыру болып табылады.

Қоғаммен өзара іс-қимылды нығайту үшін МАБ-ның көмек көрсетуге мүмкіндігі бар:

- мемлекеттік активтерді қоғам балансына беру тетігін оңайлатуда;
- түгендеуде және Қоғамға қаланың тиімсіз пайдаланылатын және/немесе тоқтап тұрған активтерінің болуы туралы ақпарат беруде.

Алға қойылған міндеттерді іске асыру үшін МАБ мемлекеттік активтерді Қоғамға береді. Осы активтер негізінде Қоғам жобаларды жеке бизнеспен серіктестікте іске асырады.

Қоғам өңірлік бизнес өкілдерімен мынадай бағыттар бойынша өзара іс-қимыл жасай алады:

- Әлеуметтік жобаларға инвестициялануы мүмкін ақша ағындарын қалыптастыру мақсатында жер учаскелері, аз қабатты үйлер, бос құрылыстар түріндегі тоқтап тұрған немесе тиімсіз пайдаланылып жатқан активтерді өндірістік қызметке тартуды көздейтін серіктестік. Бұл бағытта операциялық бақылау жеке әріптес тарапынан жүзеге асырылуы тиіс бірлескен кәсіпорындарды қалыптастыру қажет, ал Қоғам стратегиялық бақылауды жүзеге асыратын мемлекеттің өкілі болады. Осылайша, мемлекеттің бизнесті басқаруға араласуы барынша азайтылады, бірақ бұл ретте

мемлекеттік мүдделер сақталатын болады;

- Қоғам әлеуметтік маңызы бар тұтыну тауарларына маусымдық ауытқуларды реттеуде бизнес-қоғамдастықпен ынтымақтаса алады. Бизнес-қоғамдастықты ӘМТТ маусымдық жинақтауға және сатуға тарту, осылайша бағаларды тегістеу жөніндегі нарықтық тетіктерді енгізу күтілуде;
- Қоғам кәсіпкерлерге қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау көрсетуге, сондай-ақ жергілікті кәсіпорындарға инвестициялар тарту процесіне қатысуға мүмкіндік пен құралдарға ие.

Осылайша, мүдделі тараптардың талдауы функциялардың қайталануының жоқтығын және кәсіпкерлерді тікелей қолдау шараларын көрсететін өңірдегі дамудың негізгі институты ретінде Қоғамды орналастырудың әлеуетті мүмкіндіктерін көрсетті.

### **2.1.3. PESTEL-факторлар**

PESTEL талдауы барлық мүмкін сыртқы факторлардың әсерін көруге мүмкіндік береді және Қоғам алдына қойылған стратегиялық мақсаттар мен міндеттерді орындау үшін бірқатар оң факторлар мен мүмкіндіктердің болуын көрсетеді.

#### **Саяси факторлар**

Мүмкіндіктер:

- Мемлекет пен жергілікті атқарушы органдар бизнесті жүргізу жағдайларын жақсарту, халықты кәсіпкерлікке барынша тарту және ел экономикасындағы ШОБ рөлін арттыру үшін мақсатты іс-қимыл жасайды;
- Экономикалық саясат мемлекеттің экономикаға қатысуын азайтуға бағытталған;
- Қоғамның жергілікті атқарушы органмен тікелей өзара іс-қимылы;
- Саяси тұрақтылық, мемлекеттік биліктің тұрақтылығы;
- Алматы қаласының әлеуметтік және экономикалық дамуын қолдауға бағытталған бекітілген бағдарламалық құжаттардың болуы.

Қауіптер:

- Жергілікті атқарушы органдарға тікелей тәуелділік;
- Мемлекеттік реттеуді ішкі қызметке тартуды арттыру.
- Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялар мен еншілес ұйымдардың қызмет түрлерін шектеу.

#### **Экономикалық факторлар**

**Мүмкіндіктер:**

- Жоғары ЖӨӨ;
- Креативті индустриялар, цифрландыру және қызмет көрсету саласындағы инновациялық жобаларды дамыту үшін кең әлеует;
- Түрлі халықаралық және өңірлік даму институттарымен ынтымақтастық мүмкіндігі;
- Сыртқы қарыздарды тарту және мемлекеттік бюджетке жүктемені азайту үшін аккредиттелген халықаралық агенттіктерден рейтингтер мен сертификаттар алу мүмкіндігі;
- Халықаралық және өңірлік интеграция.

**Қауіптер:**

- Бюджеттік қаржыландыруға тәуелділік;
- ШОК пен ӘМТТ бағасын реттеу жөніндегі жобалардың импортқа тәуелділігі;
- Әлеуметтік және экономикалық маңызы бар қаланың бастамалары мен бағдарламаларын іске асыру бұзылған жағдайда елеулі беделді тәуекелдер.
- Өнеркәсіп пен инновациялық жобалардағы кәсіпорындардың төмен үлесі.

**Әлеуметтік факторлар****Мүмкіндіктер:**

- Қоғам Алматыдағы ең ірі даму институты болып табылады және оның функциялары кеңейеді;
- Қоғам тозығы жеткен тұрғын үйді жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй құрылысы бағдарламасын басқару жөніндегі жалғыз оператор болып табылады;
- Қоғам қалалық азық түлік қауіпсіздігі қорын қаржыландыруға және ӘМТТ бағасын тұрақтандыруға қатысады;
- Жұмыс орындарын құруға жәрдемдесу арқылы жұмыссыздық деңгейін төмендету;
- Халықтың әлеуметтік осал топтарын қолдау үшін әлеуметтік жобаларды іске асыру.

**Қауіптер:**

- Тозығы жеткен тұрғын үйді жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй құрылысы бағдарламасын жүзеге асырудағы үзілістер елеулі салдарға әкеп соғуы және қаланың ұзақ мерзімді экономикалық дамуына әсер етуі және сайып келгенде қала халқының негізгі бөлігіне теріс әсер етуі мүмкін;

- Қала инфрақұрылымына жүктемені ұлғайтуға әкеп соғатын урбанизацияны күшейту;
- Халықтың әлеуметтік осал топтары санының өсуі;
- Қоғамның азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және ӘМТТ бағасын ұстап тұру қабілетіне әсер ететін сыртқы факторлар.

### **Технологиялық факторлар**

#### Мүмкіндіктер:

- IT шешімдерді енгізу және жалпы тиімділік пен өнімділіктің өсуі арқылы қоғамды цифрландыру;
- ШОБ саласындағы IT шешімдерді дамыту үшін бірлескен жобалардың мүмкіндігі.

#### Қауіптер:

- Ақпараттық қауіпсіздік, оның деңгейін сақтау және қауіпсіздіктің жеткілікті деңгейін қамтамасыз етуге қабілетті жүйенің болуы;
- IT бастамаларын қаржыландырудың жеткіліксіздігі.

### **Экологиялық факторлар**

#### Мүмкіндіктер:

- ESG қағидаттарына негізделген саясат және тұрақты өсуге ұмтылу;
- Электр көлігін қаржыландыруға қатысу және осылайша CO2 шығарындыларын азайту мақсаттарына әсер ету мүмкіндігі.

#### Қауіптер:

- Автокөлік санын және қоршаған ортаға эмиссия көлемін ұлғайту;
- Сейсмикалық қауіпті аймақ, су тасқыны мен су басу қаупі;
- Климаттың өзгеруінің жаһандық үрдістері.

### **Заңды факторлар**

#### Мүмкіндіктер:

- Бизнесі дамыту үшін қолайлы жағдайлар жасайтын кәсіпкерлік қызметті реттейтін заңнамалық база;
- Кәсіпкерлік қызметті заңдастыру рәсімдерін жүргізу кезіндегі цифрландыру деңгейі, салық есептілігін рәсімдеудің қарапайымдылығы.

#### Қауіптер:

- Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациялардың қызметін тікелей реттейтін заңнамалық базаның болмауы;
- Қоғамның Қазақстан Республикасының заңнамасын бұзуы.

## **Сыртқы ортаны талдау нәтижелері бойынша қорытындылар**

Сыртқы орта факторларын зерттей отырып, сондай-ақ қаланы дамыту бағдарламасының негізгі басымдықтарын ескере отырып, Қоғам қалалық ауқымдағы мынадай сын-қатерлерді айқындайды:

- Тұрғын үй қорын, қала инфрақұрылымын жаңғырту және жаңғырту және халықтың осал топтары үшін қолжетімді тұрғын үй тапшылығы;
- Азық-түлік инфляциясы, оның ішінде ӘМТТ;
- Кәсіпкерлік субъектілерін қаржылық және инфрақұрылымдық қолдауды кеңейту және масштабтау;
- Қаланың басты экологиялық проблемасын шешу үшін «жасыл жобалардың» жеткіліксіз саны;
- Қала экономикасының әлсіз әртараптандырылуы, сауда мен құрылыс үлесінің басым болуы.

Қоғам өз қызметінің бағытын қаланың сын-тегеуріндеріне сәйкес анықтады және негізгі бастамаларды іске асыру бойынша мақсатты қолдау шараларын әзірлеуге және жүзеге асыруға мүмкіндігі бар.



## 2.2. Ішкі ортаны талдау

Қаланың өңірлік саясатын іске асыруға тиімді жәрдемдесу мақсатында қоғам дамудың негізгі институттарының бірі ретінде ішкі ортаның элементтеріне талдау жүргізіп, артықшылықтар мен кемшіліктерді анықтау қажет, бұл миссияны, сондай-ақ Қоғам қызметінің стратегиялық бағыттарын айқындауға көмектеседі.

Қоғам қызметінің негізгі бағыттары коммерциялық, бюджеттік және әлеуметтік жобаларды іске асыру, өз активтерінің әлеуетін іске асыру үшін инвестициялар тарту, тұрақтандыру қорын басқару, тиісті жұмыс істеуі үшін тиісті құрылымдық бөлімшелері мен еншілес ұйымдары бар бизнесті қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау болып табылады, оларға мыналар жатады:

1. «Алматы – индустриялық аймағы» ЖШС, негізгі қызмет түрі кәсіпкерлерге аумақ пен инфрақұрылым беру арқылы өнеркәсіптік жобаларға инвестициялар тарту мақсатында құрылған Алматы қаласының индустриялық аймағын басқару болып табылады.
2. «Almaty Finance» ЖШС, негізгі қызмет түрі басым жобаларды іске асыруға жеңілдікті қаржыландыру болып табылады. «Almaty Finance» ЖШС-нің «Almaty» микроқаржы ұйымы» ЖШС еншілес ұйымы бар, ол шағын бизнес жобаларын жеңілдікпен қаржыландыруды жүзеге асырады;
3. «Алматы қаласы әкімдігінің күрделі құрылыс кәсіпорны» ЖШС қызметінің негізгі түрі ескірген үйлерді бұзу және олардың орнында заманауи ғимараттар мен құрылыстарды салуды ұйымдастыру арқылы тұрғын үй секторын жаңғырту жөніндегі жобаларды басқару болып табылады.
4. «Innovation Safety Centre» ЖШС, қызметінің негізгі түрі жол қозғалысы ережелерін бұзушылықтарды автоматты фото және бейнетіркеу жүйесін құру жөніндегі жобаны іске асыру болып табылады.

### 2.2.1. Операциялық қызмет

Соңғы жылдары қоғамның операциялық қызметі негізгі стратегиялық бағыттар бойынша нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған.

Бұдан әрі осы бағыттарда атқарылған жұмыстар туралы ақпарат беріледі.

#### ШОБ қолдау

Қоғам қызметінің негізгі бағыттарының бірі қаржылық және инфрақұрылымдық ынталандыру шараларын ұсыну арқылы кәсіпкерлікті қолдау болып табылады.

Қолдаудың инфрақұрылымдық шараларының операторы Қоғамның еншілес компаниясы «Алматы индустриялық аймағы» ЖШС болып табылады.

Компания қызметінің негізгі бағыты басым бағыттар бойынша өнеркәсіптік жобаларды іске асыру үшін жер учаскелерін беру болып табылады. Аумақтың жалпы ауданы 490 га, пайдалы ауданы – 326 га, инфрақұрылымға 164 га бөлінді. Аймақ аумағында өндірістердің толыққанды жұмыс істеуі үшін барлық қажетті техникалық шарттармен және коммуникациялармен қамтамасыз етілген шағын өнеркәсіптік парктер – алаңдар белсенді түрде іске асырылуда. ШӨП-да орналастырудың артықшылығы-үй-жайды кейіннен сатып алумен жеңілдікті мөлшерлеме бойынша ұзақ мерзімді жалға алу мүмкіндігі, жоспарлау көкжиегін кеңейтеді және кәсіпкерлердің күрделі шығындарын айтарлықтай төмендетеді.

АИА аумағында және ШӨП-да орналастыру кәсіпкерлер арасында жоғары сұранысқа ие. Өңдеу өнеркәсібін қала экономикасының басым салаларының бірі ретінде айқындауды және оны ынталандыру бойынша бірқатар бастамалардың болуын ескере отырып, кәсіпкерлерге осындай аумақтарды беруге сұранысты одан әрі арттыру мүмкіндігі бар. Сұранысты жабу мақсатында АИА аумағын кеңейту және ШӨП саны мен ауданын ұлғайту жоспарлануда.

Аймақ жұмыс істеген уақытта, 2016-2022 жылдар аралығында қызметтің мынадай нәтижелері атап өтілді – жеке инвестициялар сомасы 127,7 млрд.теңгені құрады, инфрақұрылым құрылысына 32,9 млрд. теңге бюджет қаражаты бөлінді, резиденттер салық төледі – 36,6 млрд. теңге, 947 млрд. теңге сомасына өнім шығарылды.

Қаржылық қолдау шараларының операторы Қоғамның еншілес компаниялары «Almaty Finance» және «Almaty МҚҰ» болып табылады. «Almaty Finance» қызметі басым салалық бағыттар бойынша жобаларды іске асыратын кәсіпкерлер үшін неғұрлым ірі қарыздар беруге, ал «Almaty МҚҰ» қызметі ШОБ субъектілері үшін микрокредиттер беруге бағытталған. Шағын және орта кәсіпкерлікті дамытуды одан әрі ынталандыру мақсатында Қоғам қаржы өнімдерін ұсыну бойынша жұмысты жалғастырады, сондай-ақ басым салалар кәсіпкерлерінің қажеттіліктеріне жауап беретін жаңа өнімдерді әзірлеу жоспарлануда.

### **Азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету**

ӘМТТ (әлеуметтік маңызы бар азық-түлік тауарлары) нарығында қатысу 19% құрайды. Алматы қаласының ӘМТТ нарығының көлемі 2022 жылға жылдық тұтынуға сәйкес шамамен 817,5 мың тоннаны құрады. Форвардтық келісімшартты қоса алғанда, жеңілдікті қарыздар беру, «Азық-түлік корпорациясы» ҰК» АҚ-мен жеткізілімдерді қоса алғанда, тікелей жеткізілімдерді ұйымдастыру бойынша кәсіпкерлік субъектілерімен меморандумдар жасасу, сондай-ақ «демалыс күні» сауда павильондары мен жәрмеңкелері арқылы азық-түлік тауарларын өткізу арқылы Қоғамның ӘМТТ нарығында болуы 155 мың тоннадан асты.

2018-2022 жылдар аралығында тауар интервенцияларын жүргізу мақсатында жалпы сомасы 558 млн. теңгеге 2,8 мың тонна ӘМТТ өнімі сатылды. Сондай-ақ, 2018-2022 жылдар аралығында демалыс күндері 258 жәрмеңке өткізіліп, жылына орта есеппен 115 жәрмеңке өткізілді.

ӘМТТ-ға бағаны ұстап тұруға Қоғамның мандатын іске асыру жөніндегі қызметті одан әрі оңтайландыру мақсатында ӘМТТ айналымына жеке кәсіпорындарды тарту бойынша жұмыс жүргізілуде.

Қоғам тұрақтандыру қорын басқару тетіктерін жетілдіру жөніндегі жұмысты жалғастырады, ӘМТТ нарығында өзінің қатысуын арттырады, сондай-ақ азық-түлік инфрақұрылымын, оның ішінде жеке әріптестердің қатысуымен дамытады.

### **Инвестицияларды тарту**

2019 жылы Қоғам қызметі трансформацияланғаннан кейін инвестициялар тарту және зәкірлік жобаларды іске асыру бойынша «Almaty Invest» ИТО құрылымдық бөлімшесі құрылды.

Бұған дейін Қоғам ынтымақтастықтың сапасына және инвесторлар тарапынан кері байланыс алуға ерекше назар аударған болатын. 2022 жылдың қорытындысы бойынша инвесторлардың қоғамның жұмысы туралы сауалнамасының қорытындысы бойынша орташа балл жүргізілген анонимді сауалнамаға сәйкес мүмкін болатын 5 балдың 4-ін құрады.

2022 жылдың соңында «Almaty Invest» ИТО Қоғам БК-дан шығарылды. Алайда, Қоғам басым салалар – туризм және креативті индустриялар бойынша зәкірлік инфрақұрылымдық жобаларды іске асыруға қатысу арқылы өңірдің инвестициялық тартымдылығын арттыруға жәрдемдесуді жалғастырады.

### **Қаланың тұрғын үй қорын жақсарту.**

Сондай-ақ, Қоғам қызметінің маңызды бағыты қала тұрғындарының тұрғын үй жағдайларын жақсарту мақсатында ескі тұрғын үйлерді жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй салу болып табылады. Қоғамды «Алматыдағы тұрғын үй қорын жаңғыртудың 2021-2025 жылдарға арналған бағдарламасы» уәкілетті ұйым айқындады. Бағдарлама шеңберінде 708 ескі үйді (6 637 пәтер) бұзу жүзеге асырылуда, олардың орнында 683 көпфункционалды тұрғын үй (34 605 пәтер) салу жоспарланған. Қызметті жүзеге асырумен қоғамға ведомстволық бағынысты «Күрделі құрылыс кәсіпорны» компаниясы айналысады. Компанияның қызметі жаңа тұрғын үйлер салу үшін жер учаскелерін іздеу, бұзуға арналған үйлердің пәтер иелерін қоныстандыру, ескі тұрғын үйлерді бұзу түрінде тұрғын үй құрылысын қайта құру және жаңа тұрғын үйлер салу, сондай-ақ объектілерде жобалау-сметалық құжаттаманы дайындау және құрылыс-монтаждау жұмыстарын бақылау болып табылады.

