

## **"Астана ЭКСПО-2017" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 - 2024 жылдарға арналған даму стратегиясын бекіту туралы**

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 7 сәуірдегі № 203 қаулысы.

**Ескерту. Тақырыбы жаңа редакцияда – ҚР Үкіметінің 04.06.2020 № 354 қаулысымен.**

"Мемлекеттік мүлік туралы" 2011 жылғы 1 наурыздағы Қазақстан Республикасының Заңы 184-бабының 2-тармағына сәйкес Қазақстан Республикасының Үкіметі **ҚАУЛЫ ЕТЕДІ:**

1. Қоса беріліп отырған "QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 – 2024 жылдарға арналған даму стратегиясы бекітілсін.

**Ескерту. 1-тармақ жаңа редакцияда – ҚР Үкіметінің 04.06.2020 № 354 қаулысымен**

2. Осы қаулы қол қойылған күнінен бастап қолданысқа енгізіледі.

*Қазақстан Республикасының  
Премьер-Министрі*

*К. Мәсімов*

Қазақстан Республикасы  
Үкіметінің  
2015 жылғы 7 сәуірдегі  
№ 203 қаулысымен  
бекітілген

## **"QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 – 2024 жылдарға арналған даму стратегиясы**

**Ескерту. Тақырыбы жаңа редакцияда – ҚР Үкіметінің 04.06.2020 № 354 қаулысымен.**

**Ескерту. Стратегия жаңа редакцияда – ҚР Үкіметінің 13.08.2019 № 588; өзгеріс енгізілді -04.06.2020 № 354 қаулыларымен.**

### **1. Компанияның ағымдағы жай-күйін талдау**

"QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамы" (бұдан әрі – Қоғам) "Астана ЭКСПО-2017" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамын құру туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 15 қаңтардағы № 11 қаулысына сәйкес құрылды.

Астана қаласында ЭКСПО-2017 халықаралық мамандандырылған көрмесін (бұдан әрі – ЭКСПО-2017) дайындау және өткізу Қоғам қызметінің басты нысанасы болып айқындалды.

Қоғамды құрудың негізгі мақсаттары:

1) Астана қаласында ЭКСПО-2017 көрмесін дайындау және өткізу;

2) ЭКСПО-2017 көрмесі аяқталғаннан кейін ЭКСПО-2017 объектілерін эксплуатациялау және пайдалану болды.

Қазіргі уақытта бірінші мақсат – ЭКСПО-2017 дайындауға және оны өткізуге қол жеткізілді, көрме сәтті өтті. Көрмеге әлемнің 115 елі және 22 халықаралық ұйым қатысты, олар 140 экспозиция ұсынды, ЭКСПО-2017 келудің жалпы саны 33 387 634 құрады, бұл жоспарлы көрсеткіштен 6,5 есеге артты, келушілердің саны 3 977 545 болды, бұл жоспарлық көрсеткіштен 2 есе көп.

Осылайша, Қоғам Нұр-Сұлтан қаласын, Қазақстанды және жалпы әлемдік экономиканы одан әрі дамыту мүддесінде ЭКСПО-2017 мұрасының материалдық, технологиялық және басқа да құрамдас бөліктерін барынша тиімді пайдалану мен дамытуды қамтамасыз етуге шоғырланады.

Қазіргі уақытта қызметтің бұл бағыты:

ЭКСПО-2017 объектілерін көрмеден кейінгі пайдалану тұжырымдамасының мақұлданыын;

"Астана" халықаралық қаржы орталығы (бұдан әрі – АХҚО), "Astana Hub" IT-стартаптардың халықаралық технопаркі (бұдан әрі – Astana Hub), "Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті" АҚ (бұдан әрі – IT-университет), "Халықаралық жасыл технологиялар және инвестициялық жобалар орталығы" КеАҚ (бұдан әрі – ХЖТИЖО) сияқты бірқатар бастамаларды іске асырудың басталуын;

Қоғам басқаратын объектілер мен учаскелердегі нақты жағдайды;

ЭКСПО-2017 өткізу тәжірибесінің болуын қоса алғанда, бірқатар факторлар ескеріле отырып нақтыланып, егжей-тегжейлі пысықталды.

### **1.1 Сыртқы ортаны талдау**

Қазақстан Батыс пен Шығысты қосатын көптеген көлік және байланыс желілері қиылысатын Еуразияның дәл ортасында орналасқан. Халықаралық бірлестіктердің белсенді дамуы елдер арасындағы өзара іс-қимылды жеңілдетеді, көліктік қолжетімділікті арттырады, инвестицияларды ынталандырады, бұл туризмнің дамуына, Қоғамның зәкірлі клиенттерінің дамуына және халықаралық конгресс-көрмелік іс-шараларды (бұдан әрі – ККІ) өткізуге мүмкіндік береді. Бұл Қоғамның көрмеден кейінгі қызметіне оң әсер етеді.

ЭКСПО-2017 дайындау және өткізу кезеңінде Қоғам орасан зор жұмыс атқарды, соның арқасында Нұр-Сұлтан қаласы мұраға, сондай ақ болашақ қаланы одан әрі дамытудың алғышарттарына ие болды. ЭКСПО-2017 дайындау және өткізу аясында халықаралық іс-шараларды өткізуде бірегей білімі мен практикалық тәжірибесі бар кадр резерві құрылды.

Мұраға ЭКСПО-2017 тақырыбы ұсынылатын павильондар енгізілген: мәселен, көрменің "Нұр-Әлем" павильонының орталық объектісі музей ретінде жұмысын жалғастырады. Конгресс-орталық және Энергия холлы да өз нысаналы мақсатын

сақтап қалды. "Үздік тәжірибелер аймағы" павильонында ІСТІР орналастыру жоспарлануда. Орталық жасыл технологиялар, инновацияларды дамыту және әлемдік деңгейдегі технологиялар трансфертіне арналған алаңға айналады. Халықаралық павильондарда қалған зәкірлік бастамалар: АХҚО, Astana-Hub, IT-университет орналасады. Логистика орталығының негізінде Халықаралық көрме орталығы салынатын болады. Қалған объектілер іскерлік орталық пен қоғамдық тамақтандыру объектілері ретінде жұмыс істейтін болады.

Қазақстанның демографиялық және экономикалық дамуын сипаттайтын бірқатар көрсеткіштердің өсуі байқалады. Нұр-Сұлтан қаласында да осындай серпін байқалады. Нұр-Сұлтан қаласы мен Қазақстанның демографиялық және экономикалық даму трендтерінің позитивті серпіні Қоғамның қызметіне де оң әсер етеді. Көлік және ақпараттық-коммуникациялық инфрақұрылымның сапасын жақсарту әлеуетті клиенттер үшін ЭКСПО-2017 аймағының тартымдылығын арттырады. Қазақстан Республикасындағы іскерлік климатты жақсарту, заңды тұлғалардың санын ұлғайту Қоғамның әлеуетті клиенттік базасының өсуіне әкеледі.

2030 жылға дейінгі Астаналық агломерацияны қалыптастырудың ұзақ мерзімді жоспарының іс-шараларын іске асыру Нұр-Сұлтан қаласына сапалы қаржылық, білім беру және медициналық қызметтердің орталығына айналуға, туристік тартымдылығын арттыруға мүмкіндік береді, бұл Қоғамның одан әрі қызметіне оң әсерін тигізеді (1-қосымша).

Нұр-Сұлтан қаласындағы музей қызметінің, коммерциялық жылжымайтын мүліктің және ККІ нарығын талдау

Нұр-Сұлтан қаласының музей қорында 7 мемлекеттік музей бар:

Қазақстан Республикасының Ұлттық музейі;

Бейбітшілік пен келісім музейі;

"Атамекен" Қазақстан картасы" этно-мемориалдық кешені;

Сәкен Сейфуллин атындағы музей;

Қазақстан Республикасы Тұңғыш Президентінің Музейі;

Қазақстанның әскери-тарихи музейі;

"Құланшы" заманауи өнер орталығы.

Жыл сайын музейлерге келу көрсеткіші 2015 – 2016 жылдардағы төмендеуден кейін қалпына келіп жатыр. Соңғы 4 жылда Нұр-Сұлтан қаласында музейлерге келу көрсеткіші 620 мыңнан төмен болған жоқ, сондай-ақ музейлерге балалардың келуі бойынша орнықты өсу байқалады (1-қосымша).

Коммерциялық жылжымайтын мүлік нарығында А және В класты коммерциялық жылжымайтын мүлікті ұсыну деңгейі сұраныстың деңгейінен артық, сондықтан Қоғамға бизнес орталығын толтыру, зәкірлік жалға алушыларды сақтап қалу және жалға алынған кеңістіктің жоғары сапа деңгейін сақтауға назар аударуы қажет (1-қосымша).

Қоғамның коммерциялық ККІ нарығына табысты шығуы үшін бірқатар кедергілер бар:

1) қоғам ірі ойыншылармен бәсекелесу үшін маркетинг және сату құзыреттілігін дамыту қажет;

2) іс-шараларды өткізу құқығын алу үшін көп қаржылық шығын талап етеді.

Осыған ұқсас компаниялардың халықаралық тәжірибесін, музей қызметін, коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару және ККІ талдау

Әлемдік тәжірибені талдау (1-қосымша) көрмені өткізгеннен кейін ЭКСПО көрмесін ұйымдастырушы компаниялардың көпшілігі таратылғанын көрсетіп отыр. Мұра объектілері көбіне туристік көрнекі жерлер, ККІ және мәдени шаралар өткізу орталықтары, зерттеу орталықтары, іскерлік орталықтар, сауда орталықтары мен тұрғын үй кешендері ретінде пайдаланылады. Алайда, көрмеден кейінгі пайдалану сәтсіз жоспарланған жағдайда объектілер қажет болмай қалуы мүмкін. Мысалы, 2000 жылы Ганноверде өткен көрме үшін салынған көптеген павильондар қараусыз қалды, ал кейбіреулері мүлдем жойылды, ал Сарагосадағы көрменің объектілері көрме аяқталғаннан кейін бірнеше жылдан кейін ғана белсенді түрде қолданыла бастады. Сондықтан көрме объектілерін көрме өткен соң басқару үшін сараланған және прагматикалық тәсіл қажет.

Музей қызметі саласындағы әлемдік тәжірибені талдау (1-қосымша) аналог-музейлердің пайдалану шығыстары билеттен түскен пайдадан 3,3 есе, коммерциялық пайдадан 1,8 есе асып түсетінін көрсетті. Сонымен қатар кірістер құрылымының 30% билеттен түскен пайданың кірісінен тұрады. Аналог-музейлердің қосымша табыс көздері – арнайы (ақылы) тақырыптық көрмелер, дәмханалар мен дүкендерден түсетін кірістер және "сыртқы кіріс" (мемлекеттік қолдау, демеушілік және инвестициялық кірістер). Музейлердің негізгі қызметіне сәйкес келетін ең үлкен табыс көзі арнайы көрмелерді өткізуден түсетін табыс болып табылады. Ұқсас музейлер кірістерінің 25% астамы "сыртқы табыс көздеріне" – мемлекеттік қолдау, демеушілік және инвестициялық кірістерге тиесілі. Әлем музейлері өз имиджін, өнімдерін немесе қызметтерін кеңінен ілгерілету үшін музейлерді қаржыландыратын ірі компаниялардан қолдау алады. Жеке компаниялардың музейлерін қаржыландырудың тағы бір себебі – салық жеңілдіктер алу.

Коммерциялық жылжымайтын мүлік саласындағы әлемдік тәжірибені талдау (1-қосымша) жалпы пайда бойынша қызметтің маржиналдылығы тұрғысынан әлемнің және Қазақстанның жылжымайтын мүлікті басқару жөніндегі компанияларының ұқсастығы 60% жоғары екендігін көрсетті.

Объектілерді үшінші тұлғаларға беру кезінде коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару практикасында үш функционалды модель: Asset Management, Property Management, Facility Management қолданылатынын ескеру қажет. Басқару модельдерінің айырмашылығы олардың нысаналы міндеттеріне байланысты, атап

айтқанда, Asset Management жылжымайтын мүлікке меншік иелері инвестицияларының рентабельділігін арттыруға бағытталған, Facility Management шығынды ұтымды етуге бағытталған, ал Property Management табыс көздерін іздестіруге және тартуға бағытталған. Коммерциялық жылжымайтын мүлікті дербес басқару кезінде компаниялар үш маңызды бизнес-процесті бөледі: маркетинг және сату, клиенттермен қарым-қатынастарды басқару және объектілерді ұстау. Бұдан басқа, балансында әлеуметтік және экономикалық құнды объектілері бар басқарушы компаниялар ISO 55000 сериясының халықаралық стандарттарына сәйкес активтердің өмірлік циклін басқару процестеріне дейін объектілерді сақтау процесін кеңейтеді.

Deutsche Messe AG, Reed Exhibitions, UBM Events, Россконгресс және ЭкспоФорум секілді ККІ өткізу саласында жұмыс істейтін компаниялар тәжірибесі ККІ нарығында негізгі табыстылық факторлары: іс-шаралардың пулын қалыптастыруға шоғырлану (ұйымдастыру, серіктестерді іздеу, немесе ККІ өткізуге құқықты алу), мемлекеттің немесе демеушілердің қаржылай көмек көрсетуі және әрбір іс-шараның ақталуына назар аударып отырып, тұрақты өзін-өзі жетілдіру (1-қосымша) болып табылады деген тұжырым жасауға болады.

### **1.1.1 Қоғамның қызметіне әсер ететін сыртқы саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық факторларды талдау.**

Қоғамның қызметіне және Даму стратегиясын іске асыру перспективаларына әсер ететін сыртқы факторларды талдау үшін мынадай бағыттар бойынша PEST-талдау жүргізілді:

- 1) саяси;
- 2) экономикалық;
- 3) әлеуметтік;
- 4) технологиялық.

Әр бағыт бойынша Қоғамға қатысты оң және теріс факторлар қарастырылды.

#### **Саяси факторлар**

Позитивті саяси факторларға мыналар жатады:

ЭКСПО-2017 мұрасын сақтауға жауапты және "жасыл экономика мен технологияны" дамытуда Мемлекет басшысының пайымын жүзеге асыратын мемлекеттік маңызы бар ұлттық компания, сондай-ақ Нұр-Сұлтан қаласында заманауи іскерлік орталықтың басқару компаниясы ретінде Қоғам маңызының жоғары болуы, бұл келешекте мемлекет тарапынан көмек пен қолдауды қамтамасыз етуі мүмкін;

жалғыз акционері – мемлекет болып табылады, бұл министрліктермен, ведомстволармен және т.б. тығыз қарым-қатынасты қоса алғанда, мемлекеттік ресурстарды таратуға мүмкіндік береді;

Қоғам үшін "Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне Астана қаласында ЭКСПО-2017 халықаралық мамандандырылған көрмесін ұйымдастыру және өткізу мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы" 2013 жылғы 3

желтоқсандағы Қазақстан Республикасының Заңымен бекітілген, 2020 жылдың соңына дейін қолданылатын салықтық жеңілдіктердің болуы Қоғамның шығындарын едәуір төмендетеді және қазіргі кезде салықтық жеңілдіктердің қолданылу мерзімін 2020 жылдың соңына дейін ұзарту мәселесін Мемлекет басшысы мақұлдады;

"Астана" халықаралық қаржы орталығы туралы" 2015 жылғы 7 желтоқсандағы Қазақстан Республикасының Конституциялық заңының болуы, онда оның органдары мен ұйымдары үшін ағылшын құқықтық режимі, салықтық және визалық жеңілдіктер ретінде артықшылықтар қарастырылған, олар іскерлік орталыққа инвесторларды және шетелдік ұйымдарды тартуды ынталандырады және іскерлік орталықтың белсенділігі мен беделін арттырды;

мәдениетке мемлекеттік қолдау көрсетуге, халықтың мәдени мұрасын сақтауға және дамытуға бағытталған және музейлердің шығындарын жабу үшін субсидиялар беруді көздейтін "Мәдениет туралы" 2006 жылғы 15 желтоқсандағы Қазақстан Республикасы Заңының болуы;

халықаралық бірлестіктердің, оның ішінде: Еуразиялық экономикалық одақтың (бұдан әрі – ЕАЭО), Шанхай Ынтымақтастық Ұйымының (бұдан әрі - ШЫҰ) белсенді дамуы елдер арасындағы өзара іс-қимылды жеңілдетеді, көліктік қолжетімділікті арттырады, инвестицияларды ынталандырады, бұл Қоғамның зәкірлік клиенттерін дамытуға және халықаралық ККІ өткізуге, туризмді дамытуға ықпал етеді;

АХҚО, Astana Hub, ХЖТИЖО, IT-университет сияқты зәкірлі резиденттерді орналастыруды көздейтін ЭКСПО-2017 объектілерін көрмеден кейінгі пайдалану тұжырымдамасы мақұлданды, ол Қоғамның объектілерін толтыруға ықпал етеді.

Саяси ортаның теріс факторларына мыналар жатады:

"Астана" халықаралық қаржы орталығы туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 19 мамырдағы № 24 Жарлығы, онда АХҚО-ны жалдау ақысын төлеуден 2 жылға босату көзделген, бұл Қоғамның табыстылығын төмендетеді;

салықтық, банктік заңнаманы, инвесторлардың құқықтарын қорғау саласындағы, кәсіпкерлікті қолдау және т.б. заңнамаларды өзгерту мүмкіндігі.

### **Экономикалық факторлар**

Қоғамның даму стратегиясын (бұдан әрі – Даму стратегиясы) іске асыруға ықпал ететін және болашақта Қоғам үшін жаңа мүмкіндіктер ашатын жағымды экономикалық факторлардың арасында мыналарды атап өтуге болады:

Қазақстанда және жалпы Орталық Азияда іскерлік орталықтың болмауы Қоғамға шетелдік және жергілікті компанияларды тарту орталығына айналуға мүмкіндік береді;

Мемлекет басшысының ел экономикасын әртараптандыру мақсаты елде және Нұр-Сұлтан қаласында экономиканың елеулі өсу қарқыны орталықтың іскерлік белсенділігіне және халықтың өмір сүру деңгейіне оң әсерін тигізеді, бұл өз кезегінде халықтың Қоғам көрсететін қызметтерді пайдалану мүмкіндіктерін арттырады. The Economist Intelligence Unit болжамына сәйкес Қазақстан Республикасының жалпы ішкі

өнімі (бұдан әрі – ЖІӨ) 2018 – 2022 жылдары 2,7%-дан – 3,3%-ға дейін өседі, ал инфляция 2022 жылы 7,5%-дан 5,4%-ға дейін төмендейді;

тиімділікке салынған инвестициялар, оның ішінде энергетикалық тиімділікке және еңбек өнімділігін арттыруға бағытталған инвестициялар, сондай-ақ мемлекеттің 2050 жылға дейін еліміздің энергияны қажет етуінің қарқынын 50% төмендету мақсаты Қоғамға коммуналдық көрсетілетін қызметтерге жұмсалатын шығыстарды төмендетуіне септігін тигізеді;

Нұр-Сұлтан қаласында ККІ өткізу үшін үлкен алаңдардың болмауы, сондай-ақ Қоғамның осы саладағы негізгі ойыншылармен ынтымақтасу мүмкіндігінің болуы оның іс-шараларды өткізу алаңдарын жеткізушісі ретіндегі әлеуетін арттырады;

Еуразиялық экономикалық одақтың жұмыс істеуі және Бірыңғай экономикалық кеңістік шеңберіндегі интеграциялық процесс базалық нарықтарды кеңейтеді, Нұр-Сұлтан қаласының және жалпы еліміздің іскерлік белсенділігін арттыруға ықпал етеді, ККІ өткізу мүмкіндігін кеңейтеді.

Даму стратегиясын іске асыруды қиындату тәуекелдерін арттыратын және Қоғамның қызметіне тікелей немесе жанама әсер ететін теріс экономикалық факторларға мыналарды жатқызуға болады:

ел экономикасының мұнайға айтарлықтай тәуелділігі, сондай-ақ қазба отын қорының сарқылуы және мұнай бағасының құбылмалы болуы елдегі экономикалық жағдайға, сол арқылы Қоғам көрсететін қызметтерге деген сұранысқа (музейге, іс-шараларға, концерттерге қатысу және т.б. бару) теріс әсер етуі мүмкін;

еліміздің салаларының технологиялар, шикізат пен материалдарды шет елдерден жеткізуге айтарлықтай тәуелділігі Қоғамның құрылыс және реконструкциялау процестеріне, объектілерді басқару үшін жаңа технологияларды енгізуге, энергия тиімділігін арттыруға, "Нұр-Әлем" контентін жаңартуға және т.б. жұмсалатын шығасыларын арттырады;

энергия көздерінің, оның ішінде балама көздер құнының жоғарылығы, бұл қазба отынмен салыстырғанда балама энергия көздерінің көмегімен өндірілетін электр энергиясының өзіндік құнын арттырады және энергетикалық сектор мен Қоғамның көмірге тәуелділігін арттырады;

ішкі өткізу нарығының шектеулілігі, атап айтқанда, коммерциялық алаңдарды жалға беру бойынша шектеулілік;

әлемнің басқа астаналарымен салыстырғанда, Нұр-Сұлтан қаласының іскерлік белсенділік деңгейі төмен, бұл Қоғам объектілері жүктемесінің төмендеуіне әкеп соқтырады;

MEGA Silk Way сауда-ойын-сауық орталығының жақын жерде орналасуы Қоғамның сауда алаңдарын жалға берушілердің қызметтеріне деген сұраныстың төмендеуін ынталандырады;

Astana Hub үшін жалдаудың төмендетілген мөлшерлемесі Қоғамның кірісін айтарлықтай төмендетеді;

басқа резиденттерге жалдау мөлшерлемесін төмендету немесе оларды жалдау ақысынан босату ықтималдығы.

### **Әлеуметтік факторлар**

Даму стратегиясын іске асыруға ықпал ететін және перспективада Қоғам үшін жаңа мүмкіндіктер ашатын жағымды әлеуметтік факторлардың арасында мыналарды атап өтуге болады:

халықтың санасын жаңғыртуға бағытталған және музей мен қосымша іс-шараларға баруды ынталандыруға арналған "Ұлы даланың жеті қыры" бағдарламасын дамыту;

Астана агломерациясының белсенді дамуы халықтың тұрмыс деңгейін арттыруға және туризмді дамытуға ықпал етеді, бұл өз кезегінде Қоғам көрсететін қызметтерге сұранысты арттырады;

білім беру деңгейінің өсуі, ол "Нұр-Әлем" сферасындағы ғылыми, интерактивті экспонаттар мен іс-шараларға деген қызығушылықты арттырады.

еліміздің, әсіресе, Нұр-Сұлтан қаласының демографиялық өсуі;

туризмнің дамуы.

Қоғамның өсуін тежейтін теріс әлеуметтік факторларға мыналарды жатқызуға болады:

Нұр-Сұлтан қаласы басым болып табылатын шикізаттық емес секторда жұмыс істейтін халық табысының төмендігі;

ел халқының "Болашақ энергиясы" және инновациялар тақырыбы туралы хабардар болу деңгейінің төмендігі, бұл "Нұр-Әлем" сферасы қызметінің әлеуетін төмендетеді;

музейлер мен көрме іс-шараларына келу көрсеткішінің төмендігі;

мәдениет саласындағы қайырымдылық институтының даму деңгейінің төмендігі, бұл "Нұр-Әлем" сферасы кірісінің құрылымын әртараптандыруға теріс әсер етеді;

кәсіпорындар өз қызметін тоқтатқан жағдайда қызметкерлерді қысқарту және жұмыстан босату қаупі, бұл халық табысының төмендеуіне әкеп соқтырады.

### **Технологиялық факторлар**

Даму стратегиясын іске асыруға ықпал ететін және перспективада Қоғам үшін жаңа мүмкіндіктер ашатын позитивті технологиялық факторлардың арасында мыналарды атап өтуге болады:

әлемдегі жоғары технологиялардың жылдам өсуі "Нұр-Әлем" сферасын жаңарту үшін жаңа мүмкіндіктер ашады;

технологиялар трансфертін дамыту Қоғамның жаңа технологияларды пайдалануы мен енгізуін жеңілдетеді;

ақпараттық технологиялар саласын дамыту және ақпараттандыру бағдарламаларына қолжетімділіктің өсуі Қоғам қызметінің, оның ішінде "Нұр-Әлем" сферасының қызметі



мен ККІ өткізудің маңыздылығы мен құндылығы туралы халықтың хабардарлығын арттыруға мүмкіндік береді;

энергия мен су ресурстарын үнемдеуге арналған тиімділігі жоғары заманауи технологиялардың пайда болуы Қоғамға коммуналдық қызметтерге жұмсалатын шығыстарды қысқартуға мүмкіндік береді;

өндірісте тиімділігі жоғары технологиялар мен жабдықтардың пайда болуы мен енгізілуі елдің энергетика секторында және сумен жабдықтау секторында шығасыларды қысқартуға мүмкіндік береді.

Қоғамның Даму стратегиясын іске асыруға кері әсер ететін факторларға мыналар жатады:

елімізде жоғары технологиялы компаниялар санының жеткіліксіз болуы, бұл шетелдік жеткізілімдерге тәуелділікті сақтап отыр;

елдегі инженерлік және конструкторлық құзыреттіліктер деңгейінің төмендігі жоғары технологиялы жаңа компанияларды құру және жоғары технологияларға қызмет көрсету мүмкіндіктеріне теріс ықпал етеді;

инженерлік және конструкторлық институттар мен мектептер деңгейінің төмендігі инженерлік және конструкторлық құзыреттілік деңгейіне теріс әсер етеді;

процестердің экологиялық қауіпсіздігі деңгейінің төмендігі Қоғамның "жасыл экономика" қағидаттарын ұстану мүмкіндігін төмендетеді.

Іскерлік орталық пен объектілерді басқару бағыттары үшін "Астана" халықаралық қаржы орталығы туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 19 мамырдағы № 24 Жарлығына сәйкес АХҚО-ны жалдау ақысын төлеуден 2 жылға дейін босату, сондай-ақ жалдау мөлшерлемесін төмендету немесе басқа зәкірлік резиденттерді жалдау ақысын төлеуден толық босату пайданың төмендеуіне ықпал етуі мүмкін. Алайда көрме ұйымдастырушысы және ЭКСПО-2017 мұрасы үшін жауапты тұлға ретінде Қоғам және перспективада заманауи іскерлік орталық үшін елеулі салық жеңілдіктері мен артықшылықтарының болуы Қоғамның салықтың шығасыларын азайтуға және оның қызметін дамыту үшін қолайлы жағдайлар жасауға мүмкіндік береді. АХҚО және оның ұйымдары үшін салықтық және визалық преференциялар шетелдік инвесторлар мен компаниялар үшін Қоғам аумағының тартымдылығын арттырады. ККІ бағытын мемлекет деңгейінде мақұлдау және нарықтарды кеңейту ККІ өткізу және осы саладағы ірі ойыншылармен ынтымақтастық мүмкіндіктерін ұлғайтады.

Қазақстан экономикасы қазіргі уақытта мұнайдың әлемдік бағасына тәуелді және оның құлдырауы елдің ішкі экономикасын әлсірету қаупіне әкеп соқтырады. Алайда мемлекет "Қазақстан-2050" стратегиясын және Қазақстан Республикасының экономикасын әртараптандыруға және жаңартуға бағытталған "Жасыл экономикаға" көшу тұжырымдамасын іске асыру арқылы еліміздің мұнайға тәуелділігін төмендету бойынша ұзақ мерзімді шаралар мен қадамдар жасап жатыр. Орталық Азияда іскерлік

орталықтың болмауы Қоғамға жергілікті және шетелдік компаниялар мен инвесторлар үшін бірден-бір заманауи іскерлік орталығына және тартылыс нүктесіне айналуға мүмкіндік ашады.

Халықтың және оның табысының өсуі, Астана агломерациясын дамыту және туризмді дамыту сияқты әлеуметтік-экономикалық факторлар Қоғам көрсететін қызметтерге сұраныстың өсуіне ықпал етеді. "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуі бөлігінде ККІ-ны өткізудегі табыстылық факторлары – елдегі мәдениет пен білімнің даму деңгейі, сондай-ақ нысаналы аудиториялар мен ауқымды жұртшылықтың Қоғамның мақсаттары, құндылықтары мен қызметі туралы хабардар болуы.

Әлемдегі жоғары технологиялар мен инновациялардың жылдам өсу қарқыны, сондай-ақ технологияларды трансферттеу мүмкіндігі "Нұр-Әлем" сферасының қызметін дамыту үшін жаңа мүмкіндіктер ашады. Тиімділігі жоғары технологиялардың пайда болуы мен енгізілуі және олардың салыстырмалы түрде қолжетімділігі Қоғамдағы су және энергетика ресурстарын үнемді пайдалануға ынталандырады. Дегенмен, Қоғамның технологиялардың шетелден жеткізілуіне тәуелділігі және Қазақстандағы жоғары технологиялық өндірушілердің болмауы, сондай-ақ инженерлік құзыреттіліктердің төмен деңгейі Қоғамның ықтимал шығасыларын арттырады.

## **1.2 Ішкі ортаны талдау**

Қоғам объектілерінің құрылысы ЭКСПО-2017 қажеттілігіне сүйеніп, болжанып отырған көрмеден кейінгі қызметті ескере отырып жүзеге асырылды. Объектілерді көрмеден кейінгі пайдалану тұжырымдамасын Мемлекет басшысы 2018 жылғы сәуірде мақұлдады. Объектілерді коммерциялық және кеңселік жылжымайтын мүлікке жоспарлы түрде реконструкциялау жүзеге асырылды, сонымен қатар реконструкциялаудан кейін логистикалық орталық базасында Халықаралық көрме орталығы салынады.

Көрмеден кейінгі қызмет тұжырымдамасы "Нұр-Әлем" сферасын көрме мұрасының негізгі элементі ретінде сақтауды, сондай-ақ АХҚО-ны қоса алғанда, зәкірлік жалға алушыларды орналастыру мақсатында алаңдарды коммерциялық және офистік жылжымайтын мүлік ретінде беруді, сондай-ақ басқа да әлеуетті клиенттерді орналастыруды болжайды.

### **1.2.1 Зәкірлік жалға алушылар**

Қоғамның қызметіне елеулі әсер ететін негізгі зәкірлік жалға алушылар:

АХҚО;

Astana Hub;

IT-университеті;

ХЖТИЖО болып табылады.

Қоғам үшін зәкірлік бастамаларды орналастырудың негізгі экономикалық әсері – коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалға алудан түсетін кірістер және компаниялар мен инвесторларды алаңға көбірек тарту болып табылады. Жиынтығында Қоғамның

зәкірлік жалға алушылары 2025 жылға қарай Қазақстанға шамамен 40,1 млрд. АҚШ долларын инвестициялауға мүмкіндік береді.

АХҚО – басқарушы компаниялар, инвестициялық банктер, қорлар, баламалы қаржы құралдарын ұсынатын компаниялар, сондай-ақ қаржылық технологиялар үшін жаңа алаң болып табылады.

АХҚО-ның мақсаты – жетекші халықаралық қаржылық қызмет көрсету орталығын құру. АХҚО капитал нарығын дамыту үшін ұзақ мерзімді саясатты қалыптастырады, егеменді қорлардың активтерін тиімді басқару алаңын ұсынады және қаржылық қызметтер саласындағы жетекші мамандарды оқшауландыруды қамтамасыз етеді.