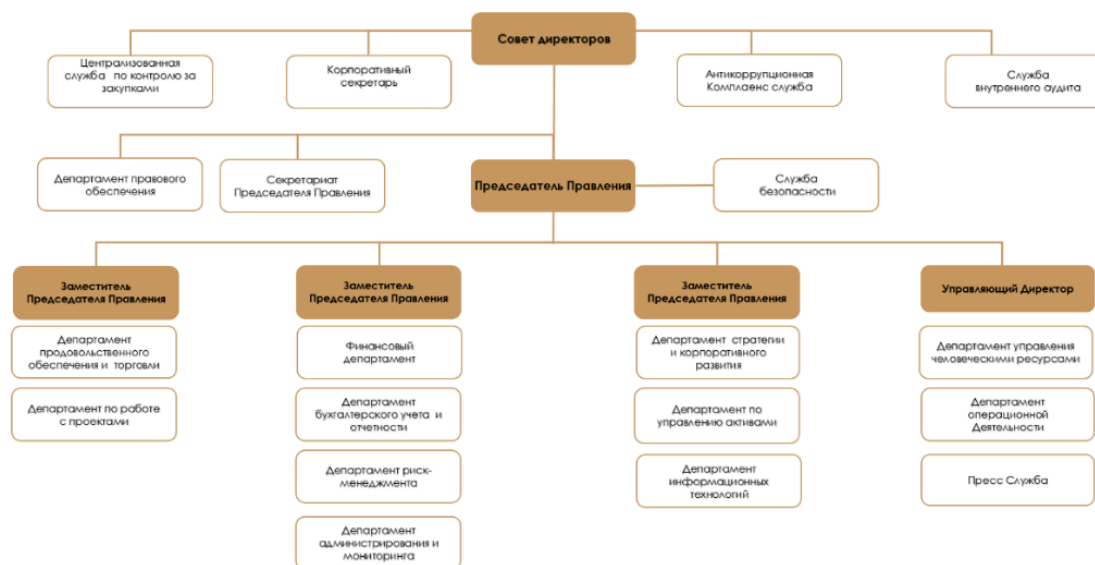
## 2.2.2. Персонал және ағымдағы ұйымдық құрылым

2023 жылдың сәуір айындағы жағдай бойынша Қоғамның функционалдық міндеттері 12 құрылымдық бөлімшеге бөлінді, штаттың жалпы саны 68 қызметкер болды. 2019 жылы стратегиялық даму бағдарламасы бекітілгеннен бері кадр саясатын жақсарту және персоналды дамыту бойынша іс шаралар өткізілді:

- Қоғамның стратегиялық мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес штат саны оңтайландырылды;
- әділ еңбекақы төлеуге бағытталған грейдинг жүйесі енгізілді;
- персоналдың біліктілігі мен дағдыларына қойылатын талаптарды арттыру, оқыту және персоналдың біліктілігін арттыру жөніндегі бағдарлама енгізілді;
- негізгі бизнес-процестер регламенттелген.

### 4-кесте. 2023 жылғы сәуірге ұйымдық құрылымы

Организационная структура АО «СПК Алматы»



Осылайша, Қоғамның ұйымдық құрылымы сызықтық болып табылады, бұл шешім қабылдау процесін едәуір ұзартады. Қоғам жұмысының құралдарын неғұрлым тиімді әзірлеу және іске асыру үшін жобаға бағдарланған тәсілді және ұйымды неғұрлым икемді басқаруды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін матрицалық құрылымға көшу жоспарлануда. Матрицалық құрылымда қызметкерлер жобаларды орындау үшін құрылатын функционалды және жұмыс топтарына бөлінеді, бұл Қоғамға сыртқы ортаның өзгеруін ескере отырып, тезірек және тиімді жұмыс істеуге мүмкіндік береді.

## 2.2.3. Қаржы-экономикалық қызмет

2022 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша Қоғам активтерінің

баланстық құны 187 млрд. теңгеден асты, бұл ретте міндеттемелер 24 млрд. теңгеден аз болды.

**1-кесте. «Алматы» ӘКК» АҚ шоғырландырылған қаржылық есептілік көрсеткіштері**

Атауы	Өлшем бірлігі	2018	2019	2020	2021	2022*
Ұзақ мерзімді активтер	млн. тг.	3 873	10 318	86 803	94 651	100 058
Активтердің жиыны	млн. тг.	43 658	49 160	125 033	128 626	187 487
Қысқа мерзімді міндеттемелер	млн. тг.	1 334	1 553	1 526	1 355	1 044
Ұзақ мерзімді міндеттемелер	млн. тг.	1 000	3 106	8 370	19 094	22 929
Міндеттемелердің жиыны	млн. тг.	2 334	4 659	9 895	20 449	23 973
Капитал	млн. тг.	41 325	44 501	115 137	108 177	163 514
Кіріс	млн. тг.	3 084	3 077	3 596	3 805	3 718
ЕБИТ	млн. тг.	761	-957	-279	1 222	-27 435
Таза пайда	млн. тг.	1 121	-833	827	215	-18 523
ROA	%	2,6%	-1,7%	0,7%	0,2%	-9,9%
ROE	%	2,7%	-1,9%	0,7%	0,2%	-11,3%

Дереккөз: «Алматы» ӘКК» АҚ шоғырландырылған қаржылық есептілігі

*\*2022 жылғы көрсеткіштер алдын ала болып табылады, түпкілікті деректер сыртқы аудит жүргізілгеннен кейін болады.*

2022 жылы капиталдың айтарлықтай өсуі және міндеттемелердің өсуі байқалды. Сондай-ақ, 2020-2021 жылдардағы қаржылық негізгі көрсеткіштердің, атап айтқанда, активтердің табыстылығы мен қоғам капиталының табыстылығының сенімді жақсарғанын атап өткен жөн. Алайда, алынған шығын есебінен 2022 жылы Қоғамның активтері мен капиталының табыстылығы нашарлады.

#### **2.2.4. Корпоративтік басқару жүйесі**

Қоғамды басқару Қазақстан Республикасының акционерлік қоғамдар туралы заңында көзделген құрылымға сәйкес жүзеге асырылады. Жоғарғы орган Қоғам акционерлерінің жалпы жиналысы болып табылады, Қоғамның жалғыз акционері – КЖИБ. Алматы қаласы әкімінің төрағалығымен Директорлар кеңесі Қоғамның басқару органы болып табылады. Атқарушы орган – оның төрағасы басқаратын Қоғамның Басқармасы.

Қоғамның мүддесі үшін әрекет ете отырып, Директорлар кеңесі дамудың басым бағыттарын айқындайды, акционердің құқықтарын қорғайды және Басқарма қызметіне бақылауды жүзеге асырады. 2022 жылы Директорлар кеңесінің шешімдерін қабылдауда үлкен объективтілікті қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін, бизнес-қоғамдастық өкілдерін тәуелсіз директорлар ретінде қосу жолымен Директорлар кеңесі құрамды сапалы күшейтуді жүргізді.

Директорлар кеңесі мен Басқарма жанынан неғұрлым сапалы және салмақты шешімдер қабылдау үшін алқалы органдар құрылды. Корпоративтік басқару саласындағы негізгі құжаттар және корпоративтік басқаруды одан әрі жетілдіру үшін іс-шаралар жоспары әзірленді.

Қоғамның Корпоративтік басқару кодексі бекітілді, оның ережелерін сақтау Қоғамда корпоративтік басқаруды жетілдіруді қамтамасыз етеді, сондай-ақ басқарудың ашықтығы мен тиімділігін қамтамасыз етеді.

Қоғамның аудиторлық есептерін жариялау практикасы енгізілді, бұл Қоғам қызметінің ашықтығын арттырады.

Қоғам оның ЕТҰ-мен өзара іс-қимылы жөніндегі ішкі құжаттарды өзектендіру, ЕТҰ-дан қаржылық және қаржылық емес күтулерді айқындау, олардың орындалуына мониторингті жүзеге асыру, корпоративтік стандарттарды әзірлеу және енгізу бойынша жұмыс жүргізеді.

Корпоративтік басқарудың тиімділік деңгейін дұрыс айқындау мақсатында сыртқы тәуелсіз сарапшылардың бағалау әдіснамасын енгізу жоспарлануда.

### 2.2.5. Холдинг құрылымы

Ағымдағы құрылым ЕТҰ-мен өзара іс-қимыл тетігін білдіреді, мұнда басқарудың негізі қоғамның функционалдық бөлімшелері болып табылады. 2025 жылға дейінгі даму перспективасында Қоғам холдингтік құрылымды жетілдіруге ұмтылады. Қоғам қызметтің стратегиялық бағытын, басымдықтары мен нысаналы тиімділігін айқындай отырып, еншілес, тәуелді ұйымдарды портфельдік басқарудың функционалын өзіне қалдырады.

5-кесте. ӘКК-нің ағымдағы холдинг құрылымы



### 2.2.6. Тәуекелдерді басқару жүйесі және ішкі бақылау

Қоғамда тәуекелдерді басқару жүйесін жаңғырту жүргізілді, оның негізінде халықаралық стандарттардың, Банктік қадағалау жөніндегі Базель комитетінің, Тәуекел менеджменті институтының және ISO 31000 стандарттарының озық тәжірибелері қабылданды.

Бұл модель қоғамға әр жоба бойынша тиімді басқару шешімдерін

қабылдауға, сондай-ақ ішкі процестерді басқаруға мүмкіндік береді.

Қоғам озық халықаралық стандарттарға сәйкес тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдірумен үздіксіз айналысады.

Тәуекелдерді басқару барлық маңызды тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және бақылауға, сондай-ақ олардың деңгейін төмендету үшін шаралар қабылдауға ұмтылатын Қоғамның қызметі үшін маңызды.

Тәуекелдерді басқарудың мақсаты стратегиялық мақсаттарға жету, Қоғамның құнын қорғау және ықтимал шығындардың алдын алу үшін мүмкіндіктерді барынша пайдалануды теңестіру болып табылады. Бұл процесс басқару үшін өте маңызды және тиімді корпоративтік басқару жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады. Тәуекелдерді басқару қоғамның жеке құрылымдық бөлімшесінің жеке функциясы немесе функциясы емес, қоғамның әрбір бизнес-процесінің және қоғамның әрбір қызметкерінің функционалдық міндеттерінің ажырамас бөлігі болып табылады.

Тән тәуекелдерді тұтас және анық түсіну үшін жыл сайынғы негізде Директорлар кеңесі бекітетін тәуекелдерге ден қою жөніндегі іс-шаралар жоспарларын (процестерді жақсарту, барынша азайту стратегиялары) бекіте отырып, тәуекелдер тізілімінде, тәуекелдер картасында көрсетілетін тәуекелдерді сәйкестендіру және бағалау жүргізіледі.

Қоғамда тәуекелдерді басқару процестерін үйлестіру функциясы модернизацияланған және міндеттеріне кіретін бір департаментте шоғырланған:

- тәуекелдерді басқару процестерін ресімдеу және реттеу;
- тәуекелдер бойынша жиынтық есептілікті қалыптастыру;
- тұрақты негізде өзектендірілетін тәуекелдер регистрі мен картасын әзірлеу;
- Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелдерді басқару үдерісіне жедел бақылауды жүзеге асыру;
- Қоғамның Директорлар кеңесін және/немесе Басқармасын тәуекелдерді басқару жүйесінің мәртебесі, бар қауіптер мен олардың алдын алу/нивелирлеу жөніндегі ұсыныстар туралы хабардар ету және дайындау.

Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес Қоғамда Ішкі аудит қызметі және Сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс қызметі құрылды, олардың қызметі Қоғам қызметіне ішкі бақылауды арттыруға және менеджмент пен Директорлар кеңесін ішкі бақылау және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жүйесі туралы хабардар етуге бағытталған.

## 2.2.7. Ақпараттық технологиялар

Қоғамда негізгі бизнес-процестер автоматтандырылған/цифрландырылған. Мысалы, құжат айналымы, кадрлық шешімдер, алқалы органдардың отырыстары толығымен автоматтандырылған.

Сондай-ақ, өтінімдер мен өтініштерді, оның ішінде CRM-жүйесі арқылы жобалар бойынша қабылдау және қарау процесі автоматтандырылды.

Мақсаты Қоғамның мұратын іске асыру және мақсаттарына қол жеткізу үшін ақпараттық технологияларды оңтайлы пайдалану болып табылатын ІТ стратегиясын әзірлеу және енгізу жүзеге асырылады. ІТ жобаларды, өнімдер мен бағдарламалық қамтамасыз етуді интеграциялау, ақпараттық қауіпсіздік тұжырымдамасы мен саясатын айқындау, сондай-ақ цифрландырудың жаңа құралдарын енгізу мен пайдаланудың тиімділігін айқындау жоспарлануда.

Қоғам сонымен қатар қаланың цифрлық жобаларын үйлестіру мен іске асыруда әлеуетке ие. Мысалы, жақын арада жобаны одан әрі басқару және коммерцияландыру үшін Алматы қаласы цифрландыру басқармасынан БКК платформасын («Бірыңғай коммуникациялық кеңістік») беру жоспарлануда. Бұл платформа бизнесті, таланттарды және білім беру мекемелерін бір алаңда біріктіруге арналған және ІТ саласындағы жас мамандарды жұмысқа орналастыруға ықпал етеді.

Сондай-ақ, ІТ шешімдерді әзірлеу және енгізу жоспарлануда (кредит беруге арналған қосымша, жәрменкелерде, сауда павильондарында және т.б. QR кодтарын енгізу).

Сонымен қатар, CRM жүйесін одан әрі пысықтау және енгізу, ішкі және қалалық цифрлық жобаларды іске асыру, сондай-ақ қоғамның ақпараттық қауіпсіздігін жақсарту арқылы Қоғамның цифрлық жетілу деңгейін жақсарту қажет.



## 2.2.8. SWOT талдау

S – Күшті жақтары	W – Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ЖАО-ны қолдау;</li> <li>• Зәкірлік инфрақұрылымдық жобаларды енгізу және іске асыру;</li> <li>• ШОБ-ты қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау;</li> <li>• Директорлар кеңесінің құрамын күшейту, бизнес-қоғамдастық өкілдері енгізілді және ДК жанынан комитеттер құрылды;</li> <li>• Қоғамның өзгеруге ниеті мен дайындығы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сызықтық ұйымдастырушылық құрылым;</li> <li>• ӘКК мен ЕТҰ арасында басқару функциялары мен жауапкершілікті нақты бөлудің болмауы;</li> <li>• Еншілес және тәуелді ұйымдардың өзара іс-қимыл және бақылау жүйесінің төмен тиімділігі;</li> <li>• Жобалау қызметі бойынша құзыреттердің жеткіліксіздігі;</li> <li>• Кірістіліктің жеткіліксіз деңгейі;</li> <li>• Қаланың бос тұрған активтері туралы ақпараттың болмауы;</li> </ul>
O – Мүмкіндіктер	T – Қатерлер
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қоғам акционері тарапынан белсенді қолдау;</li> <li>• Республикалық және жергілікті бюджеттерден инвестициялық жобалар үшін қаржыландыру алу;</li> <li>• Мемлекеттік бағдарламаларға қатысу;</li> <li>• Қаланың тұрақты дамуы үшін жобалар мен бастамаларды іске асыру;</li> <li>• ШОБ-ты қолдаудың жаңа тиімді құралдарына қажеттілік;</li> <li>• Баламалы қаржыландыру көздерін тарту;</li> <li>• Корпоративтік басқаруды одан әрі жетілдіру, тәуекелдерді басқару жүйесін жақсарту;</li> <li>• Бизнес-процестерді оңтайландыру, негізгі процестерді цифрландыру мүмкіндіктері.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бұрын басталған жобалар бойынша мәлімделген қаражатты уақытша тоқтату немесе алмау;</li> <li>• Сыртқы факторларға байланысты қаланың экономикалық дамуы мен бизнестің өсу қарқынының баяулауы;</li> <li>• Тозығы жеткен тұрғын үй қорын жаңарту сияқты әлеуметтік маңызы бар іске асыру мерзімдерін бұзу тәуекелі.</li> </ul>

## **Ішкі ортаны талдау нәтижелері бойынша қорытындылар**

Ішкі ортаны талдау корпоративтік басқарудың ағымдағы деңгейін арттыру, персоналдың құзыреттерін, ЕТҰ-ның қаржылық тиімділігін күшейту, жобалық басқару тәсілдерін қолдану және бизнес-процестерді автоматтандыруды қамтамасыз ету қажеттілігін айқындады.

Ішкі ортаның үш негізгі шақыруы анықталды:

- жобалар мен ЕТҰ портфелін басқарудың тиісті деңгейі;
- басқарудың сызықтық ұйымдастырушылық құрылымы;
- корпоративтік басқарудың жеткіліксіз дамыған жүйесі.

Қоғам корпоративтік басқару мен персоналмен жұмысты қоса алғанда, қызметке өзгерістер енгізуді, сондай-ақ жобаларды іске асыру кезінде жобаға бағдарланған тәсілді күшейтуді жоспарлайды.

Қоғам негізгі корпоративтік құжаттарды, бизнес-процестердің бір бөлігін, департаменттер туралы ережелерді, лауазымдық нұсқаулықтарды, грейдинг жүйесін және басқа да ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу және өзектендіру бөлігінде жұмыс атқарғанын атап өту маңызды. Келесі кезең ағымдағы және/немесе жоқ бизнес-процестерді пысықтау, корпоративтік басқаруды тәуелсіз бағалауды жүргізу, қоғамның ішкі процестерін жетілдіру үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі құжаттарды әзірлеу және басқа да кезеңдер және ESG қағидаттары мен әдіснамасын сақтауды ескере отырып, барлық процестерді кешенді тәсілге келтіру болады.

### 2.3. Жергілікті және шетелдік даму институттарын талдау

Негізгі өңірлік даму институты ретінде қоғамды дамытудың неғұрлым тиімді бағдарламасын әзірлеу үшін қызметінің сипаты мен ұйымдардың, қорлар мен корпорациялардың басым бағыттары бойынша ұқсас қызмет етудің әлемдік тәжірибесін талдау қажет. Бұл ең тиімді жағдайларды анықтауға және ағымдағы жағдайды және стратегиялық мақсаттар мен бағыттарды ескере отырып, Қоғамды дамыту үшін осы тәжірибелерді қолдану мүмкіндіктерін бағалауға, сондай-ақ өңірлік даму институты ретінде қоғамның жетілу деңгейін бағалауға мүмкіндік береді. Әлемдік тәжірибелерді таңдау кезінде аумақтардың басымдықтарын ескере отырып жұмыс істейтін негізінен өңірлік даму институттары мен қорларды талдауға баса назар аударылды.

Мадридте шетелдік инвестицияларды тарту және сүйемелдеу жөніндегі өңірлік кеңсе – **«Invest in Madrid»** ұйымының тәжірибесі ерекше. Мекеменің негізгі миссиясы – жобаның бүкіл өмірлік циклі кезінде өңірдегі 179 муниципалитеттің кез келгенінде өз бизнесін құруға немесе кеңейтуге мүдделі инвесторларды сүйемелдеу. Агенттік әлеуетті және қазіргі инвесторларға инвестицияларды ынталандыруға, бәсекеге қабілеттілікті арттыруға және экономикалық өсуге бағытталған жеңілдіктер мен қаржы құралдарының кең спектрін ұсынады. Өңірде инвестицияларды тарту үшін өндіріс, зерттеулер жүргізу, әзірлеу және инновациялар салалары басым бағыттар болып табылады.

Ұйым жұмысының негізгі функцияларының бірі бизнестің жаңа жағдайларға бейімделуін жеңілдету үшін алты ай мерзімге жеңілдікті шарттармен коммерциялық үй-жайларды жалға беру және одан кейінгі жеңілдіктер беру арқылы шағын және орта кәсіпкерлікті инфрақұрылымдық қолдауды жүзеге асыру болып табылады. Ұйымның әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыруға шоғырлануы да назар аудартады. Осылайша, агенттік Испанияда алғашқылардың бірі болып экологиялық тұрақты жобаларды қаржыландырудың арнайы құралдарын енгізуге бастамашы болды.

Мадрид аймағы қолайлы инвестициялық ахуалмен ерекшеленеді, инвестицияларды тарту және салық режимінің тартымдылығы бойынша жұмысты тиімді жүзеге асыруға байланысты – аймақта 25% мәнмен Еуропадағы корпоративтік салықтың ең төменгі деңгейлерінің бірі тіркелген. Мадрид компаниялары салыстырмалы түрде жоғары тұрақтылық пен «өмір сүру» деңгейімен ерекшеленеді, орташа өмір сүру ұзақтығы ~ 7,5 жыл.

Кәсіпкерлік субъектілеріне қаржылық қолдаудың тікелей шараларын көрсету бойынша тиімді жұмыстың мысалы ретінде өз қызметін үш құрлық аумағында жүзеге асыратын **«Еуропалық қайта құру және даму банкі» (EBRD)** болып табылады. Институттың негізгі функциясы негізінен шағын және орта кәсіпкерлік субъектілеріне қарыздар, кепілдік беру және акционерлік капиталға инвестициялар арқылы қаржыландыру беру болып табылады. Ұйым өңір экономикасын дамытуға және әртараптандыруға оң үлес қосу үшін әлеуеті

бар жобаларды қаржыландыруға бағытталған. Қаржыландыруды бөлудің негізгі өлшемшарттарының бірі кәсіпорынның қоршаған ортаны қорғаудың барлық стандарттары мен ережелерін және қызметтің экологиялық тазалығын сақтауы болып табылады. Институттың айрықша ерекшелігі – қаржылық өнімдерді құрылымдау тәсіліндегі икемділік және қаржыландырылатын жобалардың қажеттіліктеріне байланысты шешімдерді бейімдеу.

Өңірлік даму институтының тиімді жұмысының келесі мысалы **«Татарстан Республикасының инвестициялық даму агенттігі» TIDA**— Республика Президентіне ведомстволық бағынысты Татарстан Республикасының мемлекеттік билігінің атқарушы органы болып табылады. Бастапқыда агенттік шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту жөніндегі комитет ретінде құрылды, кейіннен инвестицияларды тарту жөніндегі агенттікке инвестицияларды тарту және жобаларды сүйемелдеу жөніндегі тетіктерді жетілдіруге өңірлік саясаттың фокусына сәйкес трансформацияланды. Агенттіктің негізгі мақсаттары инвестицияларды тарту, инвестициялық жобаларды сүйемелдеу және іске асыру, қолайлы инвестициялық ахуалды қалыптастыруға қатысу, өңірдің инвестициялық тартымдылығын арттыру және жобаларды мемлекеттік-жекешелік әріптестік форматында сүйемелдеу болып табылады. Агенттік жүзеге асырып жатқан шаралардың тиімділігі Татарстан үшінші жыл қатарынан Ресей Федерациясы субъектілерінің инвестициялық климат рейтингінде жетекші орынға ие екендігімен расталады, бюджет қаражатын қоспағанда, негізгі капиталға инвестициялар бойынша үздік-5 аймақтың қатарына кіреді. Агенттік жұмысының негізгі бағыты сапалы инвестициялық инфрақұрылымды – арнайы экономикалық аймақтарды, ерекше әлеуметтік-экономикалық даму аумақтарын және шағын өнеркәсіптік парктерді қалыптастыру болып табылады. Бұл платформалар өңдеу өнеркәсібі, туризм және инновацияларды дамыту сияқты «Татарстан Республикасының 2030 жылға дейінгі әлеуметтік-экономикалық даму стратегиясында» көрсетілген өңір үшін басым бағыттар бойынша жобаларды іске асыратын инвесторларға ұсынылады. Татарстанның инвестициялық инфрақұрылымы әр түрлі деңгейдегі платформалармен ұсынылған — қолда бар инфрақұрылымы бар *brownfield* және инвестордың/кәсіпкердің қалауы бойынша инфрақұрылымды орналастыру мүмкіндігі бар *greenfield*. Мұндай аумақтар қажетті коммуникациялармен және энергия тасымалдаушылармен қамтамасыз етілген, оларға бірыңғай әкімшілік-құқықтық жүйе қолданылады. Мемлекет тарапынан инвесторларға кепілдік беруге және инвестициялау үшін барлық қажетті жағдайларды жасауға уәкілетті агенттіктің мәртебесін атап өту маңызды. Сайттармен қатар инвестор жер учаскесін сатып ала немесе жалға ала алады. Агенттік экономиканы әртараптандыру, әлеуметтік инфрақұрылымды құру және дамыту мақсатында мемлекеттік-жекешелік әріптестік форматында іске асырылатын жобаларды қолдаудың федералды және өңірлік шараларының операторы болып табылады.

Қолайлы қалалық ортаны құру және аумақтың әлеуметтік инфрақұрылымын, атап айтқанда мемлекеттік және жеке бастамалардың өзара іс-қимыл тетіктерін жақсарту тұрғысынан Калуга облысының «**Мемлекеттік-жекешелік әріптестік орталығының**» жұмыс істеу тәжірибесі қызықты. Орталықтың миссиясы Калуга облысының инвестициялық тартымдылығын арттыру және МЖӘ тетіктерін қолдана отырып инвестициялық жобаларды қолдау арқылы өңірдің сапалы әлеуметтік инфрақұрылымын құру болып табылады. Осылайша, орталықтың жұмысы ТКШ, көлік, спорт, білім және мәдениет сияқты өңірдің жайлы өмір сүруі үшін аса маңызды салаларда әлеуметтік маңызы бар инфрақұрылымдық жобаларды іске асыру үшін оңтайлы жағдайлар жасауға және осындай жобаларды сүйемелдеуге бағытталған. Орталық өзара іс-қимыл тетігін жетілдірумен, оның ішінде әдістемелік материалдар мен ұсынымдарды әзірлеу жолымен үздіксіз айналыса отырып, мемлекет пен бизнес арасындағы байланыстырушы буын ретінде әрекет етеді.

Сондай-ақ, «**Invest Chile**» агенттігінің тәжірибесі – Чилиге шетелдік инвестицияларды тартумен айналысатын мемлекеттік агенттік. Агенттіктің жұмысы Чилиге тікелей шетелдік инвестициялардың түсуіне жәрдемдесу болып табылатын бастамалардың барлық түрлерін іске асыру болып табылады. Бастапқыда Чили табиғи ресурстарға, атап айтқанда мысқа бай болуына байланысты шетелдік капиталға тартымдылықты ұсынды. Өңірге инвестициялар тарту жөніндегі шараларды тиімді іске асыру нәтижесінде инвесторлар ел экономикасын әртараптандыруды ынталандыра отырып, экономиканың басқа секторларына да назар аудара бастады. Бүгінгі таңда ел Оңтүстік Америкадағы шетелдік капитал үшін ең тартымды бағыттардың бірі болып табылады. Чили Үкіметі инвестициялар үшін бес басым секторды анықтады: тау-кен қызметтері, күрделі тамақ өнеркәсібі, экспорттық технологиялық қызметтер, туризм, энергетика және логистика. Осы бағыттар бойынша жобаларды қолдауды көп жылдық тәжірибе мен сараптама нәтижесінде әзірленген жобаларды сүйемелдеу әдіснамасының арқасында агенттік табысты іске асырады. Осылайша, инвестициялық жобаны дамытудың төрт сатысының әрқайсысы үшін ынталандырудың әр сатысы үшін тиісті және өзекті шараларды қамтамасыз ететін арнайы сүйемелдеу құралдары әзірленді.

Зерттеуге болатын тағы бір қызықты іс бұл **IDA Ireland** – Ирландияға тікелей шетелдік инвестицияларды тартуға және сақтауға жауапты агенттік. Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жобаларға қаржылық қолдау көрсетеді және жобаларды қаржыландыру және инфрақұрылымдық қолдау көрсету сияқты бірқатар тікелей қолдау тетіктеріне ие. Бүгінгі күні Дублин Еуропадағы шетелдік инвестицияларды тартудың негізгі нүктелерінің бірі болып табылады. Инвесторлармен өзара іс-қимылдың негізгі бағыттарының бірі өндірістік алаңдар, технологиялық парктер және кеңсе үй-жайлары ретінде инфрақұрылымдық қолдау көрсету болып табылады.

Инвестицияларды тарту үшін басым секторлар инновацияларды

дамытуға бағытталған секторлар (фармацевтика және инженерия), сондай-ақ медиа және қаржылық қызметтер сияқты сервистік салалар болып табылады. Мемлекеттің көміртексіздендіруге белсенді бейімділігіне байланысты жаңартылатын энергия саласындағы «жасыл» жобаларды іске асыруға бағдарланған кәсіпорындар ерекше маңызға ие.

**Мәскеудің өнеркәсіп пен кәсіпкерлікті қолдау қорының** тәжірибесі қызықты. Қор шикізаттық емес экспортты іске асыратын кәсіпорындарға қолдау көрсететін өнеркәсіпті қолдау қорына біртіндеп айнала отырып, кәсіпкерлікті ынталандырудың микроқаржылық шараларының операторы ретінде құрылды. Трансформация Мәскеу үкіметінің қаулысымен бекітілген «Мәскеу қаласының экономикалық дамуы және инвестициялық тартымдылығы» бағдарламасын енгізуге байланысты болды. Қор қызметінің негізгі бағыты кәсіпкерлік субъектілері үшін жеңілдікті қарыздар беру болып табылады. Қарыздарды бөлудің басым бағыты, өңдеу өнеркәсібінен басқа, технопарктердің резидент ІТ-компаниялары болып табылады. Қордың қызметі Мәскеу аумағында федералды, қалалық және муниципалды бағдарламаларды, жобалар мен іс-шараларды жүзеге асыруға қатысу болып табылады.

Жергілікті даму институтының табысты жұмыс істеуінің мысалы республикадағы негізгі қаржы институты болып табылатын **«Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингі** болып табылады. Холдингінің басты міндеті кәсіпкерлікті дамытуды қолдау болып табылады. Еншілес ұйымдарды тиімді басқару арқылы холдинг кез келген көлемдегі және салалық бағыттағы бизнесті қолдау құралдарының кең спектрін ұсына алады.

Жоғарыда аталған барлық институттар жергілікті және шетелдік кәсіпкерлікті дамыту мен ынталандырудың және инвестициялар тартудың негізгі өңірлік институттары бола отырып, ұлттық немесе өңірлік саясат шеңберінде айқындалған басым бағыттар бойынша жобаларды қолдауды іске асыру арқылы өңірлердің экономикасын дамытуға жәрдем көрсетеді. Көптеген институттар бизнес-қоғамдастықпен және инвесторлармен барынша сапалы жұмыс істеу үшін қажетті сараптаманы қалыптастыра отырып, өңірлерді дамытудың қажеттіліктеріне/векторына сәйкес трансформацияны қалай бастан өткергенін атап өтуге болады. Шетелдік және жергілікті даму институттарының зерттелген тәжірибесі мен даму ерекшеліктеріне сүйене отырып, Қоғам болашақта жобаларды басқаруда, жобаның бүкіл өмірлік циклі бойы инвесторларды сүйемелдеуде, инвестициялық тартымдылықты арттыру және неғұрлым қолайлы бизнес пен қалалық ортаны құру бойынша ұсыныстарды қалыптастыру мен әзірлеуде өз сараптамасын күшейтуге ұмтылады. Жоғарыда аталған даму институттарының мысалына сүйене отырып, Қоғам қаланы дамыту бағдарламасына сәйкес қала үшін басым үш бағытқа – сапалы бизнес пен қалалық ортаны қалыптастыруға, орнықты институционалдық өсуге назар аударып, одан әрі даму үшін басымдықтарды белгілеп, анықтады. Қоғамға өңірдегі кәсіпкерлікті дамытудың негізгі институттарының бірі

мәртебесін бекіту және ішкі әлеуетті күшейту, қаланың әлеуметтік-экономикалық дамуына жәрдемдесуді жалғастыру маңызды.

### 3. Мұраты және пайымы

Сыртқы және ішкі ортаға талдау жүргізіп, жергілікті және шетелдік даму институттарының тәжірибесін зерттей отырып, Қоғам мыналарды анықтады:

- даму институттарының назары ел/қала басымдықтары шеңберіндегі әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларға бағытталған;
- ұйымдарды институционалды дамыту жеке бағыт болып табылады;
- ESG қағидаттары мен тәсілдеріне негізделген тұрақты даму үрдісі ұйымдарды дамытудың негізі болып табылады және жобалық қызметтің барлық кезеңдерінде жобаларды іске асыру кезінде тікелей қолданылады;
- ұқсас ұйымдар күшті қолдау шараларын әзірлеу үшін күшті ішкі сараптамалық қолдау мен әдістемеге назар аударады;
- басым әлеуметтік-бағытталған жобалар мен бастамаларды жеңілдікпен қаржыландыру кезінде даму институттары инновацияларға, технологияларға және экспортқа баса назар аударады.

Осыған байланысты, Қоғам мақсатты басым қолдау бағдарламаларын және әлеуметтік маңызы бар инвестициялық жобаларды іске асыруға назар аударуы қажет.

**Қоғамның мұраты мен пайымы** өңірлік ерекшеліктерді ескеріп, даму институтының формасы мен оның өңірлік байланысын атап өтуі керек. Қоғамда басқа даму институттарымен функционалдылықты қайталамай, қаланың негізгі даму институты болу үшін барлық қажетті құралдар бар.

**Қоғамның мұраты** – Алматы қаласының тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуына жәрдемдесу.

**Пайымы** – бизнесті қолдайтын, қаланың басым әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларын іске асыратын қаланы дамытудың негізгі институты.

Қызметтің стратегиялық бағыттары мен мақсаттары:

Мұраты мен пайымына сүйене отырып, Қоғам 2025 жылға дейінгі даму бағдарламасын жүзеге асырудың стратегиялық бағыттарын, мақсаттары мен бастамаларын анықтады.

**Бірінші бағыт** – қолайлы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және жобалар портфелін тиімді басқару арқылы кәсіпкерлікті қолдау, қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау және еншілес және тәуелді ұйымдарды тиімді басқару арқылы кәсіпкерлікті дамыту.

**Екінші бағыт** – қолайлы қалалық ортаны қамтамасыз ету және басым инвестициялық жобаларды іске асыру арқылы әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыру, қаланың тұрғын үй қорын жақсарту, ескі тұрғын үй қорын жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй салу бағдарламасын іске асыру және



азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын қолдау.

**Үшінші бағыт** – корпоративтік басқару деңгейін арттыру, тиімді цифрлық инфрақұрылымды енгізу, ESG тұрақты даму қағидаттарын енгізу және сақтау арқылы орнықты институционалдық даму.

### Қоғамның 2023-2025 жылдарға арналған корпоративтік тиімділігі.

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Таза пайда шоғырландырылған көрсеткіш (млрд. теңгемен)	1,7	2	2,4	2023-2025 жылдарға арналған шоғырландырылған көрсеткіш
Тартылған инвестициялар көлемі (млрд. теңгемен)	100	250	500	АИА, ӘКК* (Шығыс қақпасы және т.б.), 2023-2025 жж. КҚК Жобаларға салынған инвестициялар сомасы, ӘКК қатысуымен қол қойылған шарттар мен меморандумдар. 2025 жылға дейінгі даму жоспарына сәйкес қаланың нысаналы индикаторы 2,8 трлн. теңгені құрайды, оның ішінде ӘКК 500 млрд. теңге
Кәсіпкерлер мен инвесторлардың қанағаттану деңгейі (%-бен)	60	70	80	2023-2025 жылдары кәсіпкерлер мен инвесторларға сауалнама жүргізу/тәуелсіз бағалау

#### **4. 1-стратегиялық бағыт: Қолайлы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және кәсіпкерлікті қолдау.**

Алматы қаласы Қазақстандағы кәсіпкерлік бастаманың орталығы болып табылады және бірқатар макроэкономикалық көрсеткіштер бойынша жетекші орынға ие. Алайда, сыртқы ортаны талдауға сәйкес, қала экономикасының құрылымы бірнеше салалар есебінен қалыптасты, соның арқасында қаланың ЖӨӨ-нің сапалық құрамын әртараптандыру экономиканы дамытудың негізгі бағыттарының бірі ретінде айқындалды. Қоғам басым салалар – өңдеу өнеркәсібі, туризм, креативті индустриялар кәсіпкерлік субъектілері үшін қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау шараларын көрсету арқылы қала экономикасының дамуы мен өсуіне жәрдемдесуде өз рөлін көреді.

Ыңғайлы және ынталандырушы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және кәсіпкерлікті қолдау үшін қоғам үш мақсатты айқындайды, оның екеуі жобалар портфелін, ЕТҰ-ны тиімді басқару және қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау арқылы кәсіпкерлікті дамыту арқылы Қоғамның ішкі әлеуетін нығайтуға бағытталған.

##### **4.1. 1-мақсат: Жобалар портфелін тиімді басқару**

###### **Ағымдағы жағдай**

Қоғамның қарамағына негізгі бөлігі жылжымайтын мүлік объектілері болып табылатын қалалық активтер берілді және қоғамға жобаларды іске асыру барысында берілген активтерді тиімді пайдалану міндеті жүктелді.

Қазіргі уақытта қоғам жобаларының портфелі меншікті және жеке қаражат есебінен қаржыландырылатын 16 коммерциялық жобадан, 20 әлеуметтік жобадан және жергілікті бюджет қаражаты есебінен қаржыландырылатын 2 бюджеттік-инвестициялық жобадан тұрады.

Осылайша, қала әкімдігі тарапынан жүктелген Қоғамның негізгі функцияларының бірі жобалық басқару, яғни міндеттерді дұрыс жоспарлау, қажетті ресурстар мен құзыреттерді жұмылдыру және тарту, мүдделі тараптармен коммуникацияларды ұйымдастыру, нәтижелердің орындалуына мұқият мониторинг жүргізу, туындайтын мәселелерді барынша ашық және уақтылы шешу есебінен жобаларды уақтылы және тиімді іске асыруды қамтамасыз етуге бағытталған қызмет болып табылады.

Қазіргі уақытта жобаларды тиімді басқарудың негізгі міндеттері:

- Жобалық басқару бөлігінде персонал құзыретінің жеткіліксіз деңгейі;
- Шешім қабылдау процесін қиындататын сызықтық ұйымдастырушылық құрылым;
- Іске асырылатын жобалар саны көп болған кезде қалыптасқан жобалық тәсілдің болмауы.