АХҚО алаңындағы артықшылықтар:

арнаулы салық режимі – корпоративтік, жеке табыс салығын, жер салығы мен мүлік салығын төлеуден 50 жылға босату;

бір терезе жүйесі, виза берудің, тіркеудің, жұмысқа рұқсаттар алудың және АХҚО-мен байланысты басқа да рәсімдердің жеңілдетілген режимі;

мерзімі 2 жылға дейін жалға алу төлемақысынан босату;

ЭЫДҰ, БАӘ, Малайзия, Сингапур және Монако азаматтары үшін 30 күнге дейін визасыз сапар. АХҚО қатысушылары мен олардың отбасы мүшелері 5 жылға дейін ұзарту мүмкіндігімен арнайы виза режимін пайдаланады.

Astana Hub IT-стартаптар халықаралық технопаркi ақпараттық технологиялар саласында зәкірлік бастама болып табылады. Бұл – IT-стартаптардың халықаралық технопаркi және әлемдік инновациялық экожүйенің аймақтық хабы. Astana Hub өз аумағында жұмыс істейтін стартаптар үшін онлайн және оффлайн қолдау көрсететін болады.

IT-университеті ақпараттық технологиялар саласындағы тағы бір зәкірлі бастама болып табылады. Университеттің негізгі мақсаты – персоналды жеделдетілген білім беру бағдарламалары бойынша дайындау және кәсіби кадрларды, бизнес өкілдерін, мемлекеттік ұйымдар мен ұлттық компаниялардың қызметкерлерін қайта даярлау, оның ішінде цифрлық экономиканың жаңа бағыттары бойынша корпоративтік оқытуды дамыту арқылы кадрлар даярлау. Нәтижесінде IT-университетінің қызметі жоғары білікті кадрлар даярлауға ықпал ететін болады.

ХЖТИЖО да Қоғам аумағындағы зәкірлік бастамалардың бірі болып табылады. ХЖТИЖО функцияларына мыналар жатады:

көрмеден кейінгі кезеңде жасыл технологиялармен танысу, жасыл инновациялар мен технологияларды оқыту бойынша оқу семинарларын, курстарын, тренингтерін ұйымдастыруды қоса алғанда, білім беру функциясы;

жергілікті кәсіпорындардың қажеттіліктерін ескере отырып, Орталық Азияның климаттық жағдайларында "жасыл" технологияларды оқшаулау;

парниктік газдар шығарындылары саудасына қатысу.

Қоғам, өз кезегінде, халықаралық ілгерілету бөлігінде ХЖТИЖО-ға қолдау көрсете алады, өйткені ол "жасыл" технологияларды, ЭКСПО аумағын және жалға берушілерді дамытуға мүдделі.

Зәкірлік жалдаушылар коммерциялық жылжымайтын мүлікке жалдаудан түсетін болжамды кірісті қамтамасыз етеді. Бұдан басқа, зәкірлік жалдаушылардың белсенді дамуы ЭКСПО аумағында ғана емес, сондай-ақ ауданның және қаланың барлық қала маңындағы инфрақұрылымына оң әсерін тигізеді.

### 1.2.2 Ағымдағы активтердің жағдайы

Қазіргі уақытта Қоғамның балансында жалпы ауданы 556,620 м<sup>2</sup> ірі объектілер бар.

#### 1-кесте. Қоғамның объектілері бойынша ақпарат

№	Объектілер	Пайдалы ауданы, м <sup>2</sup> , (жерасты паркингтерін, техникалық қабаттарды есептегенде)	Жалпы ауданы, м <sup>2</sup> (жерасты паркингтермен, техникалық қабаттармен).	Функционалдық мақсаты
1	"Нұр-Әлем" сферасы	20 930	37 492	музей-көрме павильоны
2	Энергия холлы	4 905	11 628	көп функциялы театр, 1000 орынға арналған концерт залы
3	В 2 . 2 коммерциялық павильон	5 194	10 977	қоғамдық тамақтану объектілері (оның ішінде "Қазпочта" АҚ-ның цифрлық офисі - 300 м2 )
4	В 2 . 4 коммерциялық павильон	5 029	10 643	қоғамдық тамақтану объектілері (оның ішінде цифрлық ХҚКО - 300 м2)
5	Конгресс Орталық	24 578	42 543	2214 орынға икемді жоспарланған көп функциялы зал, көрме залдары, банкет залы, кеңсе бөлмелері
6	Коммуникация орталығы (Әкімшілік ғимарат)	11 086	11 086	әкімшілік ғимарат
7	Логистикалық орталық (Көрме орталығы)	13 027	13 027	көрме орталығы
8	"Hilton Astana" қонақ үйі	30 125	43 712	қонақ үй
9	С1 блогы (IT университеті)	32 170	74 515	IT университеті
10	С2 блогы (Бизнес орталық )	32 962	78 056	Бизнес орталық
11	С3 блогы (АХҚО)	32 178	87 409	АХҚО

12	С4 блогы (АХҚО)	33 285	83 967	АХҚО
13	С4.5 блогы (Astana Hub)	2 977	4 531	ІТ стартапшылар алаңы
14	С4.6 блогы (Astana Hub)	8 819	12 151	ІТ стартапшылар алаңы
15	С1.4 Үздік тәжірибе аймағы (ХЖТИЖО)	3 501	6 250	ХЖТИЖО
16	С 2 . 4 тақырыптық павильон	10 258	12 917	Резервте
17	С 3 . 5 тақырыптық павильон	9 484	11 979	Резервте
18	С 3 . 6 Коммерциялық павильон (Медиа-Орталық)	2 457	3 737	Медиа-Орталық

### 1.2.3. Қаржылық жағдайы

"Астана" халықаралық қаржы орталығы туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 19 мамырдағы № 24 Жарлығына сәйкес АХҚО 2 жыл мерзімге жалдау ақысынан босатылғандығына байланысты қазіргі уақытта Қоғамның шығыстары кірістерден асып түседі. Алайда, Қоғамның шығынсыздыққа шығуы үшін мынадай мемлекеттік қолдау тетіктері бар:

Салықтық преференциялар. Қоғам қызметінің алғашқы кезеңдерінде мемлекеттік қолдау көрсету шеңберінде Қоғамға салықтық жеңілдіктер беру туралы шешім қабылданды. Бұл жеңілдіктердің мәні мүлік салығын 1,5%-дың орнына 0,1%-ға дейін қысқарту. Бұл салықтық преференциялар 2019 жылдың соңына дейін Қоғамның барлық объектілері үшін жарамды, бірақ қазіргі уақытта салық жеңілдіктерін одан әрі ұзарту мәселесі қаралуда.

Мемлекеттік бюджеттен қаржы қаражатын тарту. ЭКСПО-2017 көрмесінің тарихи мұрасы ретінде "Нұр-Әлем" сферасының маңыздылығын ескере отырып, сондай-ақ жылжымайтын мүлікті жалдау бойынша зәкірлік бастамалардың жеңілдіктері бар екендігін ескере отырып, мемлекет тарапынан одан әрі қолдау мүмкіндігі қаралуда.

Зәкірлік резиденттер үшін нарықтық мөлшерлемелер бойынша жалға беру мүмкіндігі. Қазіргі уақытта Қоғам зәкірлік резиденттерге жылжымайтын мүлікті жеңілдетілген мөлшерлемелер бойынша жалға береді. Дегенмен объектілерді нарықтық бағалар бойынша жалға беру мүмкіндігі Қоғамның шығынсыздыққа шығуына мүмкіндік берген болар еді.

Бұдан басқа, Қоғам шығыстарды оңтайландыру және қосымша кірістерді тарту арқылы да шығынсыздыққа шығуға ұмтылады.

#### 1.2.4 Қоғам қызметкерлерінің құзыреттіліктері

Қоғам қызметкерлерінің жалпы саны 198 адамды құрайды.

Қызметкерлердің 69,9% ККІ ұйымдастыруға қатысу тәжірибесі бар, оның ішінде:

28,4% магистратура, МВА, докторантура дәрежесіне ие;

28,8% шетелдік жоғары білімі бар;

84% 5 жылдан астам жұмыс тәжірибесі бар мамандар;

12,6% ККІ ұйымдастыруда 3 жылдан астам тәжірибесі бар;

31,5% бес немесе одан да көп ККІ-ге қатысты.

ЭКСПО-2015-те Қазақстан павильонын ұйымдастырудың сәтті тәжірибесін және Астана қаласында ЭКСПО-2017 өткізудің ерекше тәжірибесін айрықша атап өту керек.

#### 1.2.5 SWOT-талдау

Қоғам қызметінің SWOT-талдауы Қоғамның мықты және әлсіз тұстарын, мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлерін ескереді. Талдау нәтижесі Қоғам қызметінің одан әрі ықтимал бағыттары болды.

Төменде Қоғамның ағымдағы жағдайы негізінде жүргізілген қызметінің жиынтық SWOT-талдауы келтірілген (2-кесте), әр бағыттың егжей-тегжейлі SWOT-талдауы 2-қосымшада көрсетілген.

### 2-кесте. Қоғамның SWOT-талдауы

МЫҚТЫ	ТҰСТАРЫ	ТҰСТАРЫ
ЭКСПО-2017 көрмесін өткізу тәжірибесі және ЭКСПО-2015-ке қатысуы	ӘЛСІЗ	Жоғары операциялық шығыстар (мүлік салығы операциялық шығыстардың 33%-ын құрайды)
Қазіргі заманғы инфрақұрылымы бар жаңа активтер	Халықаралық байланыстар және позитивті имидж	"Yellow pages" қағидаттарына байланысты қызмет түрлерін реттеушілік шектеу
МҮМКІНДІКТЕР		
Қоғамның позициялануы	ЖАУІП - ҚАТЕРЛЕР	
ЭКСПО аумағына іргелес инфрақұрылымды дамыту	Коммерциялық Зәкірлі Инвестициялық	жылжымайтын мүлікке сұраныстың төмендігі жалдаушыларға тәуелділік жобалардың аяқталмауы
Активтерді Өзіміздің ККІ ұйымдастыру және өткізу	Коммерцияландыру және ККІ нарығының жоғары шоғырлануы	
ЭКСПО-сайттың орталық ретінде одан әрі дамуы		

## 2. Миссиясы және пайымы

Қоғам "Астана ЭКСПО-2017" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамын құру туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 15 қаңтардағы № 11 қаулысына сәйкес құрылды.

Қоғам қызметінің негізгі нысанасы Астана қаласында ЭКСПО-2017 дайындау және өткізу болды.

Қазіргі таңда ЭКСПО-2017 сәтті өтті, бұл Көрменің мұрасын пайдалану мен дамытуға бағытталған Қоғам қызметінің жаңа кезеңіне өтуін көрсетеді. Тиісінше, Қоғам өзінің миссиясын, пайымын және қызметінің стратегиялық бағыттарын өзектілендіруде. Бұл ретте, ЭКСПО-2017 көрмесінің аяқталу фактісінен бөлек, мынадай факторлар ескерілді:

ЭКСПО-2017 объектілерін көрмеден кейін пайдалану тұжырымдамасын мақұлдау;  
АХҚО, Astana Hub, IT-университеті, ХЖТИЖО сияқты бірқатар бастамалардың іске асырыла бастауы;

сыртқы ортаның өзектілендірілген талдауының нәтижелері;

ішкі ортаны талдау, оның ішінде:

Қоғам басқаратын объектілер мен учаскелердегі нақты жағдай;


ЭКСПО-2017 өткізу тәжірибесін және қызметкерлердің жинақталған құзыреттілігін пайдалану мүмкіндігі;

егжей-тегжейлі SWOT-талдау.

Бүгінде Қоғам – ЭКСПО-2017 сәтті өткізгеннен кейін қызметін трансформациялау процесіндегі қарқынды дамып келе жатқан компания.

Қоғамның және ЭКСПО-2017 аумағын дамытудың жалпы тұжырымдамасы Москва-сити (Мәскеу), La Défense (Париж), Canary Wharf (Лондон) және Downtown Core (Сингапур) сияқты өңірде экономикалық қызметті ынталандыратын жетекші іскерлік орталықтарының мысалы бойынша Нұр-Сұлтан қаласы жаңа іскерлік орталығын дамыту болып табылады. Жоғарыда аталған табысты іскерлік орталықтардың ортақ ерекшелігі – жарқын символдың, зәкірлік резиденттердің және бизнес орталықтардан, тұрғын үй кешендерінен, көрме және сауда-ойын-сауық орталықтарынан тұратын көршілес инфрақұрылымдардың болуы (3-кесте). Осының бәрі ЭКСПО-2017 аумағында орналасқан және оның көп бөлігі Қоғамның тікелей басқаруында, сондықтан ЭКСПО-2017 аумағының сәтті іскерлік орталыққа айналу әлеуеті зор. "Нұр-Әлем" сферасы іскерлік орталықтың символы және туристерді тарту орталығы болмақ. ЭКСПО-2017 аумағында АХҚО, Astana Hub, IT-университеті, ХЖТИЖО, қазақстандық және әлемдік ірі банктердің офистері мен штаб-пәтерлері, сақтандыру, заңгерлік және консалтингтік компаниялар сияқты зәкірлі резиденттер орналасады.

**3-кесте. Әлемнің табысты іскерлік орталықтары**

	 La Defense (Дефанс), Париж	 Canary Wharf, Лондон	 Moscow City, Мәскеу
<b>СИМВОЛ</b>	Үлкен Арка Дефанс-Дефанс кварталындағы монументалды құрылыс, онда мыналар бар: мейрамхана және тамашалау алаңы, компьютерлік техника музейі, көрме және конгресс залдары	<b>One Canada Square</b> – Ұлыбританияның ең биік аспанмен таласқан ғимараттарының бірі, онда мыналар орналасқан: - 30 адамға арналған жоғары дәрежелі асүй мейрамханасы - сауда орталығы - көрмелер өткізуге арналған лобби	<b>“Орталық ядро” – төмендегілерді қамтитын көпфункционалды кешен:</b> - қонақ үй - сауда орталығы - кино-концерт залы
<b>ЗӘКІРЛІ РЕЗИДЕНТТЕР</b>	- банктер (Société Générale, HSBC) - қаржы және сақтандыру компаниялары (Allianz SE, AIG Europe) - мұнай компаниялары (Total, Schlumberger) - өнеркәсіптік компаниялар (Arcelor, Elf, Aventis)	- Банктер (Citigroup, Barclays, Credit Suisse, HSBC, JP Morgan, Morgan Stanley) - қаржы және сақтандыру компаниялары (Chamber Credit Insurance, Euler Hermes) - консалтинг фирмалары (EY, KPMG)	- банктер (BTB 24, Société Générale, Citibank), - консалтинг фирмалары (KPMG, LEAD Consulting, Liger Group) - өнеркәсіптік компаниялар (GE, IBM, Universal Pictures)
<b>ІРГЕЛЕС ИНФРАҚҰРЫЛЫМ</b>	- 3 500 000 м <sup>2</sup> офистік үй-жайлар 10 000 м <sup>2</sup> кеңістік коворкингі - IESEG (бизнес мектебі) және ESILV (Инженерия мектебі) - 32 мың адамға арналған Arena концерт залы - Les Quatre Temps сауда орталығы	1 500 000 м <sup>2</sup> кеңселік және тұрғын аудандар - кітапхана - 2 кинотеатр - сауда-ойын сауық орталықтары	4 101 109 м <sup>2</sup> кеңселік және тұрғын аудандар - Ресейдің көрме орталығы -“Экспоорталық” - «Москва Сити» музейі - сауда-ойын сауық және фитнес орталықтары
<b>КӨЛІК</b>	мультимодальды көлік торабы: -16 автобус желісі - таулік бойғы 2 метро желісі	- метро станциясы - таулік бойғы автобустар - су көлігі	- 4 метро станциялары - жеңілділігі көлік (LRT)
<b>ҚОСЫМША АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ</b>	- қаланың тарихи орталығына қарағанда жалға беру мөлшерлемелері орта есеппен 25 %-ға дейін төмен	- ыңғайлы инфрақұрылымы бар кең жаңа ғимараттар - қала әуежайларына жақындық- іссапарлар үшін ыңғайлылық - «Москва-Сити» - Шереметьево»	- жалдау мөлшерлемелері рубльмен белгіленеді, бұл ретте олар қаланың тарихи орталығына қарағанда орта есеппен 15% - ға дейін төмен

	 Дубай қаржы орталығы	 Downtown Core, Сингапур	 Астана ЭКСПО, Нұр-Сұлтан
<b>СИМВОЛ</b>	<b>Dubai Gate</b> – Арка түріндегі 15 қабатты ғимарат, қаржы орталығының қақпасы, онда мыналар орналасқан: - 43 000 м <sup>2</sup> офистік үй-жайлар - қор биржасы - уақытша экспозицияларға, музыкалық көрністерге арналған көрме алаңдары	<b>Marina Bay Sands</b> – мыналардан тұратын ойын-сауық кешені: - қонақ үйлер - казино - көрме орталығы - конференц-залдар - сауда орталығы	<b>«Нұр-Әлем»</b> – “Болашақ энергиясы” тақырыбындағы 8-қабатты интерактивті музей: - интерактивті экспонаттар - қадесый дүкені - дәмхана
<b>ЗӘКІРЛІ РЕЗИДЕНТТЕР</b>	- банктер (JP Morgan, Cit) - қаржы және сақтандыру компаниялары (BNP Paribas, Lifecare international ) - консалтинг фирмалары (Korn Ferry, A.T. Kearny)	- банктер (National Australia bank, DNB) - Қаржы және сақтандыру компаниялары (Munich Re, Zurich Insurance) - консалтингтік фирмалар (McKinsey, Bain)	- АХҚО - банктер (АДБ, ЕҚДБ) - Astana Hub, ИТ-Университет - Медиа-орталық, ЖҚТІЖО
<b>ІРГЕЛЕС ИНФРАҚҰРЫЛЫМ</b>	1 100 000 м <sup>2</sup> коммерциялық жылжымайтын мүлік - кеңістік коворкингі - сауда-ойын сауық орталықтары - Cass Business School, Schulich және Duke University-мен ынтымақтастықтағы білім беру орталықтары - деректерді өңдеу орталықтары	2 200 000 м <sup>2</sup> кеңсе және тұрғын үй алаңы - кеңістік коворкингі - сауда орталықтары - музейлер - фитнес орталықтары - деректерді өңдеу орталықтары	- 174 000 м <sup>2</sup> астам кеңсе алаңы - сауда-ойын сауық орталығы - ботаникалық бақ және театр - тұрғын үйлер мен офистік үй-жайлар - конгресс-орталық және көрме орталығы - Hilton “қонақ үйі”
<b>КӨЛІК</b>	- Financial Center метро станциясы	- жүрдек көлік жүйесі (MRT)	- автобустар - жеңілділігі көлік (LRT)
<b>ҚОСЫМША АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ</b>	- салық жеңілдіктері: қатысушыларды табыс салығынан 50 жылға босату - еркін экономикалық аймақ, визалар мен жұмысқа рұқсат алу үшін “бір терезе” қандаты	- жағалауда орналасқан А+ класты қазіргі заманғы кеңселер	- зәкірлік резиденттер үшін жалға алудың жеңілдетілген шарттары, төмендетілген жалдау мөлшерлемелері

Жоғарыда аталған факторларды ескере отырып, Қоғамның өзектілендірілген миссиясы мен пайымы былайша тұжырымдалған.

### Миссиясы

Қазақстанда қаржы, білім беру, конгресс-көрме, инновация қызметі саласында озық практикаларды ілгерілететін қазіргі заманғы іскери кеңістік құру және сауда инфрақұрылымын дамыту.

### Пайымы

Тауар өткізу жүйесі мен бизнестің табысты дамуын қамтамасыз ету үшін қажетті инфрақұрылым мен көрсетілетін қызметтерді ұсынатын икемді басқару жүйесі бар, клиентке бағдарланған ұйым.



### **3. Қызметтің стратегиялық бағыттары, мақсаттары, түйінді көрсеткіштері мен күтілетін нәтижелері**

Сыртқы және ішкі ортаға жүргізілген талдауды ескере отырып, миссиясы мен пайымының негізінде Қоғамды дамытудың мынадай алты стратегиялық бағыты айқындалды:

1) сервистік қызметтерді коммерцияландыруды қоса алғанда, объектілер мен мүлікті басқару;

2) ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу;

3) "Нұр-Әлем" сферасының жаңа іскерлік орталық символы және туристерді тарту нүктесі ретінде жұмыс істеуін қамтамасыз ету;

4) инвестициялық жобаларды іске асыру;

5) Қоғамның орнықты дамуы;

6) көтерме-тарату орталықтарын (бұдан әрі – КТО) салу және басқару.

"Нұр-Әлем" сферасы – Көрме мұрасының аса маңызды объектісі және Нұр-Сұлтан қаласының жаңа іскерлік орталығының жақсы танымал символы болып табылады. Оның табысты жұмыс істеуі Қоғам дамуының басты басымдықтарының бірі болып табылады.

Объектілер мен мүлікті басқару – бұл Қоғамның негізгі активтерінің сипатына және ЭКСПО-2017 объектілерін көрмеден кейінгі пайдаланудың мақұлданған тұжырымдамасына тікелей байланысты қызметтің түйінді бағыты болып табылады.

ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу Нұр-Сұлтан қаласының іскерлік орталығын және тұтастай алғанда, Қазақстан экономикасын дамыту жолында Қоғамның қолданыстағы инфрақұрылымын да, қызметкерлерінің жинақталған тәжірибесін де тиімді пайдалануға мүмкіндік береді.

Қоғамның иелігіндегі жер активтерінің әлеуетін толыққанды іске асыруға мүмкіндік беретін бағыт – инвестициялық жобаларды іске асыру.

Орнықты даму Қоғамға бизнесті жауапты жүргізу қағидаттарын енгізуге және оның инновациялық әлеуетін арттыруға, экономикалық өсуге жәрдемдесуге және Қоғамдағы экологиялық, сондай-ақ әлеуметтік әл-ауқатты қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

КТО құрылысының мемлекеттік маңызы бар және отандық өндірушіден сөреге дейін оңтайлы тауар қозғалысын қамтамасыз етуге, оның ішінде ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің өндірістік емес шығындарын азайтуға, өнімді өткізуге кепілдік беруге және тиімсіз көтерме алыпсатарлардан аулақтауға, сондай-ақ тиімді өңіраралық тауарлар ағынын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Аталған стратегиялық бағыттар Қоғам стратегиясының алдыңғы нұсқасында көзделген екі стратегиялық бағыттың екіншісін, атап айтқанда: "Нұр-Сұлтан

қаласының, Қазақстанның және жалпы әлемдік экономиканың даму мүдделері үшін ЭКСПО-2017 мұрасының материалдық, технологиялық және басқа құрамдауыштарын барынша тиімді пайдалану және дамыту" бағытын дамытуға сайып келеді.

Бұл ретте АХҚО, Astana Hub, IT-университеті, ХЖТИЖО секілді бірқатар бастамаларды іске асыру басталғанын ескерсек, инновациялық инфрақұрылымды құру және дамыту бойынша Қоғамның рөлі жанданғанын атап өткен жөн. Қоғамның рөлі – аталған бастамалар оның зәкірлі жалға алушылары болып табылатындығы.

Қоғамды дамытудың ұсынылған бағыттары мемлекеттік стратегиялық құжаттарға сәйкес келеді. Стратегиялық құжаттардың ортақ сипаты экспортқа бағдарланған экономика құру, адами капиталды дамыту және цифрландырудың соңғы трендтерін ұстану болып табылады. ЭКСПО-2017 активтері негізінде жаңа іскерлік орталықты дамыту тұжырымдамасы осы міндеттерді шешуге бағытталған.

"Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуі адамдардың жаңа экономика мен жасыл энергетика шарттарына бейімделуі бағытында адами әлеуетті дамытумен тікелей байланысты. Бұдан басқа, "Нұр-Әлем" сферасы – бұл инвесторлар мен технологиялық компанияларды Нұр-Сұлтан қаласында және Қазақстанда бизнесті жүргізу мүмкіндіктеріне тартуға ықпал ететін жаңа іскерлік орталықтың жарқын символы болып табылады.

Зәкірлік жалға алушыларды орналастыру үшін алаң ұсыну да мемлекеттің стратегиялық бастамаларын іске асырудың элементі болып табылады, өйткені АХҚО, Astana Hub, IT-университеті, ХЖТИЖО қаржы секторын, инновациялық бағыттарды және цифрландыруды, сондай-ақ осы бағыттардағы адами капиталды дамытатын нақты бастамаларды сипаттайды.

ККІ және мәдени ойын-сауық іс-шараларын өткізу, сондай-ақ халықаралық іс-шараларға қатысу экономиканы, қазақстандық бизнесті дамытуды, жаңа инвесторлар мен технологиялық әріптестерді тартуды, жаңа экономиканың әртүрлі қатысушылары арасындағы байланыстарды қалыптастыруды, мемлекет іс-қимылының ашықтығы мен экономикалық қызметтің қазіргі және жаңа қатысушыларының Қазақстанда бизнес жүргізу мүмкіндіктері мен шарттары туралы хабардар болуы тұрғысынан қолайлы жағдайларды қамтамасыз етуді қолдауға бағытталған. Бұл мақсаттар мемлекеттік стратегиялық бастамаларға да сәйкес келеді.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2013 жылғы 30 мамырдағы № 577 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасының "жасыл экономикаға" көшуі жөніндегі тұжырымдамасына сәйкес ЕурАзЭҚ-тың "Ғимараттар мен құрылыстардың, құрылыс материалдары мен бұйымдарының қауіпсіздігі туралы" техникалық регламентіне сәйкес келуі, объектілерді Building Research Establishment Environmental Assessment Method (бұдан әрі – BREEAM) халықаралық жүйесі бойынша

сертификаттау, жасыл технологияларды және болашақтың энергиясын ілгерілету жолымен Қоғам өзін "жасыл экономиканың" қағидаттарын ұстанатын ұйым ретінде позициялайды.

КТО желісін дамыту жобасының мақсаты ауыл шаруашылығы өнімдерін өткізуді қамтамасыз ету және КТО желісі шеңберінде ішкі азық-түлік көмегін көрсету мен азық-түлік қауіпсіздігі проблемаларын шешу үшін резервтерді қалыптастыруды қоса алғанда, ауыл шаруашылығы өнімдерін қабылдау, өткізу, өңдеу, бастапқы өңдеу және тиісінше сақтау үшін жағдайлар жасау есебінен импортты алмастыру болып табылады.

Әрбір стратегиялық бағыт бойынша стратегиялық мақсаттар жүйесі, сондай-ақ тиісті стратегиялық міндеттер мен қызметтің түйінді көрсеткіштері (бұдан әрі – ҚТК) төмендегі кестеде келтірілген және толық сипатталған.

#### 4-кесте. Стратегиялық бағыттар, мақсаттар, міндеттер және ҚТК

СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАҒЫТ	МАҚСАТТАР	МІНДЕТТЕР	ҚТК
Сервистік көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыруды қоса алғанда, объектілер мен мүлікті басқару	1	2024 жылы кеңсе және сауда мүлкін жалға беруден түсім 11,1 млрд. теңге	Бағыт бойынша түсім – 2024 жылға қарай 11,1 млрд. теңге
		Маркетинг пен сату процестерін және клиенттермен өзара қарым-қатынасты күшейту	
		Активтердің өмірлік циклін басқару процестерін енгізу	
ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу	2	Объектілерді басқару жөніндегі процестерді аутсорсингке беруді қамтамасыз ету	Бағыт бойынша түсім – 2024 жылы 7,4 млрд. теңге
		ККІ өткізуден түскен түсім 7,4 млрд. теңге 2024 жылы	
		Іс-шаралар портфелін қалыптастыру және басқару	
ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу	3	ККІ үшін аландарды басқару моделін енгізу	Бағыт бойынша түсім – 2024 жылы 7,4 млрд. теңге
		ЭКСПО, оның ішінде ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес, ЭКСПО 2025 Осака мамандандырылған және әлемдік көрмелерге табысты қатысуды қамтамасыз ету	
ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу	3	Халықаралық көрмелерге, оның ішінде ЭКСПО-2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО-2025 Осака көрмелеріне қатысу	ЭКСПО-ның мамандандырылған көрмелеріндегі қазақстандық павильонға келушілер саны – кемінде 1 млн. адам
		Қазақстандық мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдар қатысатын халықаралық іс-шараларға қоғамды тартуды қамтамасыз ету	Қоғамның 2021 жылға қарай халықаралық 2 іс-шараға қатысуы
"Нұр-Әлем" сферасының жаңа іскерлік орталықтың	4	2024 жылға қарай Сфераға келетіндер санын жылына 350 мың адамға дейін арттыру	2024 жылға қарай Сфераға келушілердің саны – 350 мың. адам
		"Нұр-Әлем" сферасының контентін үнемі жаңартып тұратын функция құру	
"Нұр-Әлем" сферасының жаңа іскерлік орталықтың	4	Интернет-маркетинг функциясын күшейту	2024 жылға қарай Сфераға келушілердің саны – 350 мың. адам

символы, туристерді тарту нүктесі ретінде жұмыс істеуін қамтамасыз ету			Икемді баға саясатын енгізу	
	5	2024 жылға қарай "Нұр-Әлем" сферасындағы жалпы кірістер құрылымында қосымша түсімнің (билеттерді қоспағанда) 10 % үлесіне қол жеткізу	"Бөлшек сауда нүктелерін дамыту  Қосымша көрсетілетін қызметтер мен ойын-сауықтарды енгізу	"Нұр-Әлем" сферасының жалпы түсіміндегі қосымша кірістің (билеттерді қоспағанда) үлесі – 2024 жылға қарай 10 %
Инвестициялық жобаларды іске асыру	6	Инвестициялық жобаларды іске асырудан ақша қаражатын алу –2024 жылға қарай 5 млрд. теңге	2024 жылға дейін Қоғам теңгеріміндегі бос жер учаскелерін пайдалану арқылы инвестициялық жобаларды іске асыру  Инвестициялық жобаларды іске асыру мониторингі, инвестициялық жобалар бойынша міндеттемелердің толық орындалуына қол жеткізу	2024 жылға қарай іске асырылған инвестициялық жобалардан 5 млрд. теңге көлемінде ақша қаражаты
	7	Әлеуметтік жауапкершілік стандарттарын жоғарылату	Әлеуметтік әріптестік қағидаты негізінде әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу  Кадрларды үздіксіз даярлау жүйесін қалыптастыру	Персоналдың тартылу дәрежесі – 2024 жылға 70 %  2024 жылға қарай кадрлардың тұрақтамауы 15 %-дан кем
Қоғамның орнықты дамуы	8	2024 жылға қарай операциялық шығынсыздыққа қол жеткізу	Қызмет көрсетудің сенімділікке бағдарланған жүйесін енгізу (RCM)  Ресурстарға шығыстарды қысқарту үшін "ақылды" технологияларды енгізу	Қоғамның EBITDA margin >2024 жылы 15 %
	9	Қоғамның 2020 жылға қарай өзгеруі	Бизнес-процестердің нысаналы моделін енгізу  Ұйымдық құрылымды жетілдіру  Қызмет тиімділігі көрсеткіштерінің оңтайландырылған жүйесін енгізу	2021 жылға қарай бизнес-процестердің нысаналы моделіне 100 % көшу  2021 жылға қарай ұйымдық құрылымының нысаналы моделіне 100 % көшу
	10	Қазақстан Республикасының аумағында және одан	КТО желісін салу	2022 жылға қарай КТО құрылысына жер учаскелерін алу (бөлу, беру және ресімдеу)  2023 жылға қарай КТО салу* – 24 КТО

КТО салу және басқару	тыс жерлерде тауар өткізу жүйесін құру	КТО желісін басқару	Мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидаттары негізінде басқарушы компанияны тарту – 2023 жылға қарай кемінде 1 оператор
-----------------------	--	---------------------	---

Еркертпе:

\*Салу құрылыстың жобалау-сметалық құжаттамасын әзірлеуді, сараптаманы, бюджеттеуді, мердігерді анықтауды, КТО салуды қамтиды.