Қазіргі уақытта қоғам жобалар портфелін ұйымдастыру және басқару

үшін жобалық тәсілді әзірлеу сатысында. Жобалармен жұмыс жөніндегі команданы қалыптастыру және күшейту жүріп жатыр, инвестициялық саясат әзірленді, ішкі нормативтік құжаттарды әзірлеу және өзектендіру жүргізілуде, тәуекелдерді басқару департаменті құрылды, тәуекел менеджменті бойынша негізгі құжаттар әзірленді және бекітілді.

### **Пайымы**

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, жобалық компанияның сапалы жұмыс істеуінің негізі жақсы реттелген бизнес-процестердің, жоғары білікті адами ресурстардың, IT инфрақұрылымның және нарық конъюнктурасының өзгерістеріне бейімделу қабілетінің болуы болып табылады. «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ» АҚ және «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ сияқты ұлттық холдингтер білімді жинақтау мүмкіндігі бар сараптамалық топтың болуымен, жобалық-бағдарланған тәсілмен, сондай-ақ коммуникациялардың тиімділігі мен жеделдігін арттыруға арналған құралдардың болуымен ерекшеленеді.

Жобаға бағдарланған тәсілді қолдану шеңберінде білім мен құзыреттер шоғырландырылатын және шоғырландырылатын жобалық басқарумен айналысатын жеке бөлімшенің жұмыс істеуін көздейтін матрицалық құрылым енгізіледі. Бұл бөлімше жобаны бастау және идеяларды қалыптастыру кезеңінен алынған тәжірибені сақтай және тарата отырып, жобаны аяқтау кезеңіне дейін жобаны басқару үшін жауапкершілікті толығымен өзіне алады.

Жаңа технологияларды енгізу қоғамдағы жобалық қызмет процестерін жеделдетуге мүмкіндік береді. CRM және Business Intelligence шешімдерін енгізудің арқасында жобаларды іске асырудың әрбір кезеңінде онлайн режимінде бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Қоғамның қызметі қаланың қажеттіліктерін ескере отырып, жобаларды дербес іске асыруға шоғырландырылатын болады, бұл Қоғам алдына қойылған қалалық даму мақсаттарына қол жеткізуге әкеледі. Осылайша, негізгі бағыт коммерциялық жобалардың пайдасына жергілікті бюджеттен қаржыландырылатын бюджеттік жобалардың үлесін барынша азайту және қоғамға берілген үй-жайлар мен жер учаскелерін жоғары табыстылықтағы жобаларды іске асыру үшін тиімді басқару болып табылады. Қоғам қала үшін маңызды жобаларды іске асыру үшін пайдалану мақсатында қаланың жаңа активтерін ұйымдастыру балансына беруге бастамашы болады. Сондай-ақ, қала саясатына сәйкес жобалар портфелінің маңызды элементі «таза» өндірістерді іске асыру үшін «жасыл» қаржыландыруды тарту жөніндегі жобалар болады.

Жобалар портфелін тиімді басқару фокусты «жобаларды дұрыс іске асырудан» «дұрыс жобаларды іске асыруға» дейін кеңейтеді, яғни тәсіл Қоғамның стратегиялық дамуына сәйкес келмейтін бастамаларды сұрыптауынан тұрады. Осылайша, Қоғам жобалық басқару, жобалық бастамаларды әзірлеу және жобаларды портфельдік басқару бойынша құзыреттерді арттыруға ұмтылатын болады.

### Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:

1. Оңтайлы және икемді ұйымдық құрылымды құру;
2. Ішкі бизнес-процестерді бюрократизациялау және негізгі жобалық тәсілдерді реттеу;
3. Жобаларды портфельдік басқару қағидаттарын енгізу;
4. Жобалық командаларды, оның ішінде жобаларды сараптамалық қолдауды күшейту.

### Қойылған мақсаттар мен міндеттерді іске асыру жөніндегі негізгі бастамалар:

- Инвестициялық жобаларды іске асыру жөніндегі ішкі процестерді әзірлеу және жетілдіру, инвестициялық комитет қызметінің тиімділігін арттыру және жобаларды іске асыру мониторингі;
- Жобаларды құрылымдау, «пайплайн» дайындау, жобаларды іске асыру және іске асырылатын жобалардың мониторингін күшейту;
- Коммерциялық және әлеуметтік жобалар арасындағы тепе-теңдікті сақтау;
- Коммерциялық және әлеуметтік жобаларды кейіннен іске асыру үшін, атап айтқанда, қаланың тоқтап тұрған активтерін коммерциялық айналымға тарту үшін қоғамның қаланың жаңа активтерін алуы жөнінде ұсыныстар әзірлеу және жолдау;
- Қоғам мен қаланың стретік активтерін коммерциялық айналымға тарту бойынша жұмыс жүргізу;
- Қоғамның сыртқы бюджеттен тыс қаржыландыруды, оның ішінде облигациялар шығару жолымен тарту жөніндегі жұмысты жүргізу.

### 2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Уақтылы аяқталған жобалардың үлесі (%-бен)	80	90	100	Аяқталған жобалар саны / портфельдегі жобалардың жалпы санына * 100

## **4.2. 2-мақсат: қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау арқылы кәсіпкерлікті дамыту.**

### **Ағымдағы жағдай**

Қоғам кәсіпкерлерге қаржылық және инфрақұрылымдық қолдаудың тікелей шараларын көрсететін «Almaty Business – 2025» бағдарламасының негізгі операторы болып табылады. Қаржылық қолдау «Almaty Finance» ЖШС және «MFO Almaty» ЖШС еншілес ұйымдары арқылы жүзеге асырылады. Бүкіл қызмет кезеңінде Қоғам 3 428 жаңа жұмыс орнын құра отырып, 463 жобаны қаржыландырды. «Almaty Finance» 19 052,5 млн.теңге сомасына 82 жоба қаржыландырылды, оның ішінде 2020-2022 жылдарға арналған дәрілік заттардың тұрақтандыру қорын қалыптастыру мақсатында 7 593 млн. теңгеге 6 жоба, 1 878 жұмыс орны құрылды. «MFO Almaty» 7 060,3 млн.теңге сомасына 381 жоба қаржыландырылды, 1 550 жұмыс орны құрылды.

Инфрақұрылымдық қолдау АИА және ШӨП аумағында өндірістерді орналастыру үшін алаңдар беру арқылы көрсетіледі. ШӨП өндірістердің толыққанды жұмыс істеуі үшін барлық қажетті техникалық шарттары мен коммуникациялары бар үй-жайлар мен аумақтарды білдіреді, бұл өндірістерді іске қосу үшін кәсіпкерлер тарапынан күрделі шығындарды айтарлықтай төмендетеді. ШӨП-те орналастырудың артықшылығы үй-жайларды жеңілдікті мөлшерлеме бойынша ұзақ мерзімді жалға алу мүмкіндігі болып табылады. АИА аумағында 376,7 млрд. теңге сомасына 81 жоба іске асырылып, 9 824 жұмыс орны құрылды. Сондай-ақ, қазіргі уақытта 11 ШӨП іске қосылды (5 қала аумағында, 6 индустриялық аймақ аумағында), онда 67 резидент орналастырылды, 1069 жұмыс орны құрылды.

### **Пайымы**

Басым салаларды, атап айтқанда өңдеу өнеркәсібін дамыту ШОБ үшін қаржылық және инфрақұрылымдық қолдаудың қолжетімділігін арттыру қажеттілігін болжайды. Осылайша, кәсіпкерлік субъектілерін орналастыру үшін алаңдарды ұсыну саладағы жоғары технологияларды кеңейту, енгізу, шығындарды азайту және инвестициялық базаны ынталандыру үшін мүмкіндіктерді қамтамасыз етеді. Алматы қаласын дамыту бағдарламасына сәйкес өнеркәсіптік алаңдар санын ұлғайтуды Қоғам АИА аумағын кеңейту және оның аумағында жаңа шағын өнеркәсіптік парктер құру жолымен іске асыратын болады.

Қоғам кәсіпкерлік субъектілерінің күрделі шығындарын азайту мақсатында инфрақұрылымды дамытуды жалғастырады, сондай-ақ қоғам бастамашылық еткен «өнеркәсіптік ипотека» үлгісі бойынша басым салалардың кәсіпкерлері үшін жаңа кредиттік өнімдерді әзірлеуді және енгізуді жалғастырады. Бұл өнім қарызды қамтамасыз ету ретінде сатып алынатын ШӨП алаңдарын пайдалануға мүмкіндік береді, бұл кәсіпкерлерге кепіл жүктемесін айтарлықтай төмендетеді.

Өнеркәсіптік кәсіпорындарды орналастыруға жарамды жер учаскелерінің ағымдағы толықтығы мен қолда бар резервтерін, сондай-ақ осындай алаңдарға ықтимал жоғары сұранысты назарға ала отырып, АИА аумағын 190 гектарға кеңейту жоспарлануда (екінші кезең). АИА-ның екінші кезеңінің инфрақұрылымын салуға республикалық бюджеттен қаржыландыру бөлу талап етіледі. 2025 жылдың соңына қарай АИА дамуының екінші кезеңіндегі инфрақұрылымның базалық объектілерінің құрылысын аяқтау жоспарлануда.

**Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. Кәсіпкерлікті қаржылық және инфрақұрылымдық қолдауды қамтамасыз ету үшін қоғамның мүмкіндіктерін кеңейту
2. Мақсатты қолдау шараларын әзірлеу үшін қала экономикасының басым және проблемалық салалық бағыттарын талдау;
3. Салық салынатын базаны ұлғайту және жаңа жұмыс орындарын құру;
4. Кәсіпкерлікті дамыту үшін АИА және ШӨП инфрақұрылымын кеңейту.

**Қойылған мақсаттар мен міндеттерді іске асыру жөніндегі негізгі бастамалар:**

- «Almaty Business 2025» бағдарламасына қала үшін ерекше назар аударуды талап ететін неғұрлым басым салалар мен салаларды мақсатты қолдау бөлігінде өзгерістер енгізу үшін ұсыныстар әзірлеу;
- Almaty Finance және Almaty МҚҰ жаңа кредиттік өнімдерін, оның ішінде қала экологиясын жақсартуға бағытталған өнімдерді енгізу және қолданыстағы кредиттік өнімдерді жетілдіру;
- АИА аумағын кеңейту (2-кезең) және оның аумағында жаңа инвестициялық жобаларды іске асыру;
- АИА аумағында және қала аудандарында жаңа шағын өнеркәсіптік парктер салу;
- Жоғары технологиялық және «таза» өндірістерді, атап айтқанда индустриялық аймақта және шағын өнеркәсіптік парктерде басым қолдау.

**2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:**

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Кәсіпкерлерді қолдауға бөлінген қаражат көлемі (млрд. теңге)	25	28	33	2025 жылға дейін Almaty Finance және Almaty МҚҰ қаржыландырған жобалардың көлемі. Бүгінгі күні 18 млрд. теңгеге жобалар қаржыландырылды. Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасына сәйкес тағы 15 млрд. теңгеге қаржыландыру жоспарлануда

### 4.3. 3-мақсат: еншілес және тәуелді ұйымдарды тиімді басқару

#### Ағымдағы жағдай

2023 жылдың сәуір айындағы жағдай бойынша Қоғам төрт еншілес және бір тәуелді ұйымның жалғыз құрылтайшысы болып табылады:

1. «Алматы – индустриялық аймағы» ЖШС, негізгі қызмет түрі кәсіпкерлерге аумақ пен инфрақұрылым беру арқылы өнеркәсіптік жобаларға инвестициялар тарту мақсатында құрылған Алматы қаласының индустриялық аймағын басқару болып табылады.
2. «Almaty Finance» ЖШС, негізгі қызмет түрі басым жобаларды іске асыруға жеңілдікті қаржыландыру болып табылады. «Almaty Finance» ЖШС-нің «Almaty» микроқаржы ұйымы» ЖШС еншілес ұйымы бар, ол шағын бизнес жобаларын жеңілдікпен қаржыландыруды жүзеге асырады;
3. «Алматы қаласы әкімдігінің күрделі құрылыс кәсіпорны» ЖШС қызметінің негізгі түрі ескірген үйлерді бұзу және олардың орнында заманауи ғимараттар мен құрылыстарды салуды ұйымдастыру арқылы тұрғын үй секторын жаңғырту жөніндегі жобаларды басқару болып табылады.
4. «Innovation Safety Centre» ЖШС, қызметінің негізгі түрі жол қозғалысы ережелерін бұзушылықтарды автоматты фото және бейнетіркеу жүйесін құру жөніндегі жобаны іске асыру болып табылады.

Ағымдағы ұйымдық құрылымға сәйкес еншілес ұйымдардың қызметін үйлестіруді Қоғамның әр түрлі функционалдық бағыттарға жауапты басқарма мүшелері жүзеге асырады, бұл қызметті стратегиялық бақылау деңгейін арттырады.

ЕТҰ-ны басқарудың қазіргі жүйесінде бірқатар сын-қатерлер бар, мысалы, Қоғамның корпоративтік басқару және ЕТҰ буындары арасында шешім қабылдау бойынша жауапкершілік аймақтарын нақты ажыратудың болмауы.

Сонымен қатар, Қоғамда қызметі ЕТҰ қызметіне бақылауды жүзеге асырумен байланысты құрылымдық бөлімше құрылды, бұл шешім қабылдау процесін жеделдетуге және коммуникация мен есептілік жүйесін оңтайландыруға мүмкіндік береді.

Алайда ЕТҰ қызметін жақсарту, кейбір ЕТҰ-ны кірістілікке шығару, сондай-ақ ЕТҰ-ға берілген активтердің сақталуын бақылауды күшейту мақсатында кәсіпорындарды портфельдік басқарудың тиімділігін күшейту қажет. Атап айтқанда, Қоғамның корпоративтік басқару жүйесінің барлық буындарының алқалы органдарының жүйесін нақты ажырату және құру, сондай-ақ қызметтің басым бағыттары бойынша жаңа, табысты, бірлескен кәсіпорындар құруды қамтамасыз ету.

## Пайымы

Қоғамның пайымына сәйкес, 2025 жылға қарай басқарушы холдингтің моделіне көшу жоспарлануда, оған сәйкес негізгі бағыттар бойынша операциялық қызметті еншілес және тәуелді ұйымдар жүзеге асырады, ал Қоғам қойылған міндеттерді іске асыру үшін тиімді басқарады, бақылайды және қажетті қолдау көрсетеді.

Басқарудың бұл моделінде Қоғамның рөлі активтерді бөлу үшін бизнесті талдау болып табылады. Инвестициялық қаражат кәсіпорындардың әртараптандырылған портфелі бойынша бөлінеді. Бұл жағдайда құнды құру көзі бірлескен кәсіпорындар, сондай-ақ қоғамның құзыретті стратегиялық шешімдері болады. Бірлескен кәсіпорындар салалық ерекшелігі бойынша, атап айтқанда – жылжымайтын мүлік, туризм, ақпараттық технологиялар, креативті индустриялар және т.б. салалары бойынша топтастырылады. Мұндай тәсіл Қоғамға барлық қолданыстағы бағыттар бойынша сараптама жинақтауға және стратегиялық басқарудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Қоғамның өкілеттіктері бірлескен кәсіпорындардың тәуелсіз қатысуы мен қаржыландырылуын тек өз активтері арқылы ғана емес, сонымен қатар үшінші тарап қаржы құралдарын пайдалану арқылы да қамтиды. Қоғам бірлескен кәсіпорындардың қызметінен дивиденд түрінде пайда табуға мүмкіндік алады.

Бірлескен кәсіпорындар санын ұлғайту үшін перспективалық активті анықтаудан бастап, Қоғамда тиісті үлесі болатын заңды тұлға құруға дейінгі жолды көздейтін процесс жолға қойылады. Көрсетілген процесс активті бағалау алгоритмін, инвестормен/серіктеспен өзара іс-қимыл шарттарын, үлгілік құжаттарды, жобаны іске асыру тәртібін және пайданы бөлуді, сондай-ақ жобадан шығу/үлесті сату шарттарын қамтиды.

Қоғамның маңызды міндеті ЕТҰ кірістілігін арттыру болып табылады. Осы мақсаттар үшін Қоғам ЕТҰ үшін стратегиялық бағыттарды айқындады және кешенді қаржылық және заңдық талдау жүргізеді, сондай-ақ негізгі индикаторларды белгілеу арқылы қаржылық қызметті бақылау деңгейін арттырады.

ЕТҰ қызметіне бақылауды күшейту және Қоғамның ЕТҰ-мен тиімді өзара іс-қимылын жолға қою мақсатында ішкі операциялық процестерді оңтайландыру мақсатында әрбір ЕТҰ-да алқалы органдар мен байқау кеңестерін құру сияқты бастамалар іске асырылды. Аталған бастамаларды одан әрі іске асыру үшін іс-шаралар кешенін өткізу жоспарлануда, оның ішінде:

- ЕТҰ қызметінің тиімділігін бағалау;
- Қоғамның ЕТҰ-мен өзара іс-қимылы жөніндегі регламентті әзірлеу және бекіту;
- Ішкі рәсімдерді біріздендіру (есеп, кадр және басқа да саясаттар);
- ЕТҰ-мен Қоғамның коммуникацияларын жетілдіру және бірыңғай



құжат айналымын құру;

- CRM-жүйесіне және бірыңғай байланыс орталығына интеграциялау.

ЕТҰ-ның кадр саясатын жетілдіру және Қоғамның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерін іске асыруды қамтамасыз ету үшін персоналды біліктілікке, іріктеуге және ынталандыруға бірыңғай тәсілді қолдану қажет. Қоғамның бірыңғай кадр саясаты келесі бағыттар бойынша дамиды:

- Мамандарды жалдау кезінде ашық конкурстық іріктеу рәсімдерін пайдалану;
- Кандидаттарға қойылатын біліктілік талаптарын реттеу және оларды жалдау кезінде қатаң сақтау;
- Қызметкерлердің жоғары тұрған лауазымдарға орналасуы үшін кадр резервін құру;
- Қызметкерлерді бейімдеу және оқыту;
- Команда түзуші іс-шараларды және басқа да ынталандырушы іс-шараларды өткізу;
- АТ-шешімдерді енгізу және қолдану.

**Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. ЕТҰ шешімдерін қабылдау процесінде жауапкершілік аймақтарын анықтау;
2. ЕТҰ қызметінің басымдықтарын айқындау;
3. Көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыру есебінен ЕТҰ кірістілігін арттыру;
4. ЕТҰ стратегиялық жоспарлары мен ҚНҚ қайта қарау;
5. Жаңа табысты бірлескен кәсіпорындар құру, сондай-ақ жекешелендіру жоспарын уақтылы іске асыру/кәсіпорындардан шығу.