Құрылыстың аяқталуына қарай пайдалануға беру.

### **3.1 Объектілер мен мүлікті басқару, оның ішінде сервистік көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыру**

Қоғамның түйінді функциясы – жылжымайтын мүлікті жалға беру болып табылады. Коммерциялық алаңдардың басым бөлігін АХҚО, Astana Hub, IT-университеті және т.б . мемлекет қатысатын зәкірлік жалға алушылар құрайды. Олар коммерциялық емес ұйымдар болып табылады және оны мемлекет қаржыландырады, сондықтан олар үшін нарықтық тарифтерді белгілеу квазимемлекеттік ұйымдар мүдделері теңгерімін сақтау қажеттілігіне байланысты өзекті емес, бірақ бұл ретте мөлшерлемелер өзіндік құнынан төмен болмауы қажет. Осыған байланысты Қоғамға объектілердің кірістілігін арттыру және шығыстарды оңтайландырудың басқа жолдарын іздестіру қажет. Бұл ретте бұл бағыттың кірістер құрылымында негізгі үлес алатындығын ескеру қажет.

Осы бағыттың шеңберінде Қоғам алдына мынадай мақсаттар қояды:

3.1.1 № 1 мақсат. 2024 жылға қарай офистік және сауда мақсатындағы жылжымайтын мүлікті жалға беруден түсетін түсімді 11,1 млрд. теңгеге жеткізу

Жылжымайтын мүлікті жалға беруден түсетін түсім жалданатын объектілер мен жұмыс жүктемесінің дәрежесі мен жалдау мөлшерлемесі деңгейімен айқындалады. Жалға беру мөлшерлемелерін мемлекет жалға берушілерді қолдау тетігі ретінде пайдаланатындықтан, ПӘК осы мақсат шеңберіндегі түсім деңгейі бойынша белгіленеді.

Тиісінше, осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіші мынадай мөлшерде:

2019 жылы – 2 млрд. теңгеге дейін;

2020 жылы – 4,3 млрд. теңгеге дейін;

2021 жылы – 9,1 млрд. теңгеге дейін;

2022 жылы – 9,7 млрд. теңгеге дейін;

2023 жылы – 10,4 млрд. теңгеге дейін;

2024 жылы – 11,1 млрд. теңгеге дейін түсім алу болып табылады.

Осы мақсатқа жету үшін бірқатар міндеттерді іске асыру қажет, атап айтқанда:

Сату және маркетинг процестерін күшейту және клиенттермен қарым-қатынас.

Бұл процес мөлшерлемелер мен шарттарды басқаруды, коммерциялық жылжымайтын мүлікті ілгерілетуді және жарнамалауды, шарттар жасасуды және келіссөздер жүргізуді, клиенттердің өтініштерін өңдеуді, дебиторлық берешекті басқаруды, клиенттерден кері байланыс алуды қамтиды.

Активтердің өмірлік циклін басқару процестерін енгізу.

Бұл процесс нормативтік-техникалық құжаттаманы басқаруды, активтерді жоспарлау мен ұстауды, сервистік және техникалық қызмет көрсетуді және активтерді ұстау сапасын бақылауды қамтиды. Сондай-ақ объектілерді ұстау процесін ISO 55000 халықаралық стандарттарға сәйкес активтердің өмірлік циклін басқару процестеріне дейін кеңейту қажет.

Объектілерді басқару процестерін аутсорсингке беруді қамтамасыз ету.

Қоғам үшін бәсекелестік нарығы бар объектілердің жүктемесін ұлғайту мақсатында Property Management моделі бойынша кейбір функцияларды ішінара беру арқылы объектілерді дербес басқару ұтымды болады (5-кесте).

5-кесте. Қоғам объектілерін басқарудың нысаналы моделі

Атауы	Басқару моделі
"Нұр-Әлем" сферасы	Меншікті басқару
АХҚО	Меншікті басқару
Astana Hub	Меншікті басқару
IT-университеті	Меншікті басқару
ХЖТИЖО	Меншікті басқару
Медиа-орталық	Меншікті басқару
Бизнес-орталық	Property Management моделі бойынша маркетинг және сату функцияларын ішінара беру арқылы меншікті басқару
Сауда алаңдары	Бағыт бойынша компаниялардың басқарушылары болған кезде Property Management моделі бойынша маркетинг және сату функцияларын ішінара беру арқылы меншікті басқару
"Hilton Astana" қонақ үйі	Asset Management моделі бойынша аутсорсингке толықтай беру
Конгресс-орталық	Property Management моделі бойынша маркетинг және сату функцияларын ішінара өткізу арқылы меншікті басқару
Көрме орталығы	Property Management моделі бойынша маркетинг және сату функцияларын ішінара өткізу арқылы меншікті басқару

Стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам 2024 жылға қарай 11,1 млрд. теңге мөлшерінде түсім алады деп күтілуде.

"Объектілер мен мүлікті басқару, оның ішінде сервистік көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыру" стратегиялық мақсатына қол жеткізу үшін қажетті ресурстар

Жоғарыда көрсетілген мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін Қоғам активтерді басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын енгізуге және қолдау көрсетуге тиіс, компанияның саясатын, стратегиясын іске асыру, активтерді

басқарудың мақсаттары мен жоспарларына қол жеткізу бойынша іс-қимылдарын орындауға қажетті персоналдың функцияларын, міндеттері мен өкілеттіктерін белгілеуі тиіс.

Төменде ISO 55000 стандарты бойынша өндірістік активтерді басқарудың бизнес-процестерін іске асыру кезіндегі менеджерлердің типтік рөлдері көрсетілген:

Активтерді басқару жөніндегі функцияларды басқарушы өндірістік активтердің өмірлік циклінің басқарылуына жауапты. Саланың техникалық, экономикалық және әлеуметтік даму перспективаларын, басымдықтарын, сондай-ақ басқарудың заманауи әдістерін, стратегиялық жоспарлау процестерін, басқа да басқарушылық білімдер мен дағдыларды білуі қажет;

Активтерді дамыту жөніндегі жобалар мен бағдарламаларды басқару жөніндегі басшысы активтерді дамыту бойынша жобалар мен бағдарламаларды іске асыруға жауапты, жобалық қызметті үйлестіруге және жобалардың экономикалық тиімділігін қамтамасыз етуге жауапты компанияның жауапкершілік орталығы болып табылады;

Техникалық қызметтің жетекшісі компанияның кешенді дамуын қамтамасыз ететін бірыңғай техникалық саясатты әзірлеуді және іске асыруды ұйымдастыруды қамтамасыз ету, еңбекті қорғау және қауіпсіздік техникасы ережелерін, экологиялық талаптарды міндетті түрде сақтай отырып, өндіріске озық тәжірибені енгізу жөніндегі жалпы басшылықты іске асыруға жауапты.

Техникалық қызмет көрсету және жөндеуді (бұдан әрі – ТҚЖЖ) басқару бөлімінің бастығы өндірістік активтердің дамуын және олардың сенімді, үздіксіз жұмысын қамтамасыз етеді;

Активтерді ұстауды жетілдіруге жауапты адам бүкіл өмірлік циклінде активтерді ұстау мен тауар-материалдық құндылықтарды (бұдан әрі – ТМҚ) басқарудың мониторингін жүргізуді және активтерді тиімді ұстаудың іс-шаралар жоспарын қалыптастыруды қамтамасыз етеді;

Активтер мен технологияларды дамытуға жауапты адам қолданыстағы активтер мен технологияларға талдау жүргізеді, активтерді және технологияларды басқару мен дамытудың негізгі бағыттарын әзірлейді;

Жеткізушілер көрсететін қызметтер сапасының деңгейін басқаруға жауапты адам жасалған шарттардың талаптарына сәйкес жеткізушілер ұсынатын жұмыстардың немесе көрсетілетін қызметтердің сапасын басқару бойынша, сондай-ақ SLA (Service Level Agreement) сапасына келіп түсетін наразылықтар бойынша және SLA сапасын жақсарту бойынша әзірленген шаралар бойынша жұмыс жүргізеді, сондай-ақ SLA сапа деңгейі мәселелері бойынша өзара қарым-қатынасты реттейді;

ТҚЖЖ-ны жоспарлауға жауапты адам Техникалық қызмет көрсету және жөндеу жоспарларының уақтылы жасалуына және ТМҚ жеткізілуіне жауап береді;

ТҚЖЖ орындалуына жауапты адам ТҚЖЖ кезіндегі орындалатын жұмыс сапасының тиісті деңгейін қамтамасыз етеді.

Бұл ретте бір рөл ұйымдық құрылымдағы бірнеше лауазымдарға байланыстырылуы мүмкін және керісінше, бір лауазым бірнеше рөлдерді атқара алады.

Сонымен қатар маркетинг пен сатылымға жауапты адамдар қажет, олардың функцияларына мөлшерлемелер мен шарттарды басқару, ілгерілету және жарнама, келіссөздер жүргізу, шарттар жасасу кіреді және функциясына сұраныстарды өңдеу, сүйемелдеу мен үйлестіру, дебиторлық берешекті басқару және т.б. кіретін клиенттермен өзара қарым-қатынастарды басқаруға жауапты адамдар қажет.

### **3.2 ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу**

ККІ өткізуге талдау жүргізу шеңберінде қызметтің екі түрі анықталды: ККІ өткізу және көрме алаңын ККІ нарығындағы басқа ойыншыларға жалға беру.

Ірі ККІ жоғары деңгейде өткізу үшін Қоғам инфрақұрылымға және құзыретке ие. Қоғам мемлекеттік және квазимемлекеттік мекемелерге арналған ірі іс-шаралар өткізуге күш салады.

Сондай-ақ Қоғам логистикалық орталықты қайта құрып, оны көрме орталығына қайта бағдарлауды жоспарлап отыр. Көрме орталығын толықтай пайдалануды қамтамасыз ету үшін Қоғам Қазақстанның ККІ-ді жетекші ұйымдастырушыларымен әріптестік орнатады және оларға жалға беру үшін көрме алаңдарын ұсынатын болады.

ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу стратегиялық бағыты шеңберінде Қоғам мынадай мақсаттар қояды:

#### **3.2.1 № 2 мақсат. 2021 жылға қарай ККІ өткізуден түсетін түсімді 7,4 млрд. теңгеге жеткізу**

Осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіші мынадай мөлшерде:

2019 жылы – 1,6 млрд. теңгеге дейін;

2020 жылы – 3,2 млрд. теңгеге дейін;

2021 жылы – 7,3 млрд. теңгеге дейін;

2022 жылы – 7,3 млрд. теңгеге дейін;

2023 жылы – 7,4 млрд. теңгеге дейін;

2024 жылы – 7,4 млрд. теңгеге дейін түсім алу болып табылады.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін бірқатар тапсырмаларды орындау қажет, атап айтқанда:

Іс-шаралар қоржынын қалыптастыру және басқару. Қоғамға мемлекеттік тапсырма құралдары есебінен республикалық бюджеттен қаржыландырылып өткізілетін іс-шаралар қоржынын алуды қамтамасыз ету қажет. Сондай-ақ Қоғамға іс-шараларды табысты өткізуге қажетті құзыреттердің, инфрақұрылым әріптестіктерінің болуын қамтамасыз ету қажет.

ККІ-ге арналған алаңдарды басқару моделін енгізу. Көрме алаңын жалдау бойынша қызмет бөлігінде Қоғам Конгресс-орталық пен көрме орталығы алаңдарын жалдай алады. Конгресс-орталығы жалға берушілерді ұйымдастыру үшін пайдаланылатын болады, көрме орталығы көрмелерді өткізу үшін пайдаланылатын болады.



Стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам 2021 жылы 7,3 млрд. теңге мөлшерінде түсім алуды көздеп отыр.

### **3.2.2 № 3 мақсат. Халықаралық көрмелерге, оның ішінде ЭКСПО-2020 Дубай, ЭКСПО-2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО-2025 Осака сияқты көрмелерге қатысу**

Ірі халықаралық ККІ өткізу бойынша тәжірибесі мен құзыреттілігі мол Қоғам осы бағыттағы қазақстандық мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдар үшін құзыреттілік пен сараптама орталығының ролін атқара алады. Атап айтқанда, Қоғам өзінің тәжірибесі мен құзыреттіліктерін Қазақстанның ЭКСПО-2020 Дубай, ЭКСПО-2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО-2025 Осака жаһандық көрмелерге қатысу мақсаттарын орындау үшін пайдалануға тиіс.

Тиісінше, мыналар осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіштері болып табылады:

Қазақстандық мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдардың қатысуымен 2019 – 2020 жылдары 1 халықаралық іс-шараға және 2021 жылы 2 іс-шараға қатысу;

ЭКСПО-2020 Дубай, ЭКСПО-2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО-2025 Осака көрмелерінде қазақстандық павильонға келушілер саны – кем дегенде 1 млн. адам болуға тиіс.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін бірқатар міндеттерді іске асыру қажет, атап айтқанда:

мамандандырылған және жаһандық ЕХРО көрмелеріне, оның ішінде Дубайдағы ЭКСПО-2020, Буэнос-Айрестегі ЭКСПО-2023 және Осакадағы ЭКСПО-2025 көрмелерге табысты қатысуын қамтамасыз ету. Қоғам құзыреттілік орталығы ретінде ЭКСПО-ның жаһандық және мамандандырылған көрмелерінде қазақстандық павильон алдына қойылатын мақсаттардың орындалуын қамтамасыз етуге тиіс;

Қазақстанның мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдары қатысатын 2 халықаралық іс-шараға Қоғамның қатысуын қамтамасыз ету. Қоғам сараптама орталығы бола отырып, қазақстандық мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдардың қатысуымен 2 іс-шараға қатысуға тиіс.

Стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам мына нәтижелерді күтеді:

2021 жылға қарай қазақстандық мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдардың қатысуымен 2 іс-шараға қатысу;

ЭКСПО-2020 Дубай, ЭКСПО-2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО-2025 Осака көрмелерінде қазақстандық павильонға келушілер саны – кем дегенде 1 млн. адам болуға тиіс.

"ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу" бағыты бойынша стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті ресурстар

Осы мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін мынадай еңбек ресурстары қажет:

іс-шараларды іздестіру, келіссөздер жүргізу, кірістілікті есептеу және іс-шараларды таңдау, жылдық іс-шаралар жоспарын әзірлеу функцияларын қамтитын іс-шараларды жоспарлауға және ілгерілетуге жауапты адам;

ККІ өткізу үшін іс-шаралар қоржынын қалыптастыру және әкімшілендіру, ресурстар мен алаңдар дайындау, сатып алулармен болатын үйлестіру, көрмені ұйымдастырушылық және техникалық жағынан қолдау, сапаны бақылау функцияларын қамтитын іс-шараларды басқаруға жауапты тұлға;

клиенттер тізілімін құру және жүргізу, клиенттер тарту, клиенттермен кері байланыс орнату, клиенттерге қосымша қызмет көрсету функцияларын қамтитын, клиенттермен өзара қарым-қатынасты басқару үшін жауапты адам;

ККІ өткізу үшін алаңдар мен ресурстарды дайындау, сатып алулармен үйлестіру, ұйымдастырушылық және техникалық жағынан қолдау, сапаны бақылау, объектілерді басқару функцияларын қамтитын көрме алаңдарын басқаруға жауапты адам.

### **3.3 Жаңа бизнес-орталығының символы және туристерді тарту орталығы ретінде "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуін қамтамасыз ету**

Іскерлік орталықтың жарқын символы бола отырып, "Нұр-Әлем" сферасы әлеуметтік-білім беру функциясын бірмезгілде орындай отырып туристерді тарту орталығына айналуға тиіс.

"Нұр-Әлем" сферасының болашақ қызметінің стратегиясын әзірлеу шеңберінде осыған ұқсас музейлердің әлемдік тәжірибесі талданды. Олардың барлығы дерлік әлеуметтік-мәдени және білім беру жағынан бағдарлануына байланысты шығынды болып табылады. Алайда мемлекеттік және корпоративтік демеушіліктерді қамтитын әлемдік табысты музейлер кірістерінің құрылымы неғұрлым теңдестірілген. Әлемдік жетекші ғылыми музейлер уақытша (кейде ақылы) тақырыптық көрмелер мен қосымша іс-шаралар өткізеді. Қоғам сондай-ақ Сфера ішінде қосымша іс-шаралар өткізеді және "Нұр-Әлем" сферасына келушілерге өткізілген сауалнама нәтижесі көрермендердің қосымша іс-шараларға деген қызығушылығы мен контентті жаңартуға (уақытша тақырыптық көрмелер өткізу) мүдделі екендігін растады.

Осылайша, "Нұр-Әлем" сферасының билеттен пайда мен қосымша кіріс алу есебінен пайдалану шығыстарын жабу әлеуеті бар.

Осы бағыт шеңберінде Қоғам өз алдына мынадай мақсаттар қояды:

#### **3.3.1 № 4 мақсат. 2024 жылға қарай Сфераға келушілер санын жылына 350 мың келушіге дейін арттыру**

Сфераға келушілердің жыл сайынғы әлеуеті 350 мың адам деңгейінде бағаланады. Негізгі әлеуетті келушілер Нұр-Сұлтан қаласының тұрғындары болып табылады, алайда туризмнің дамуы да маңызды рөл атқарады.

Тиісінше, осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіші келушілер санын:

2019 жылы – 250 мың адамға дейін;

2020 жылы – 250 мың адамға дейін;  
2021 жылы – 300 мың адамға дейін;  
2022 жылы – 320 мың адамға дейін;  
2023 жылы – 340 мың адамға дейін;  
2024 жылы – 350 мың адамға дейін арттыру болып табылады.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін мына міндеттерді іске асыру қажет:

"Нұр-Әлем" сферасының контентін үнемі жаңартып отыратын функция құру. Экспонаттарды үнемі жаңарту, қосымша іс-шаралар мен ойын-сауық бағдарламаларын өткізу келушілер үлесін арттырудың басым бағыттарының бірі болып табылады.

Интернет маркетинг функциясын күшейту. Қоғамға әлеуетті аудиториямен кері байланыста болу үшін интернет-маркетингтің барлық арналарын пайдалану қажет. Халықаралық тәжірибені зерделеу өзінің веб-сайты мен әлеуметтік желілердегі парақшалардың болуы қажет екенін көрсетті.

Икемді баға саясатын енгізу. Сараланған баға белгілеу саясатының келушілер аз болған кезеңдерде қосымша келушілерді тарту әлеуеті бар.

Бірінші стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде 2024 жылға қарай Сфераға жыл сайынғы келушілер санын 350 мың адамға дейін арттыру күтілуде.

**3.3.2 № 5 мақсат. "Нұр-Әлем" сферасының 2024 жылға қарай жалпы кірістер құрылымында қосымша түсімдердің 10% үлесіне (билеттерді қоспағанда) қол жеткізу**

Қазіргі кезде билет сатудан түсетін түсімдер сфераның барлық кірістерінің 98%-ын құрайды, ал ұқсас музейлердің кірістер құрылымы неғұрлым әртараптандырылған. Демек, Сфераның қосымша кірісін арттыру әлеуеті бар.

Тиісінше осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіші жалпы түсім құрылымындағы қосымша кірістер үлесін мына деңгейге:

2019 жылы – 2% дейін;  
2020 жылы – 3% дейін;  
2021 жылы – 4% дейін;  
2022 жылы – 5% дейін;  
2023 жылы – 7% дейін;  
2024 жылы – 10% дейін арттыру болып табылады.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін мына міндеттерді іске асыру қажет:

Бөлшек сауда орындарын дамыту. Қоғамға бөлшек сауда орындарын дамыту үшін бөлшек сауда орындарын көбейту, сондай-ақ мердігер ұйымдарымен құрамдастырылған мөлшерлеме талаптарымен шарттар жасасуы қажет.

Қосымша көрсетілетін қызметтер мен ойын-сауықтар енгізу. Қосымша ақылы ойын-сауықтар мен экспонаттарды орналастыру да қосымша кірісті арттыруға мүмкіндік береді.

Стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам 2024 жылға қарай Сфераның жалпы түсімдегі қосымша кіріс деңгейін 10%-ға дейін артатынын болжайды.

Ресурстар жаңа іскерлік орталықтың нысаны және туристерді тарту орны ретіндегі "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуі бағыты бойынша стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін қажет.

Жаңа контентті сатып алудың немесе құрудың жоғары күрделі шығындарына байланысты контентті таңдау процесі мұқият талдаумен сүйемелденеді. Әлемдегі көптеген музейлерді контентті жаңарту және жақсарту мақсатында жобалық командалар құрады. Стандартты команда құрамында мыналар кіреді:

- жетекші;
- дизайнер;
- ғылыми маман;
- жазушы/сценарист;
- талдаушы;
- маркетолог.

Жетекші концепт құру, элементтерді таңдау және тұтас процесті басқару үшін жауап береді.

Команда бұрыннан бар контентті жаңарту және жақсарту функциясын орындайды.

Контентті жаңартудың негізгі кезеңдері мыналарды қамтиды:

маркетингтік талдау: бұл нысаналы аудиторияны анықтауды, мақсатты аудиторияға қызығушылық танытатын трендтерді талдауды және келушілерге пікіртерім жүргізуді және талдауды, тұжырымдама әзірлеуді білдіреді;

тұжырымдама әзірлеу, ол мақсаттар мен тақырыптарды айқындауды, концепт пен дизайн әзірлеуді, компонентті таңдауды және т.с.с. қамтиды;

инвестициялық талдау, бұл күрделі шығындарды есептеуді, операциялық кірістер мен шығыстарды есептеуді, инвестициялардың тиімділігін талдауды білдіреді;

іске асыру және өзгерістер енгізу, бұл контенттің тиімділігін талдауды және жақсартуды қамтиды.

Сондай-ақ интернет-маркетингті күшейту үшін ең аз еңбек ресурстары SMM-менеджері мен сайт әкімшісінен тұрады.

### **3.4 Инвестициялық жобаларды іске асыру**

Қоғам жаңа іскерлік орталықты басқарушы компания ретінде дамытуға бағытталғандықтан, активтер мен іргелес жатқан инфрақұрылым Қоғамның мақсаттарына және іскерлік орталықтың жедел дамуына сәйкес болуы тиіс. Қоғамның иелігінде жалпы ауданы 48 га 6 жер учаскесі бар. Төрт жер учаскесі сатылды, олардың екеуі 2024 жылға дейінгі кезеңде кіріс әкеледі деп күтілуде. 2 және 3 га екі жер учаскесі бос тұр, оларды мемлекеттік-жекешелік әріптестік арқылы іске асыру мүмкіндігі бар. Жер учаскелерінің нысаналы мақсаты жалпы іскерлік орталықты дамыту тұжырымдамасына сай келеді.

Осы бағыт аясында Қоғам алдына мынадай мақсат қояды:

### **3.4.1 № 6 мақсат. 2024 жылға қарай инвестициялық жобаларды іске асырудан 5 млрд. теңге ақша қаражатын алу**

Тиісінше, осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіші 2024 жылға дейінгі мерзімде іске асырылған инвестициялық жобалардан 5 млрд. теңге мөлшерінде ақша қаражатының жиынтық сомасын алу болып табылады. Жылдық жиынтық сома мынадай болады:

2021 жылы – 2,7 млрд. теңгеге дейін;

2024 жылы – 5 млрд. теңгеге дейін.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін бірқатар міндеттерді іске асыру қажет, атап айтқанда:

Қоғамның балансында тұрған бос жер учаскелерін 2024 жылға дейін өткізу;

инвестициялық жобалардың іске асырылуын мониторингтеу және инвестициялық жобалар бойынша міндеттемелерді толық орындауға қол жеткізу.

Стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам 2024 жылға дейінгі мерзімде 5 млрд. теңге мөлшерінде ақша қаражатын алуды көздеп отыр.

"Инвестициялық жобаларды іске асыру" бағыты бойынша стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті ресурстар

Осы мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін инвестициялық жобалардың іске асырылуына, оның ішінде инвесторларды/сатып алушыларды іздеу, мәмілелерді құрылымдау, міндеттемелердің орындалуын мониторингтеу үшін жауапты адам қажет.

### **3.5 Қоғамның орнықты дамуы**

Орнықты даму Қоғамның стратегиясында оның мүдделерімен қоса алғанда, барлық мүдделі тараптардың мүдделері ескерілді дегенді білдіреді. Қоғам персоналды тартуды және кадрлардың тұрақтамауын бағалау жүйесін енгізу, ресурстардың сақталуын қамтамасыз ететін технологияларды енгізу, сондай-ақ "жасыл экономика" қағидаттарын ұстану арқылы орнықты даму саласындағы үлгілі жұмыс берушіге айналуға тиіс, олар ұйымдарға Қоғамның алдында туындайтын тәуекелдер мен мүмкіндіктерге қатысты тұрақтылық пен барынша ашық болудың көптеген мәселелері бойынша ықпалды ескеруге көмектеседі.

Қоғамның объектілері "Ғимараттар мен құрылыстардың, құрылыс материалдары мен бұйымдарының қауіпсіздігі туралы" ЕурАзЭҚ техникалық регламентіне сәйкес және халықаралық BREEAM жүйесі бойынша сертификатталған. BREEAM бүгінгі күні әлемдік құрылыс саласында экологиялық бағалаудың кеңінен танылған әдістерінің бірі болып табылады. BREEAM жүйесі бойынша ғимараттарды бағалау 10 санат бойынша жүзеге асырылады: энергия, материалдар, инновациялар, қалдықтар, ластану, денсаулық және әл-ауқат, көлік, басқару, жерді пайдалану және экология.

Қоғам аумағында "жасыл" технологияларды дамыту, технологияларды трансферттеу, инвестицияларды ынталандыру, "жасыл" жобаларды сүйемелдеу, жасыл жобалардың дерекқорын және бірыңғай терезе құру, "жасыл" технологиялар мен

жобалар және т.с.с. туралы халықтың хабардар болу деңгейін арттыру және т.с.с. арқылы ЭКСПО-2017-нің мұрасын ілгерілететін ХЖТИЖО орналасатын болады. ХЖТИЖО квоталар саудасы жүйесін дамыту арқылы қоршаған ортаға көмірқышқыл газының шығарындыларын азайтуға жәрдемдеседі.

Сонымен бірге Қоғам сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатты ұстану және "Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы" 2015 жылғы 18 қарашадағы Қазақстан Республикасының Заңын сақтау жолымен бизнесті жүргізудің ашық және этикалық әдістерін қолданады. Бұдан басқа, Қоғам жұмыскерлер үшін сыбайлас жемқорлыққа төзбеушілікке тәрбиелеуге бағытталған тренингтер өткізу және сыбайлас жемқорлыққа қарсы үздік практикаларды енгізу арқылы жемқорлыққа қарсы мәдениетті дамытады.

Қоғам жұмыскерлердің Қоғамда ресурстарды үнемдеу және жасыл технологиялар туралы хабардар болуын арттыру бойынша шаралар қабылдайды. Мысалы, персонал үшін тренингтер жүргізіледі, ресурстар мен технологиялардың пайдаланылуын реттейтін жалпы қағидалар әзірленеді және т.б.

Жергілікті қамтуды дамыту және мемлекеттік сатып алу қағидаларын қатаң ұстану Қоғамның бизнесін дамытудың басым аспектісі болып табылады. Қажет болған жағдайда Қоғам үшін қажетті қызметтер нарығын дамыту мақсатында ол тренингтер мен оқыту бағдарламаларын жүргізеді.

### **3.5.1 № 7 мақсат. Әлеуметтік жауапкершілік стандарттарын арттыру**

Әлеуметтік жауапкершілік Қоғамда әділ және өркениетті әлеуметтік-еңбек қатынастарын қалыптастырудың барынша маңызды шарты және оның табысты болуына ықпал ететін түйінді факторлардың бірі болып табылады. Сонымен қатар әлеуметтік бағдарланған бизнесті қалыптастыру Мемлекет басшысы қойған міндетті іске асырудың негізгі шарты болып табылады, атап айтқанда, Қазақстанды өмір сүру деңгейі жоғары серпінді дамып келе жатқан елге айналдыру. Сондықтан Қоғам әлеуметтік жауапкершілік стандарттарын арттыруға және үлгілі жұмыс беруші болуға ұмтылады.

Осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің негізгі көрсеткіштері мыналар болып табылады:

Персоналды тарту дәрежесі:

2019 жылы – 65% дейін

2020 жылы – 66% дейін;

2021 жылы – 67% дейін;

2022 жылы – 68% дейін;

2023 жылы – 69% дейін;

2024 жылы – 70% дейін.

Кадрлардың тұрақтамауы мынадан аспауға тиіс:

2019 жылы – 23% дейін;

2020 жылы – 21% дейін;

2021 жылы – 19% дейін;

2022 жылы – 17% дейін;

2023 жылы – 16% дейін;

2024 жылы – 15% дейін.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін бірқатар міндеттерді іске асыру қажет, атап айтқанда:

Қоғамдағы әлеуметтік әріптестік қағидаттарын енгізу қоғам мен оның еншілес ұйымдарының басшылары үшін тұрақты оқыту іс-шаралары кешенін өткізу, әлеуметтік және еңбек қатынастарын реттеу саласындағы құзыреттілікті дамыту, әлеуметтік және еңбек әріптестігі стандарттарын әзірлеу және енгізу, іскери мінез-құлық кодексін енгізу, әлеуметтік белсенділікті арттыруға, жұмыскерлер арасында Қоғамның беделін арттыруға және басшылық пен жұмыскерлер арасындағы кері байланыс жүйесін дамытуға және т.б. бағытталған іс-шараларды өткізу арқылы әлеуметтік әріптестік қағидаты негізінде әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу.

Қоғам қызметкерлерінің құзыреттілігін қалыптастыру және дамыту бағдарламаларын әзірлеу және іске асыру, жұмыскерлерді жүйелі түрде аттестаттау, әріптес оқу орындарын құру және әріптестік қатынастар орнату, Қоғамға және оның еншілес ұйымдарына, әріптес оқу орындарына қажет мамандарды оқытуға орталықтандырылған тапсырыс қалыптастыру, тәлімгерлік институтын енгізу, қызметкерлерді өз бетімен үйренуге ынталандыру және т.б. арқылы кадрларды үздіксіз даярлау жүйесін қалыптастыру.

Жоғарыда аталған барлық іс-шараларды іске асыру тұрақты мониторинг жүргізу арқылы кешенді бағалануы тиіс.

ЭКСПО-2017 мұрасына қатысты менеджмент бойынша басқару құрылымын құру жөніндегі стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам мынадай нәтижелерге қол жеткізуді көздейді:

адами ресурстарды басқару саласындағы саясат үздік әлемдік практикаларға сәйкес келеді және 2024 жылға қарай персонал тартуды 80%-ға қамтамасыз етеді;

2024 жылға қарай персоналдың тұрақтамауы 15%-дан аспайды.

### **3.5.2 №8 мақсат. 2020 жылға қарай Қоғамды трансформациялау**

Осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің негізгі көрсеткіштері мыналар болып табылады:

2020 жылға қарай бизнес-процестердің нысаналы моделіне 100% көшу;

2020 жылға қарай ұйымдық құрылымның нысаналы моделіне 100% көшу.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін бірқатар міндеттерді іске асыру қажет, атап айтқанда:

Бизнес-процестерді оңтайландыру. Қоғамның бизнес-процестерінің нысаналы моделін үш логикалық топқа бөлуге болады:

Басқару процестері – бұл процестер тобы стратегиялық даму бағытын айқындау, стратегияны және стратегиялық жоспарларды енгізу мен орындау, сондай-ақ олардың іске асырылуын мониторингтеу бойынша рәсімдерді орындау бөлігінде Қоғам қызметін тиімді басқаруды қамтамасыз ету үшін қажет. Бұл процестер тобы диалог құру және үшінші тұлғалармен, оның ішінде мемлекеттік органдармен және жұртшылықпен өзара іс-қимыл міндетін қамтиды. Сондай-ақ бұл процестер тобы директорлар кеңесі үшін компания қызметі, тәуекелдерді басқару және ішкі бақылаулар жүйесі туралы тәуелсіз және ашық есептілікті қамтамасыз етуге жауапты. Бұл процестер тобының түйінді нәтижесі Қоғамның орташа және ұзақ мерзімді перспективадағы табысын қамтамасыз ететін негізгі қызмет бағыттары шеңберіндегі қажетті іс-қимылдар тізбесі болып табылады.

Негізгі процестер – осы процестер тобы Қоғам клиенттері үшін құндылықтарды құру қадамдарын орындаудың қайталанатын, болжамды және тиімді жүйесін айқындау үшін қажет. Бұл процестер ККІ өткізу, коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалдау қызметі, сондай-ақ "Нұр-Әлем" сферасының музей-көрме қызметі шеңберіндегі өмірлік кезеңдердің толық тізбесін қамтиды.

Қосалқы процестер – процестердің бұл тобы басқарушы және негізгі бизнес-процестер шеңберінде Қоғам қызметін қолдау бойынша қызметтердің толық спектрін қамтамасыз ету үшін қажет. Қосалқы процестер сатып алу қызметі, заңнама және құқық, ақпараттық технологиялар, қаржы-экономикалық жоспарлау, адами капитал, қауіпсіздік шеңберіндегі қолдау функцияларын қамтиды. Бизнес-процестердің жоғары деңгейдегі моделі 1-суретте көрсетілген.

**1-сурет.** Қоғамның бизнес-процестерінің нысаналы моделі



Ұйымдық құрылымды жетілдіру



Қоғамның оңтайлы ұйымдық құрылымын әзірлеудің негізгі мақсаттары мыналарды қамтиды:

Қоғамдағы басқару деңгейін төмендету;

ұйымдық құрылымды жеңілдету;

жана стратегияны іске асыру үшін компанияны басқарудың үздік ұйымдық моделін айқындау;

сабақтастықты, құрылымның ашықтығын, бизнес бірліктерінің рөлдері мен жауапкершілік аймақтарын бөлудегі анықтықты қамтамасыз ету;

шешім қабылдауда сапаны, жылдамдықты, икемділікті қамтамасыз ету.

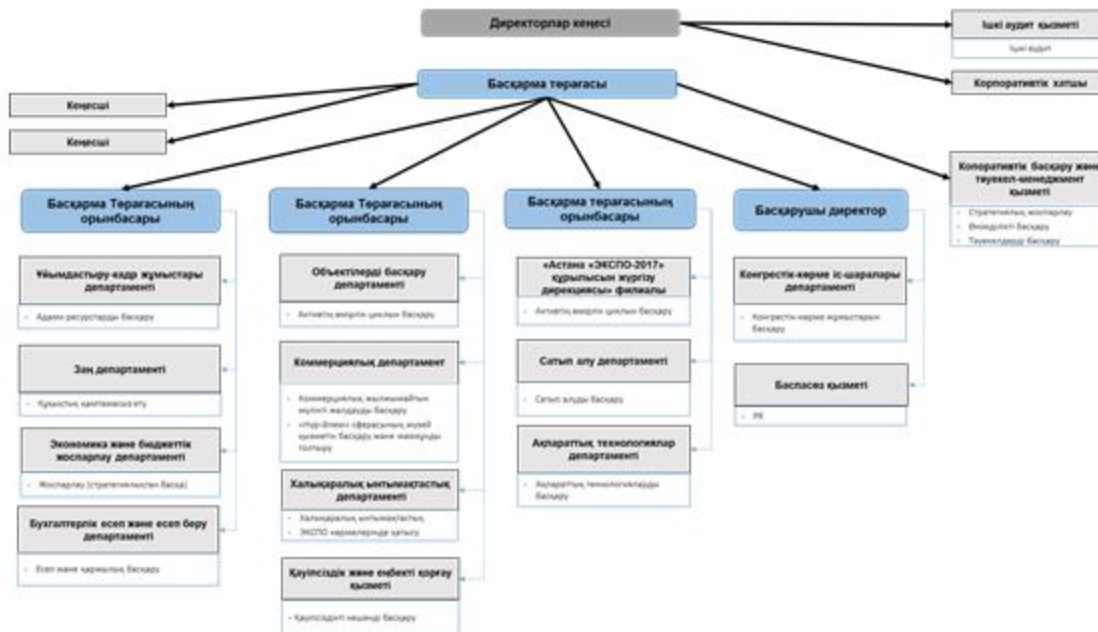
Қоғамның ағымдағы ұйымдық құрылымы 2-суретте көрсетілген.

## 2-сурет. Қоғамның қазіргі ұйымдық құрылымы



Мақсатты бизнес процестерді тиімді және тұрақты орындау, сонымен қатар осы стратегия шеңберіндегі бастамаларды жүзеге асыру мақсатында Қоғам штат санын ұлғайтпай, ұйымдық құрылымның нысаналы моделіне (3-сурет) өтеді.

## 3-сурет. Қоғамның ұйымдық құрылымының нысаналы моделі



ҚТК оңтайландырылған жүйесін енгізу. Стратегиялық ҚТК әзірлеу процесі қойылған мақсаттарға қол жеткізу дәрежесін өлшеу үшін стратегиялық бастамаларды іске асыруды ескере отырып, Қоғамның стратегиялық мақсаттарының декомпозициясына негізделген.

Өзін-өзі ақтау қызметінің негізгі көрсеткіші ретінде айқындалды. Қоғамның өзін-өзі ақтауын талдау мақсатында қаржы кірістері мен шығыстары шегеріп тасталғанға дейін пайдаға салынатын салық бойынша шығыстарды, тозуды және активтерді амортизациялауды (бұдан әрі – EBITDA) қоспағанда, Қоғамның кірісін көрсететін қаржылық көрсеткіші қаралды. Бұл көрсеткіш Қоғам қызметінің тиімділігін әр бағыт бойынша капитал мен активтер құрылымына байланыстырмай талдау мүмкіндігін береді. Осыған байланысты декомпозиция қызметінің негізгі көрсеткіштері Қоғамның әр бағыты бойынша EBITDA көрсеткіштерінен тұратын EBITDA шоғырландырылған көрсеткіші болып табылады.

Қоғамның шоғырландырылған EBITDA-сы =

"Нұр-Әлем" EBITDA-сы +

коммерциялық жылжымайтын мүлік EBITDA-сы +

КК EBITDA-сы +

өзге операциялық қызметтің EBITDA-сы (оның ішінде инвестициялық жобаларды іске асыру)

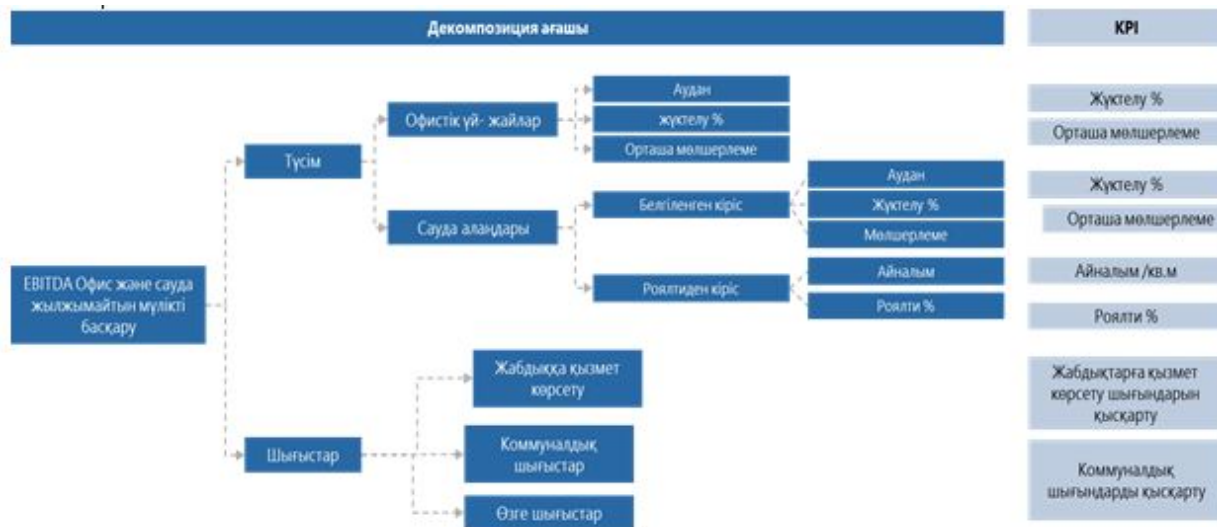
Сонымен қатар талдау жүргізу мақсатында тозуды және активтерді амортизациялауды қоспағанда, операциялық шығыстардың шамасын көрсететін " пайдалану шығыстары" термині енгізілді.

## Пайдалану шығыстары

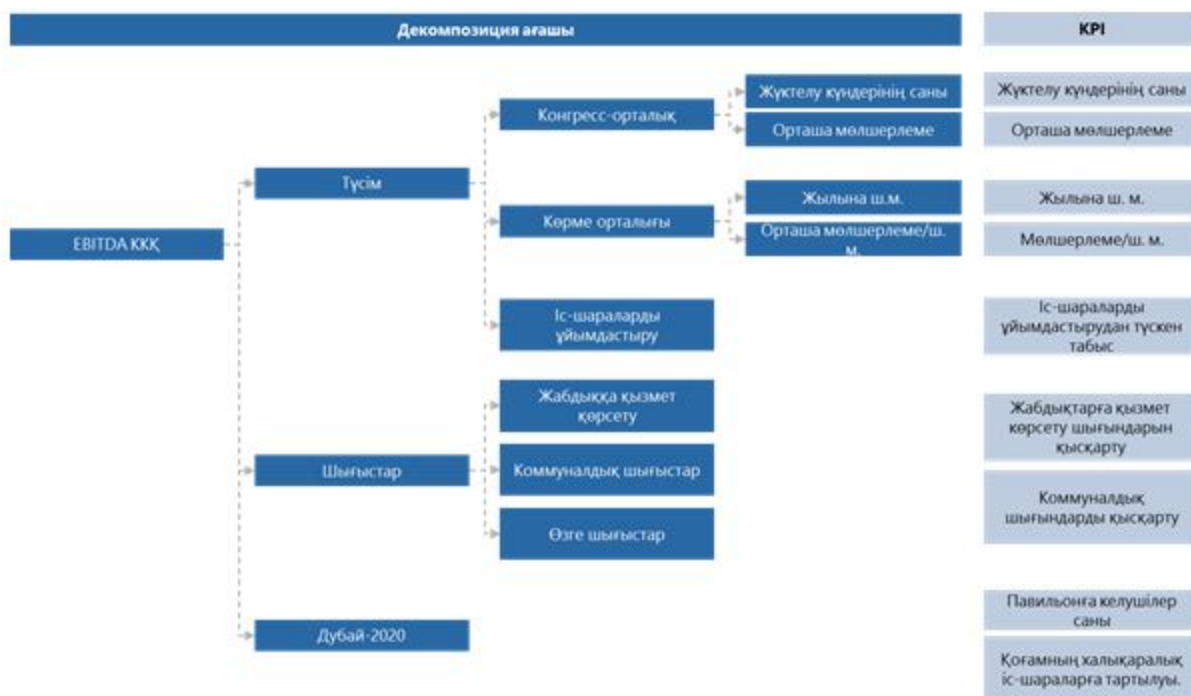
= операциялық шығыстар + тозу және амортизация

Әр бағытқа арналған ҚТК құрылымы 4, 5, 6, 7-суреттерде көрсетілген

### 4-сурет. Объектілер мен мүлікті басқару бағыты бойынша ҚТК құрылымы



### 5-сурет. ККІ бағыты бойынша ҚТК құрылымы



### 6-сурет. "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуінің бағыттары бойынша ҚТК құрылымы



7-сурет. Басқа операциялық шығыстар бойынша ҚТК



### 3.5.3 № 9 мақсат. 2024 жылға қарай операциялық шығынсыздыққа қол жеткізу

Осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің негізгі көрсеткіші – Қоғамның 2024 жылға қарай 15%-дан асатын EBITDA margin көрсеткіші болып табылады (қаржы кірістері мен шығыстарын пайдаға салынатын салық шығыстарын, кірістен түсетін активтердің тозуы мен амортизациясын есепке алмай шегергенге дейінгі пайда үлесін, салықтық жеңілдіктерді ескере отырып). Қоғамның шығынсыздыққа шығуының ықтимал тетіктері – салықтық преференцияларды ұзарту, бекітілген мөлшерлемелер бойынша барлық зәкірлік резиденттердің жылжымайтын мүлікті жалға алу ақысын төлеу, сондай-ақ пайдалану шығындарын қысқарту болып табылады.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін бірқатар міндеттерді іске асыру қажет, атап айтқанда:

сенімділікке бағдарланған қызмет көрсету жүйелерін енгізу (RCM);

ресурстардың шығыстарын қысқарту үшін "ақылды" энергия үнемдейтін технологияларды енгізу.

4-қосымшаға сәйкес Қоғам үшін оптимистік сценарий стратегиялық мақсатқа қол жеткізу шеңберінде Қоғам 2024 жылға қарай EBITDA margin 15%-дан артық болуына қол жеткізуді күтеді.

"Қоғамның орнықты дамуы" бағыты бойынша стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті ресурстар

Кадрлар саласындағы мақсаттарға қол жеткізу үшін ұйымдық-кадрлық жұмыс департаментіне жоғары білікті қызметкерлер қажет.

RСM-талдауын сарапшылар тобы жүзеге асырады. Әрбір жүйе үшін сарапшылар тобы қалыптастырылуы тиіс (ғимарат қаңқасы, электр беру желілері, трансформаторлар, сумен жабдықтау желілері, лифтілер және т.б.). RСM-талдау әдістемесіне сәйкес топтың ұсынылған саны он адамнан аспайды. Кешенді жабдықтарға қызмет көрсету кезінде мемлекеттік көрсеткіштерді өлшеу үшін датчиктер орнатылуы тиіс, бұл сенімділіктің осы деңгейін қамтамасыз ету үшін жабдықтың жұмысын бақылауға және терең талдау жасауға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ, ресурстар аудитін жүргізу, инвестицияларды есептеу және ақылды технологияларды енгізу үшін инженерлер командасы қажет.

Қоғамның стратегиялық бағыттарды іске асыруының әлеуметтік экономикалық әсері Қоғамның өз қызметінің сипатынан және оның миссиясынан туындайтын қол жеткізуге бағытталған жағдайда болады (6-қосымша).

### **3.6 КТО салу және басқару**

Бастапқы кезеңде КТО қызметін басқаруды Қоғам жүзеге асырады. Кейіннен КТО желісінің қызметін тиімді бірлесіп басқару мақсатында мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидаттары негізінде жеке компанияларды тарту көзделеді.

Бұл шара шығыстарды кәсіби оңтайландыру жолымен объектілерді ұстауға және жабдықтарды пайдалануға арналған шығыстарды едәуір қысқартуға мүмкіндік береді. Бұл ретте, тартылатын басқарушы компания көтерме-сауда қызметін жүргізуде және көтерме-сауда инфрақұрылымын басқаруда бірегей тәжірибесі болуға тиіс.

Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, көтерме ауыл шаруашылығы нарықтарынан тұратын тауар өткізетін инфрақұрылымды құру ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің өткізу нарықтарына еркін қол жеткізуін қамтамасыз етеді, өнімнің сақталуына, қажетті сату алдындағы дайындық пен өңдеуге кепілдік береді, бұл өнімнің сапасын арттыруға және оны уақтылы өткізуге мүмкіндік береді.

Ауыл шаруашылығы нарықтарын КТО деп аталатын мамандандырылған ірі орталықтарға осылайша біріктіру көп функциялы инфрақұрылымдық сауда-логистикалық кешендерді білдіреді, олар негізгі бағытына байланысты сақтау, тарату, сауда-саттық және оларды қоса атқару сияқты бірнеше түрге бөлінетін.

Бұл ретте, КТО – бұл қойма үй-жайларынан, павильондардан және ішкі, сыртқы нарықтарда көтерме сауда жасау үшін азық-түлік тауарларын сатып алу, дайындау, бөлу және өзге де операцияларды орындауға арналған арнайы жабдығы бар басқа да үй-жайлардан тұратын көп функциялы инфрақұрылымдық сауда-логистикалық кешені.

Осы бағыт шеңберінде Қоғам мынадай мақсат қояды:

### **3.6.1 № 10 мақсат: Қазақстан Республикасының аумағында және одан тыс жерлерде тауар өткізу жүйесін құру**

Тауар өткізу жүйесін дамыту үшін КТО желісін құру қажеттігі қолданыстағы баға белгілеу жүйесінің тиімсіз болуына және жеміс-көкөніс өнімдеріне бағаның жоғары құбылмалылығына, өндірістік инфрақұрылыммен жеткіліксіз қамтамасыз етілуіне және соның салдарынан отандық ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілер өнімдерінің жоғары ысыраптары мен төмен бәсекеге қабілеттілігіне негізделген.

КТО құрылысының мемлекеттік маңызы бар және өнімді қайта бөлудің тиімді өңіраралық арналарын құруға мүмкіндік береді. Міндетті түрде КТО желісі арқылы өтетін тауарлардың барлық ағындары цифрланады және КТО алаңдарында электрондық сауда алаңдары, оның ішінде экспортқа бағдарланған сауда алаңдары орналастырылатын болады.

Әр КТО тауардың есебін 1 палетаға дейінгі дәлдікпен жүргізуге, сондай-ақ тауардың орналасқан жері мен көлемін қадағалауға мүмкіндік беретін сақтау қуатын басқару жөніндегі интеграцияланған автоматтандырылған ақпараттық жүйемен жарақтандырылатын болады.

Тиісінше, мыналар осы мақсатқа қол жеткізу тиімділігінің түйінді көрсеткіші болып табылады:

#### **1-міндет: КТО желісін салу**

**1-ші ҚТК: 2022 жылға қарай КТО салуға жер учаскесін алу (беру және бөлу немесе ресімдеу):**

Осы бағытты табысты іске асыру мақсатында жергілікті атқарушы органдар КТО құрылысы үшін 5 жер учаскесін іріктеп, Қоғамға беретін болады.

Әрбір нақты КТО-ның инфрақұрылымдық толтырылуы мен орналасқан жерін таңдау географиялық ерекшелікке, өндіріс және тұтыну орталықтарына жақын болуына, сондай-ақ өңірдің сипаттамаларына негізделетін болады. Бұл ретте, ауыл шаруашылығы өнімдерін сақтауға мамандандырылған КТО-ны ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілерге барынша жақын орналастыру жоспарлануда, бұл өнімнің қажетті ассортиментін жинақтауды және өңдеуді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді, сондай-ақ фермерлерге тұқым салу және ауыл шаруашылығы құралдарын жалдау және механикаландыру бойынша қажетті қызметтер көрсетеді.

#### **2-ші ҚТК: КТО салу – 2023 жылға қарай 24 КТО салу**

2023 жылға қарай елдің барлық аумағы бойынша КТО 24 объектісін салуды, пайдалануға беруді және іске қосуды қамтамасыз ету. Жобаны іске асырудың жалпы құны 237,5 млрд. теңгені құрайды.

#### **КТО-ның қысқаша сипаттамасы**

Сақтауға мамандандырылған КТО фермерлерге өз өнімдерін сақтауды, орауды және жеткізуді ұйымдастыруға мүмкіндік бере отырып, ауыл шаруашылығы өндірісі орталықтарына жақын орналасады. Мұндай КТО-ның саны мен қуаты материалдық



ағындарға, логистикаға және өндіріс стратегиясына байланысты болады. Функционалдық тұрғыдан КТО-лар бұл ауыл шаруашылығы өнімдерін сатып алуды және қабылдауды жүзеге асырады, жеміс-көкөніс өнімдерін калибрлеуді, орауды және өлшеп-орауды, сақтауды және бөлуді қамтамасыз етеді, сондай-ақ жергілікті фермерлерге өнімді ветеринарлық және фитосанитарлық талдау, тұқымдарды, көшеттерді, жем-шөпті сату бойынша қызметтер көрсетеді, көкөніс сақтау қоймасын, ауыл шаруашылығы механизациясын және құрал-саймандарды жалға береді. Жалпы, бұл КТО-лар жергілікті жерлерде ауыл шаруашылығы тауарларын өндірушілерді дамытуға ықпал ететін болады. Бұдан әрі, осы КТО-да дайындалған ауыл шаруашылығы өнімдерінің ассортименті сату мен таратуға мамандандырылған КТО-лар арқылы тасымалданатын және сатылатын болады.

Сату мен таратуға мамандандырылған КТО, өз кезегінде, сақтау, буып-түю, тиеу-түсіру, логистика мен тасымалдауды ұйымдастыру жөніндегі функционалдан басқа, өнімнің қадағалануын, оның сапасын бақылауды, тамақ қауіпсіздігін, қалдықтарды қайта өңдеуді қамтамасыз ететін болады, сондай-ақ қаржыландыру, маркетинг, импорт пен экспортты ұйымдастыру мәселелері бойынша жәрдем көрсетеді.

Бұл ретте, сату мен таратуға мамандандырылған КТО көлемді өткізу нарығы, дамыған көлік инфрақұрылымы бар, сондай-ақ географиялық жағынан тиімді орналасқан ірі қалаларға жақын орналасатын болады. Олардың ретке келтіріліп жұмыс істеуі ауыл шаруашылығы өнімдерін сатып алуды едәуір жеңілдетеді. Өндірушілердің КТО базасында шоғырлануы бәсекелес ортаны жақсартады, бұл, өз кезегінде, ауыл шаруашылығы өнімі бағасының ауытқуын реттеуге мүмкіндік береді. Ал КТО-да кедендік терминалдың болуы жүктерді ресімдеу рәсімін айтарлықтай жеделдетуге мүмкіндік береді, бұл тауардың айналымын арттырады.

Барлық КТО тауардың есебін 1 палетаға дейінгі дәлдікпен жүргізуге, сондай-ақ тауардың орналасқан жері мен көлемін қадағалауға мүмкіндік беретін сақтау қуатын басқару жөніндегі интеграцияланған автоматтандырылған ақпараттық жүйемен жарақтандырылатын болады.

Ақпараттық алмасу процесінде бір-бірімен тығыз және үйлесімді өзара іс-қимыл жасайтын КТО-ның бүкіл жүйесін қалыптастыру азық-түліктің артық мөлшерін өңірлік көтерме орталықтардан таратуды қамтамасыз етеді, сондай-ақ тауарлардың тиімді өңіраралық ағындарын қамтамасыз етеді. Ауыл шаруашылығы өнімінің көлемі/бағасы жөніндегі ақпаратты шоғырландыру және талдау жекелеген тауар позицияларының бөлінісінде талдау жүргізуге мүмкіндік береді, оларға кеңінен қол жеткізу ауыл шаруашылығы өніміне әділ бағаны қалыптастыруға, сондай-ақ биржалық сауданы дамытуға ықпал ететін болады.

Осы стратегиялық бағытты сәтті іске асырудың нәтижесінде КТО желісі ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілерге, логистикалық компанияларға, көтерме сауда жасаушыларға, фермер кооперативтеріне және ауыл шаруашылығы өнімдерін сатып

алуды, сатуды, сақтауды, өңдеуді, өлшеп-орауды, тасымалдауды, тарату мен сатуды, тиісті фитосанитариялық және ветеринариялық бақылауды, ауыл шаруашылығы өнімдерін тиімді өңіраралық қайта бөлуді, сондай-ақ азық-түліктің сыртқы сауда ағындарына кедендік қызмет көрсетуді ұйымдастыру жөніндегі желілік ритейлдерге қызмет көрсету бойынша КТО желісінің бірыңғай өңірлік платформасын қалыптастыратын болады.

## **2-міндет: КТО желісін басқару**

**1-ші ҚТК: Мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидаттары негізінде басқарушы компанияны тарту – 2023 жылға қарай кемінде 1 операторды тарту.**

Бастапқы кезеңде КТО қызметін басқаруды Қоғам жүзеге асырады.

Кейінен КТО желісінің қызметін тиімді бірлесіп басқару мақсатында мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидаттары негізінде жеке компанияларды тарту көзделеді. Бұл шара шығындарды кәсіби оңтайландыру жолымен объектілерді ұстауға және жабдықтарды пайдалануға арналған шығыстарды едәуір қысқартуға мүмкіндік береді. Бұл ретте, тартылатын басқарушы компанияның көтерме-сауда қызметін жүргізуде және көтерме-сауда инфрақұрылымын басқаруда бірегей тәжірибесі болуға тиіс.

## **4. Тәуекелдерді басқару жүйесі**

Стратегиялық мақсаттарға тиімді қол жеткізу үшін Қоғам әр бағытта табысты жұмыс істеуі қажет. Осыған байланысты әр бағыттың негізгі тәуекелдерін сапалы басқару Қоғамның операциялық қызметінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

### **4.1 Стратегиялық тәуекелдер**

Жүргізілген талдау барысында анықталған Қоғамның стратегиялық тәуекелдері мынадай:

Көрменің мұрасы – "Нұр-Әлем" сферасы:

- 1) Сфераға келушілер үлесінің төмен болуына байланысты кірістің төмендеуі;
- 2) орташа чектің төмендеуі есебінен кірістің төмендеуі;
- 3) Сфераның зақымдануына байланысты шығасылар;

коммерциялық жылжымайтын мүлік:

1) коммерциялық алаңдардың жеткіліксіз пайдаланылуына байланысты кірістің төмендеуі;

2) клиенттерді жоғалту салдарынан кірісті жоғалту (бизнес-орталықтың зәкірлік бастамалары мен клиенттері);

3) зәкірлік жалға алушыларға коммерциялық алаңдарды жалдаудан түсетін кірістің төмендеуі;

4) активтердің зақымдануына байланысты шығасылар;

ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу:



1) мемлекеттік және квазимемлекеттік ККІ алмауы;

инвестициялық қызмет:

1) инвесторлардың мүдделілігінің төмен деңгейіне байланысты активтердің өткізілмеуі;

2) инвестициялық жобаларды дербес іске асыруға құзыреттіліктің жеткіліксіз деңгейіне байланысты шығасылардың ұлғаюы;

орнықты даму:

1) Қоғам құрылымдарының тиімділіктің түйінді көрсеткіштеріне қол жеткізбеуі;

2) кадрлардың тұрақтамауының өсуіне байланысты Қоғам шығасыларының өсуі;

3) операциялық шығынсыздыққа қол жеткізбеу;

4) "жасыл" технологияларды дамытуға бейілсіздік;

КТО дамыту:

1) елдің ішкі нарығында ұқсас өнім импортының ұлғаюы;

2) өндірістің болжамды ұлғаюына байланысты өнімді қайта өңдеу, сақтау, өңдеу, тарату бойынша қуаттардың тапшылығы;

3) нарықтың әлсіз құрылымдалуы, оның ішінде азық-түлікпен мәмілелерді шоғырландыратын және қызмет көрсететін кәсіби және мамандандырылған көтерме компаниялардың жеткіліксіздігі, мамандандырылған ұлттық логистикалық операторлардың жеткіліксіздігі;

4) азық-түлікке қалыптасқан мемлекеттік тапсырыстың болмауы.

#### 4.2 Беделге қатысты және заңнамалық тәуекелдер

Қоғам қызметіне қатысты халықтың теріс пікірлері беделге қатысты тәуекелдер болып табылады. ЭКСПО-2017 дайындық барысында, көрмені өткізу кезінде және көрмеден кейін бұқаралық ақпарат құралдарында (бұдан әрі – БАҚ) ЭКСПО-2017 орындылығы мен тиімділігінің теріс бағалануы байқалды. ЭКСПО-2017 ойдағыдай өткізілгеніне қарамастан, Қоғамның болашақ қызметіне қатысты бедел тәуекелдері әлі де бар.

Бұл тәуекел ККІ өткізу, халықаралық іс-шараларға қатысу, объектілерді, "Нұр-Әлем" сферасы шеңберінде музей-көрме қызметін басқару және инвестициялық жобаларды іске асыру шеңберіндегі қызметке қатысты. Қоғамда ККІ өткізу бөлігінде БАҚ-та және әлеуметтік желілерде іс-шараларға арналған республикалық бюджеттен бөлінген шамадан тыс шығыстар, іс-шаралардың нашар ұйымдастырылуы, іс-шаралар кезіндегі жазатайым оқиғалар бөлігінде жағымсыз материалдар жариялануы мүмкін. Объектілерді басқару бағыты бөлігінде реконструкцияланатын объектілердің сапасын, реконструкциялауға арналған шамадан тыс шығыстарды, объектілердің аумағындағы жазатайым оқиғаларды жағымсыз жағынан көрсеткен жағдайда бедел тәуекелі бар. "Нұр-Әлем" сферасының музей-көрме қызметі бөлігінде физикалық зақымданған, сфера және оның экспонаттары шамадан тыс ластанған және тозған жағдайда, олар БАҚ және әлеуметтік желілерде көрсетілетін болса бедел тәуекелдері орын алады.

Инвестициялық жобаларды іске асыру бөлігінде инвестициялық жобалар айналасындағы орындалмаған немесе келеңсіз жағдай орын алатын болса, жобаларды және Қоғамды тұтастай жағымсыз тұрғыдан көрсету тәуекелі бар. Сондай-ақ ақпарат тарату үшін кең аудиториясы бар (әртістер, саясаткерлер, спортшылар, блогерлер және т.б.) танымал адамдардың төрт бағыт шеңберінде қызметті жағымсыз жағынан көрсетуі қаупі бар.

Бұл тәуекелді бақылау үшін БАҚ және әлеуметтік желілерді Қоғамның қызметін көрсету тұрғысынан тұрақты негізде мониторингілеуді жүзеге асыру қажет. Сондай-ақ Қоғамның қызметі туралы жағымды жаңалықтарды әлеуметтік желілерде және БАҚ-та жариялауды Қоғам қамтамасыз етуі тиіс.

Келесі тәуекел – конгресс-көрме қызметін реттейтін заңнаманың болмауына байланысты ККІ өткізу қызметіндегі ықтимал шығасылар. Қазақстанның және Ресей Федерациясының бірқатар басқа шет мемлекеттерден (АҚШ, Германия, Италия, Испания және т.б.) айырмашылығы конгресс-көрме қызметін реттейтін бірыңғай құқықтық актінің жоқтығы болып табылады.

Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам конгресс-көрме қызметін реттейтін заңнаманы қалыптастыру бөлігінде уәкілетті мемлекеттік органдармен келіссөздер жүргізуі тиіс.