**Қоғамның стратегиялық бастамалары:**

- ЕТҰ қызметінің тиімділігін бағалау;
- Қоғамның корпоративтік басқаруы мен ЕТҰ-ның әр түрлі деңгейлері арасында шешім қабылдау бойынша жауапкершілік аймақтарын нақты ажырату;
- Almaty Finance және Almaty МҚҰ қызметін қаланың басымдықтары бойынша нысаналы қаржылық қолдауға қайта форматтау;
- Қаланың ірі жобаларын іске асыру үшін коммерциялық банктердің қатысуымен жобалық қаржыландыру – кредиттер фабрикасын енгізу;
- Операторлық қызметтер есебінен АИА кірістілігін арттыру;
- Жер учаскелерін сатып алу және ресімдеу, инженерлік желілерді жобалау және салу және т.б. жөнінде АИА бойынша 2-кезеңді іске

асыру үшін қажетті рәсімдерді жүргізу;

- ЕТҰ жекешелендіру мәселесін шешу;
- ЕТҰ даму стратегияларын әзірлеу және өзектендіру.

**2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:**

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
ЕБИТДА (млрд теңге)	0,8	0,9	1,2	ЕБИТДА млрд теңгеге Барлық ЕТҰ бойынша шоғырландырылған

## 5. 2-стратегиялық бағыт: Қолайлы қалалық ортаны қамтамасыз ету және әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыру

Қала тұрғындары өмір сүретін қалалық ортаның сапасы ірі қалалардың сапалы адами капитал үшін бәсекелестігінің маңызды факторына айналады – бұл қалаларды дамытудың негізгі ресурсы.

Даму бағдарламасы аясында Алматының негізгі даму мақсаттарының бірі жайлы қалалық орта құру болып анықталды. Алматы халқының қарқынды өсуі қалалық инфрақұрылымның барлық түрлерінің жай-күйіне теріс әсер етті. Сондай-ақ, жер ресурстарын қайта бөлуге және қала шекараларын бірнеше рет кеңейтуге байланысты аумақтардың біркелкі емес дамуы, атап айтқанда инфрақұрылымдық дамудың теңгерімсіздігі байқалды. Бұл сөзсіз қаланың әр түрлі аудандарының тұрғындары үшін өмір сапасының теңсіздігін тудырады.

Осы сын-тегеуріндерді шешу мақсатында бес негізгі полиция орталығын қалыптастыра отырып және олардың әрқайсысын дамытудың басым бағыттарын айқындай отырып, полицентристік тұжырымдаманы енгізу жоспарлануда. Дамудың көп орталықты моделі қалалық ортаны сапалы толтыруға, тұрғын үй, әлеуметтік, қоғамдық-іскерлік, өнеркәсіптік және басқа да ғимараттар мен құрылыстардың теңгерімін сақтауға, жер және басқа ресурстарды ұтымды пайдалануға, сондай-ақ инфрақұрылымды дамыту құралдары арқылы озық даму қағидаттарын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Қолжетімді тұрғын үйдің, сондай-ақ әрбір тұрғынға қолжетімді сапалы инфрақұрылымның болуы әлеуметтік тұрақтылықтың негізгі факторы болып табылады. Әрбір полиция орталығын толыққанды дамыту және адами капиталды тарту үшін сапалы инфрақұрылым, әсіресе әлеуметтік инфрақұрылым құру қажет. 2030 жылға қарай қала халқының 4 млн адамға дейін болжамды ұлғаюын ескере отырып, әсіресе қолайлы қалалық ортаны қалыптастыру жөніндегі бастамаларды тиімді іске асырудың маңыздылығы артып келеді. Бұл ретте, «жасыл» күн тәртібінің регламенттерін сақтау және экологияға зиян келтіруді барынша азайту аса маңызды болып табылады.

Қаланың дамуын қамтамасыз ету келесі бастамаларды іске асыру арқылы мүмкін болады:

- Тиісті әлеуметтік инфрақұрылым мен тұрғын үй қорын қалыптастыру;
- Экономиканың басым салаларын дамытуды ынталандыру;
- Индустриялық аудандар мен өнеркәсіптік объектілерді қайта құру, оның ішінде өндірістерді қаладан индустриялық аймаққа көшіру;
- Жоғары технологиялық және «таза» өндірістерді дамытуға басымдық беру;
- ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын жаңғырт.
- Аталған бағыттарды іске асыру үшін Қоғам алдына үш негізгі стратегиялық мақсат қояды:

- Басым бағыттар бойынша әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларды іске асыру;
- Қаланың тұрғын үй қорын жақсарту;
- Азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын қолдау.

### **5.1. 1-мақсат: басым бағыттар бойынша әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларды іске асыру**

#### **Ағымдағы жағдай**

Қаланы дамытудың басым бағыттары инфрақұрылымға инвестициялармен және экономика салаларын әртараптандырумен тікелей байланысты. Тиісті сараптамасы мен өкілеттіктері бар өңірдегі негізгі даму институты ретінде қоғам басым бағыттар бойынша бірқатар зекірлік инфрақұрылымдық жобаларды белсенді іске асыруда. Қазіргі уақытта негізгі бағыттардың бірі өңдеу өнеркәсібін дамытуға жәрдемдесу болып табылады. Сонымен, АИА аумағында автомобиль жасау кластері белсенді дамып келеді. 2022 жылдың қорытындысы бойынша өңдеу өнеркәсібі өсімінің 70%-ы автомобиль жасау есебінен қамтамасыз етілді, сондай-ақ ірі торапты құрастырудан шағын торапқа дейін оқшаулау деңгейін айтарлықтай арттыру жоспарлануда.

Полицентристік даму бөлігінде Қоғам «Шығыс қақпасы» сияқты даму жобаларын іске асыруда, онда барлық қажетті әлеуметтік-инженерлік инфрақұрылымы бар ауданы 200 гектардан асатын орамның кешенді құрылысы қамтамасыз етіледі.

Цифрлық жобаларды дамыту бөлігінде қоғам жаппай жиналатын орындарды (базарлар, вокзалдар, СОСО) бейнебақылау жүйесі бойынша жобаларды сәтті іске асырып, қалалық полиция департаментіне тапсырды. Мұндай жобалар қала аудандарында қауіпсіздікті арттыруға және азаматтарға жедел көмек көрсетуге ықпал етеді.

Бұл ретте, қазіргі уақытта қоғамның портфелінде басқа да басым салаларды – туризм мен креативті индустрияларды дамытуға, сондай-ақ қаладағы ауа сапасы мен экологияны жақсартуға әсер ететін «жасыл жобаларды» қоса қаржыландыруға байланысты жобалар жоқ.

#### **Пайымы**

Алматы қарқынды дамып келе жатқан мегаполис бола отырып, өңірлік саясаттың басымдықтарына сәйкес аумақтың сапалы өсуі мен дамуын одан әрі қамтамасыз етуді қиындататын бірқатар сын-қатерлер мен кедергілерге тап болады. Осы сын-қатерлерді еңсеру мақсатында тиісті инвестициялық және әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыруға баса назар аудару өте маңызды.

Осындай сын-қатерлердің бірі экономиканың белсенді дамуы мен қоғамдық және жеке көлікті пайдаланудан туындаған экологияға теріс әсер ету болып табылады. Ауаның қанағаттанарлықсыз жағдайы қиындық болып қала

береді, оны жеңу үшін кешенді тәсілді қолдану қажет.

Қоғам стратегиялық бастамаларды іске асыру және ресурстарды жауапкершілікпен пайдаланудың жаңа тәсілдерін қалыптастыру арқылы, мысалы, мынадай жобаларды енгізу арқылы экологиялық сын-қатерді еңсерудегі өз рөлі мен үлесін көреді:

- автокөлікті бөлісу үшін электр көлігін жеңілдетілген қаржыландыру;
- қаланың автобус паркін жаңарту;
- қала үшін жалғасып жатқан электр автобустарын ауыстыруды қаржыландыру;
- «таза» өндірістерді дамытуға және өндірістерді индустриялық аймаққа (қала шегінен тыс) көшіруге ықпал ету.

Сондай-ақ, әлемдік экономиканың трансформациясы жағдайындағы заманауи мегаполистердің сын-тегеуріндерінің бірі дамудың жаңа драйверлерін іздеу болып табылады. Бұл тұрғыда Алматыда креативті индустриялар ерекше маңызға ие болуда. Креативті индустриялар саласын дамыту ЖӨӨ құрылымын әртараптандыруға, жұмыспен қамтуға, жаңа кәсіпорындар мен жұмыс орындарын құруға, экспорттық әлеуетті арттыруға мүмкіндік береді, сондай-ақ оң имиджді қалыптастыруға әсер етуі және қаланың инвестициялық тартымдылығын арттыруы мүмкін. Қоғам осындай жобалардың дамуына жер учаскелері немесе үй жайлар түрінде активтерді бірлесіп қаржыландыру және бөлуге жәрдемдесу арқылы өз үлесін қоса алады:

- заманауи аудио/бейне жазу студиялары мен концерт залдарын салу;
- өсіп келе жатқан урбанизация процестерін басқаруға ықпал ететін қаланың цифрлық жобаларына қатысу (Smart city, Almaty Data Lake).

Сондай-ақ, көптеген заманауи мегаполистердің экономикасын дамытудың негізгі драйверлерінің бірі туристік сала болып табылады. Алматы қаласы да ерекшелік болған жоқ-бірегей табиғи орналасуының, бай тарихи мұрасы мен көпмәдениеттілігінің арқасында қала туризмді кешенді дамыту үшін әлеуетке ие. Мысалы, туризм, атап айтқанда – таулы, өңір экономикасын одан әрі дамыту үшін басым салалардың бірі болып айқындалды. Қоғам келесі бастамаларды іске асыру арқылы салаға жәрдем көрсетуді жоспарлап отыр:

- қаланың туристік инфрақұрылымын дамытуға қатысу, оның ішінде бірыңғай тау туристік кешенін құру (курорттар мен тау шаңғысы базаларын біріктіру)
- қаланың нөмірлік қорын ұлғайту мақсатында қонақ үй кешендерін салу бойынша жобаларды сүйемелдеу.

Мұндай жобаларды қоғамның басқа институттармен серіктестігі негізінде жүзеге асыруға болады. Кредиттік рейтингке ие бола отырып, Қоғам

жобаларға инвестициялар тарта алады және кепілгер бола алады, бірлескен кәсіпорындар құра алады және сол арқылы қала экономикасындағы басым салалардың үлесін арттыруға ықпал етеді.

### **Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. өңдеу өнеркәсібінде көбірек жобаларды іске асыру;
2. қаланың қажеттіліктері мен қоғамның шығармашылық индустрияларды және IT дамыту жөніндегі жобаларға қатысу мүмкіндіктерінің тізімін қалыптастыру;
3. әлеуметтік маңызы бар және инвестициялық жобаларды іске асыру кезінде ESG қағидаттарын енгізу;
4. туристік инфрақұрылымды дамыту бойынша қаланың қажеттіліктерін талдау және осы жобаға қатысу мүмкіндігін анықтау.

### **Қоғамның стратегиялық бастамалары:**

- Жобалар тізбесін дайындау және бекіту;
- Қаланың «жасыл» жобаларын үйлестіру және бірлесіп қаржыландыру, оның ішінде:
  - қаланың автобус паркін жаңарту;
  - АИА және өнеркәсіптік парктерде жоғары технологиялық және «таза» өндірістерді дамыту;
  - Электр зарядтау станциялары желісін және электр каршерингті дамыту.
- Девелоперлік даму жобаларын құрылымдау және іске асыру («Шығыс қақпасы», «Алғабас» және т.б.);
- Қаланың туристік инфрақұрылымын дамытуға қатысу, оның ішінде бірыңғай тау туристік кешенін құру (курорттар мен тау шаңғысы базаларын біріктіру) және қонақ үй кешендерін салу;
- Индустриялық аудандар мен өнеркәсіптік объектілерді қайта құру, өндірістерді индустриялық аймаққа орналастыру;
- Креативті индустриялардың зәкірлік жобаларын және қаланың цифрлық жобаларын іске асыруға қатысу.

### **2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:**

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Жобалар саны (бірлік)	2	5	9	ӘКК тартылған жобалар саны (қаржылық және қаржылық емес шаралар арқылы). Жинақтау қорытындысы.

- 5.2. 2-мақсат: ескі тұрғын үй қорын жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй салу бағдарламасын іске асыру арқылы қаланың тұрғын үй қорын жақсарту.**

## **Ескі тұрғын үй қорын жаңарту**

### **Ағымдағы жағдай**

2021 жылы Мемлекет басшысы Алматы қаласында қала құрылысы қызметінің нормалары мен ережелерін сақтай отырып, ескі тұрғын үйді жаңарту бағдарламасын іске асыру бойынша жұмыстарды жүргізуді жеделдету жөнінде тапсырма берді.

Тапсырманы іске асыру үшін және ескі тұрғын үй проблемасын шешу мақсатында Әкімдіктің 2021 жылғы 19 ақпандағы №1/124 қаулысымен «Алматыдағы тұрғын үй қорын жаңартудың 2021-2025 жылдарға арналған бағдарламасы» бекітілді.

Әлеуметтік тұрғын үйді жаңарту және салу бағдарламасын іске асыру жөніндегі функциялар қоғамның еншілес ұйымы болып табылатын «Алматы қаласы әкімдігінің күрделі құрылыс кәсіпорны» ЖШС қызметіне берілді. Жаңарту бағдарламасының мақсаты ескі тұрғын үй иелеріне жаңа пәтерлер беру және оларды жайлы және қауіпсіз өмір сүру жағдайларымен қамтамасыз ету, сондай-ақ қаланың эстетикалық сәулеттік келбетін қалыптастыру болып табылады.

Мердігер ұйымдарды тарта отырып, 2013-2022 жылдар кезеңіндегі қызмет нәтижелерін қарастыра отырып, тұрғын үй құрылысы бойынша көрсетілетін қызметтерді мемлекеттік сатып алу шеңберінде КҚК 71 ескі үй бұзылды, олардың орнында 81 көппәтерлі тұрғын үй пайдалануға берілді.

Қазіргі уақытта Алматы қаласының жаңа Бас жоспары бекітуге дайындалуда. Бес полиция орталығының бас жоспары мен мастер-жоспарларын қабылдау және іске асыру нәтижесінде қала 2030 жылға қарай жоспарға сәйкес азаматтардың жайлы өмір сүру деңгейін арттыруға оң әсер ететін өзгерістер алады. Т-тәрізді қиылыстардың ең аз санымен ең үздік көше байланысы пайда болады, кеңістіктік интеграция мен байланысты көше желісі есебінен тұратын аудандар бір-бірінен және тарихи орталықтан оқшауланбайды, бұл қаланың кез келген басқа нүктесіне оңай өтуге мүмкіндік береді. Құрылыс тығыздығының экономикалық тиімділігі артады, үздіксіз жаяу жүргіншілер инфрақұрылымы, байланысты жасыл кеңістіктер желісі (аллеялар, саябақтар, гүл бақтары, променадтар) және қалалық ортаға әсер ететін басқа да өзгерістер қайта құрылады.

### **Пайымы**

Тиісті стратегиялық бағытты іске асыру бойынша пайымды қалыптастыру, сондай-ақ ағымдағы бағдарламаларды өзектендіру үшін Қоғам екі бағыт бойынша халықаралық тәжірибеге талдау жүргізді: қайта жаңарту бағдарламалары және әлеуметтік тұрғын үй құрылысы.

Қытай, Швеция, Франция, Германия, Түркия, АҚШ, Финляндия, Нидерланды және т.б. елдердегі халықаралық қайта құру бағдарламаларын талдау көрсеткендей, экономикалық дамыған елдерде ғимараттарды жаңартуға

және тұрғын үй қорын жаңғыртуға мемлекеттің қатысуы орта есеппен 25% құрайды, халықтың қосқан үлесі шамамен тең, қалған 50%-ы жеке инвестицияларды тарту есебінен қаржыландырылады. Бұл ретте инвестициялардың жаңа құрылыстан тұрғын үй қорының ғимараттарын қайта жаңарту және жаңғырту жөніндегі іс-қимылдарды қолдауға қайта бағдарлануы орын алды. Елдердің зерттелген тәжірибесі тұрғын үйді көбейтуді, оның ішінде ғимараттарды жаңарту негізінде мемлекеттік және муниципалды қолдаудың жүйелі сипатын көрсетеді.

Алматы қаласының ескі тұрғын үй қоры күрделі әлеуметтік проблема болып табылады. Тозығы жеткен тұрғын үйдің негізгі бөлігін өткен ғасырдың отызыншы-елуінші жылдарында салынған, жекешелендіру кезеңінде жеке меншікке берілген қаңқалы-қамысты екі қабатты үйлер құрайды. Бұл ретте жыл сайын олардың тозуы орын алуда, проблема Алматы қаласының сейсмикалық белсенділік аймағында орналасуымен күрделене түседі, ал үйлердің тозу қарқыны олардың жаңаруынан озып тұр.

Қала дамуындағы бағыттың маңыздылығын назарға ала отырып, Қоғам жаңғырту бағдарламасын іске асыруды басым стратегиялық міндеттер тізіміне енгізді. Қоғам тұжырымдаманы әзірлеудің, мердігерлік ұйымдарды таңдаудың, жобаны іске асыру процесін бақылау мен мониторингтеудің барлық кезеңдерін қамтитын тоқсандарды салу жөніндегі жобаларды әзірлеу кезінде кешенді тәсілді қолдануға ұмтылады. Даму тәсілі құрылыс объектісінің экожүйесін табуға мәжбүр етеді, жобаның бүкіл экожүйесі ыңғайлы болуы керек және жобаның қосымша құнын әзірлеушіге ғана емес, оны пайдаланатын қала тұрғынына да әкелуі керек.

### **Мақсаттар мен міндеттер:**

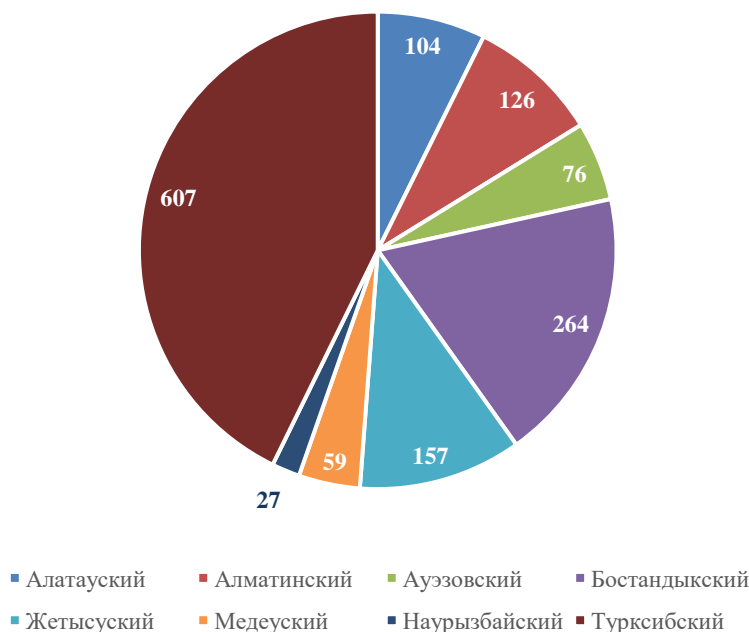
Жаңарту бағдарламасының мақсаты ескі тұрғын үй иелеріне жаңа пәтерлер беру, сондай-ақ қаланың эстетикалық сәулеттік келбетін қалыптастыру болып табылады.