### **4.3 Стратегиялық көрсеткіштерге қол жеткізбеу тәуекелдері"**

Қоғамның даму стратегиясын табысты іске асыру мақсатында нысаналы стратегиялық көрсеткіштерге қызметтің алты негізгі бағытының шеңберінде қол жеткізуді қамтамасыз ету қажет:

1) "Нұр-Әлем" сферасының жана іскерлік орталықтың символы ретінде және туристерді тарту нүктесі ретінде жұмыс істеуі:

сфераның толтырылуы – келудің нысаналы мәніне қол жеткізу;

қосымша кіріс үлесі – Сфера кірістерінің құрылымындағы қосымша кірістің нысаналы мәніне қол жеткізу;

2) сервистік көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыруды қоса алғанда, объектілер мен мүлікті басқару:

коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару бойынша қызметтің кірістілігі – жалдау мөлшерлемелерін басқарудан, объектілердің толтырылуын қамтамасыз етуден және объектілерді ұстау шығыстарын оңтайландырудан тұрады;

3) ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу:

ККІ бағыты шеңберінде қызметтің кірістілігі – кірісі барынша жоғары іс-шараларды басқару мен таңдаудан тұрады;

4) инвестициялық жобаларды іске асыру:

инвестициялық жобаларды табысты аяқтау;

нысаналы ақша қаражатын алу;

5) Қоғамның орнықты дамуы:

элеуметтік жауапкершілікті арттыру – кадрлардың тұрақтамауын басқарудан және персоналдың барынша тартылуын қамтамасыз етуден тұрады;

Қоғамды трансформациялау – бизнес-процестердің және ұйымдық құрылымның мақсатты моделіне көшуден, сондай-ақ оңтайландырылған қызметтің тиімділік көрсеткіштерінің жүйесін енгізуден тұрады;

оң EBITDA margin қамтамасыз ету арқылы операциялық шығынсыздыққа қол жеткізу;

б) КТО салу және басқару:

жер учаскелерін алу;

КТО салу;

мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидаттары негізінде басқарушы компанияны тарту.

Стратегиялық бастамалар іске асырылмаған жағдайда осы стратегиялық көрсеткіштерге қол жеткізбеу тәуекелі жоғары. Бұл тәуекелдерді бақылау үшін Қоғам стратегиялық бастамаларды табысты енгізуге, сондай-ақ макроэкономикалық конъюнктураның өзгеруіне, қоғамдағы жаңа трендтер мен көңіл-күйлер бөлігінде сыртқы ортаға жедел мониторинг жүргізуге баса назар аударуы қажет.

#### **4.4 Стратегиялық бастамаларды іске асыру бойынша іс-қимылдарды орындамау тәуекелдері**

Қоғамның өзектендірілген Даму стратегиясының шеңберінде қызметтің алты түйінді бағытын атап көрсетуге болады:

"Нұр Әлем" сферасының жаңа іскерлік орталықтың символы ретінде және туристерді тарту нүктесі ретінде жұмыс істеуін қамтамасыз ету;

объектілер мен мүлікті басқару, сервистік көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыру;

ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу;

инвестициялық жобаларды іске асыру;

Қоғамның орнықты дамуы;

КТО салу және басқару.

Стратегияны іске асыру және Қоғам қызметінің әрқайсысын дамыту барысында олардың орындалмауының және стратегиялық жобаларды іске асыруды уақтылы орындамаудың елеулі тәуекелдері бар.

"Нұр-Әлем" сферасының алдағы қызметі бағытының шеңберінде мынадай тәуекелдерді атап көрсетуге болады:

жұмыс істемейтін экспонаттарға байланысты "Нұр-Әлем" сферасына келудің азаюы . Бұл тәуекел музей экспонаттарының істен шығуына байланысты туындауы мүмкін. Оны предиктивті техникалық қызмет көрсету және жөндеу процесін енгізу арқылы бақылауға болады;

маркетинг бөлігінде қате орындалған жұмысқа байланысты "Нұр-Әлем" сферасына келушілер санының төмендеуі. Бұл тәуекел мақсатты аудиторияны дұрыс таңдамау, "Нұр-Әлем" сферасын бұрыс байланыс арналары арқылы ілгерілету, "Нұр-Әлем" сферасының клиенттері үшін тартымдылық деңгейі төмен контентті қалыптастыру және т.б. байланысты болуы мүмкін. Бұл тәуекелді құзыреттер мен маркетинг процестерін күшейту, сондай-ақ клиенттермен тұрақты кері байланыс орнату арқылы бақылауға болады;

"Нұр-Әлем" сферасының кірістілігінің төмендеуі баға саясатының дұрыс болмауына байланысты. Бұл тәуекел баға саясатын қалыптастыру барысында туындаған қателіктер жіберілген жағдайда және адамдардың келуі бойынша мақсаттарға қол жеткізілмеген жағдайда туындауы мүмкін. Бұл тәуекелді халықпен кері байланыс функциясын енгізу, түрлі баға белгілеу сценарийлерін талдау арқылы бақылауға болады;

орташа чектің төмендеуі. Бұл тәуекел сауда орындарының қызметі көрсеткіштерінің төмен болуынан туындауы мүмкін, мысалы, жарамсыз өнімдерге, жоғары бағаға, тұтынушыларға ыңғайсыз орналасуға және басқаларға байланысты. Осы тәуекелді бақылау үшін Қоғам "Нұр-Әлем" сферасындағы сауда орындарын дұрыс орналастыруға, ұсынылатын өнімдерді және олардың бағаларын ойластыруға тиіс. Сондай-ақ, Қоғам қызметті жақсарту тұрғысынан клиенттермен тұрақты кері байланыста болуы керек;

табиғи апаттарға, вандализмге, қылмыс пен терроризмге байланысты "Нұр-Әлем" сферасының және оның активтерінің зақымдануы. Бұл тәуекел физикалық қауіпсіздікті күшейту, негізгі құрылымдардың сапасын күшейту және үнемі бақылау, сондай-ақ сақтандыру компанияларымен шарттар жасасу арқылы бақылауға алынуы тиіс;

жағымсыз макроэкономикалық жағдайға байланысты "Нұр-Әлем" сферасына келу деңгейінің төмендігі. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғамға макроэкономикалық ахуалды мұқият бақылап отыру және ол туындаған жағдайда тиісінше: акциялар, баға белгілеуді өзгерту, маркетинг, контент және т.б. арқылы ден қою қажет.

Объектілер мен мүліктерді басқару бағыты шеңберінде мынадай тәуекелдерді атап көрсетуге болады:

табиғи апаттарға, вандализмге, қылмыс пен терроризмге байланысты объектілердің зақымдануы. Бұл тәуекел физикалық қауіпсіздікті күшейту, негізгі құрылымдардың сапасын күшейту және тұрақты бақылау және сақтандыру компанияларымен шарттар жасасу арқылы бақылауға алынуы тиіс;

объектілерді реконструкциялау мерзімдері мен бюджеттердің орындалмауы. Бұл беделдің төмендеуіне, клиенттерді жоғалтуға, қаржылық шығыстарға әкелуі ықтимал. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам реконструкция процесінің барынша тиімді, ашық және жедел болуы үшін жобаларды басқару функциясын күшейтуі тиіс;

мерзімдердің, бюджеттер мен сапаның орындалмауына байланысты ғимараттар сапасының төмен деңгейі. Бұл өз кезегінде, клиенттердің Қоғам объектілерінің шеңберінде өз қызметін жүргізуге ниетінің болмауына және толтырылудың төмендеуіне, жағымсыз қаржы нәтижелеріне әкелуі ықтимал. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам реконструкция процесінің барынша тиімді, ашық және жедел болуы үшін жобаларды басқару функциясын күшейтуі тиіс;

зәкірлік клиенттердің қызметі бойынша талаптарды келісу немесе талаптарды өзгерту процестері барысында оларды жоғалту. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам мемлекеттік құрылымдар атынан зәкірлік жалға алушылармен және олардың құрылтайшыларымен өзара іс-қимыл және Қоғам үшін неғұрлым қолайлы жағдайлары бар шартқа қол қоюды жеделдету бойынша функцияларды күшейтуі қажет;

маркетинг функциясының әлсіздігіне немесе объектілер сапасының нашар болуына байланысты коммерциялық объектілердің толтырылмауы. Бұл Қоғам үшін жағымсыз қаржылық нәтижелерге әкелуі ықтимал. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам маркетинг және реконструкциялау бойынша жобаларды басқару функциясын күшейтуі тиіс;

ұсыныстардың шамадан тыс көптігіне және коммерциялық жылжымайтын мүлікке сұраныстың жетіспеушілігіне байланысты жалдау мөлшерлемелері мен толтырылу бөлігіндегі қысым. Бұл өз кезегінде Қоғам қызметінің жағымсыз қаржылық нәтижелеріне әкелуі ықтимал. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам нарықтың жай-күйін мониторингтеу функциясын күшейтіп, қажет болған жағдайда, ағымдағы нарық болмысымен өз ұсынысын теңестіру мақсатында жалдаушылар үшін талаптарды жедел тәртіппен ауыстыруы тиіс.

ККІ өткізу бойынша қызметтің шеңберінде мынадай тәуекелдерді атап көрсетуге болады:

мемлекеттік міндеттер орындалмаған жағдайда мемлекеттік ірі ККІ-ні жоғалту. Бұл Қоғамның теріс қаржылық нәтижелеріне және объектілердің төмен жүктелуіне әкелуі мүмкін. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам осы мәселенің құқықтық аспектілерін зерттеуге баса назар аударуы қажет, сондай-ақ барлық мүдделі тараптардың қатысуын және келісуін қамтамасыз етуі қажет;

нашар ұйымдастырылуына қатысты өткізілетін іс-шаралардың тоқтатылуы. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам шараларды басқару және сүйемелдеу бойынша функцияны күшейтуі қажет;

стратегиялық әріптестіктерді құруда клиенттердің аз саны тартылған және қиындықтар орын алған жағдайда, көрме алаңдарын жалға беру бағыты бойынша қаржылық шығындар. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам маркетинг функциясын нығайтуды, сондай-ақ нарықтағы негізгі ойыншылармен және клиенттермен келіссөздер жүргізу процесінің жоғары деңгейін қамтамасыз етуі, сондай-ақ көрме алаңдарының сапасы деңгейінің өз қажеттіліктеріне сәйкес келуін қамтамасыз етуі тиіс.

Инвестициялық жобаларды аяқтау бойынша қызметтің шеңберінде мынадай тәуекелдерді көрсетуге болады:

инвесторлармен келіссөздердің бұзылуына байланысты инвестициялық жобаларды іске асырудың тоқтатылуы. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам мүдделі тұлғалармен қарым-қатынасты басқару бойынша процесті енгізуі керек;

жобаның мерзімдері, көлемі мен бюджеттеріне қатысты инвестициялық жобаларды іске асырудың бұзылуына байланысты инвестициялық жобаларды іске асыруды тоқтату. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам инвестициялық жобаларды сүйемелдеу және басқару бойынша тиімді функцияны енгізуді пысықтайды;

әріптестердің экономикалық көрсеткіштерінің нашарлауына байланысты инвестициялық жобалардан қаражатты түгел алмауы. Бұл тәуекелді бақылау үшін Қоғам сақтандыру түрінде тәуекелдерді азайту, шарттарды жетілдіру және банкроттық жағдайында активтерді кепілге салу тетіктерін әзірлейді.

Қоғамның орнықты даму жөніндегі қызметі шеңберінде мынадай тәуекелдерді атап көрсетуге болады:

Қоғамда жасыл технологияларды дамытуға деген ұмтылыстың болмауы. Бұл тәуекел "жасыл" технологиялар саласындағы жаһандық үрдістерді тұрақты мониторингтеу мен зерделеу арқылы және Қоғамға жаңа технологияларды енгізу орынды болған жағдайда басқарылады;

ұжым тарапынан бизнес-процестің жетілдірілген моделін және ұйымдық құрылымын қабылдаудағы қиындықтар. Бұл тәуекел олардың іс-әрекеттерінің жылдамдығы мен дәйектілігін анықтау және персоналды өзгерістерге дайындау жолымен басқарылады;

штатты ұлғайту қажеттігі және тиісінше шығасылардың ұлғаюы. Бұл тәуекел құрылымды тиімді жоспарлау, персонал саны мен шығындар және оны жыл сайын бекіту жолымен басқарылады;

түрлі себептерге байланысты кадрлардың тұрақтамауының өсуі, мысалы, операциялық үлгідегі және ұйымдық құрылымдағы өзгерістер, Қоғам беделінің төмендеуі және т.б. Бұл тәуекел кадрлар тұрақтамауын жыл сайын мониторингтеу, персоналды ынталандыру, беделге қатысты тәуекелдерді басқару, бизнес-процестердің және ұйымдық құрылымның жетілдірілген моделін енгізуді басқару, өзге тәуекелдерді басқару және т.б. арқылы басқарылуы керек;

Қоғамның операциялық шығынсыздығына қол жеткізбеу. Бұл тәуекел барлық стратегиялық бастамаларды жүзеге асыру, барлық стратегиялық ҚТК қол жеткізуді мониторингтеу мен бақылау, барлық стратегиялық бағыттардағы тәуекелдерді басқару арқылы басқарылатын болады;

Қоғам құрылымдарының тиімділіктің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізбеуі. Бұл тәуекел ҚТК жыл сайын мониторингтеу және бақылау, бизнес жүргізу кезінде

ынталандыруды және әлеуметтік жауапкершілікті арттыру арқылы басқарылатын болады.

КТО салу және басқару жөніндегі бағыт шеңберінде мынадай тәуекелдерді атап өтуге болады:

КТО салуды және пайдалануға беруді уақтылы аяқтау бойынша тиімділіктің түйінді көрсеткіштеріне қол жеткізбеу. Бұл тәуекел құрылыс жұмыстарын жүйелі түрде бақылау және мониторингтеу арқылы басқарылады;

КТО басқару үшін біліктілігі жеткіліксіз компанияны тарту. Бұл тәуекел басқарушы компанияларды таңдау бойынша нарықты талдау және мониторингтеу жолымен басқарылады.

Осы тәуекелдерді басқару үшін Қоғам жобаларды басқару тәжірибесін дамыту, стратегиялық бастамаларды іске асыруды мониторингтеу және нарық конъюнктурасын қадағалау үшін қажетті құзыреттер мен құрылымдық бөлімшелердің болуын қамтамасыз етуі керек.

"QazExpoCongress" ұлттық  
компаниясы" акционерлік  
қоғамының 2015 – 2024  
жылдарға даму стратегиясына

### **Ағымдағы жағдайды талдау**

#### **Геосаяси трендтер**

Қазақстан бірқатар интеграциялық бірлестіктердің мүшесі және өңірлік бастамалардың қатысушысы болып табылады. Оларға мыналар жатады:

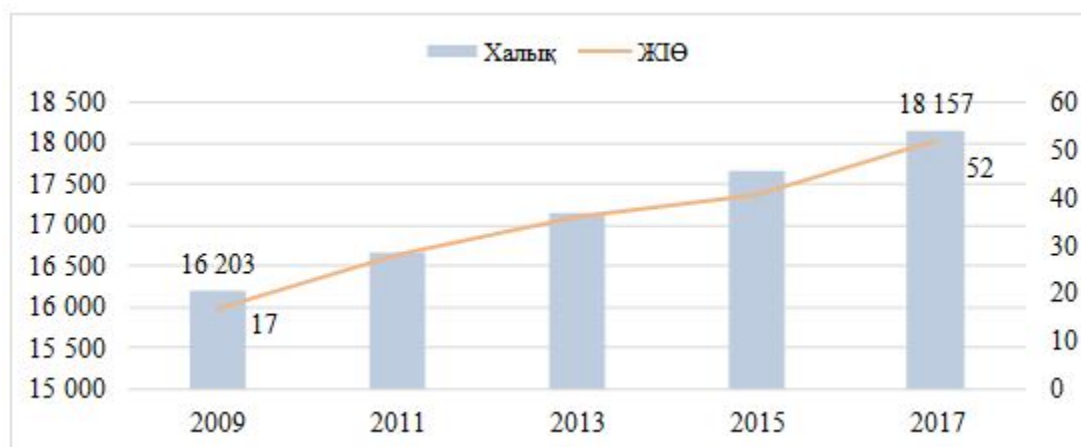
ЕАЭО – тауарлардың, көрсетілетін қызметтердің, капиталдың және жұмыс күшінің еркін қозғалысын қамтамасыз ету үшін қатысушы елдердің экономикаларын біріктіреді. ЕАЭО-ға мүше мемлекеттер – Армения Республикасы, Беларусь Республикасы, Қазақстан Республикасы, Қырғыз Республикасы және Ресей Федерациясы. Байқаушы мемлекет – Молдавия. ЕАЭО елдерімен еркін сауда аймағына Вьетнам, Иран, Қытай және Куба кіреді.

Қытай мен ЕО-ны байланыстыруға арналған "Бір белдеу, бір жол" бастамасы. Қазақстан Еуропа-Ресей-Қытай тізбегінде ұтымды құрлықтық көлік қатынасы бола алады. ЕАЭО мүшелері мен Қытай көлік инфрақұрылымын жаңғырту шеңберінде, құрылыс, энергетика, ресурс өндіру және жоғары технологиялар салаларында ынтымақтасуы мүмкін.

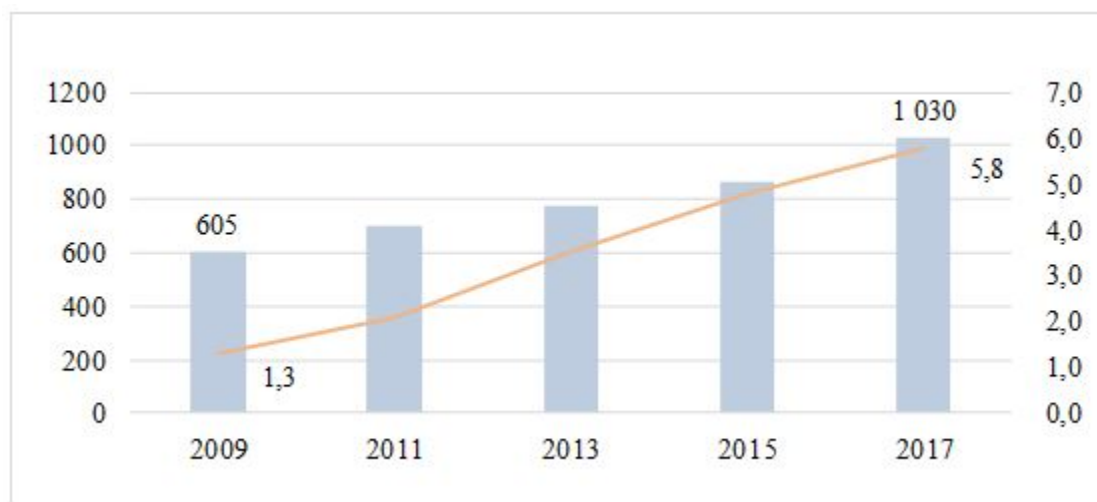
Шанхай ынтымақтастық ұйымы (бұдан әрі – ШЫҰ) – құрамына Ресей, Қытай, Үндістан, Пәкістан, Қазақстан, Қырғызстан, Тәжікстан, Өзбекстан кіретін тұрақты жұмыс істеп тұрған үкіметаралық халықаралық ұйым. Ұйымның басты міндеттері қатысушы мемлекеттерді біріктіретін үлкен кеңістікте тұрақтылық пен қауіпсіздікті нығайту, терроризмге, сепаратизмге, экстремизмге, есірткі саудасына қарсы күрес, экономикалық ынтымақтастықты, энергетикалық әріптестікті және ғылыми-мәдени өзара іс-қимылды дамыту деп жарияланды.

## Қазақстан мен Нұр-Сұлтан қаласын дамытудың демографиялық және экономикалық трендтері

1-график. Қазақстанда халықтың және ЖІӨ-нің өсуі байқалады, мың адам және млрд. теңге.



2-график. Ұқсас динамика Нұр-Сұлтан қаласында, соның ішінде жалпы өңірлік өнім (бұдан әрі – ЖӨӨ) бойынша байқалады, мың адам және млрд. теңге



### 1-кесте. Әлеуметтік көрсеткіштердің орташа жылдық өсу қарқыны

Көрсеткіш	Орташа жылдық өсу қарқыны 2009-2017ж	
	Қазақстан	Нұр-Сұлтан
Халық	1,4%	6%
ЖІӨ / ЖӨӨ	15%	25%
Экономикалық тұрғыдан белсенді халық	0,7%	4%
Орташа жылдық жалақы	10%	13,5%
Жүк тасымалдау көлемі	6%	8,4%
Жолаушылар айналымы	9,6%	9,6%



## **Астана агломерациясын дамыту**

Астана агломерациясы әлемдік деңгейдегі өзек қалаға және еліміздің тұрмыс деңгейі жоғары ұзақ мерзімді даму орталығына айналуға бағытталған. Бүгінде Астана агломерациясы Нұр-Сұлтан қаласынан басқа Ақкөл қаласы мен 126 басқа елді мекенді қамтиды. Агломерацияның жалпы аумағы 2 177 гектарды құрайды. Болжам бойынша, 2020 жылға қарай агломерация халқының саны 1 300 000 адамнан асады, оның ішінде 1 000 000-нан астам адам Нұр-Сұлтан қаласының тұрғындарын құрайды. 2030 жылға қарай агломерация халқының жалпы саны 1 620 000 адамнан асады.

Ұқсас компаниялардың халықаралық тәжірибесін, музейлік қызметін, объектілерді басқару және ККІ өткізуді талдау

Ұқсас компанияларды дамытудағы өткен және болашақтағы ЭКСПО көрмелерін көрмеден кейінгі пайдаланудағы әлемдік тәжірибе.

Дүниежүзілік көрме немесе ЭКСПО индустрияландыру символы әрі техникалық және технологиялық жетістіктерді көрсету үшін ашық алаң болып табылатын халықаралық көрме. 1988 жылдан бастап елдер ЭКСПО-ны көрмелер мен көрме павильондарын ұйымдастыру арқылы өздерінің ұлттық имиджін жақсартудың тәсілі ретінде қолдана бастады.

### **Лиссабондағы ЭКСПО 1998**

Өткізу орны 1999 жылдың ақпан айына дейін жабық болды, кейін Parque das Nações (Ұлттар паркі) ретінде ашылды. Оның ішінде бақ, аквариум (сол кезде Еуропадағы ең ірі), тамашалау мұнарасы, фуникулер және виртуалды әлем павильоны болды. Көрменің объектілері мынадай болды:

көрме павильондарының көпшілігі 100 000 м<sup>2</sup> аумақты құрайтын конгресс-көрме алаңына қайта жабдықталды;

қалған павильондар бұзылды не сауда орталығы, ғылыми музей және казино болып қайта салынды;

әкімшілік ғимараттар кеңселерге немесе тұрғын үй жылжымайтын мүлік болып қайта жабдықталды.

Бүгінгі күні Ұлттар паркі жыл сайын 18 млн. турист тартып, көркею үстінде.

ЭКСПО ұйымдастырушы Parque Expo компаниясы Parque das Nações инфрақұрылымын басқарып қана қоймай, сонымен қатар әлемнің басқа қалаларында қалалық жоспарлау саласында қызметтерін ұсынды. 2016 жылдың соңында компания берешегінің жоғары болуына және өз мақсаттарына қол жеткізе алмауына байланысты таратылды.

### **Ганновердегі ЭКСПО 2000**

Көрмені ұйымдастырушы арнайы құрылған Gesellschaft zur Vorbereitung und Durchführung der Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover (EXPO 2000 Hannover GmbH) мемлекеттік компаниясы болды. EXPO 2000 Hannover GmbH компаниясының басты

міндеті Дүниежүзілік конгресс бюросымен және қатысушы елдермен өзара іс-қимыл жасау болды. Көрмені техникалық ұйымдастыру үшін ККІ нарығында 50 жылдық жұмыс тәжірибесіне ие Deutsche Messe AG тартылды.

Deutsche Messe AG-ның зор тәжірибесіне қарамастан, Ганновердегі EXPO көрмесі шығынды болды. Кіріс 2,4 млрд. неміс маркасы, ал көрмені өткізуге арналған шығыстар 3,5 млрд. неміс маркасы болды. Көрме федералды үкімет бюджетінен, Төменгі Саксония жері, Ганновер қалалары мен округтері бюджетінен қаржыландырылды. Мемлекет 1,1 млрд. неміс маркасы мөлшерінде шығынға ұшырады. Алайда "Roland Berger Strategy Consultants" консалтингтік фирмасының зерттеуіне сәйкес көрме кезеңінде қосымша салық түсімдері 2,7 млрд. неміс маркасын құрады, бұл шығындарды жанама түрде өтеуге мүмкіндік берді.

Ганноверде ЭКСПО аяқталған соң ұйымдастырушы компания таратылды, көп павильондар қараусыз қалды немесе бұзылды, бірақ кейбір көрме алаңдары әлі күнге дейін үлкен ККІ үшін қолданылады. Негізгі құрылымдардың бірі – Expo Plaza ақпараттық технологиялар, дизайн және Ганновер өнерінің жаңа орталығы болды. 2001 жылы музей бұрынғы көрме алаңдарында орналасқан Exposeum-ті ашты. 500 м<sup>2</sup>-ге фотосуреттер, фильмдер, қатысушы елдердің экспонаттары орналастырылды. Музей мемлекеттен қаржыландырылмайды және бірнеше рет қаржылық қиындықтарға ұшырады.

#### Айтидегі ЭКСПО 2005

Ұйымдастырушы компания 2006 жылы таратылды. Барлық активтер үшінші тұлғаларға берілді. Көрме өткеннен кейін Нагакут ауданының бір бөлігі EXPO-ның мемориалдық паркіне айналды. Мұнда "Менің көршім Тоторо" танымал анимациялық фильмінің екі бас кейіпкері Сацуки мен Мэйдің үйлері орналасқан. Бұдан басқа ЭКСПО-ға арналған музей, жабық бассейн және мұз айдыны салынды.

#### Сарагостағы ЭКСПО 2008

Көрменің тақырыбы – "Су және орнықты даму" Біріккен Ұлттар Ұйымы 2005 – 2015 жылдарға жариялаған "Су – өмір" (Life for Water) декадасына сәйкес келді. ЭКСПО өткеннен кейін көрме аумағында БҰҰ агенттігінің штаб-пәтері орналасты. Сарагоса су мен экологиялық даму мәселелерін талқылаудың жаһандық алаңына айналды.

Көрме аяқталғаннан кейін ұйымдастырушы компания таратылды. Активтерді басқарумен Expo Zaragoza Empresarial жеке меншік компаниясы айналысты. Су мұнарасы мен көпір-павильон банктік ұйымдарға берілді, павильондардың басым бөлігі 160 мың шаршы метр аумақты құрайтын заманауи бизнес-парк болып қайта салынды. Испан павильонында Сарагоса университетінің сәулет факультеті орналасты. Аквариум әлі күнге дейін ашық және Еуропадағы ең ірі өзен аквариумы болып табылады.

#### Шанхайдағы ЭКСПО 2010

Көрме өткеннен кейін ұйымдастырушы компания таратылды. Көрме аумағында рекреациялық парк және ЭКСПО көрмесінің тарихына арналған ЭКСПО-ның дүниежүзілік ресми музейі – халықаралық музей орналасқан, жұртшылық үшін 2017 жылғы мамырда ашылды ол World Expo мәдени орталығы Mercedes-Benz Arena 18 мың адамға арналған көп функциялы аренасы болып қайта құрылды. Аренаның жер асты қабатында Century Star Skating мұз айдыны орналасқан.

### Миландағы ЭКСПО 2015

Көрме аяқталғаннан кейін аумақ 2024 жылы толығымен жұмыс істей бастайтын ғылым мен техникаға арналған инновациялық паркті орналастыру үшін реконструкцияланады. Сондай-ақ осы ауданда өздігінен басқарылатын автокөліктерге маманданған Милан Университетінің Ғылым факультетінің ғимараты орналасатын болады.

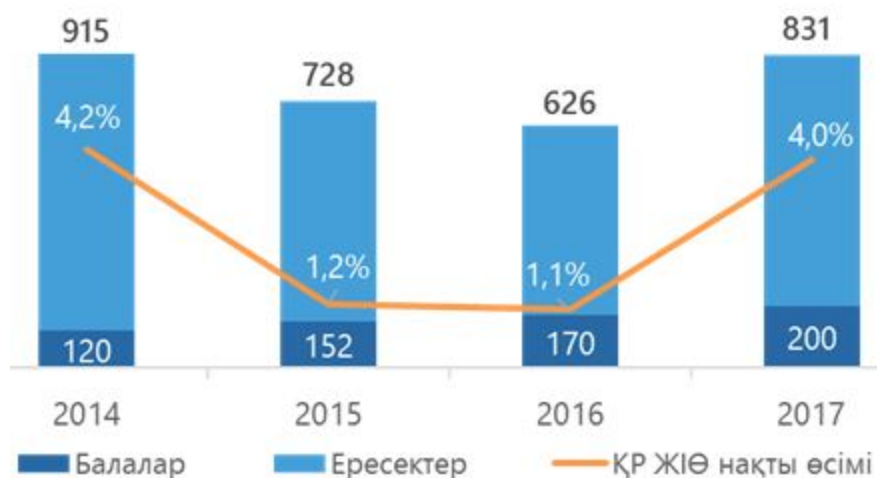
### Дубайдағы ЭКСПО 2020

Ұйымдастырушы компания көрмені өткізуге белсенді дайындалуда. Көрме өткеннен кейін объектілердің 80%-дан астамы сақталады. Олар Біріккен Араб Әмірлігінің стратегиялық салаларының ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін, соның ішінде логистика және көлік, туризм, құрылыс және білім беру салаларын қолдау үшін әзірленген, Индустрия 4.0 технологиялары айналасында шоғырланған – ауқымды деректер, кеңейтілген шындық және Интернет ортасында орналасқан бизнесті, өнеркәсіп және БАӘ өндірісі экономикасын дамыту үшін экожүйе шеңберінде жұмыс істейтін болады. Көрмеден кейінгі аумақта ғылым мен техниканы дамыту экожүйесінен басқа, академиялық мекемелер, музейлер, тұрғын алаңдары, қонақ үйлер мен сауда орталықтары орналастырылады.

Нұр-Сұлтан қаласының музей нарығына, Нұр-Сұлтан қаласының коммерциялық жылжымайтын мүлік нарығына және Қазақстанның ККІ талдау жүргізу.

Музейлік қызмет.

**3-график.** Жыл сайын музейлерге келу жандануда, мың келуші



Музейге келу 2017 жылы 831 мың адамды құрады, бұл өткен жылмен салыстырғанда 33%-ға көп. Музейге келу мен еліміздің макроэкономикалық жағдайы арасындағы корреляция жоғары. Мәселен, нақты ІЖӨ-нің өсу қарқыны төмен болған кезеңде Нұр-Сұлтан музейлеріне келудің төмендегені байқалды. Бұл рецессия кезінде халықтың нақты табысы төмендегендіктен, қала тұрғындарының бірінші қажеттілік санатына жатпайтын тауарлар мен қызметтерге жұмсайтын шығындарын азайтуымен түсіндіріледі. Алайда соңғы 4 жылда музейлерге келу 620 мыңнан төмендеген жоқ. Сондай-ақ балалардың музейлерге келуінің орнықты өсуі байқалады.

#### **Коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалға беру нарығы.**

Нұр-Сұлтан қаласының қазіргі бизнес орталықтары толығымен толтырылмаған. Жалға берушілердің көп бөлігі жалға алушыларға жеңілдік жасауға тырысады: теңгемен жалдау мөлшерлемесін белгілеу, жеңілдік кезеңін ұлғайту, тегін автотұрақ, пайдалану шығыстарын және ҚҚС-ті жалдау мөлшерлемесіне қосу және т.б.

**4-график.** Нұр-Сұлтан қаласы коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалға беру ұсынысы сұранысқа қарағанда жоғары болады.



#### **ККІ нарығы**

Қазақстандық ККІ нарығында жұмыс істейтін компанияларды үш санатқа бөлуге болады:

1) іс-шаралар портфелі бар, бірақ көбінесе өзінің жеке көрме алаңы жоқ ККІ ұйымдастырушы компаниялар;

2) алаң-компаниялар павильондарды ұсынады, бұл ретте көрмелерге қатысушылар мен келушілер өзара іс-қимылға баса назар аудармайды;

3) жеке іс-шаралар портфелін ұйымдастырумен айналысатын компаниялар, сондай-ақ әртүрлі іс-шараларды ұйымдастыратын басқа компаниялар үшін көрме алаңдарын ұсынады.

Қазақстанда өткізілетін ірі ККІ саны жылына 85 шара деңгейінде. Бұл ретте Нұр-Сұлтан қаласында өткізілген ККІ үлесі артуда (5-график). Қазақстанның ККІ нарығы жоғары шоғырландырылған – нарықтың 81% 5 компанияға тиесілі. Дегенмен Қоғамды коммерциялық ККІ нарығына табысты шығаруға бірқатар кедергілер бар:

1) ірі ойыншылармен бәсекелесу үшін Қоғам маркетинг және сатылым бойынша құзыреттерді дамытуы қажет;

2) іс-шараларды өткізу құқығын сатып алу жоғары қаржылық шығындарды талап етеді.

Қоғам ірі нарықтық ойыншыларға алаңдарды жалға бере алады. Сондай-ақ Қоғам мемлекеттік және квазимемлекеттік сектор үшін ірі ККІ өткізу мүмкіндігіне ие, бұл Қоғамға "Нұр-Әлем" сферасының әлеуметтік-білім беру қызметінің шығындарын өтеуге көмектеседі.

ККІ өткізуді Қоғамға беруден мемлекеттің пайдасы мыналарды қамтиды:

Қоғамның практикалық тәжірибесінің, білікті кадрлардың, сондай-ақ толыққанды инфрақұрылымының болуына байланысты бөлінген қаражаттың тиімді пайдаланылуы; өткізілетін іс-шаралар сапасының жоғары стандартын қамтамасыз ету;

шетелдік және жергілікті ККІ өткізуді және қатысуды орталықтандырылған қамтамасыз ету;

шетелдік іс-шараларда елдің брендині ілгерілету.

**5-график.** Нұр-Сұлтан қаласында өткізілетін ККІ үлесі



Музей қызметі саласындағы халықаралық тәжірибе

Музей қызметінің халықаралық тәжірибесі "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуін қамтамасыз етудің стратегиялық бағыты тұрғысынан қызығушылық тудырады. Тиісінше аналог музейлер ретінде АҚШ-та осыған ұқсас аудандары бар танымал ғылыми музейлер алынды:

Ғылым және өнеркәсіп музейі, Чикаго, АҚШ

37 мың ш.м.

жылына 1,5 млн. келу

Ғылым музейі, Бостон, АҚШ

12 мың ш.м.

жылына 1,4 млн. келу

Эксплораториум, Сан-Франциско, АҚШ

20 мың ш.м.

850 мың келу

Тынық мұхиты ғылыми орталығы, Сиэтл, АҚШ

29 мың ш. м.

800 мың келу

Аналог музейлер мынадай өлшемшарттар бойынша таңдалды:

тақырыптың ұқсастығы (ғылыми музейлер);

әлемнің үздік музейлер қатарына кіру;

ауданның ұқсастығы;

ақпараттың ашық қолжетімділікте болуы.

Аналог музейлердің пайдалану шығыстары бір келушіге орта есеппен 47,4 АҚШ долларын құрайды, билеттерден түскен кіріс 14,0 АҚШ долларын құрайды, ал жалпы коммерциялық түсім 27,1 АҚШ долларын құрайды. Нәтижесінде пайдалану шығыстары билеттен түскен пайдадан 3,3 есе, ал коммерциялық пайдадан 1,8 есе асады (6-график). Мәселен, аналог музейлер билеттен түскен пайданың әрбір долларына 0,94 доллар қосымша кіріс табады.

**6-график.** Аналог музейге келушілерге жұмсалатын шығыстар да билеттен түскен пайдадан асып түседі, АҚШ долл.



"Нұр-Әлем" кірісінің құрылымы билет бағдарламасынан түсетін кірістің 98%-ын құрайды. Аналог музейлерде бұл көрсеткіш 30%-дан аспайды (7-график). Аналог музейлердің қосымша кіріс көздері арнайы (ақылы) тақырыптық көрмелер, кафелер мен дүкендерден түсетін кірістер және "сыртқы кіріс" (мемлекеттік қолдау, демеушілік және инвестициялық кірістер) болып табылады.

**7-график.** Аналог музейлерде біршама қосымша кіріс көздері бар



Музейлердің бейінді қызметіне сәйкес келетін ең жоғары кіріс көзі арнайы көрмелер өткізуден түсетін кіріс болып табылады. Мысалы, қазіргі уақытта Чикагодағы ғылым және өнеркәсіп музейінде 9 тұрақты және 17 жаңартылатын көрме алаңдары бар, Бостондағы ғылым музейінде 34 тұрақты және 2 жаңартылатын көрме алаңы бар.

Аналог музейлер кірістерінің 25%-дан астамы "сыртқы көздерге" - мемлекеттік қолдауға, демеушілікке және инвестициялық кіріске тиесілі. Демеушілік қаражат тартудың негізгі көздерінің бірі болып табылады. Музейлер көпшілікті қамту арқылы өздерінің имиджін, өнімдерін немесе көрсетілетін қызметтерін ілгерілету мақсатында музейлерді қаржыландыратын ірі компаниялардан қолдау алады. Жеке компаниялардың музейлерді қаржыландыруының тағы бір себебі салық жеңілдіктерін алу болып табылады.

Коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару саласындағы халықаралық тәжірибе

Қоғамның қызметінде объектілерді одан әрі пайдаланудың озық практикаларын талдау үшін әлемнің және Қазақстанның басқарушы компанияларына шолу жүргізілді. Компанияның деректерін қарай отырып, 60%-дан жоғары жалпы пайда бойынша қызметтің маржиналдылығы тұрғысынан ұқсастық бар деп тұжырым жасауға болады (2-кесте).

## 2-кесте. Басқарушы компанияларды салыстыру

	Estate Management Company (Қазақстан)	Boston Properties (АҚШ)	O1 Properties (Ресей)
Объектілер	Алматы, Нұр-Сұлтан және Атырау қалаларында 18 коммерциялық жылжымайтын мүлік объектісі	АҚШ 167 коммерциялық жылжымайтын мүлік объектісі	Мәскеу қаласында 15 бизнес-орталық
Объектілердің жалпы ауданы	140 мың ш.м.	4 106 мың ш.м.	584 мың ш.м.
Офистердің сыныптары бойынша мөлшерлеме	А – 6 832 теңге/ш.м. В – 2 500-6 200 теңге/ш. м. С – 1 600-3 300 теңге/ш. м.		А – 2 578 руб./ш. м. (13 895 теңге/ш. м.) В – 1 500 руб./ш. м. (8 085 теңге/ш. м.)

Кіріс	881 млн. теңге	2 420 млн. АҚШ доллары	315 млн. АҚШ доллары
Жалпы пайда	577 млн. теңге маржиналдығы - 65%	1 490 млн. АҚШ доллары маржиналдығы - 62%	259 млн. АҚШ доллары маржиналдығы - 82%
Таза пайда	161 млн. теңге маржиналдығы - 18%	758 млн. АҚШ доллары маржиналдығы - 31%	80 млн. АҚШ доллары маржиналдығы - 25%
Коммуналдық көрсетілетін қызметтер	48 млн. теңге 343 теңге/ш. м.		11,5 млн. АҚШ доллары 1,63 АҚШ доллары /ш. м. 588 теңге/ ш. м.
Маркетинг және жарнама (оның ішінде риэлтерлік көрсетілетін қызметтер)	16 млн. теңге кірістен 2%		1 млн АҚШ доллары кірістен 0,3%

Объектілерді бөгде ұйымдарға беру мүмкіндігін қарай отырып, коммерциялық жылжымайтын мүлікті басқару практикасында мынадай функционалдық модельдер пайдаланылатынын ескеру қажет:

Asset Management – бұл объектілерді күтіп-ұстауды және пайдалануды қоса алғанда, жылжымайтын мүлік иесінің қаржы ағындарын толық басқаруды қамтитын сенімгерлік басқару. Меншік иесінің жылжымайтын мүлікке инвестицияларының рентабельділігін арттыру үшін басқарушы компания активтерді бағалайды, қосымша инвестициялардың орындылығын талдайды (мысалы, реконструкция, қайта бейіндеу және т.б.) және жылжымайтын мүлікті басқарудың оңтайлы нұсқаларын ұсынады.

Property Management – бұл жалға алушыларды іздеуді және тартуды, олармен кешенді қарым-қатынас жүргізуді, сондай-ақ жалға алушылардың ротациясын қамтитын коммерциялық басқару. Бұл басқару моделі объектілерді барынша жүктеуге қол жеткізуге, сондай-ақ объектілерді басқару рентабельділігін арттыруға бағытталған шаралар кешенін іске асыруды көздейді.

Facility Management – бұл объектілерді күтіп-ұстау және пайдалану, жалға алушылар үшін барынша қолайлы жұмыс жағдайын қамтамасыз ету. Басқарушы компания жобалауды, өнім берушілер мен мердігерлерді іріктеуді, құрылыс-монтаждау жұмыстарының орындалуын бақылауды, қалалық қадағалау органдарымен және коммуналдық көрсетілетін қызметтердің өнім берушілерімен өзара іс-қимылды қамтамасыз етуді және т.б. ұйымдастырады. Осылайша бұл модель объектінің өмірлік циклінің қалған кезеңдерінен бөлек техникалық қызмет көрсетуді, жөндеуді ұйымдастыру міндеттерін шешуге бағытталған.



Осылайша, басқару модельдерінің арасындағы айырмашылық нысаналы көрсеткіштерде, атап айтқанда, Facility Management шығыстарды оңтайландыруға, ал Property management кіріс көздерін іздеуге және тартуға бағытталған.

Asset management қаралған модельдердің функцияларын да (маркетинг, жалға беру, қайта бейіндеу), қосымша қаржылық менеджментті де (қаржы ағындарын және тәуекелдерді басқару) қамтиды.

Коммерциялық жылжымайтын мүлікті дербес басқару кезінде компания үш маңызды бизнес-процесті бөліп көрсетеді (3-кесте).

*3-кесте. Объектілерді басқару бағыты бойынша бірінші және екінші деңгейдегі процестер*



#### МАРКЕТИНГ ЖӘНЕ САТЫЛЫМДАР



#### КЛИЕНТТЕРМЕН ӨЗАРА ІС- ҚИМЫЛДЫ БАСҚАРУ

- › Сұрауларды өңдеу
- › Сүйемелдеу және үйлестіру
- › Дебиторлық қарызды басқару
- › Кері байланыс



#### ОБЪЕКТІЛЕРДІ ҰСТАУ

- › НТҚ\* басқару
- › Активтерді ұстауды жоспарлау
- › Сервистік және техникалық қызмет көрсету
- › Активтерді ұстау сапасын бақылау

\* Нормативтік-техникалық құжаттама

Бұдан бөлек, балансында әлеуметтік және экономикалық құндылықтарға ие объектілері бар басқарушы компаниялар ISO 55000 сериясының халықаралық стандарттарына сәйкес объектілерді күтіп ұстау процесін активтердің өмірлік циклін басқару процестеріне дейін кеңейтеді (1-сурет).

*1-сурет. Активтің өмірлік циклін басқару жөніндегі бизнес-процестер*

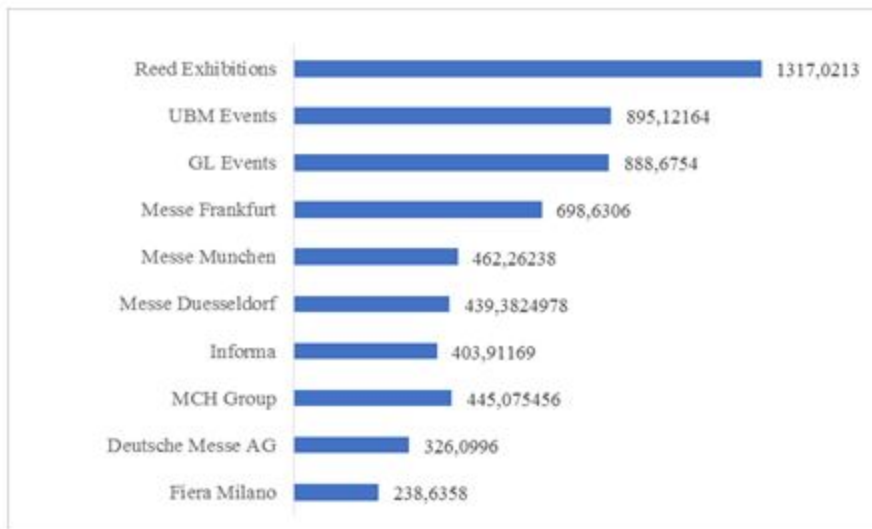


### ККІ өткізу саласындағы халықаралық тәжірибе

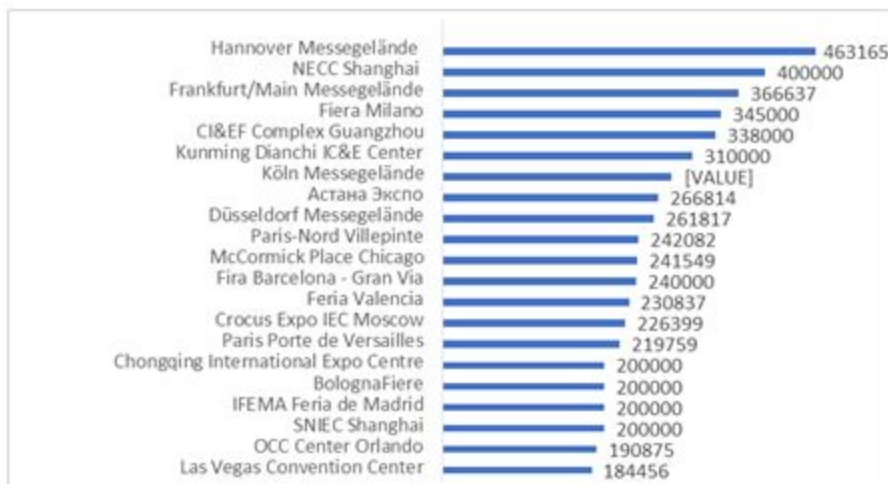
Қоғамның ККІ нарығына шығу опцияларын қарау және "Астана ЭКСПО-2017" мұрасын пайдалану үшін осындай компаниялардың дамуына талдау жүргізілді. Атап айтқанда, Exro Hannover-2000 көрмесінің ұйымдастырушысы Deutsche Messe AG тәжірибесі зерделенді. Әлемдегі ең ірі екі ККІ операторы – Reed Exhibitions және UBM Events жетістік факторлары зерделенді. Негізгі жетістік факторларын Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық ахуалына бейімдеу үшін Ресейдің 100% мемлекетке тиесілі Roskongress және коммерциялық бағдарланған жеке меншік ExpoForum компаниялары зерделенді.

Reed Exhibitions және UBM Events 2017 жылы кіріс мөлшерінің көрсеткіштері тиісінше 1,109 және 866 млн. АҚШ доллары болған ең ірі конгресс-көрме операторлары болып табылады. Олардың екеуі де рентабельділік көрсеткіштері өсіп келе жатқан жеке меншік, коммерциялық бағдарланған компания болып табылады. ККІ нарығында табысқа қол жеткізу үшін Reed Exhibitions және UBM Events басқа ККІ операторларымен қосылу және бірігу мәмілелері арқылы іс-шаралар портфелінің жылдам өсуіне инвестиция салды. 2013 жылдан бастап қазіргі уақытқа дейін компаниялар іс-шаралар портфелін ұлғайтпайды, ал компаниялардың кірістері мен операциялық рентабельділігі өсіп отырады, бұл әрбір іс-шараның өтелуіне назар аударылатынын білдіреді (10 және 11-графиктер).

8-график. Кірістер деңгейі бойынша әлемдегі ең ірі ККІ ұйымдастырушылары, млн. АҚШ доллары.



**9-график. Әлемдегі ең ірі көрме алаңдары, ш. м.**

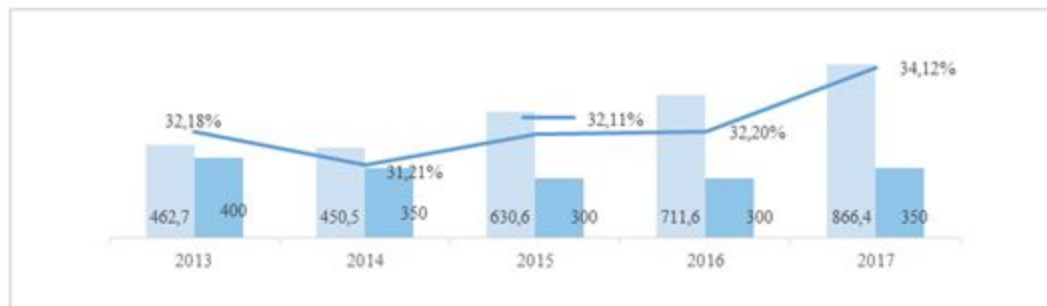


**10-график. Reed Exhibitions кірістері, млн. АҚШ доллары.**



Reed Exhibitions ең жаңа технологияларды қолдана отырып, әртүрлі іс-шараларды ұйымдастыру индустриясындағы әлемнің жетекші ұйымы болып табылады. Компания 30 елде жылына 500-ден астам іс-шара өткізіп, 7 миллионнан астам қатысушыны тартады.

**11-график.** UBM Events кірістері, млн. АҚШ доллары.



UBM Events іс-шаралар мен конгрестер өткізу индустриясындағы жетекші әлемдік компания болып табылады. Жалпы Компания жылына 350-ден астам іс-шара өткізеді. Компания қызметкерлерінің жалпы саны 3750 адамды құрайды. Компания Америка Құрама Штаттарында іс-шараларды ұйымдастыру саласындағы 1-ұйым болып саналады.

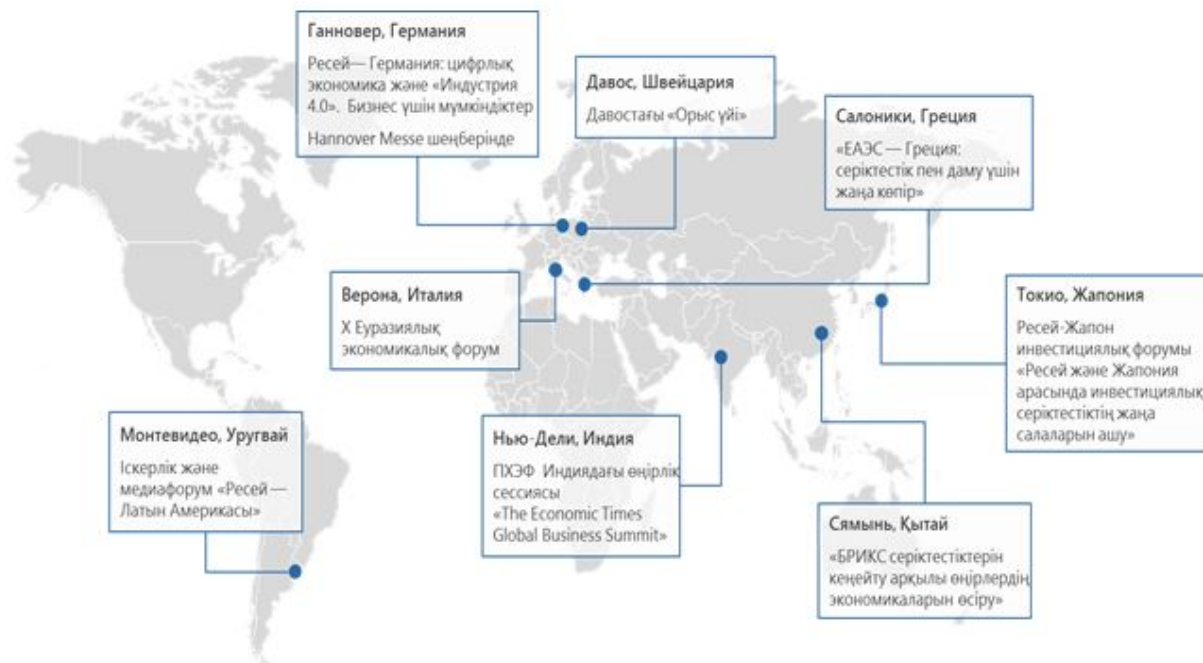
"Росконгресс" қоры және "ЭкспоФорум" компаниясы – Ресейдің ККІ нарығында түрлі бизнес модельдері бар екі ірі оператор. "Росконгресс" мемлекетке тиесілі және мемлекеттік, квазимемлекеттік ұйымдар үшін ККІ өткізуге негізделген.

"Росконгресс" қоры 2007 жылы экономикалық әлеуетті дамытуға және халықаралық, конгрестік, көрме және қоғамдық іс-шаралар өткізу арқылы Ресейдің имиджін нығайтуға жәрдемдесу мақсатында құрылған. Қор олардың негізгі бөлігін құрайды, компаниялар мен ұйымдарға консалтингтік, ақпараттық және сараптамалық қолдау көрсетеді, сонымен қатар ресейлік және жаһандық экономикалық күн тәртібінің мәселелерін жан-жақты зерттеп, талдайды және жариялайды. Қор әкімшілендіруді қамтамасыз етеді және бизнес-жобаларды ілгерілетуге және инвестицияларды тартуға, оның ішінде мемлекеттік-жекешелік әріптестік шеңберінде тартуға жәрдемдеседі.

**2-сурет.** Ресей аумағындағы "Росконгрестің" ірі іс-шаралары



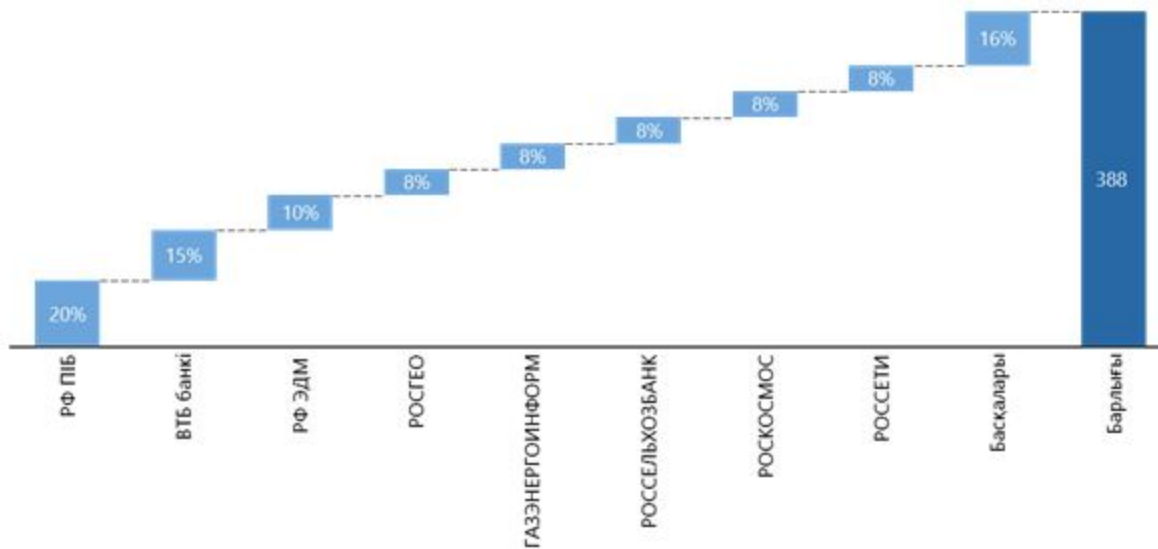
**3-сурет.** "Росконгресс" қатысатын не ұйымдастыратын халықаралық ірі іс-шаралар



2016 жылы "Росконгресс" клиенттерінің қатарына банк, мұнай-газ, энергетика саласының және басқа салалардың кәсіпорындары кірді. Бұл ретте келісімшарт портфелінің 30% мемлекеттік органдар, ал қалған 60% квазимемлекеттік ұйымдар құрады. 2016 жылы "Росконгресс" 388 млн. рубль сомасына 76 келісімшарт жасады, бұл 2015 жылғы келісімшарттар сомасынан 3,5 есеге көп.

**4-сурет.** "Росконгресс" келісімшарттарының құрылымы

2016 ж. Қордың келісімшарттар портфелі млн.руб.



Имидждік іс-шаралар өткізу "Росконгреске" пайда әкелмейді, бірақ ол ел экономикасына оң әсер етеді.

#### 4-кесте. "Росконгресс" іс-шараларының көрсеткіштері

Көрсеткіштер	Петербург халықаралық экономикалық форумы	Ресей инвестициялық форумы	Шығыс экономикалық форумы
Өткізу орны	Санкт-Петербург	Сочи	Владивосток
Конференция параметрлері	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 14 мың қатысушыдан</li> <li>&gt; 140 мемлекеттен</li> <li>&gt; 15 мың келушілерден астам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 5 мың қатысушыдан</li> <li>&gt; 35 мемлекеттен</li> <li>&gt; 10 мың келушілерден астам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 6 мың қатысушыдан</li> <li>&gt; 60 мемлекеттен</li> <li>&gt; 10 мың келушілерден астам</li> </ul>
2017 ж. іс-шаралар шығындары, млн. АҚШ доллары	34,3	5,1	10,3
Ұйымдастырушы үшін ақталуы, %	40-45%	35-40%	30-35%
Жасалған келісімдер сомасы, 2016ж. млн. АҚШ доллары	17 200	3 300	30 500

"Росконгресс" іс-шараларын сәтті ұйымдастыру үшін қосымша мынадай көрсетілетін қызметтерді: жобаларды басқаруды, медиа қолдауды, бизнес-жобаларды ілгерілетуді, мәдени және спорттық бағдарламаларды ұсынады.

"ЭкспоФорум" компаниясы – "Росконгресстің" Петербург Халықаралық экономикалық форумын өткізудегі әріптесі болып табылады, бірақ ол негізінен B2B нарығында жұмыс істейді және коммерциялық ККІ өткізуді мақсат етеді. Ол "Газпромның" қаржылық қолдауымен құрылды. Бірінші стратегиялық шешім "Ленэкспо" компаниясын, оның көрме кешенін және барлық көрмелер портфелін сатып алу болды. Бұдан әрі "ЭкспоФорум" конгресс-көрме қызметтерінің толық спектрін ұсынуға арналған еншілес құрылымдар: павильондарды безендіру үшін "ЭкспоФорум Дизайнды



", кейтеринг қызметтерін ұсыну үшін "Карамель Кейтерингті" және көліктік-экспедиторлық қызмет көрсету үшін "ПАН БАЛТСервисті" құрды.

Deutsche Messe AG 100% мемлекетке тиесілі және көрме алаңдарының мөлшері бойынша әлемдегі ең ірі 10 компанияның қатарына кіреді. Компания 1947 жылы Ганновердің оңтүстігіндегі Лаццен қаласында құрылған, соғыстан кейінгі Германияның экономикалық дамуын жеделдету мақсатында британдық әскери үкіметтің көмегімен алғашқы өнеркәсіптік жәрмеңке өтті (Ганновер жәрмеңкесі, Hannover, Messe). Содан бері Ганновер жәрмеңкесі жыл сайын өткізіледі.

Компания жыл сайын 40 мыңнан астам экспонент, 3,5 млн. қатысушы тартады, 130-дан астам көрме өткізеді, 3,5 млн. шаршы метрден астам көрме алаңын пайдаланады. Компания 110 елде жұмыс істейді және 48 көрме алаңдарын пайдаланады. Компания жыл сайын мынадай іс-шаралар өткізеді:

Hannover Messe-әлемдегі ірі өнеркәсіптік көрме. Бұл көрме Төменгі Ганноверде, Саксонияда өткізіледі. Орта есеппен Көрмеге 6 500 экспонент және 250 000 келуші тартылады;

Munich hall – мейрамханалық ірі көрме;

Cebit-ақпараттық және телекоммуникациялық технологиялар саласындағы әлемдегі ірі көрме;

LIGNA-орман өнеркәсібі және машина жасау саласындағы ірі көрме;

BIOTECHNICA – биотехнология саласындағы көрме;

DOMOTEX – кілемдердің ірі көрмесі.

Компанияның АҚШ-та, Францияда, Индонезияда, Ресейде, Германия мен Қытайда өкілдіктері бар.

**12-график.** Deutsche Messe AG түсімі, млн. Еуро



Жетістіктің негізгі факторларының бірі ККІ: цифрландыру, жасанды интеллект, биотехнология, блокчейн, заттар интернеті және басқалары сияқты ең өзекті

тақырыптарға ұйымдастыру болып табылады. Дербес құрған ККИ-ден басқа, Deutsche Messe AG-тің іс-шаралар портфелінің 57%-ы сатып алынған және бірлесіп ұйымдастырылған іс-шаралардан тұрады. Көрмелер мен іс-шаралар базасының ауқымдылығы, халықаралық нарықтарда болуы, мемлекеттің қолдауы және үрдістерге сәйкес болуы Deutsche Messe жетістігінің түйінді факторлары болып табылады.

### 5-сурет. Deutsche Messe жайлы жалпы ақпарат



Германия EXPO Ганновер-2000 өткізу кезінде Deutsche Messe AG активтер базасын және құзыреттерін пайдаланды.

### Сыртқы органы талдау

#### КТО-ның ұйымдастырылуы мен жұмыс істеуінің әлемдік тәжірибесі

Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, көтерме ауыл шаруашылығы нарықтарынан тұратын тауар өткізетін инфрақұрылымды құру ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің өткізу нарықтарына еркін қол жеткізуін қамтамасыз етеді, өнімді сақтауға және сату алдындағы қажетті дайындауға және өңдеуге кепілдік береді, өнімнің сапасын арттыруға және оны уақтылы өткізуге мүмкіндік береді.

Табысты және тиімді ауыл шаруашылығы нарықтарын құрған елдердің бірі Франция – "Rungis" (Ранжис) базары, Испания – "Mercasa" (Меркаса) көтерме сауда базарларының желісі және Польша – "Bronisze" (Бронише) көтерме сауда базары болып табылады.

Француз базары әлемдегі ауыл шаруашылығы мен азық-түліктің аса ірі КТО болып табылады. Испандық "Mercasa" (Меркаса) бүкіл елдің аумағын қамтитын КТО бірыңғай мемлекеттік желісін құрудың үлгісі, ал "Bronisze" (Бронише) базары – Шығыс Еуропадағы КТО-ның іске асырылу үлгісі болып табылады.

#### "Rungis" (Ранжис) базары, Франция

"Rungis" (Ранжис) базары 1969 жылы қаланың орталық базарының базасында құрылған.



Бүгінгі күні балғын азық-түліктің әлемдегі ең ірі базары болып табылады: 2018 жылы оның айналымы 1,7 млн. тонна түрлі азық-түлік тауарларын құрады. Нарықтың халықты қамтуы – 18 млн. адам (оның ішінде 10,6 млн адам Париж агломерациясы тұрғындары). Тауарлардың 10 % экспортқа жіберіледі. Базар аумағы бойынша (1 млн. шаршы метрден астам сауда алаңы, 234 га жер) да, сондай-ақ ақша қаражатының айналымы бойынша да (жылына 9,0 млрд. еуро шамасында) Франциядағы ең ірі базар болып табылады.

Базар ұзақ мерзімді жұмыспен қамтуға және азаматтардың лайықты еңбек ақысына кепілдік бере отырып, шамамен 12 мың жұмыс орнын құрады. Базар аумағында арнайы Жұмыспен қамту орталығы ұйымдастырылған, ол нарыққа қатысушыларға қажетті персоналды іріктеп, оқытуға көмектеседі. Жобаны өңірлік билік органдары қолдайды.