Бүгінде қалада 1930-1975 жылдары салынған 60 000-нан астам қала тұрғыны бар 1400-ден астам екі қабатты үйлер бар. Мұндай тұрғын үйдің жартысынан көбі Түрксіб, Бостандық және Жетісу аудандарында орналасқан.



**6-кесте. Алматы қаласының аудандары бойынша тұрғын үй объектілерінің саны.**

количество объектов (домов)



500-ден астам үй қызыл желілерде, санитарлық және су қорғау аймақтарында орналасқан.

**Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. сейсмологиялық жағдайды, ғимараттардың тозуын және инженерлік коммуникациялармен қамтамасыз етілуін ескере отырып, Алматы қаласының аумағында жөндеу объектілерін бұзу;
2. азаматтардың тұрғын үй жағдайларын жақсарту мақсатында азаматтарды абаттандырылған тұрғын үймен қамтамасыз ету;
3. тұрғын үй құрылысы және аумақтық даму саласында қолайлы инвестициялық ахуалды қалыптастыру;
4. құрылысқа бюджеттен тыс қаражатты тарту тетіктерін дамыту;
5. жаңартуды талап ететін аумақтарда жер учаскелерін кешенді салу жөніндегі жұмыстарды үйлестіру.

**Негізгі бастамалар:**

- Ескірген үйлердің тұрғындарының тұруы үшін қажетті қоныс аудару қорын құру және әлеуметтік бағыттағы тұрғын үй салу, оның ішінде жастар үшін қолжетімді жалға берілетін тұрғын үй салу мақсатында мемлекеттік бюджеттен қосымша ақша қаражатын тарту;
- Ірі құрылыс компанияларымен-құрылыс салушылармен оларды қайта жаңарту бағдарламасын іске асыруға тарту үшін келісімдер жасасу;

- Алматы қаласында тұрғын үй қорын жаңартудың 2030 жылға дейінгі жаңа бағдарламасын өзектендіру және бекіту;
- Жаңарту бағдарламасы бөлігінде ҚР заңнамасына түзетулер енгізу;
- Жаңартуды талап ететін аумақтарда жер учаскелерін салу жөніндегі жұмыстарды іске асыру және үйлестіру кезінде кешенді девелоперлік тәсілді қолдану;
- Құрылыс кезінде энергия тиімді материалдарды қолдана отырып, бірлескен жобаларды іске асыру.

### 2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:

Іс-шараның атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Ескі тұрғын үй қорын жаңарту бағдарламасы шеңберінде үйлерді бұзуды және тұрғындарды көшіруді қамтамасыз ету (үйлер саны)	90	168	262	Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасына сәйкес қайта жаңарту бағдарламасын іске асыру шеңберінде кемінде 139 үйді немесе 7000 пәтерді бұзу көзделген. Жинақтау қорытындысы.

### Әлеуметтік тұрғын үй құрылысы

#### Ағымдағы жағдай

Қазіргі әлемде кез келген елдің тұрғындары үшін негізгі қажеттілік – бұл өмір сүруге қолайлы және қолжетімді жағдайлардың болуы. Сондықтан, тұрғын үй қорын жаңарту бағдарламаларынан басқа, қаланың назарында әрдайым жайлы тұрғын үйге, әсіресе халықтың әлеуметтік осал топтары (ХӨОТ) мен жұмыс істейтін жастарға қолжетімділікті қамтамасыз ету арқылы қала тұрғындарының әл-ауқатын арттыру міндеті тұр.

Мемлекет әлеуметтік тұрғын үйге кезекте тұрған азаматтардың жекелеген санаттары үшін жеткілікті тұрғын үй бағдарламаларын әзірледі. 2022 жылдың қорытындысы бойынша Алматыда ресми деректер бойынша кезекте 37 мыңнан астам адам тұр, олар негізінен халықтың әлеуметтік осал топтарының өкілдері және бюджеттік салалардың қызметкерлері. ҚР Президентінің жас қазақстандықтарға өз мүлкін сатып алуға мүмкіндік беру жөніндегі тапсырмасын орындай отырып, Алматы әкімдігі азаматтардың жекелеген санаттарының тұрғын үй проблемасын шешуге бюджет қаражатын бөлу арқылы әлеуметтік тұрғын үй секторын жүйелі түрде қолдауды жалғастыруды жоспарлап отыр.

Қала тұрғындары арасында ең көп сұранысқа ие тұрғын үй бағдарламалары «Алматы жастары» және «Бақытты отбасы» болып табылады, осыған байланысты осы бағдарламаларды қаржыландыру жалғастырылады. 2023 жылы 3,7 миллиард теңге, оның ішінде «Алматы жастары» үшін 670

миллион теңге және «Бақытты отбасы» үшін 3 миллиард теңге бөлінді. Осылайша, тағы 50 жас отбасы мен 200 кезекте тұрғандар жеңілдікті кредит алады.

Жаңа Бас жоспарды әзірлеушілердің болжамы бойынша 2030 жылға қарай Алматы халқының саны 2,5 млн, 2040 жылға қарай – 3 млн, 2050 жылға қарай – 3,6 млн адамды құрайды. Мегаполистің халқы негізінен механикалық өсім есебінен – 60%-ға және табиғи өсім есебінен 40%-ға өседі. Халықтың осындай санын қамтамасыз ету үшін 2040 жылға дейін 45,6 млн шаршы метр тұрғын үй салу қажет.

### **Пайымы**

Стратегиялық бағытты іске асыру бойынша пайымды қалыптастыру үшін қоғам әлеуметтік тұрғын үй құрылысы бойынша халықаралық тәжірибеге талдау жүргізді.

Зерттелген халықаралық тәжірибе көрсеткендей, Сингапур, Бельгия, Чили, АҚШ, Нидерланды, Мексика және Испания сияқты елдер, сонымен қатар халықтың әлеуметтік осал топтарын тұрғын үймен қамтамасыз ету тақырыбы өзекті болып табылады, әр түрлі қаржы құралдары пайдаланылады, сондай-ақ азаматтарды іріктеу өлшемшарттарына («әлеуметтік осалдық» анықтамасына түсетін) әзірленді. Көптеген жағдайларда жеңілдікті шарттармен ұзақ мерзімді жалдау және басқа шаралар ретінде тетіктер қолданылады. Алайда, халықтың әлеуметтік осал топтарын тұрғын үймен қамтамасыз ете отырып, әлеуметтік жобаларды іске асыру ғана емес, сонымен бірге полиция орталықтарының жалпы қалыптасуына енгізілетін, қаланың қазіргі заманғы үрдістері мен урбанистік келбетіне жауап беретін, орнықты даму қағидаттарына сәйкес келетін, мысалы, құрылыс кезінде энергия тиімді материалдарды қолдану арқылы, инклюзивтілік қағидаттарына сәйкес келетін және толық көлемде тартымды сәулет объектілерін құру маңызды қаланың жайлы ортасын көрсету қажет.

Әлеуметтік тұрғын үй құрылысы бағдарламасын іске асырудағы қоғамның рөлі әлеуметтік тұрғын үй салу/ сатып алу, сондай-ақ жобаларды іске асыру үшін жеке инвестицияларды тарту болады.

Әлеуметтік құрылыс жобаларын іске асыру кезінде әлеуметтік тұрғын үй стандарттарының жоқтығын ескеру маңызды, сондықтан қоғамның ықтимал бастамаларының бірі міндетті инфрақұрылымдық құрамдас бөліктерді, абаттандыруды, мәдени-тұрмыстық қамтамасыз етуді, сондай-ақ тұрғын үйдің әр түрін – жалға алу, әлеуметтік, қолжетімді және коммерциялық араластыруды көрсететін осындай стандарттарды әзірлеу болуы мүмкін. Осылайша, құрылыс салушылардың қызметін реттейтін және халық пен жеке инвесторлардың әлеуметтік тұрғын үй бағдарламаларына деген сенімін арттыратын механизм пайда болады.

### Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:

1. Құрылысты қаржыландырудың қосымша көздерін іздеу;
2. Әлеуметтік тұрғын үй құрылысын іске асырудың барлық кезеңдерінде девелоперлік жобаға бағдарланған тәсілді қолдану;
3. «Әлеуметтік тұрғын үй» ұғымы мен санатын және оның қатысушыларын нақты жіктеу бойынша бастамалар әзірлеу;
4. Энергия тиімді материалдарды пайдалана отырып, әлеуметтік тұрғын үй объектілерін салу кезінде тұрақты даму тетіктерін әзірлеу және тәсілдерін қолдану.

### Негізгі бастамалар:

- Әлеуметтік бағыттағы тұрғын үй салу мақсатында мемлекеттік бюджеттен қосымша ақша қаражатын, оның ішінде жастар үшін қолжетімді жалға берілетін тұрғын үйді тарту;
- Ірі құрылыс компанияларымен-құрылыс салушылармен оларды қайта жаңарту бағдарламасын іске асыруға тарту үшін келісімдер жасасу;
- Алматы қаласында тұрғын үй қорын жаңартудың 2030 жылға дейінгі бағдарламасын өзектендіру;
- Жаңарту бағдарламасы бөлігінде ҚР заңнамасына түзетулер енгізу.

### 2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:

Іс-шараның атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Әлеуметтік тұрғын үй құрылысы (пәтерлер саны)	1371	2800	4400	Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасына сәйкес ХӨОТ және жұмыс істейтін жастар үшін 5700 пәтер салу жоспарлануда, оның ішінде КҚК-дан кемінде 4400 пәтер салынады (кемінде 13 мың адам қоныс аударылады). Жинақтау қорытындысы.

### 5.3. 3-мақсат: азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етуге жәрдемдесу және ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын қамтамасыз ету.

#### Ағымдағы жағдай

Азық-түлік бағасы – әлеуметтік-экономикалық күн тәртібіндегі басты мәселелердің бірі. 19 атауды қамтитын ӘМТТ құнының өсуін тежеудің тиімді құралы ӘМТТ тізбесіне шекті бағаларды енгізу болып табылады. Қоғам ӘМТТ бағасын реттеу, сондай-ақ ӘМТТ нарығын инфрақұрылымдық қолдау бойынша мемлекеттік және өңірлік бағдарламаларды іске асыру жөніндегі жобаларды басқаруға белсенді қатысады.

Азық-түлік тауарлары нарығындағы жағдайды талдау нәтижелері бойынша бағаға ең үлкен әсер ететін сыртқы факторлар, соның ішінде күрделі өндіріс тізбектері, санкциялар және өндірушілердің өнімді басқа елдерге экспорттауды қалайтыны айқын болады.

Қоғамның 2018-2022 жылдар аралығындағы негізгі міндеті бағаларды реттеу және тұрақтандыру қорын тиімді басқару болды. Осы мақсаттар үшін түрлі құралдар қолданылды, тауар интервенцияларын жүргізу мақсатында жалпы сомасы 558 млн. теңгеге 2,8 мың тонна ӘМТТ өнімі сатылды, демалыс күнгі жәрмеңкелерді (258 жәрмеңке) қаржыландыру, жәрмеңкелерге арналған жабдықтар, стационарлық емес сауда объектілерін жеңілдікпен жалға алу және сауда үшін павильондар беру ұйымдастырылды.

Бүгінгі күні Қоғам бағаны тұрақтандыру үшін сөрелердегі бағаларды, сондай-ақ әлеуметтік нан, сиыр еті, жұмыртқа және азық-түлік өнімдерін өндірушілерден сату бағаларын белгілеу міндеттемесімен ӘМТТ-қа «айналым қарыздарын» беруді қолданады.

Бағаны тұрақтандыру шараларымен ӘМТТ барлық 19 атауы қамтылды, қол қойылған шарттар мен келісімдер шеңберінде ел өңірлерінен өнім жеткізу жүргізілуде.

Бүгінгі таңда «Small» және «Тоймарт» сауда желілерімен 2 млрд. теңге сомасына «айналым қарыздарын» беру пысықталуда. Бұдан басқа, 2023 жылғы қыркүйектен 2024 жылғы сәуірге дейінгі маусымаралық кезеңде өткізу үшін көкөністерді форвардтық сатып алу жоспарланған. Сонымен қатар, бағаны тежеудің жаңа тетіктері шеңберінде ҚР АШМ және Ираннан, Өзбекстаннан және Пәкістаннан 2023 жылғы сәуір-маусым кезеңіне ерте пісетін көкөністерді (картоп, сәбіз, пияз, қырыққабат) орталықтандырылған сатып алу ұйымдастырылады. Осы жобаны іске асыру үшін «Magnum Cash&Carry» және «Small» желілеріне шамамен 1 млрд. теңге «айналым қарыздарын» бөлу жоспарлануда.

Бүгінгі таңда Қоғам нарықтың барлық қатысушыларымен өзара іс-қимыл жасайды және бағаны тежеу бойынша белсенді жұмыс жүргізуді жалғастыруда, азық-түлік өнімдерін өндіру және көтерме-тарату орталықтары бойынша жобаларды іске асыратын шағын және орта бизнес субъектілерін дамытуға және қолдауға жәрдемдеседі. Делдалдарды болдырмау және ауыл шаруашылығы өнімдерін өндірушілердің тұтынушыларға тікелей қол жеткізуін қамтамасыз ету үшін «демалыс күні» жәрмеңкелерін жаңғырту жөніндегі жоба іске асырылуда, ол сауда орындары мен іргелес аумақтарды жетілдіруге (аумақты абаттандыруға, LED-экрандарды, жартылай стационарлық дәретханаларды және т.б. орнатуға), сондай-ақ сауда орындарын беру жөніндегі рәсімдерді цифрландыруға бағытталған.

### **Пайымы**

Қоғам жәрмеңке алаңдары санын ұлғайту, смарт-базарлар мен азық-түлік

павильондарын салу, сондай-ақ жылыжай өндірісі мен көкөніс қоймалары саласында бірлескен кәсіпорындар құру арқылы ӘМТТ нарығына инфрақұрылымдық қолдауды кеңейтуді жоспарлап отыр.

Кейбір елдердің халықаралық тәжірибесі азық-түлік бағасын қатаң реттеу әрқашан халықтың әлеуметтік осал топтарының әл-ауқатының айтарлықтай жақсаруына әкелмейтінін және тиісті тауарлардың сапасына әсер ететінін айқын көрсетеді. Осыған байланысты мемлекет нарықтық секторлардың қызметіне тікелей араласуды азайтады. Базалық өнімдердің бағасын уақтылы қадағалау, ең алдымен, азаматтардың мүддесі үшін, бірақ нарықтық күштердің әрекеті жеткіліксіз болған кезде «нарықтық сәтсіздіктерді» жүзеге асыру кезінде. Тепе-теңдіктен ауытқулар айтарлықтай немесе тез өскен кезде жағдайды тұрақтандыру үшін мемлекеттік органдардың шектеулі араласуы қажет.

Қоғам Алматы қаласының жалғыз операторы болып табылады және күрделі өндірістік-өткізу тізбегімен өзара іс-қимыл жасай отырып, жобалардың едәуір санын жүзеге асырады.

Қоғам азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және ӘМТТ нарығын қолдау жөніндегі жобаларды іске асыру кезінде-инфляция көрсеткіші (%-бен инфляциялық дәліз), бағаларды бекіту, қатысушы субъектілердің көлемін және санын белгілеу сияқты төрт негізгі өлшемшартты басшылыққа алады.

Баға мониторингі үшін Қоғам азаматтардың өздері ӘМТТ бағасының негізсіз өсуі туралы сигнал берген кезде азаматтық бақылауды пайдалануды жоспарлап отыр. Бұған қоса, Қоғам инновациялық тәсілдерді қолдана отырып, іске асыру тетіктері мен іске асыру жолдарын үнемі жетілдіріп отырады. Нарықтың барлық қатысушыларына жағдай жасау және ӘМТТ бағасын реттеу мен тежеудің негізгі саясатын ұстану. Сонымен қатар, бастамалардың бір бөлігіне бағаны ұстап тұру және азық-түлік қауіпсіздігі қорын қалыптастыру жөніндегі тетіктерді сапалы пысықтау үшін талдамалық материалды пысықтауды қосу маңызды.

### **Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. Азық-түлік инфляциясын бақылау және ӘМТТ бағасын тұрақтандыру жөніндегі шаралардың тиімділігін арттыру;
2. ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын жаңғыртуға, оның ішінде жеке инвестицияларды тарту жолымен жәрдемдесу;
3. ӘМТТ бағасын тұрақтандыру үшін қарыздардың мақсатты пайдаланылуын бақылауды күшейту және тиімділігін арттыру.

### **Стратегиялық бастамалар:**

- ӘМТТ нарығына кешенді талдау жүргізу және ӘМТТ бағасын тұрақтандыру жөніндегі шаралардың тиімділігін арттыру бойынша кешенді шешімдер енгізу;

- Демалыс күндері жәрменкелерді жаңғырту және жәрменке алаңдарын ұлғайту;
- Баға белгілеу және тауарлардың болуы бойынша бақылау үшін қызмет бойынша цифрлық шешімдерді енгізу (бизнес-процестерді цифрландыру);
- Бюджеттік және жеке инвестицияларды тарту арқылы КТО/ТО/КЛО, қойма үй-жайларын, көкөніс қоймаларын салуға қатысу;
- Азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету жөніндегі шараларды іске асырудың бұзылу қаупінің шоғырлануын төмендету үшін әріптестік желіні кеңейту;
- Қарыздарды нысаналы пайдалануды кеңейту үшін әлеуметтік маңызы бар азық-түлік тауарларына бағаларды тұрақтандыру тетіктерін іске асырудың үлгілік қағидаларына түзетулер енгізу үшін ұсыныстар әзірлеу.

### 2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
ӘМТТ бағасын тұрақтандыруға бағытталған қаражатты игеру %-бен	70	80	90	Жергілікті бюджеттен бөлінген қаражаттың 90%-ын қарыздар беру және ӘМТТ тізбесі бойынша бағаны тұрақтандыруға арналған өнімді сатып алу арқылы игеру. Бүгінгі таңда 15 млрд. тенге бөлінді, оның 60%-ы игерілді.

### 6. 3-стратегиялық бағыт: тұрақты институционалдық даму

Даму институттарының табысты жұмысының негізгі құрамдас бөліктерінің бірі қойылған міндеттерді сапалы орындауға және өңірдің әлеуметтік-экономикалық дамуына тиімді жәрдемдесуге мүмкіндік беретін тиісті ішкі тетіктерді құру болып табылады. Бұл сыртқы өзгерістерге уақтылы жауап беруге ықпал ететін ұйымдастырушылық процестердің икемділігін көздейді. Ұйымдық құрылым мен корпоративтік мәдениет стратегиялық міндеттерді іске асыруды барынша қамтамасыз ететіндей құрылымдалуы тиіс. Сондай-ақ, маңызды элементтердің бірі ішкі сараптама мен құзыреттерді жинақтау болып табылады. Қоғамның ішкі ортасын талдау ұйымның өз функцияларын тиімді орындау бөлігінде мүмкіндіктерін шектейтін және сәйкесінше қайта қарауды қажет ететін факторлардың болуын анықтады. Бұл мәселені шешу бизнес-процестерді ұдайы жетілдіруді, оларды автоматтандыруды, адами капиталды үздіксіз дамытуды, корпоративтік басқару жүйесін жетілдіруді, тұрақты даму қағидаларын енгізуді және сақтауды көздейді.