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

Көтерме азық-түлік базарларының испандық ұлттық желісі 1965 жылы құрылған. Желіні құру едәуір дәрежеде мемлекет (Қаржы министрлігі және Ауыл шаруашылығы, азық-түлік және қоршаған орта министрлігі) пен муниципалитеттер тарапынан қаржыландырылды. Бүгінде бұл SEPI мемлекеттік холдингі мен Ауыл шаруашылығы, азық-түлік және қоршаған орта министрлігі акционерлері болып табылатын мемлекеттік жария компания.

**"Mercasa"** (Меркаса) мемлекеттің базардың ашықтығын арттыру, салауатты бәсекелестікті ынталандыру және тамақ өнімдерінің қауіпсіздігін бақылау функцияларын орындайды.

Желіге Испанияның бүкіл аумағын қамтитын 23 ауыл шаруашылығы базар кіреді. Желінің 23 базары 7 млн. м2 аумақты алып жатыр, өнімді өткізудің жыл сайынғы көлемі – 5 130,0 мың тонна, оның ішінде 4 362,0 мың тонна жемістер мен көкөністер, 768,5 мың тонна ет және балық өнімдері. Желі 3600 жалға алушының қажеттілігін қамтамасыз етеді, олардың 32 %-ы – жеміс-көкөніс өнімімен, 12,5 %-ы – балық және теңіз өнімімен, 8,2 %-ы – ет өнімімен, 3 %-ы – гүл және 44 %-ы – басқа түрлерімен айналысады.

"Mercasa" (Меркаса) желісінің жыл сайынғы айналымы 15,0 млрд. еуродан асады.

### **"Bronisze" (Бронише) базары, Польша**

"Bronisze" (Бронише) "Варшава ауыл шаруашылық көтерме базары" акционерлік қоғамы 1995 жылы құрылған. Ауыл шаруашылығы және азық-түлік ресурстары министрлігінің бастамасы бойынша көтерме базарлар мен ауыл шаруашылығы биржаларының желісін салудың үкіметтік бағдарламасы әзірленген. Бүгінде бұл Орталық және Шығыс Еуропадағы ең ірі және заманауи базар.

"Bronisze" (Бронише) акционерлік қоғам болып табылады, оның акцияларының 62 % – мемлекетке, 23 % өндірушілер мен көтерме сауда компанияларына, қалғандары – өзге де жеке және заңды тұлғаларға тиесілі. Барлығы 800-ден астам акционер бар.

Bronisze (Бронише) алаңы – 51.6 га, оның ішінде 8.5 га сауда залдары мен қалқалар алып жатыр. Жақын арада алаңы 12 000 м<sup>2</sup> болатын жаңа павильонды пайдалануға беру жоспарлануда. "Bronisze" (Бронише) базарларында жылына 1,2 млн. тоннадан астам тауар, айына 60 000 тоннаға жуық жеміс-көкөніс өнімдері сатылады, күнделікті айналым – 1 млн. доллар. Базарда жергілікті поляк көкөністері және жеміс-жидектері болмаған кезде, импорттық өнім сатылады, импорттық көкөністер мен жемістердің 90 % Испаниядан жеткізіледі.

Базар 14 млн. тұтынушыны азық-түлікпен қамтамасыз етеді және халыққа 2 мың жұмыс орнын ұсынады. Компания Варшава Батыс облысының (повят) ірі жұмыс берушілерінің бірі болып табылады, сондай-ақ спорттық және мәдени іс-шаралардың демеушісі бола отырып, жергілікті қоғамдастықтардың өмірінде маңызды рөл атқарады.

### **Ішкі ортаны талдау**

Ағымдағы жағдайларда ауыл шаруашылығы өнімін өткізуді ұйымдастырудың ерекшелігі өндіруші мен түпкі тұтынушы арасындағы делдал санының көп болуы, ауыл шаруашылығы тауарын өндірушінің өткізу нарықтарына тікелей қол жеткізе алмауы, өндірістік өткізу инфрақұрылымымен жеткіліксіз қамтамасыз етілуі болып табылады, бұл өндірістік емес шығындарға әкеледі, сондай-ақ ауыл шаруашылығы өніміне баға құнының өсуіне әсер етеді.

Әкімдіктердің алдын ала мәліметтері бойынша республикада жалпы сыйымдылығы 1 908,3 мың тонна 1 249 жеміс, көкөніс, картоп сақтау қоймалары бар, бұл өндірілген өнімнің сақталуын қамтамасыз ету үшін жеткіліксіз.

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің статистика комитетінің деректеріне сәйкес 2019 жылдың қорытындысы бойынша 6 716,1 мың тонна көкөніс (картоп, қырыққабат, сәбіз, пияз, қызылша, бұрыш, сарымсақ, баклажан және асқабақ), 1 285,17 мың тонна қызанақ пен қияр, 2 382,1 мың тонна бақша, 279,0 мың тонна жеміс дақылдары жиналды.

Өсірілетін жеміс-көкөніс өнімдерінің негізгі көлемі (80 % астамы) шағын кәсіпорындарға тиесілі (фермерлер, жеке қосалқы шаруашылықтар) олардың өз өнімдерін сақтауға, өңдеуге және сату алдында дайындауға арналған жеткілікті өндірістік инфрақұрылымы жоқ, бұл ауыл шаруашылығы өнімдерінің зор шығындарына әкеледі.

Бұл ретте, ауыл шаруашылығы өнімін өндірушілер мен шаруа қожалықтары өндірген өнімнің 50 % жуығы егістіктен жиналып, егін жинау шамасына қарай (жаз-күз) тұтынылады деп бағаланады. Сондай-ақ, халық шаруашылықтары өндіретін өнімнің 50 % жуығы сақтауға арналған өндірістік инфрақұрылымды қажет етеді (сатып алу тетіктерін қолдану шартымен).

Жоғарыда аталғанды ескере отырып, республика бойынша ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің көкөніс сақтау қоймаларымен қамтамасыз етілуі сақтауға жататын көлемнің шамамен 56,8 % құрайды, бұл өнімнің сапасы мен көлеміне, сондай-ақ баға белгілеуге келеңсіз әсер етеді.

**5-кесте.** Қазақстан Республикасы өңірлерінің көкөніс сақтау қоймаларымен қамтамасыз етілуі

Өңір	Өндіру, мың тонна	Сақтау, мың тонна	Тапшылық, %
Республика бойынша	<b>6 716,1</b>	<b>1 908,4</b>	<b>43%</b>
Ақмола облысы	<b>311,1</b>	<b>50,5</b>	<b>67,5%</b>
Ақтөбе облысы	<b>143,7</b>	<b>40,3</b>	<b>43,9%</b>
Алматы облысы	<b>1 376,3</b>	<b>173,6</b>	<b>74,8%</b>
Атырау облысы	<b>72,9</b>	<b>46,3</b>	-
БҚО	<b>101,6</b>	<b>40,1</b>	<b>21%</b>
Жамбыл облысы	<b>1 026,9</b>	<b>149,1</b>	<b>71%</b>
Қарағанды облысы	<b>449,9</b>	<b>246,8</b>	-
Қостанай облысы	<b>213,3</b>	<b>96,5</b>	<b>9,7%</b>
Қызылорда облысы	<b>104,2</b>	<b>20,8</b>	<b>60,1%</b>
Маңғыстау облысы	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	-
Павлодар облысы	<b>713,4</b>	<b>384,0</b>	
СҚО	<b>727,3</b>	<b>64,8</b>	<b>82,2%</b>
Түркістан облысы	<b>876,0</b>	<b>89,7</b>	<b>79,5%</b>
ШҚО		<b>87,2</b>	<b>69,7%</b>
Нұр-Сұлтан қаласы	<b>0,9</b>	<b>37,5</b>	-
Алматы қаласы	<b>3,2</b>	<b>1,0</b>	<b>37,8%</b>
Шымкент қаласы	<b>19,3</b>	<b>374,4</b>	-

Сондай-ақ жеміс-көкөніс өнімдерін сақтау бойынша қуаттардың, бастапқы қайта өңдеу (сұрыптау, калибрлеу, буып-түю және орау) бойынша өндірістік қуаттардың жетіспеушілігі, тиісті инфрақұрылыммен әлсіз қамтамасыз етілуі, тарату қуаттарының жеткіліксіздігі, нарықтың әлсіз құрылымдалуы және азық-түлікпен мәмілелерді шоғырландырып ол қызмет көрсететін кәсіби және мамандандырылған көтерме компаниялардың жеткіліксіздігі орын алған.

Сақтау, алдын ала өңдеу, буып-түю және тасымалдау бойынша қуаттардың жетіспеушілігі зор шығындарға және өнім сапасының төмендеуіне әкеледі. Бұл ретте осы факторлар әртүрлі бағытта әсер етеді – шығындар тауар өнімінің өзіндік құнының ұлғаюына әкеледі, ал сапаның төмендеуі керісінше, өнімнің бағасын шектейді. Нәтижесінде, ауыл шаруашылығы өнімін өндірудің рентабельділігі көп жағдайда шаруашылықтарда тіпті қарапайым ұлғайтуды қамтамасыз етпейді, ал жекелеген жағдайларда рентабельділік деңгейі нақты шаруашылыққа берілетін мемлекеттік қолдау көлеміне ғана байланысты.

Осылайша, көрсетілген факторлардың бәрі ауыл шаруашылығы өндірісінің рентабельділік деңгейін шектей отырып, өнімнің өзіндік құнына тікелей әсер етеді. Ал

бұл жағдай, өз кезегінде, шаруашылықтардың жаңа технологияларға инвестиция салу мүмкіндіктерін шектейді, бұл жоғары шығын проблемасын тереңдете түседі. Сондықтан осы проблемаларды шешу қосымша қуаттарды құру және КТО желісі түрінде азық-түліктің дистрибуция жүйесін қалыптастыру жолымен кешенді сипатта болуы тиіс.

### **Тауар өткізетін жүйені құрудың алдын ала макроэкономикалық әсері.**

КТО-ның тауар өткізу желісін құру ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің өндірістік емес шығындарын азайтуға, өнімді өткізуге кепілдік беруге және тиімсіз көтерме алыпсатарлардан аулақ болуға мүмкіндік береді.

Бүгінгі күні жеміс-көкөніс өнімдері нарығында аса зор шығындар байқалады. Негізгі себеп – жеткізілетін өнімнің шамамен 80 % шағын өндірушілердің үлесіне (фермерлер, жеке қосалқы шаруашылықтар) келеді.

Республикада ауыл шаруашылығы өнімдерін өндіру көлемі жылына 6716,1 мың. тоннаны құрайтынын ескере отырып, оның 40 % немесе 2,7 млн. тоннасы, әдетте, өнімді тиісті тасымалдау, сақтау және қайта өңдеу үшін қажетті инфрақұрылымның болмауына, сондай-ақ өткізу нарығының болмауына байланысты өндірістік емес шығындарды құрайды.

КТО желісін құру, тиісті дистрибуцияны, ауыл шаруашылығы өнімдерін сақтауды, тасымалдауды және өткізуді қамтамасыз етеді, бұл фермерлерге жеміс-көкөніс өнімдерінің көлемі мен түрлерін неғұрлым сапалы жоспарлауға, сондай-ақ өз өндірісін дамытуға мүмкіндік береді.

Алдын ала есептеу бойынша КТО тауар өткізу желісін құру өндіру, өңдеу, сақтау және тасымалдау кезінде тауарлық шығындарды қазіргі 40 %-тен 2025 жылға қарай 10 % дейін (1,7-ден 0,5 млн. тоннаға дейін) қысқартуға мүмкіндік береді және 1,2 млн. тонна жеміс-көкөніс өнімдерін сақтауға мүмкіндік береді.

Бұл ретте, фермерлердің табысы 72 млрд. теңгеге дейін ұлғаяды және қазіргі 244 млрд. теңге мөлшеріндегі субсидиялар жағдайында ауыл шаруашылығы өнімдерін өндіруге шамамен 316 млрд. теңге инвестиция салуға мүмкіндігі болады.

Өндіріске меншікті инвестициялар көлемін ұлғайту ауыл шаруашылығы мақсатындағы өңделетін жерлердің қосымша өсімін қамтамасыз етеді және ауыл шаруашылығы техникасы мен жабдықтарын жаңғырту мен жаңартуды жүргізуге мүмкіндік береді, бұл жеміс-көкөніс өнімдерін өндіру көлемінің өсуін және түсімділікті арттырады, ал бұл өз кезегінде жеміс-көкөніс өнімдерін экспорттау бойынша қосымша әлеует туғызады.

Жеміс-көкөніс өнімдерін өндіру көлемінің өсуі, ауыл шаруашылығы инфрақұрылымын жаңғырту, өткізу нарығына қол жеткізу және түсімділігін 8 % дейін арттыру есебінен тұтынушы үшін ауыл шаруашылығы өнімдеріне бағаның 45 % дейін төмендеуі күтілуде.

Экспорттық әлеуеттің өсімі 1,45 млн. тоннаны құрайды.

Сондай-ақ, ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің өтімділігі мен сенімділігін арттыру, тәуекелдерді азайту есебінен ауыл шаруашылығына ЕДБ-нен қосымша 650,0 млрд. теңге тартуға мүмкіндік береді.

**6-кесте.** Көлеңкелі сауданы қысқарту

	2018 (база)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Тауар айналымы, млрд.тг	33 882,0	41 069,0	46 381,0	52 122,0	58 321,0	65 009,0	72 220,0
Саудадағы көлеңкелі ЖІӨ-ге шаққандағы үлесі, %	8,62	8,3	8,0	7,3	6,6	5,9	5,2
ЖІӨ-ге шаққандағы сауда ЖҚҚ үлесі, %	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8
Жалпы тауар айналымынан көлеңкелі сауда үлесі, %	51%	49%	47,6%	43,5%	39,4%	35,1%	31,0%
Ұсынылатын шараларды ескере отырып, көлеңкелі айналым, млрд.тг	17 384,7	20 290,3	22 086,2	22 679,3	22 924,2	22 830,5	22 353,8
2018 жылғы құрылымы бойынша көлеңкелі айналым, млрд.тг	17 384,7	21 072,3	23 797,9	26 743,6	29 924,2	33 355,8	37 055,7
Сауда саласы бойынша салық жүктемесінің коэффициенті, %	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Көлеңкеден шығарылған қосымша сауда көлемі, млрд.тг	-	782,3	1 711,7	4 064,3	6 943,0	10 525,3	14 701,9
Көлеңкеден шығару есебінен қосымша салық көлемі, млрд.тг	-	25,0	54,8	130,1	222,2	336,8	470,5

2020 жылдан бастап 2025 жылға дейінгі кезеңде көлеңкеден шығару есебінен қосымша салық көлемі 25,0 млрд. теңгеден тиісінше 470,5 млрд. теңгеге дейін ұлғаяды.

КТО-ның тауар өткізу желісін құру тиімсіз делдалдардың санын қысқартады және көлеңкелі сауда айналымын қадағаланбайтын экономиканың жалпы көлемінің 51 %-інен 31 %-іне дейін азайтады.

**КТО желісінің жұмыс істеуі**

КТО желісін дамыту жобасының мақсаты ішкі азық-түлік көмегін көрсету мен азық-түлік қауіпсіздігі проблемаларын шешу үшін резервтер қалыптастыруды қоса алғанда, ауыл шаруашылығы өнімдерін өткізуді қамтамасыз ету және КТО желісі шеңберінде ауыл шаруашылығы өнімдерін қабылдау, өткізу, алдын ала өңдеу, бастапқы өңдеу және тиісінше сақтау үшін жағдайлар жасау есебінен импортты алмастыру және ауыл шаруашылығы өнімдерін өткізуді қамтамасыз ету болып табылады.

КТО негізгі функциялары:

- ауыл шаруашылығы өнімдерін қабылдау;
- ауыл шаруашылығы өнімдерінің тауарлық партияларын жинақтау;
- ауыл шаруашылығы өнімдерін өңдеу;
- ауыл шаруашылығы өнімдерін бастапқы қайта өңдеу;
- ауыл шаруашылығы өнімдерін сақтау;
- баға белгілеудің қалыптасуы мен ашықтығы;

– ауыл шаруашылығы өнімдерінің көтерме саудасы, оның ішінде электрондық биржалық сауда-саттықты ұйымдастыру шарттарын қамтамасыз ету мүмкіндігі;

– жәрмеңке-көрме және маркетинг іс-шараларын өткізу.

КТО аумағында мемлекеттік функцияларды іске асыру мүмкіндігі:

– ветеринарлық бақылау;

– фитосанитарлық бақылау;

– азық-түлік резервін қалыптастыру;

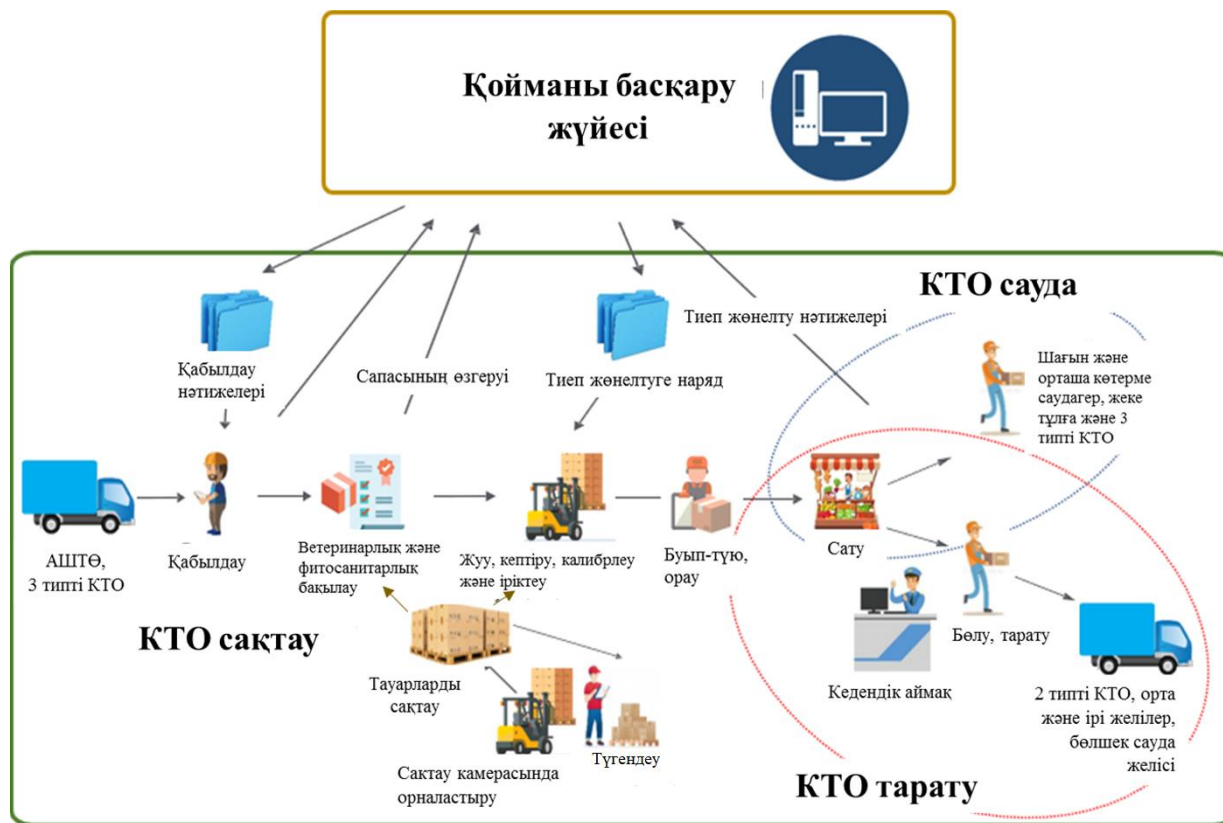
– кедендік қызмет көрсету;

– шаруашылық жүргізудің шағын нысандарын қоса алғанда, ауыл шаруашылығы өндірушілерін мемлекеттік қолдау;

– біріктіруші КТО бірыңғай ақпараттық жүйесін құру және қолдау (ауыл шаруашылығы өнімінің көлемі/бағасы бойынша ақпаратты жинау және талдау), ауыл шаруашылығы өндірушілерін ақпараттық қолдау.

Сауда-өткізу тізбегін ретке келтіруде КТО базасында жұмыс істейтін кооперация орталықтары (сақтау, әмбебап) маңызды рөл атқаратын болады. Бұл орталықтар бизнес-қауымдастықтармен, үкіметтік емес және халықаралық ұйымдармен ынтымақтастықта кәсіпкерлердің құзыретін арттыруға бағытталған бірлескен оқу бағдарламаларын жүргізетін болады. Сондай-ақ, осы орталықтар тауарлар бойынша, өткізу нарықтарына жақындығы бойынша және осы тізбектің барлық қатысушылары арасындағы өзара іс-қимылдың тиімді схемасын белгілеу үшін басқа параметрлер бойынша талдау жүргізетін болады.

**6-сурет.** КТО өндірістік процесі



Ауыл шаруашылығы өнімдерін қабылдау мынадай кезеңдерден тұруы мүмкін: өнімнің сапасын бақылау; санын анықтау; түсіру. Бірінші сатыда өнімнің сапалық өзгерістері (ашу, шіру, шырыштану, зеңдену, уытты бактериоздардың дамуы процесі салдарынан бүлінген тауар) тұрғысынан сынамасы жүргізіледі. Тауарды қабылдаудың келесі сатысында салмақты (көлемді) анықтау жүзеге асырылады. Одан әрі өңдеу/қайта өңдеу үшін түсіру және тасымалдау.

Жүк партиясын жинақтау дегеніміз жеткізушілерден алынған жүктерді қайта сұрыптауды және оларды одан әрі тұтынушыға жөнелту үшін партияларға шоғырландыруды білдіреді. Партияларды ірілендіру көлік ағындарын оңтайландыруға ықпал етеді, бұл көлік шығындарының төмендеуіне әкеледі.

Ауыл шаруашылығы өнімдерін өңдеу сұрыптауды, калибрлеуді, жууды, орауды қамтиды. Өнімнің тауарлық түрін жақсартудан басқа өңдеу процесінде кондициялық емес және бүлінген тауарды бөліп алуға болады.

Өнімнің сапасын сақтау және ұзақ мерзімді сақтауды қамтамасыз ету үшін кейіннен (өнеркәсіптік) қайта өңдеуде шикізат түрінде пайдалана отырып, ауыл шаруашылығы өнімін бастапқы қайта өңдеуді жүзеге асыру мүмкін болады.

Сақтау – өндірушіден тұтынушыға дейінгі тауар қозғалысы кезеңдерінің бірі. Ауыл шаруашылығының оңтайлы режимін, ауаны алмастыру сипаты мен газ ортасының құрамын баптап ұстау жыл бойы жеткізу қарқынын қамтамасыз ете отырып, ауыл шаруашылығы өнімдерінің сақталуына ықпал етеді.

КТО-да өткізілетін азық-түлік тауарларының (сатылған өнімнің көлемі және оның орташа бағасы) сауда-саттығының жай-күйі туралы ақпаратты жинақтап қорытындылау электрондық биржалық сауда-саттықты ұйымдастыруға ықпал етуі мүмкін. Өндірушілер мен сатып алушылардың бір жерде шоғырлануы, ауыл шаруашылығы өнімдерінің нарықтық құнын қалыптастыру үшін алғышарттар жасайды.

Жәрмеңке-көрме және маркетинг іс-шараларын өткізу тұтынушылар арасында тауар өнімдерін ілгерілетуге және ауыл шаруашылығы өнімдерін жеткізуде жаңа шарттар жасауға ықпал етеді. Осындай іс-шараларды өткізу тұтынушылардың ағынын қамтамасыз етеді, бұл ілеспе қызметтерді тұтынуға әкеледі.

Жолға қойылған ветеринарлық бақылау ауыл шаруашылығы өнімдерінің ысырап болу қаупінің айтарлықтай қысқаруына әкеледі. Ветеринарлық бақылау, ең алдымен, қажетті инфрақұрылымы, білімі жоқ және көп жағдайда сапасыз өнімді дер кезінде анықтауға қабілетсіз шағын ауыл шаруашылығы өндірушілері үшін қажет. Ірі өндірушілердің, әдетте, меншікті зертханалары бар.

Тиімді фитосанитарлық бақылауды ұйымдастыру ішкі ақауларды, оның ішінде жеміс-көкөніс өнімдерінің сұрыптық ерекшеліктерін анықтауды қамтамасыз етеді. Өсімдік шаруашылығы өнімдерінің бірқатар аурулары жасырын түрде өтеді, сондықтан КТО аумағында барлық үлгідегі технологиялық зертхананың болуы сапасыз өнімді бастапқы сатыда (сақтауға ауыстырғанға дейін) анықтауға ықпал етеді.

КТО аумағында кедендік терминалдың болуы (бөлу) жүктерді ресімдеу рәсімін айтарлықтай жеделдетуге мүмкіндік береді, бұл тауардың айналымын арттырады.

Қоймалық үй-жайлар, ауыл шаруашылығы өнімдерін өңдеу және қайта өңдеу желілері сияқты объектілерді қамтитын инфрақұрылымды дамыту шағын өндірушілердің шығындарын қысқартуға мүмкіндік береді. Өткізу нарықтарына қол жеткізу ауыл шаруашылығы өнімдеріне деген тұрақты сұранысты қамтамасыз етеді.

Ақпараттық алмасу процесінде бір-бірімен өзара іс-қимыл жасайтын КТО жүйесін қалыптастыру, өңірлік көтерме орталықтардан азық-түліктің артық мөлшерін таратуды қамтамасыз етеді. Ауыл шаруашылығы өнімінің көлемі/бағасы жөніндегі ақпаратты шоғырландыру мен талдауды жекелеген тауар позициялары бөлінісінде жүргізу қажет, оларға кеңінен қол жеткізу ауыл шаруашылығы өніміне әділ бағаны қалыптастыруға, сондай-ақ биржалық сауданы дамытуға ықпал ететін болады.

### **Жобаның негізгі экономикалық пайдасы**

Азық-түлік тауарлары бағасының төмендеуі:

- КТО дистрибутивтік тізбектегі делдалдар санының төмендеуіне байланысты соңғы тұтынушылар үшін азық-түлік тауарларына бағаның төмендеуіне ықпал етеді;

- сатушылар мен сатып алушылардың жоғары шоғырлануы бәсекелестікті арттыруға, соның салдарынан бағаның төмендеуіне және өнім сапасының артуына ықпал етеді;



- өнімді сақтау, сұрыптау, бастапқы өңдеу, өлшеп орау, сертификаттау, зертханалық зерттеулер бойынша бірыңғай қызмет кешенін ұсыну, сатылатын өнімнің өзіндік құнын төмендетуге алып келеді;

- көтерме сатып алушылар үшін қажетті тауарларды бір жерде қолайлы бағалар бойынша шоғырландыру тауарларды сатып алу жөніндегі уақытша шығындарды, тауарларды сақтау мен тасымалдауға арналған шығындарды төмендетуге алып келеді, бұл нарықтан тыс сатылатын тауарларға үстеме бағаны төмендетуге мүмкіндік береді.

#### **Ауыл шаруашылығы өнімдерін өндірушілердің кірістерін ұлғайту:**

- көтерме дистрибьюторларға тікелей қол жеткізу өткізу арналарын іздеуге арналған шығындарды төмендетеді;

- нарық конъюнктурасын жақсы білу өнімді сатудың әділ нарықтық бағасына ғана емес, сонымен қатар өндірістің өткізілетін өнімге қойылатын нарық талаптарына тез бейімделуіне әкеледі;

- тауарларды алыпсатарлардың қатысуынсыз көтерме сатып алушылармен тікелей өзара іс-қимыл жасау мүмкіндігі тікелей өнім өндірушілердің пайдасын арттыруға ықпал етеді;

- тауар айналымын арттыру, өнімді сақтау кезінде шығындарды азайту, тауарларды бастапқы өңдеу, сұрыптау, өлшеп орау, сертификаттау және өнімнің сапасын бақылау бойынша қызметтердің бір жерде шоғырлануы өнімнің өзіндік құнын төмендетуге алып келеді.

#### **Басқа да әлеуметтік-экономикалық пайдалар:**

- жаңа жұмыс орындарын құру;

- азық-түлік тауарларының құнын төмендету қала тұрғындарының әл-ауқатын арттыруға алып келеді;

- өнімді санитарлық бақылаудың қалыптасқан жүйесінің болуы, өнімді сақтау шарттарының жақсаруы тұтынушыға сапасыз өнімнің түсуін айтарлықтай төмендетуге көмектеседі;

- ауыл шаруашылығы өнімдерін өндірушілердің табысын арттыру ауыл тұрғындарының еңбек ақысын көтеруге және ауылдың жұмыссыздық деңгейін төмендетуге әкеледі.

"QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 – 2024 жылдарға арналған даму стратегиясына  
2-қосымша

#### **Әр бағытқа арналған SWOT-талдау.**

1-кесте. Көрме мұрасы ретінде "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуін қамтамасыз ету функциясы бағытын SWOT-талдау

	Әлсіз	тұстары
	Сфера мен оның	активтерін

Мықты танымалдылықтың бірегей дамыған инфрақұрылым.	жоғары	тұстары деңгейі; сәулет;	ұстауға жұмсалатын шығыстың көптігі; қысқы кезеңде деңгейінің төмендігі; кірісті әртараптандыру деңгейінің төмендігі.
Мүмкіндіктер контентті жанарту, маркетинг функциясын және икемді баға саясатын күшейту есебінен келуді арттыру; түсімді әртараптандыру арқылы қосымша кірісті ұлғайту (бөлшек сауда орындары, кәдесыйлар ақылы іс-шаралар сияқты коммерциялық кірістің үлесін ұлғайту).			Қауіп-қатерлер Қазақстандағы теріс макроэкономикалық жағдайға байланысты келудің төмендеуі; музейлерге баруға қызығушылықтың төмендеуі.