Ішкі ортаның сапасын арттыру және жұмыс тетіктерін жақсарту, сондай-ақ осы бағдарлама шеңберінде айқындалған мақсаттар мен міндеттерге тиімді қол жеткізу мақсатында Қоғам тұрақты институционалдық дамуды дамудың стратегиялық бағыттарының бірі ретінде айқындады. Бағытты іске асыру шеңберінде Қоғам алдына үш негізгі стратегиялық мақсат қояды:

1. Корпоративтік басқару деңгейін арттыру;
2. Тиімді цифрлық инфрақұрылымды енгізу;
3. ESG тұрақты даму қағидаттарын енгізу және сақтау.

### **6.1. 1-мақсат. Корпоративтік басқару деңгейін арттыру**

#### **Ағымдағы жағдай**

Корпоративтік басқару тиімділікті арттыру, ашықтықты, есептілікті қамтамасыз ету және Қоғамның беделін нығайту құралы болып табылады.

Операциялық қызметтің үздіксіздігін қамтамасыз ету мақсатында Қоғам Корпоративтік басқару кодексінде бекітілген корпоративтік басқару қағидаттарының талаптарын ұстанады.

Алматы қаласы әкімінің төрағалығымен Директорлар кеңесі Қоғамның басқару органы болып табылады. Атқарушы орган – оның төрағасы басқаратын Қоғамның Басқармасы. Қоғамның мүддесі үшін әрекет ете отырып, Директорлар кеңесі дамудың басым бағыттарын айқындайды, акционердің құқықтарын қорғайды және Басқарма қызметіне бақылауды жүзеге асырады. 2022 жылы Директорлар кеңесі құрамды сапалы күшейтуді бизнес-қоғамдастық өкілдерін тәуелсіз директорлар ретінде қосу жолымен жүргізді, бұл Директорлар кеңесінің шешімдерін қабылдауда үлкен объективтілікті қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Директорлар кеңесі мен Басқарма жанынан неғұрлым сапалы және салмақты шешімдер қабылдау үшін алқалы органдар құрылды. Корпоративтік басқару саласындағы негізгі құжаттар және корпоративтік басқаруды одан әрі жетілдіру үшін іс-шаралар жоспары әзірленді.

Қоғамның Корпоративтік басқару кодексі бекітілді, оның ережелерін сақтау Қоғамда корпоративтік басқаруды жетілдіруді қамтамасыз етеді, сондай-ақ басқарудың ашықтығы мен тиімділігін қамтамасыз етеді. Қоғамның аудиторлық есептерін жариялау практикасы енгізілді, бұл да қызметтің ашықтығын арттырады.

Қоғамның Ішкі аудит қызметі корпоративтік басқаруды бағалау әдістемесін әзірледі, оның негізінде 2023 жылы корпоративтік басқару деңгейін кешенді бағалау жүргізіледі. Жүргізілген бағалау нәтижелері бойынша нәтижеге байланысты озық тәжірибелерге сәйкес корпоративтік басқару деңгейін арттыру бойынша «жол картасы» әзірленеді. Қоғам оның ЕТҰ-мен өзара іс-қимылы жөніндегі ішкі құжаттарды өзектендіру, ЕТҰ-дан қаржылық және қаржылық емес күтулерді айқындау, олардың орындалуына мониторингті жүзеге асыру,



корпоративтік стандарттарды әзірлеу және енгізу бойынша жұмыс жүргізеді.

Корпоративтік басқарудың тиімділік деңгейін дұрыс айқындау мақсатында сыртқы тәуелсіз сарапшылардың бағалау әдіснамасын енгізу жоспарлануда.

### **Пайымы**

Қоғам процестер мен құрылымның ішкі рәсімдерін жетілдіруге бағытталған озық тәжірибелерге негізделген корпоративтік басқаруды қалыптастыруға ұмтылады. Ішкі рәсімдер дұрыс емес/дұрыс қабылданбаған шешімдерден, мүлікті қасақана бүлдіруден немесе ұрлаудан дербес болуы тиіс. Шешім қабылдаудың барлық кезеңдерінде сараптамалық талдаудың рөлі артады деп күтілуде. Қоғам жеке жұмысшылардың жалпы процестерге әсері процестерді құрылымдау мен автоматтандыру және ашықтықты арттыру арқылы азайтылатын етіп басқару жүйесін құрады. Қоғам корпоративтік басқарудың ажырамас бөлігі ретінде өз жұмысының барлық кезеңдерінде ESG және «ұқыпты өндіріс» (Кайдзен) қағидаттарын қолдануды қарастырады.

Қоғамда мемлекеттік бастамаларды тиімді іске асыру үшін өзінің жауапкершілігін сезіне отырып, алға қойылған міндеттерді іске асыру үшін қажетті дағдылары мен тәжірибесі бар мамандардың озық командасы қалыптастырылады.

Маңызды элемент Қоғамның жоғары менеджменті өзінің мысалымен мінез құлық нормаларын көрсетіп сапалы және тиімді жұмысқа деген адалдығын танытатын «жоғарыдан тон» қағидаты болып табылады.

Қоғамның теріс пайдалануына жол бермеу мақсатында Директорлар кеңесіне қажетті ресурстар мен есеп беретін тиісті құрылымдық бөлімшелер құру жолымен ішкі бақылау айтарлықтай күшейтілді.

Кадр саясаты келесі бағыттар бойынша дамитын болады:

1. Еңбек ресурстарын жоспарлау ашықтықты қамтамасыз ететін ашық конкурстық іріктеуді қолдану арқылы, сондай-ақ үздік қызметкерлерден кадр резервін құру есебінен жүзеге асырылады;
2. қызметкерлердің еңбек өнімділігі деңгейін арттыру қызметті бағалау, қызметтің негізгі көрсеткіштерін қолдану, персоналды аттестаттау және уәждемелік бағдарламалар арқылы жүргізіледі;
3. адами капиталды өнімді басқару персоналды тұрақты оқыту және дамыту жүйесін, еңбек процестерінде заманауи технологиялар мен ақпаратты басқару жүйелерін, оның ішінде білімді басқару процестерін автоматтандыруды енгізуді және қолдануды қамтамасыз етеді;
4. енгізілген грейдтер жүйесі негізінде және нарықтағы жалақыны шолуды ескере отырып, еңбек үшін әділ және бәсекеге қабілетті сыйақыны қамтамасыз ету;
5. мотивацияны күшейту және жүйені ҚНҚ орындауға байланыстыру мақсатында қызметкерлерді ынталандыру жүйесін қайта қарау;

б. кадр резервін қалыптастыру.

### Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:

1. Корпоративтік басқарудың барынша тиімділігін қамтамасыз ету;
2. Заңды және әлеуметтік міндеттемелерді орындау;
3. ЕТҰ-мен тиімді өзара іс-қимылды жолға қою;
4. Кадр саясатын жетілдіру.

### Қоғамның стратегиялық бастамалары:

- ІАҚ және сыртқы тәуелсіз сарапшылардың Қоғамның корпоративтік басқаруына бағалау жүргізуі;
- Қызметтің барлық түрлері бойынша ІНҚ өзектендіру және әзірлеу (корпоративтік басқару кодексін және даму стратегиясын өзектендіруді қоса алғанда);
- Қоғамның корпоративтік басқаруына тәуелсіз бағалау жүргізу;
- Тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу;
- ЕТҰ алқалы органдарының, оның ішінде бақылау кеңестерінің жұмысын құру және күшейту;
- Еншілес және тәуелді ұйымдар қызметінің тиімділігін бағалауды енгізу.

### 2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Қызметкерлердің қанағаттану және қатысу деңгейі (пайызбен)	60	65	70	2023-2025 жылдары қызметкерлерге сауалнама жүргізу
Корпоративтік даму деңгейі (пайызбен)	60	65	70	2023-2025 жылдарға арналған ІАҚ әзірленген, ДК бекіткен ішкі әдіснама

## 6.2. 2-мақсат. Тиімді цифрлық инфрақұрылымды енгізу

### Ағымдағы жағдай

Цифрландыру – бұл бизнес-процестерді оңтайландыру, еңбек өнімділігін арттыру және ұйымның барлық мүдделі тараптармен ішкі және сыртқы өзара іс-қимылын жақсарту үшін цифрлық технологияларды пайдалануды көздейтін қоғамның терең трансформациясы.

Цифрлық инфрақұрылым – техникалық құралдар жиынтығын, ақпаратты жинау, өңдеу, қайта құру және сақтау орталықтарын, ақпаратты беру орталықтарын, бағдарламалық қамтамасыз етуді, байланыс құралдарын және ақпараттық-телекоммуникациялық технологияларды және кәсіпкерлік қызметті және нарық субъектілерімен бизнес-өзара іс-қимылды ұйымдастыруды қамтамасыз ететін басқа да құралдарды қамтитын техникалық-

технологиялық құралдар кешені.

Бүгінгі күні Қоғам ішкі қызметті қамтамасыз ету үшін пошта клиентінің интерфейсі қамтитын кеңсе бағдарламалық қамтамасыз етуінің стандартты жиынтығын қолданады. Қоғамда бизнес-процестерді автоматтандыру үшін инвестициялық жобаларды іске асыру жөніндегі құрылымдық бөлімшелердің бизнес-процестері көрсетілген қоғамның сайтынан өтінімдер мен өтініштерді жинауға арналған CRM-жүйе пайдаланылады.

### **Пайымы**

Стратегиялық мақсатты іске асыру шеңберінде қолданыстағы процестерді автоматтандыру деңгейін арттыру үшін CRM-жүйесін жетілдіру көзделеді.

Мақсаты Қоғамның мұратын іске асыру және мақсаттарына қол жеткізу үшін ақпараттық технологияларды оңтайлы пайдалану болып табылатын ІТ стратегиясын әзірлеу және енгізу жүзеге асырылады, оған мыналар кіреді:

- ұйымды дамыту жөніндегі негізгі басым бағытқа сәйкес ІТ ресурстарын барынша тиімді пайдалануға болатын жағдайларды қалыптастыру;
- ұйымда қолданылатын ІТ жобаларды, өнімдерді және бағдарламалық қамтамасыз етуді интеграциялау;
- ақпараттық қауіпсіздік тұжырымдамасы мен саясатын анықтау және ақпаратты қорғау әдістерін енгізу;
- ықтимал тәуекелдерді анықтау және ақпараттық технологияларды қолданудың салдарын бағалау;
- ақаулыққа төзімділіктің тиісті деңгейіне қол жеткізу;
- бизнестің үздіксіздігін қамтамасыз ету үшін құралдар мен бағдарламаларды таңдау;
- ІТ шығындарын азайту.

Сыртқы жобалар шеңберінде Қоғам жобаны одан әрі басқару үшін «Цифрландыру басқармасынан» БКК платформасын («Бірыңғай коммуникациялық кеңістік») беруді іске асырумен айналысады. Барлық білім беру мекемелерін, технопарктерді, акселераторларды, инкубаторларды және ІТ компанияларды бір платформаға біріктіре алатын және әрбір қатысушы үшін тікелей коммуникация мүмкіндігін қамтамасыз ете алатын Алматы қаласының ІТ қоғамдастығының өкілдері үшін бірыңғай коммуникациялық кеңістік. 2022 жылдың басынан бастап БКК арқылы компаниялар 300-ден астам бағдарламашылар мен талдаушыларды жұмысқа орналастырды.

2025 жылға қарай Алматының ІТ секторында жұмысшы құрамның қызмет бейіні, даму серпіні, саны және кәсіби құзыреттері бойынша белсенді кәсіпкерлер картасын құру жоспарлануда.

Қоғам БКК жобасын дамытуға және оны монетизациялау мүмкіндігімен

техникалық сүйемелдеуге жәрдемдесуді жоспарлап отыр, сондай-ақ жоба бойынша жеке қаржыландыруды тарту міндетін өзіне қояды. Қоғам цифрландыру саласындағы даму саласындағы басқа да ұқсас жобаларды іске асыруға мүмкіндігі бар.

Бұдан басқа, қалалық инфрақұрылымды цифрландыру бағытында «Геоақпараттық жүйе» жобасы шеңберінде өзара іс-қимыл жүріп жатыр, осылайша Қоғам «Бірыңғай бейнемониторинг жүйесі» (ББМЖ) сияқты жобаларға да қатыса алады.

Цифрлық инфрақұрылымды енгізу шеңберінде іске асыру үшін ықтимал жобалар:

- Әлеуметтік маңызы бар азық-түлік тауарларының бағасын бақылауға арналған QR кодтары;
- Fintech кәсіпкерлерге арналған шешімдер (мысалы: колумбиялық Sempli стартапы – 5000 АҚШ долларынан 80 000 АҚШ долларына дейінгі кредиттер беретін шағын және орта бизнеске арналған кредиттік платформа);
- жобалар портфелін басқаруға арналған бағдарламалық жасақтама, мұнда пайдаланушыларға жобалар туралы толық ақпарат беріледі.

Мақсатты іске асыру үшін Қоғам цифрлық инфрақұрылымды енгізу бойынша ішкі тиімділікті жақсарту үшін де, қала үшін басым цифрлық жобаларды іске асыру үшін де әлеуетті мүмкіндіктерге ие.

**Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. Қоғамның негізгі бизнес-процестерін автоматтандыру/цифрландыру;
2. Ішкі және сыртқы цифрлық шешімдер мен бастамаларды енгізу;
3. АТ инфрақұрылымының жетілу деңгейін және ақпараттық қауіпсіздікті арттыру.

**Қоғамның стратегиялық бастамалары:**

- Автоматтандыру қажеттілігін анықтау бойынша талдау жүргізу;
- Ішкі және сыртқы цифрлық шешімдерді енгізу (оның ішінде Fintech шешімдер);
- Бизнес-процестерді автоматтандыру деңгейін жақсарту;
- Қоғамның IT стратегиясын әзірлеу және енгізу;
- Қоғамның ақпараттық қауіпсіздігін жақсарту, сертификат алу;
- Қаланың зәкірлік цифрлық жобалары мен бастамаларын іске асыруға жәрдемдесу.

**2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:**

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Бизнес-процестерді автоматтандыру (цифрланған бизнес-процестердің үлесі %-бен)	80	90	100	Автоматтандырылған процестердің жалпы саны/бизнес-процестердің жалпы саны (нысаналы тізбеге сәйкес) *100.

### 6.3. 3-мақсат. ESG тұрақты даму қағидаттарын енгізу және сақтау.

#### Ағымдағы жағдай

Бүгінде Қоғам процестерді жетілдіру және ішкі және сыртқы мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл жасау сатысында тұр. ESG қағидаттарын енгізу және оларды сақтау өңірлік даму институты ретінде Қоғамның тұрақты дамуы үшін мүмкіндік болып табылады. ESG (Environmental, Social, Governance – экологияға жауапкершілікпен қарау, жоғары әлеуметтік жауапкершілік және басқарудың жоғары сапасы) қағидаттарына негізделген қоғам өмірінің және қала экономикасының барлық аспектілерін дамытуға кешенді көзқарас. Тұрақты даму саясаты Қазақстанда 2010 жылдардың басынан бері жүргізіліп келеді және қазіргі уақытта ESG-заңнаманың дамуы ТМД-дағы ең озық саясаттардың бірі болып табылады, ESG күн тәртібі ұлттық компаниялар мен холдингтердің, банк және қаржы секторының, өнеркәсіптік кәсіпорындардың басым бөлігін қамтиды. Осыған байланысты ESG қағидаттарын Қоғам қызметіне енгізу маңызды стратегиялық басымдыққа айналады.

#### Пайымы

Кез келген компанияның тұрақтылығы мен жетілуі өсу сапасы және мүдделі тараптар үшін пайда мен қаржылық көрсеткіштер арқылы ғана емес, ұзақ мерзімді құндылық құру мүмкіндігі арқылы бағаланады. Қоғамның әл-ауқаты ұжымдық жауапкершілік болып табылады, оны бәрі бөлісуі тиіс.

Даму институттары арқылы әлемнің дамыған елдері қаржылық қолдау көрсету және әлеуметтік маңызды нәтижелерге қол жеткізу үшін негіз болатын экологиялық және әлеуметтік аспектілерге көбірек көңіл бөлу арқылы өз экономикаларының тұрақты дамуына ықпал етуге тырысады.

Германияның мемлекеттік даму банкінің (KfW) тәжірибесі ерекше, ол өзінің негізгі қызметі шеңберінде климат пен қоршаған ортаны қорғау жөніндегі, атап айтқанда, жаңартылатын энергия көздерін дамытуға және энергия тиімділігін арттыруға бағытталған жобаларға басымдық береді. Өз кезегінде, Қытайдың Мемлекеттік даму банкі (CDB) – әлеуетті жобаны оның ресурстық және энергия тиімділігі тұрғысынан қарастыратын Қытайда «жасыл кредит беруді» енгізудің көшбасшысы. Атап айтқанда, CDB энергияны үнемдеу, зиянды шығарындыларды азайту және ластанудың алдын алу және

т.б. жобаларға несие береді. CDB жобалардың экологиялық және әлеуметтік тәуекелдерін бағалау жүйесін қолданады, олардың мониторингі жобаны қаржыландыру келісімшарттарының талаптарына кіреді.

Қаржылық есептіліктен басқа, Қоғам тұрақты даму мақсаттарын іске асыру жөніндегі ақпаратты көрсететін қаржылық емес есептілікті жариялауды да жоспарлап отыр. Бұл мүдделі тараптар мен инвесторлар үшін Қоғам қызметінің ашықтығын арттырады.

Жыл сайынғы негізде қаржылық емес корпоративтік есептілікті дайындауды жүзеге асыру қажет. ESG қағидаттарын қолдану перспективаға корпоративтік қызметті жүзеге асырудың стратегиялық көзқарасы мен принциптерін айқындайтын кешенді философияға айналуы тиіс.

Тиімді және тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізу үшін қоғам экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару мәселелерінде, сондай-ақ жобалар мен ЕТҰ портфелін басқаруды жетілдіру шеңберінде озық, халықаралық тәжірибелерді ұстануды жоспарлап отыр.

Қоғам тұрақты даму саласындағы ESG стандарттарын пайдалануды өз қызметінің үздік халықаралық практикаға сәйкестігін қамтамасыз етудің және орнықты даму саласындағы мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізудің қажетті шарты ретінде қарастырады.

Қоғам бастамаларды іске асыру арқылы үш құрамдастан тұратын тұрақты дамуды көреді.

#### **Экологиялық бастамалар:**

- ✓ жобаларды таңдау және бағалау кезінде ESG қағидаттарын құрылымдау және қолдану;
- ✓ әлеуметтік тұрғын үйді жаңарту және салу бағдарламасын іске асыру кезінде энергия тиімді материалдарды қолдана отырып жобаларды іске асыру;
- ✓ электр зарядтау станциялары желісін және электр автомобильдерін бөлісуді дамыту;
- ✓ тұрмыстық қалдықтарды бөлу және экологиялық таза технологияларды пайдалану, батареяларды жинау және қайта өңдеуге жіберу;
- ✓ цифрландыру және Қоғам ішіндегі барлық процестерде қағаз құжат айналымынан бас тарту, картридждерді сатып алуды 0-ге дейін жеткізу.

#### **Әлеуметтік бастамалар:**

- ✓ еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету және қызметкерлердің денсаулығын сақтау;

- ✓ персоналды тұрақты оқыту және дамыту жүйесін енгізу;
- ✓ еңбек процестерінде ақпаратты басқарудың заманауи технологиялары мен жүйелерін, оның ішінде білімді басқару процестерін автоматтандыруды енгізу және қолдану;
- ✓ персоналға арналған әлеуметтік бағдарламаларды іске асыру;
- ✓ әділ сыйақы және қызметкерлердің құқықтарын сақтау;
- ✓ инфрақұрылымдық және қаржылық қолдау шараларын іске асыру арқылы жаңа жұмыс орындарын құру.

#### **Басқару бастамалары:**

- ✓ есептіліктің ашықтығын қамтамасыз ету;
- ✓ Қоғамның корпоративтік басқаруына бағалау, тәуелсіз бағалау жүргізу;
- ✓ Қоғамның негізгі бизнес-процестерін, атап айтқанда инвестициялық және жобалық қызметті реттеу;
- ✓ матрицалық (гибридті) ұйымдық құрылымды енгізу – жобалық және SCRUM командаларын дамыту арқылы.

Қоғам ESG факторларын инвестициялық процестің барлық кезеңдеріне – жобалық ұсыныстарды іздеуден бастап қаржыландырылған жобалардың экологиялық және әлеуметтік әсерін бақылауға дейін енгізуге тырысады. ESG интеграциясы әдісі қоғам үшін маңызды болып табылатын экологияға, әлеуметтік салаға және басқаруға байланысты факторларды талдау нәтижесінде анықталған тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалауды қамтиды. Мүдделі тараптар үшін ашылатын ақпараттың ашықтығы мен сапасын арттыру мақсатында Қоғам ішкі нормативтік құжаттарға және GRI (Global Reporting Initiative) Жаһандық есептілік бастамасының тұрақты даму саласындағы есептілік жөніндегі нұсқаулығына сәйкес орнықты даму жөніндегі жылдық есептер мен есептерді жариялауды жоспарлап отыр.

#### **Мақсатқа жету үшін Қоғам өзіне келесі міндеттерді қояды:**

1. Процеске қатысатын жауапты мамандарды анықтау (жұмыс тобын құру);
2. Рейтинг алуға дайындық процесін зерттеу;
3. ESG өлшемшарттарының өзектілігін түсіну үшін Қоғамның ағымдағы қызметіне, корпоративтік даму деңгейіне, бастамаларға және т.б. талдау жүргізу;
4. Әдістемені зерделеу, агенттікті анықтау, мамандардан алдын ала консультация алу;
5. ESG өлшемшарттары бойынша қызметті бағалау.

#### **Қоғамның стратегиялық бастамалары:**

- Қоғам қызметіне сәйкес келетін ESG әдіснамасын әзірлеу және енгізу;
- ESG қағидаттарын Қоғам қызметінің барлық аспектілерінде қолдану;
- Тұрақты даму рейтингін алу және қолдау;
- ӘКК және қала жобалары мен бастамаларының тізбесін дайындау;
- ӘКК-нің тұрақты даму жөніндегі жобаларының, бастамаларының тізбесін дайындау, оларды құрылымдау және іске асыру.

**2023 жылдан 2025 жылға дейінгі кезеңдегі нысаналы индикаторлар және күтілетін нәтижелер:**

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
ESG рейтингі (рейтингті бағалау межелігі бойынша)	D	-	C	Тәуелсіз бағалау жүргізу



## 7. Қызметтің негізгі көрсеткіштері

Қоғам қызметінің тиімділігін бағалау мақсатында қызметтің негізгі көрсеткіштерінің орындалуына мониторинг жүргізіледі. ҚНҚ мақсатты мәндері стратегиялық бағыттар бойынша мақсаттарды іске асырудың тиімділігін, сондай-ақ тұтастай алғанда Қоғамның операциялық қызметін бағалауға мүмкіндік береді.

2023 – 2025 жылдарға арналған корпоративтік ҚНҚ.

Метрика атауы	2023	2024	2025	Әдіснама
Таза пайда шоғырландырылған көрсеткіш (млрд. теңгемен)	1,7	2	2,4	2023-2025 жылдарға арналған шоғырландырылған көрсеткіш
Тартылған инвестициялар көлемі (млрд. теңгеге)	100	250	500	АИА, ӘКК* (Шығыс қақпасы және т.б.), 2023-2025 жж. КҚК Жобаларға салынған инвестициялар сомасы, ӘКК қатысуымен қол қойылған шарттар мен меморандумдар. 2025 жылға дейінгі даму жоспарына сәйкес қаланың нысаналы индикаторы 2,8 трлн. теңгені құрайды, оның ішінде ӘКК 500 млрд. теңге
Кәсіпкерлер мен инвесторлардың қанағаттану деңгейі (%-бен)	60	70	80	2023-2025 жылдары кәсіпкерлер мен инвесторларға сауалнама жүргізу/тәуелсіз бағалау

## Қоғамның 2023 – 2025 жылдарға арналған ҚНҚ карталары

**1-стратегиялық бағыт: Қолайлы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және кәсіпкерлікті қолдау.**

№	МАҚСАТ		2023	2024	2025	Әдіснама
1	Жоба портфелін тиімді басқару	Уақтылы аяқталған жобалардың үлесі (%-бен)	80	90	100	Портфельде аяқталған жобалар саны / жобалардың жалпы санына * 100
2	Қаржылық және инфрақұрылымдық қолдау арқылы кәсіпкерлікті дамыту	Кәсіпкерлерді қолдауға бөлінген қаражат көлемі (млрд. теңге)	25	28	33	2025 жылға дейін АФ және МҚҰ қаржыландырылған жобаларының көлемі. Бүгінгі күні 18 млрд. теңгеге жобалар қаржыландырылды. Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасына сәйкес тағы 15 млрд. теңгеге қаржыландыру жоспарлануда
3	Еншілес және тәуелді ұйымдарды тиімді басқару	ЕВГТДА (млрд. теңге)	0,8	0,9	1,2	ЕВГТДА млрд теңгеге Барлық ЕТҰ бойынша шоғырландырылған

**2-стратегиялық бағыт: қолайлы қалалық ортаны қамтамасыз ету және әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыру.**

№	МАҚСАТ		2023	2024	2025	Әдіснама
1	Басым бағыттар бойынша әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларды іске асыру	Жобалар саны	2	5	9	ӘКК тартылған жобалар саны (қаржылық және қаржылық емес шаралар арқылы)
2	Ескі тұрғын үй қорын жаңарту және әлеуметтік тұрғын үй салу бағдарламасын іске асыру арқылы қаланың тұрғын үй қорын жақсарту	Ескі тұрғын үй қорын жаңарту бағдарламасы шеңберінде үйлерді бұзуды/тұрғындарды көшіруді қамтамасыз ету (үйлер саны)	90	168	262	Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасына сәйкес қайта жаңарту бағдарламасын іске асыру шеңберінде кемінде 262 үйді бұзу көзделген. Жинақтау қорытындысы
		Әлеуметтік тұрғын үй құрылысы (пәтерлер саны)	1371	2800	4400	Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасына сәйкес ХӨОТ және жұмыс істейтін жастар үшін 5700 пәтер салу жоспарлануда, оның ішінде КҚК-дан кемінде 4400 пәтер салынады (кемінде 13 мың адам қоныс аударылады). Жинақтау қорытындысы
3	Азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етуге жәрдемдесу және ӘМТТ нарығының инфрақұрылымын қолдау	ӘМТТ бағасын тұрақтандыруға бағытталған қаражатты игеру (%-бен)	70	80	90	Жергілікті бюджеттен бөлінген қаражаттың 90%-ын қарыздар беру және ӘМТТ тізбесі бойынша бағаны тұрақтандыруға арналған өнімді сатып алу арқылы игеру.

## 3-стратегиялық бағыт: Тұрақты институционалдық даму.

№	МАҚСАТ		2023	2024	2025	Әдіснама
1	Корпоративтік басқару деңгейін арттыру	Қызметкерлердің қанағаттану және қатысу деңгейі (%-бен)	60	65	70	2023-2025 жылдары қызметкерлерге сауалнама жүргізу
		Корпоративтік даму деңгейі (%-бен)	60	65	70	2023 және 2025 жылдары ІАҚ әзірлеген, ДҚ бекіткен ішкі әдіснама
2	Тиімді цифрлық инфрақұрылымды енгізу	Бизнес процестерді автоматтандыру деңгейі (цифрланған бизнес-процестердің үлесі %-бен)	80	90	100	Нысаналы тізбеге сәйкес бизнес-процестердің жалпы санына автоматтандырылған процестердің жалпы саны *100.
3	ESG тұрақты даму қағидаттарын енгізу және сақтау.	ESG рейтингі	D	-	C	2023 және 2025 жылдары рейтинг беру үшін тәуелсіз бағалау жүргізу.

## 8. Даму бағдарламасын іске асыру кезеңдері

Қоғамның даму бағдарламасы іске асырудың 2 кезеңін көздейді.

**Бірінші кезең шеңберінде (2023-2024 жылдар)** мынадай негізгі іс-шараларды іске асыру жоспарлануда:

1. Жобалық командаларды және фронт офисті сапалы күшейту (оқыту, біліктілік талаптары, қызметкерлерді ынталандыру, жобаларды сараптамалық қолдау);
2. Инвестициялық жобалардың пайплейнін қалыптастыру және оларды құрылымдау;
3. Қаржылық ЕТҰ-ны оңтайландыру, қаржылық қолдаудың нысаналы шараларын айқындау және енгізу;
4. Кейбір ЕТҰ (ISC, Almaty Finance) бәсекелестік ортаға беру боцынша жұмыстарды жүргізу;
5. Ескі тұрғын үй қорын жаңарту бағдарламасын бекіту және іске асыру. Тұрғындарды бұзу және қоныс аударуды бастау, қоныс аудару қорын құру;
6. АИА кеңейту және ШӨП санын ұлғайту үшін қажетті іс-шараларды өткізу;
7. Корпоративтік басқару жүйесіне тәуелсіз бағалау жүргізу, рейтинг алу;
8. Қоғам қызметіне ESG қағидаттарын енгізу;
9. ESG тұрақты даму рейтингін алу.

**Екінші кезең аясында (2024-2025 жылдар)** мыналар жоспарлануда:

1. Жобалар мен кәсіпорындар портфелінің құнын ұлғайту және әртараптандыру;
2. Кредиттік рейтингті BBB- мәнінен төмен емес деңгейде ұстау (2023);
3. Қаржыландырудың жаңа көздерін, оның ішінде «жасыл» қаржыландыруды тарту;
4. Матрицалық (гибридті) ұйымдық құрылымды енгізу;
5. ESG тұрақты даму рейтингін арттыру;
6. Қаланың басым, ауқымды жобаларын іске асыру (Шығыс қақпасы, Алғабас, Smart City);
7. Жаңартуды талап ететін аумақтарда құрылыс салу бойынша кешенді, девелоперлік тәсілді қолдана отырып, жұмыстарды іске асыру және үйлестіру;
8. АИА кеңейту шеңберінде жаңа инвестициялық жобаларды іске асыру;

9. IT шешімдерді әзірлеу және енгізу, оның ішінде кредиттеуге арналған қосымша (Fintech), жәрмеңкелерде, сауда павильондарында және т.б. QR кодтарын енгізу.

Жоғарыда аталған іс-шараларды сапалы іске асыру алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу және 2025 жылға қарай барлық көрсеткіштерді іске асыру бойынша жағдайларды қалыптастыру үшін қажетті алғышарттар жасайды.

## 9. Ұзақ мерзімді пайым

Ұзақ мерзімді перспективада Қоғам қаланы кешенді дамытуға жан-жақты қолдау көрсету және басым бағыттар бойынша негізгі бастамаларды іске асыру үшін барлық қажетті құралдар мен тиісті өкілеттіктерге ие **негізгі өңірлік даму институты ретіндегі** өз мәртебесін бекітуді жоспарлап отыр.

2025 жылы Қоғам өзін келесідей көреді:

1. **Қызметтің үш стратегиялық бағыты бойынша жұмыс істейтін:**
  - ✓ Қолайлы бизнес-ортаны қамтамасыз ету және кәсіпкерлікті қолдау;
  - ✓ Қолайлы қалалық ортаны қамтамасыз ету және әлеуметтік маңызы бар жобаларды іске асыру;
  - ✓ Тұрақты институционалдық даму.
2. **Жобаларды мыналар арқылы тиімді басқаратын:**
  - ✓ Тиімді жобалық командалар мен сараптамалық қолдауды енгізу;
  - ✓ Жобаға бағытталған тәсілді және қызметкерлерді ынталандыру жүйесін енгізу;
  - ✓ Басқаруды ұйымдастырудың неғұрлым икемді нысаны үшін матрицалық ұйымдық құрылымды енгізу;
  - ✓ Кіріс өндіретін басым жобалар мен кәсіпорындарды портфельдік басқаруды іске асыру.
3. **Қоғам кәсіпкерлерді мақсатты қолдау тетіктерінің негізгі операторы ретінде:**
  - ✓ Мақсатты қолдау шараларын әзірлеу бойынша күшті әдіснамалық база құру;
  - ✓ FinTech шешімдерін енгізу (кредит беруге арналған қосымша, QR кодтарын енгізу);
  - ✓ Қоғамның қаржы институттарын оңтайландыру (АФ жекешелендіру, МҚҰ қайта бейіндеу), жаңа мақсатты кредиттік өнімдерді әзірлеу;
  - ✓ АИА 2-кезеңі бойынша рәсімдерді іске асыру және жаңа ШӨП салу.
4. **Ауқымды басым қалалық жобаларды іске асыратын:**
  - ✓ Ірі даму жобаларын іске асыру (Шығыс қақпасы, Алғабас, өнеркәсіптік кәсіпорындарды қайта құру);
  - ✓ Кешенді, девелоперлік тәсілді қолдана отырып, жаңарту бағдарламасын іске асыру;
  - ✓ АИА кеңейтудің екінші кезеңі шеңберінде жаңа инвестициялық жобаларды іске асыру;
  - ✓ Басым салалардың – креативті индустрияның, туризмнің және IT ірі жобаларын бірлесіп қаржыландыру және үйлестіру.

5. Қаланың дамуына тиімді жәрдемдесу үшін қоғам үшін **корпоративтік дамуды тұрақты** түрде қамтамасыз ету өте маңызды:

- ✓ Кемінде 70% корпоративтік басқару рейтингін алу;
- ✓ Ішкі және сыртқы жобалар іске асырылатын ESG әдіснамасын енгізу, ESG-С рейтингі;
- ✓ ЕТҰ кірістілікке (оның ішінде АИА) шығару;
- ✓ Бизнес-процестерді автоматтандыру және цифрландыру үлесін ұлғайту;
- ✓ Жобаларды іске асыру үшін «жасыл» қаржыландыруды тарту;
- ✓ Құрылыс кезінде энергия тиімді материалдарды қолдана отырып жобаларды іске асыру.

Осылайша, осы бағдарламаны қаланы дамыту басымдықтарына сәйкес іске асыру ӘКК-ге 2025 жылға қарай бизнесті қолдайтын, қаланың басым әлеуметтік-маңызды және инвестициялық жобаларын іске асыратын **қаланы дамытудың негізгі институтына** айналуға мүмкіндік береді.

## 10. Глоссарий

Қысқарту	Анықтамасы
Бағдарлама	«Алматы» әлеуметтік - кәсіпкерлік корпорациясы» акционерлік қоғамын дамытудың 2023-2025 жылдарға арналған бағдарламасы
Қаланы дамыту бағдарламасы	«Алматы қаласын дамытудың 2025 жылға дейінгі бағдарламасы және 2030 жылға дейінгі орта мерзімді перспективалар»
Реновациялау бағдарламасы	«Алматы қаласындағы тұрғын үй қорын реновациялаудың 2023-2026 жылдарға арналған бағдарламасы»
ӘКК, Қоғам	«Алматы» әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорациясы» АҚ
ОМО	Орталық мемлекеттік орган
ЖАО	Жергілікті атқарушы орган
АИА	«Алматы – индустриялық аймағы» ЖШС
Almaty Finance, АФ	«Almaty Finance» ЖШС
Almaty МҚҰ	«Almaty» микроқаржы ұйымы» ЖШС
КҚК	«Алматы қаласы әкімдігінің күрделі құрылыс кәсіпорны» ЖШС
Almaty Invest ИТО	«Almaty Invest» инвестициялар тарту орталығы
ШОБ	Шағын және орта бизнес
ЖӨӨ	Жалпы өңірлік өнім
ЖІӨ	Жалпы ішкі өнім
КжиБ	«Алматы қаласының кәсіпкерлік және инвестициялар басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі
МАБ	«Алматы қаласының мемлекеттік активтер басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі
ABDC	«Almaty Business Development Company» Алматы қаласында бизнесті дамыту компаниясы» ЖШС
СжББ	«Алматы қаласының стратегия және бюджет басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі
МЖӘ	Мемлекеттік-жекешелік әріптестік
ҚНК	Қызметтің негізгі көрсеткіштері
АДО	«Алматы қаласын дамыту орталығы» АҚ



ЖҚБ	«Алматы қаласының жер қатынастары басқармасы» коммуналдық мемлекеттік мекемесі
БК	Бірлескен кәсіпорын
ӘМТТ	Әлеуметтік маңызы бар тұтыну тауарлары
ДК	Директорлар кеңесі
GR	Мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл (Government Relations)
ІНҚ	Ішкі нормативтік құжаттар
ШӨП	Шағын өнеркәсіптік парктер
ССО	Стационарлық емес сауда объектісі
ROE	Меншікті капиталдың кірістілігі
ЖКБД	Жобалар мен кәсіпорындарды басқару департаменті
СД	Сараптама департаменті
«Атамекен» ҰКП	«Атамекен» Қазақстан Республикасының Ұлттық кәсіпкерлер палатасы
АӨК	Агроөнеркәсіптік кешен
ҚНРДА	Қазақстан Республикасы Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі
ҚР СИМ	Қазақстан Республикасы Сауда және индустрия министрлігі
ҚР АШМ	Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығы министрлігі