## 2-кесте. Объектілерді басқару, оның ішінде коммерцияландыру, сервистік қызметтер көрсету функциясы бағытын SWOT-талдау

Мықты тұстары дамыған инфрақұрылым; перспективалы орналасуы; А және А +кластық заманауи офистер; зәкірлік жалға алушылардың болуы		Әлсіз тұстары объектілерді күтіп-ұстау шығыстарының жоғары болуы; зәкірлік жалға алушыларға тәуелділік.
Мүмкіндіктер пайдалану шығыстарын оңтайландыру әлеуеті; жалға алу ақысының қолайлы мөлшерлемелері бойынша жалға алушыларға офистік коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалға беру іскерлік орталықты коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалға алу бойынша ірі брокерлермен ынтымақтастық арқылы АХҚО әріптестерімен немесе басқа да зәкірлік жалға алушылармен жүктеу. ЭКСПО аумағына 2019 жылдан бастап келушілердің артуына байланысты сауда алаңдарына баруды арттыру		Қауіп-қатерлер зәкірлік жалға алушыларды жоғалту; нарықтағы ұсынымның жоғары деңгейіне байланысты жалға алу мөлшерлемесін төмендету және офистердің толуын төмендету; операциялық шығыстарды басқару деңгейінің төмен болуына байланысты пайдалылық деңгейінің төмендігі

## 3-кесте. Ірі ККІ ұйымдастырушысы және ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО 2025 Осака көрмелеріне қатысу функциясы бағытын SWOT-талдау

Күшті жақтары Қоғамның жалғыз акционерімен (Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі) жұмыс байланыстарының болуы; Қоғамның ірі, оның ішінде халықаралық деңгейдегі іс-шараларды дайындау мен өткізу тәжірибесінің болуы; халықаралық ынтымақтастық тәжірибесі, шетелдік әріптестермен келіссөздер жүргізу тәжірибесінің болуы; ККІ өткізу бөлігінде Қоғамның мықты бренді.	Әлсіз жақтары үздік халықаралық тәжірибеге сәйкес ККІ-мен айналысатын бөлінген құрылымдық бөлімшенің болмауы; конгресс-көрме қызметін басқару бөлігінде кешенді ақпараттық жүйенің болмауы; жеке іс-шаралар базасының болмауы.
Мүмкіндіктер мемлекеттік ККІ өткізудегі тауашаны иелену; көрме алаңдарын жалға алу	Қауіптер әлемдік экономиканың тұрақсыздығы, шикізат бағасының

бөлігінде ККІ нарығында жетекші ойыншылармен стратегиялық әріптестік; Қоғам өткізетін іс-шаралар санының артуына байланысты Конгресс-орталық пен Көрме орталығының жүктемесінің артуы.	құбылмалылығы, қарыз капитал құнының артуы, инвестициялардың кетуі, экономикалық белсенділіктің төмендеуі ұлттық, сондай-ақ шетелдік қатысушылар тарапынан ККІ-ге деген қызығушылығының төмендетуіне алып келуі мүмкін; тапсырыс берушілердің тарапынан бюджетке қысымға байланысты өткізілетін іс-шаралардың пайдалылығының төмендігі; нарықтағы бәсекелестік.
--	---

#### 4-кесте. Инвестициялық жобаларды аяқтау функциясы бағытын SWOT-талдау

Мықты тұстары дамыған инфрақұрылым; қолайлы орналасуы	Әлсіз тұстары дербес іске асыру, PR және әріптестерді іздестіру бойынша құзыреттіліктің болмауы; "Hilton" қонақ үйінің инвестициялық жобасының сәтсіз тәжірибесі.
Мүмкіндіктер ЭКСПО аумағының тартымдылығын арттыру; инвестициялық жобадан сату немесе кіріс алу есебінен қаржы қаражатын тарту.	Қауіп-қатерлер инвестициялық жобалар мерзімінің бұзылуы; инвестициялық жобалар бюджетінің бұзылуы; инвестициялық жобалар пайдалылығы деңгейінің төмен болуы; инвесторларды іздеу кезінде уақыт және қаржы шығындары.

#### 5-кесте. Қоғамның орнықты дамуы функциясы бағытын SWOT-талдау

Мықты тұстары BREEAM халықаралық жүйесі бойынша қайта құру процесінде ғимараттарды сертификаттау; EXPO аумағында Smart grid жүйесінің және жасыл энергетика көздерінің жұмыс істеуі.	Әлсіз тұстары корпоративтік басқаруды диагностикалау процесінің болмауы; тиімділігі жеткіліксіз ұйымдастырушылық құрылым; тиімділіктің түйінді көрсеткіштерін белгілеу мен бағалаудың тиімділігі жеткіліксіз жүйесі; энергетика және су ресурстарын қисынды пайдалану жүйелерінің болмауы.
Мүмкіндіктер бизнес-процестерді оңтайландыру мүмкіндігі; ұйымдық құрылымды оңтайландыру мүмкіндігі; тиімділіктің түйінді көрсеткіштерін белгілеу және бағалау жүйесін жетілдіру мүмкіндігі; әлеуметтік әріптестік қағидаты негізінде әлеуметтік-енбек қатынастарын реттеу арқылы кадрлардың тұрақтамауын төмендету мүмкіндігі; ақылды технологияларды енгізу арқылы ресурстарды тиімсіз пайдалануды болдырмау мүмкіндігі.	Қауіп-қатерлер тиімділіктің түйінді көрсеткіштеріне қол жеткізбеу; ұйымдық құрылымның және бизнес-процестердің мақсатты моделінің нашар жұмыс істеуі.

#### 6-кесте. Сауда инфрақұрылымын дамыту функциясы бағытын SWOT-талдау:

Күшті жақтары Қоғамның жалғыз акционерімен жұмыс байланыстарының болуы (Қазақстан Республикасы Сауда және интеграция министрлігі); мамандандырылған және бірегей объектілердің құрылысында тәжірибенің болуы; ірі инвестициялық жобаларды іске асыру тәжірибесінің болуы; халықаралық ынтымақтастық, шетелдік әріптестермен келіссөздер жүргізу тәжірибесінің болуы; Қоғамның мықты бренді.	Әлсіз жақтары үздік әлемдік тәжірибеге сәйкес КТО дамытумен айналысатын бөлінген құрылымдық бөлімшенің болмауы; КТО желісін және барлық сауда инфрақұрылымын басқару бөлігінде кешенді ақпараттық жүйенің болмауы.
---	---

<p><b>М ү м к і н д і к т е р</b></p> <p>ҚР аумағында және одан тыс жерлерде тауар өткізу жүйесін ұйымдастыру тауашасын елену; сауда инфрақұрылымының барлық қатысушыларымен стратегиялық әріптестік; өнімдердің ішкі және сыртқы сауда ағындарын тиімді өңіраралық қайта бөлу жөніндегі бірыңғай ұйымдық құрылым құру.</p>	<p><b>Қ а у і п т е р</b></p> <p>жобаны аяқтау мерзімін бұзу; қаржыландыру мерзімі мен көлемінің бұзылуы; МЖӨ бойынша әріптестерді іздестіру кезіндегі уақытша және қаржылық шығындар.</p>
---	--

Осы SWOT-талдаудың негізінде қызметтің әрбір бағыты бойынша стратегиялық бастамалар ұсынылды, олар Қоғамның әлсіз тұстарын жоя отырып және қауіп-қатерлерді бақылай отырып, мықты тұстары мен мүмкіндіктерді пайдалануға мүмкіндік береді. Бұл бастамалар стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін Қоғам іске асыруы тиіс міндеттерді шешуге бағытталған. Сондай-ақ әрбір стратегиялық мақсат қойылған мақсаттарға қол жеткізуді объективті бағалауға мүмкіндік беретін тиімділіктің нақты белгіленген көрсеткіштері болады.

"QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 – 2024 жылдарға арналған даму стратегиясына  
3-қосымша

## Қызметтің түйінді көрсеткіштерін есептеу әдістемесі

### Дисконттау мөлшерлемесін есептеу

Болжамды ақша ағымдарының келтірілген құнын анықтау үшін Қоғаммен байланысты операциялық және инвестициялық тәуекелдерді көрсететін дисконттау мөлшерлемесін қолдану қажет. Капиталдың орташа өлшенген құны (бұдан әрі – "WACC") Қоғамның қызметін өз көздерінен де, қарыз қаражатынан да қаржыландыруға байланысты тәуекелдерді ескереді. WACC есептеу формуласы төменде келтірілген:

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

$k_e$  – меншікті капиталдың құны

$k_d$  – қарыз капиталының құны

$E$  – капитал құрылымындағы меншікті қаражаттың үлесі

$D$  – капитал құрылымындағы қарыз қаражатының үлесі

$T$  – ККС мөлшерлемесі

WACC есептеу үшін:

1) Қоғамның меншікті капиталының құнын айқындау;

2) Қоғам кредиттік қаражат тартатын немесе тарта алатын қарыз қаражатының нарықтық құнын талдау;

3) Қоғам капиталының мақсатты құрылымына қатысты алынған мәндерді өлшеу.

Меншікті капитал құны

Меншікті капиталдың құны CAPM (Capital Asset Pricing Model) моделі негізінде есептеледі:

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

$R_f$  – тәуекелсіз мөлшерлеме

$\beta$  – жүйелі тәуекел көрсеткіші

ERP – акцияларға инвестициялау тәуекелі үшін сыйлықақы

$R_s$  – Қоғамның арнайы тәуекелі үшін сыйлықақы

Тәуекелсіз мөлшерлеме ретінде АҚШ-тың 10 жылдық мемлекеттік облигациялары алынды. Елдік тәуекел үшін сыйлықақы Damodaran сенімді көзінен алынды. Жүйелі тәуекел көрсеткіші коммерциялық жылжымайтын мүлікті жалға беруден түсетін негізгі түсімді құрайтын компаниялар негізінде есептелген. Акцияларға инвестициялау тәуекелі үшін сыйлықақы KPMG статистикалық деректерінен алынды. Ерекше тәуекел үшін сыйлықақының мөлшері Қоғамның стратегиялық тәуекелдерін есепке ала отырып анықталды (1-кесте).

### 1-кесте. Қоғамның меншікті капиталының құнын есептеу

көздер		
<b>Меншікті капиталдың құны</b>		
Америкалық қазынашылық облигациялар бойынша тәуекелсіз мөлшерлеме	3,05%	АҚШ-тың 10 жылдық мемлекеттік облигацияларының кірістілігі
Елдік тәуекел үшін сыйлықақы	2,54%	Damodaran
Beta unlevered	0,49	Reuters, CSI ecentey
Beta relevered	0,49	Reuters, CSI ecentey
Акцияларға инвестициялау тәуекелі үшін сыйлықақы	5,50%	"Equity Market Risk Premium – Research Summary" KPMG, 2018 жылғы 30 шілде
Капиталдандырылуы аз компанияға инвестициялау тәуекелі үшін сыйлықақы		
Ерекше тәуекел үшін сыйлықақы	1,00%	
Салықтардан кейінгі капиталдың құны АҚШ долларымен	9,3%	
АҚШ-тағы ұзақ мерзімді инфляция	2,30%	Reuters
ҚР-дағы ұзақ мерзімді инфляция	6,00%	Reuters
Салықтардан кейінгі капиталдың құны теңгемен	13,3%	

## Қарыз капиталының құны

Қарыз капиталының құны Қазақстан Республикасында корпоративтік табыс салығы мөлшерлемесін ескере отырып, Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің банктік емес заңды тұлғаларының сыйақысы мөлшерлемесі туралы деректері негізінде есептелді (2-кесте).

### 2-кесте. Қоғамның меншікті капиталының құнын есептеу

Қарыз капиталының құны		
Қарыз капиталын тарту мөлшерлемесі	12,20%	ҚР Ұлттық Банкі
Корпоративтік табыс салығының мөлшерлемесі	20,00%	ҚР Салық кодексі
Салықтардан кейінгі қарыз капиталының құны теңгемен	9,8%	

Қоғамның қарыз капиталын тартуды жоспарламауына байланысты Қоғамның капиталы құрылымының 100% меншікті капиталдан тұратын болады. Осылайша, Қоғам капиталының орташа құны 13,26% құрайды.

### 3-кесте. Қоғамның меншікті капиталының құнын есептеу

Капитал құрылымы	
Капитал құрылымы (меншікті капитал / инвестицияланған капитал)	100,00%
Капитал құрылымы (қарыздық капитал/инвестицияланған капитал)	
Теңгемен номинацияланған WACC	13,26%

## Персоналдың жұмылу дәрежесі

Мынадай: 1) персоналдың қанағаттануы; 2) персоналдың қоғамға адалдығы және 3) персоналдың бастаманы қолдауы сияқты түйінді үш блоктан/индекстен тұратын жұмылудың интеграцияланған индексіні айқындау арқылы персоналдың әлеуметтік көңіл-күйі деңгейін айқындау. Қанағаттану жұмыскерлердің: жұмыспен қамту, еңбек жағдайы мен еңбекақы жүйесін; басшылық қабылдайтын шешімдерге сенімді; қоғам туралы ақпарат алуды; еңбек мазмұнымен қамтамасыз ету және ішкі қанағаттану шарттарын; кадрларды іріктеу және орналастыру өлшемшарттарын; мотивациялық бағдарламаларды бағалауынан тұрады.

Адалдық ұжымда қарым-қатынасты бағалауды; тұтастай алғанда, қоғамның жұмыскерлерін қабылдауды; кәсіби және мансаптық өсуге берілетін мүмкіндіктерді; корпоративтік мақсаттар мен компанияны дамытуды қамтиды.

Бастаманы қолдау блогы жұмыскерлердің өсуі мен өзін-өзі тануын дамыту үшін мүмкіндіктерді; идеяларды әзірлеуге жұмыскерлерді тарту бағдарламасын; тану және көтермелеу жүйесін; күш-жігерді бағалайды. Персоналдың тартылу деңгейін есептеу жұмыскерлердің пікірін зерттеу/сұрау нәтижелерінің негізінде жүргізіледі. Зерттеуді жүргізудің жиілігі – жыл сайын.

### Кадрлардың жыл сайынғы тұрақтамауы

Кадрлардың тұрақтамауы есепті кезең ішінде еншілес ұйымдар мен филиалдарға кеткендерді қоспағанда, Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасы негізінде жұмыстан кеткен жұмыскерлердің санын сол кезеңдегі жұмыскерлердің орташа тізімдік санына бөлу арқылы есептеледі.

Қолданыстағы тәжірибеге сәйкес ұйымдардағы кадрлардың тұрақтамауының 14%-дан аспауы жұмыскерлердің қалыпты шекті мәні (табиғи шығын: зейнеткерлікке шығу, мемлекеттік қызметке ауысу және т.б. ескере отырып) болып есептеледі. Осыған байланысты қоғам өзінің алдына он жыл кезеңінде осы мәннен аспау міндетін қояды.

"QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 – 2024 жылдарға арналған даму стратегиясына  
4-қосымша

### 1-кесте. Ағымдағы сценарийдің кірістері мен шығыстары

Сипаттамасы		1) 2019-2020 жж. IT университеті мен АХҚО төлемейді 2) 0.1% салық мөлшерлемесімен 2019-2020 жж., 1.5% салық мөлшерлемесімен 2021-2024 жж. Қоғам мен жалға алушылардың салық жеңілдіктері 3) Астана Хаб жалдау мөлшерлемесі 2021 жылдан бастап кегеріледі								
млн теңгемен	Пайдалы алаңы, ш.м.	Мөлшерлеме, теңге/ш. м.		2019П	2020П	2021П	2022П	2023П	2024П	
<b>Қоғамның кірістері, оның ішінде</b>			млн. теңге	3 891	5 897	16 383	16 481	16 525	16 547	
Коммерциялық жылжымайтын мүлік			млн. теңге	1 997	2 387	8 760	8 760	8 760	8 760	
С1 Блогы (IT-университет)	32 170	6 500	млн. теңге	-	-	1 882	1 882	1 882	1 882	
С2 Блогы (Бизнес-орталық)	32 962	7 000	млн. теңге	1 263	1 473	1 473	1 473	1 473	1 473	
С3 Блогы (АХҚО)	32 178	7 000	млн. теңге	-	-	2 090	2 090	2 090	2 090	
С4 Блогы (АХҚО)	33 285	7 000	млн. теңге	-	-	2 110	2 110	2 110	2 110	
С1.4 Блогы (ЖМТО)	3 501	6 500	млн. теңге	216	216	216	216	216	216	
С3.6 Блогы (Медиа-орталық)	2 457	6 500	млн. теңге	-	144	144	144	144	144	
С4.5 Блогы (Astana Hub)	2 977	4 000	млн. теңге	92	123	200	200	200	200	
С4.6 Блогы (Astana Hub)	8 819	4 000	млн. теңге	343	343	558	558	558	558	
Сауда алаңдары			млн. теңге	4	9	9	9	9	9	
Өзге де кірістер			млн. теңге	79	79	79	79	79	79	
Нұр-Әлем			млн. теңге	213	216	254	278	301	323	
Конгрестік-көрме қызметі:			млн. теңге	1 630	3 200	7 273	7 347	7 369	7 369	
ҮО және КО жалға беру			млн. теңге	130	200	273	347	369	369	
Іс-шараларды ұйымдастыру			млн. теңге	1 500	3 000	7 000	7 000	7 000	7 000	
Бақа операциялық кірістер			млн. теңге	50	95	95	95	95	95	
<b>Қоғамның шығыстары, оның ішінде</b>			млн. теңге	9 406	10 750	19 428	19 818	20 246	20 717	
Пайдалану шығыстары			млн. теңге	9 039	10 390	14 140	14 635	15 167	15 739	
Коммуналдық шығыстар			млн. теңге	1 803	1 808	1 815	1 942	2 078	2 223	
Басқа шығыстар			млн. теңге	3 778	3 779	3 817	4 078	4 360	4 664	
Іс-шараларды ұйымдастыру бойынша шығыстар			млн. теңге	1 350	2 700	6 300	6 300	6 300	6 300	
Жалпы және әкімшілік шығыстар			млн. теңге	2 108	2 108	2 208	2 315	2 430	2 552	
<b>Мүлік салығы</b>			млн. теңге	367	360	5 288	5 183	5 079	4 977	
<b>Жалға алушылардың мөлшерлемесі</b>			%	0,1%	0,1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
<b>Қоғамның мөлшерлемесі</b>			%	0,1%	0,1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
<b>EBITDA</b>			млн. теңге	-5 514	-4 853	-3 045	-3 337	-3 721	-4 170	
<b>EBITDA Margin</b>				-142%	-82%	-19%	-20%	-25%	-25%	



## 2-кесте. Оптимистік сценарийдің кірісі мен шығыстары

Оппаттамасы	1) барлық жалға алушылар төлейді. 2021 жылдан бастап жалдау мөлшерлемелері жыл сайын 7%-ға индекстеледі								
млн теңгемен	Пайдалы алаңы, ш.м.	м.е.м.е. теңге/ш.м.*		2019П	2020П	2021П	2022П	2023П	2024П
<b>Қорғаныс кірістері, оның ішінде</b>			млн. теңге	<b>3 891</b>	<b>7 779</b>	<b>16 678</b>	<b>17 404</b>	<b>18 120</b>	<b>18 860</b>
Коммерциялық жылжымайтын мүлік			млн. теңге	1 997	4 269	9 055	9 683	10 355	11 073
С1 блогы (Туниверситет)	32 170	6 500	млн. теңге	-	1 882	2 014	2 155	2 305	2 467
С2 блогы (Бизнес-орталық)	32 962	7 000	млн. теңге	1 263	1 473	1 577	1 687	1 805	1 931
С3 блогы (АХҚО)	32 178	7 000	млн. теңге	-	-	2 236	2 399	2 560	2 739
С4 блогы (АХҚО)	33 285	7 000	млн. теңге	-	-	2 258	2 416	2 585	2 766
С1.4 блогы (ЖҚТО)	3 501	6 500	млн. теңге	216	216	231	247	264	283
С3.6 блогы (Media-орталық)	2 457	6 500	млн. теңге	-	144	154	165	176	188
С4.5 блогы (Astana Hub)	2 977	4 000	млн. теңге	92	123	132	141	151	161
С4.6 блогы (Astana Hub)	8 819	4 000	млн. теңге	343	343	367	393	420	450
Сауда алаңдары			млн. теңге	4	9	9	9	9	9
Өзге де кірістер			млн. теңге	79	79	79	79	79	79
Нұр-Әлем			млн. теңге	213	216	254	278	301	323
Конгресстік-көрме қызметі			млн. теңге	1 630	3 200	7 273	7 347	7 369	7 369
ҮО және КО жалға беру			млн. теңге	130	200	273	347	369	369
Іс-шараларды ұйымдастыру			млн. теңге	1 500	3 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Баға операциялық кірістер			млн. теңге	50	95	95	95	95	95
<b>Қорғаныс шығыстары, оның ішінде</b>			млн. теңге	<b>9 406</b>	<b>10 750</b>	<b>14 493</b>	<b>14 981</b>	<b>15 506</b>	<b>16 071</b>
Пайдалану шығыстары			млн. теңге	9 039	10 390	14 140	14 635	15 167	15 739
Коммуналдық шығыстар			млн. теңге	1 803	1 803	1 815	1 942	2 078	2 223
Басқа шығыстар			млн. теңге	3 778	3 779	3 817	4 078	4 360	4 664
Іс-шараларды ұйымдастыру бойынша шығыстар			млн. теңге	1 350	2 700	6 300	6 300	6 300	6 300
Жалпы және әкімшілік шығыстар			млн. теңге	2 108	2 108	2 208	2 315	2 430	2 552
<b>Мүлік салығы</b>			млн. теңге	<b>367</b>	<b>360</b>	<b>352</b>	<b>345</b>	<b>339</b>	<b>332</b>
Жалға алушылардың мөлшерлемесі			%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Қағамның мөлшерлемесі			%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
EBITDA (салық мөлшерлемесі 0.1% болғанда)			млн. теңге	-5 514	-2 971	2 186	2 423	2 614	2 789
EBITDA Margin				-142%	-38%	13%	14%	14%	15%

\* 2021 жылдан бастап 7%-ға мөлшерлемелерді жыл сайынғы индекске

## 3-кесте. Пессимистік сценарийдің кірістері мен шығыстары



Сипаттамасы	1) IT университеті және АХҚО төлемейді		2) салықтар қазіргі күйінде қалады						
млн теңгемен	Пайдалы алаңы, ш.м.	Мөлшерлеме, теңге/ш. м.		2019П	2020П	2021П	2022П	2023П	2024П
<b>Қрғамның кірістері, оның ішінде</b>			млн. теңге	3 891	5 897	10 010	10 108	10 152	10 173
Коммерциялық жылжымайтын мүлік			млн. теңге	1 997	2 387	2 387	2 387	2 387	2 387
С1 блогы (IT-университет)	32 170	6 500	млн. теңге	-	-	-	-	-	-
С2 блогы (Бизнес-орталық)	32 962	7 000	млн. теңге	1 263	1 473	1 473	1 473	1 473	1 473
С3 блогы (АХҚО)	32 178	7 000	млн. теңге	-	-	-	-	-	-
С4 блогы (АХҚО)	33 285	7 000	млн. теңге	-	-	-	-	-	-
С1.4 блогы (ЖЖТО)	3 501	6 500	млн. теңге	216	216	216	216	216	216
С3.6 блогы (Media-орталық)	2 457	6 500	млн. теңге	-	144	144	144	144	144
С4.5 блогы (Astana Hub)	2 977	4 000	млн. теңге	92	123	123	123	123	123
С4.6 блогы (Astana Hub)	8 819	4 000	млн. теңге	343	343	343	343	343	343
Сауда алаңдары			млн. теңге	4	9	9	9	9	9
Өзге де кірістер			млн. теңге	79	79	79	79	79	79
Нұр-Әлем			млн. теңге	213	216	254	278	301	323
Конгресстік-көрме қызметі			млн. теңге	1 630	3 200	7 273	7 347	7 369	7 369
ҮО және КО жалға беру			млн. теңге	130	200	273	347	369	369
Іс-шараларды ұйымдастыру			млн. теңге	1 500	3 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Баға операциялық кірістер			млн. теңге	50	95	95	95	95	95
<b>Қрғамның шығыстары, оның ішінде</b>			млн. теңге	11 246	15 787	19 428	19 818	20 246	20 717
Пайдалану шығыстары			млн. теңге	9 039	10 390	14 140	14 635	15 167	15 739
Коммуналдық шығыстар			млн. теңге	1 803	1 803	1 815	1 942	2 078	2 223
Басқа шығыстар			млн. теңге	3 778	3 779	3 817	4 078	4 360	4 664
Іс-шараларды ұйымдастыру бойынша шығыстар			млн. теңге	1 350	2 700	6 300	6 300	6 300	6 300
Жалпы және а кімшілік шығыстар			млн. теңге	2 108	2 108	2 208	2 315	2 430	2 552
Мүлік салығы			млн. теңге	2 207	5 396	5 288	5 183	5 079	4 977
Жалға алушылардың мөлшерлемесі			%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Қоғамның мөлшерлемесі			%	0,1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
EBITDA			млн. теңге	-7 354	-9 889	-9 419	-9 710	-10 094	-10 543
EBITDA Margin				-189%	-168%	-94%	-96%	-99%	-104%

"QazExpoCongress" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2015 – 2024 жылдарға арналған даму стратегиясына 5-қосымша

2015 – 2018 жылдар кезеңінде Қоғамда 2 стратегиялық бағыт айқындалған болатын:

1-стратегиялық бағыт. ЭКСПО-2017 халықаралық мамандандырылған көрмесін дайындау және өткізу және "Болашақ энергиясы" технологияларын дамыту үшін инновациялық инфрақұрылым құру

2-стратегиялық бағыт. ЭКСПО-2017 мұрасын пайдалану

Бұл ретте Даму стратегиясының осы кезеңге (2015 – 2018 жж.) арналған ПӘК картасы 1-кестеде келтірілген.

**1-кесте.** Даму стратегиясының алдыңғы нұсқасының стратегиялық мақсаттарына арналған ПӘК картасы

Компанияның даму стратегиясының мақсаттары	Компанияның даму стратегиясының түйінді өлшем көрсеткіштері (сандық немесе сапалық)	Жылдар бойынша көрсеткіштердің мәні									
		2015 ж.	2016 ж.	2017 ж.	2018 ж.	2019 ж.	2020 ж.	2021 ж.	2022 ж.	2023 ж.	2024 ж.

1-стратегиялық бағыт. ЭКСПО-2017 халықаралық мамандандырылған көрмесін дайындау және өткізу және "Болашақ энергиясы"



4-мақсат	әлеуметтік-еңбек	Персоналды тарту	%	65	70	75	80	83	85	88	90	93
Инновациялық инфрақұрылымның және ЭКСПО-2017 мұрасының орнықты дамуын қамтамасыз ету	қатынастарын реттеу	дәрежесі										
	Бірегей корпоративтік мәдениетті дамыту	Қызметкерлердің тұрақтамауы	%	11	11	6	38	23	16	13	11	10
	Қоғамды қайта ұйымдастыру, корпоративтік басқару	Корпоративтік басқару	%	+		+		+		+		+

Даму стратегиясының ПӘК деректерін іске асыру шеңберінде мынадай нәтижелерге қол жеткізілді:

**Көрме объектілеріне келудің жалпы саны** 33 387 мың адамды құрады.

**ЭКСПО-2017-ге қатысушы елдердің саны** 115 ел мен 22 халықаралық ұйымды құрады.

**Инвестициялардың кірістілігі (ROI).** 2017 жылы жер учаскелерін сату шеңберінде кіріс 727,627 мың теңгені құрады, ол жасалған шарттардың шеңберінде түсті, оның ішінде "Шанг Хи Групп" ЖШС - 444,332,0 мың теңге, "Mega Plaza" ЖШС - 242,182, 0 мың теңге, "Сембол" АҚ - 41 113,0 мың теңге.

**Коммерциялық алаңдарды жалға беруден түскен түсім.** 2017 жылы роялтиден, коммерциялық алаңдарды жалға беруден ҚҚС-тан 246 800 мың теңге көлемінде табыс алу жоспарланған, жасалған шарттар шеңберіндегі кіріс ҚҚС-тан 246 800 мың теңгені құрады.

**"Болашақ энергиясы"** ғылыми-технологиялық кластер құру тұжырымдамасы және одан туындайтын халықаралық ұйымдармен өзара іс-қимыл көрменің объектілері негізінде АХҚО, ХЖТИЖО құру міндетіне байланысты өзінің өзектілігін жоғалтты.

**"Болашақ энергиясы" технологияларын пайдалана отырып салынған басқарудағы объектілердің үлесі.** Қоғам С2, С3 және С4 үш объектіні реконструкциялауды жүргізді және BREEAM халықаралық стандартына сәйкестік сертификатын алуды жоспарлап отыр. Барлық объектілерді реконструкциялау бойынша жобалау-сметалық құжаттаманы әзірлеу кезінде құрылыс-монтаж жұмыстарында BREEAM стандарттарын сақтау жөніндегі талаптар ескерілді.

**Персоналдың жұмылу дәрежесі.** 2017 жылы персоналға сауалнама жүргізілді, оған 225 қызметкер қатысты. Сауалнамаға мынадай бағыттар енгізілді:

- персоналдың қанағаттану дәрежесі;
- персоналдың компанияға адалдығын арттыру;
- жұмыскерлердің өсуі мен әлеуетін дамыту арқылы персоналдың бастама жасауын көтеру.

Жұмыскерлерге жүргізілген сауалнама талдауының қорытындысы бойынша жұмыскерлерді жұмысқа тарту деңгейі 75,8% құрады.

**Кадрлардың тұрақтамауы.** Компанияның даму жоспарында 2017 жылы кадрлардың тұрақтамауы 6% құрайды, іс жүзінде 2017 жылы – 48%. Бұл көрсеткіштің артуының себебі Көрме аяқталғаннан кейін Компания қайта құрылымдауды, штатты

оңтайландыруды жүргізді, соның салдарынан штат санының екі есеге қысқаруымен түсіндіріледі. Көрменің кезінде жаңа жұмыскерлер белгілі бір жұмыс кезеңіне қабылданғандығын ескеру қажет. Бұдан басқа, жұмыстан босаған қызметкерлерге жүргізілген талдау бойынша басқа да себептер анықталды, яғни басқа тұрғылықты жерге көшуі, бала күтімі, туыстарының науқастануы.

**Корпоративтік басқару.** Астана қаласында ЭКСПО-2017 халықаралық мамандандырылған көрмесі жұмысының аяқталуына және жұмыс көлемінің төмендеуіне байланысты Компания Басқармасының 2017 жылғы 28 қыркүйектегі № 79-17; 30 қазандағы № 86-17; 7 желтоқсандағы № 98-17 шешімдерімен Компания жұмыскерлерінің штат саны оңтайландырылды және ұйымдық құрылымы өзгерді.

Компанияда корпоративтік басқару деңгейін арттыру шеңберінде Жарғыға және Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің ережелеріне өзгерістер мен толықтырулар енгізілді. Қоғам Басқармасының сырттай отырысының шешімімен (2017 жылғы 13 наурыздағы № 18-17 хаттамадан үзінді) Қоғамда корпоративтік басқару жүйесін енгізу жөніндегі 2017 жылға арналған іс-шаралар жоспары бекітілді.

Өзектілендірілген стратегиялық бағыттарды іске асыру үшін стратегиялық ПӘК өзектілендірілген картасы 2-кестеде келтірілген.

**2-кесте.** Өзектілендірілген Даму стратегиясының стратегиялық мақсаттарына арналған ПӘК картасы

СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАҒЫТ	МАҚСАТТАР	МІНДЕТТЕР	ҚТК	2019 ж.	2020 ж.	2021 ж.	2022 ж.	
Сервистік көрсетілетін қызметтерді коммерцияландыруды қоса алғанда, объектілер мен мүлікті басқару	1	2024 жылы кеңсе және сауда мүлкін жалға беруден түсім 11,1 млрд. теңге	Маркетинг пен сату процестерін және клиенттермен өзара қарым-қатынасты күшейту	Бағыт бойынша түсім – 2024 жылға қарай 11,1 млрд. теңге	2 млрд теңге	4,3 млрд теңге	9,1 млрд теңге	9,7 млрд теңге
			Активтердің өмірлік циклін басқару процестерін енгізу					
			Объектілерді басқару жөніндегі процестерді аутсорсингке беруді қамтамасыз ету					
	2	2024 жылы ККІ өткізуден түсім 7,4 млрд. теңге	Іс-шаралар портфелін қалыптастыру және басқару	Бағыт бойынша түсім – 2024 жылы 7,4 млрд. теңге	1,6 млрд теңге	3,2 млрд теңге	7,3 млрд теңге	7,3 млрд теңге
			ККІ үшін алаңдарды басқару моделін енгізу					
			ЭКСПО, оның ішінде ЭКСПО 2020					

ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысу	3	Халықаралық көрмелерге, оның ішінде ЭКСПО-2020 Дубай, ЭКСПО- 2023 Буэнос-Айрес және ЭКСПО-2025 Осака көрмелеріне қатысу	Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес, ЭКСПО 2025 Осака мамандандырылған және әлемдік көрмелерге табысты қатысуды қамтамасыз ету	ЭКСПО-ның мамандандырылған көрмелеріндегі қазақстандық павильонға келушілер саны – кемінде 1 млн. адам		1 млн адам			
		Қазақстандық мемлекеттік және квазимемлекеттік құрылымдар қатысатын халықаралық іс-шараларға қоғамды тартуды қамтамасыз ету	Қоғамның 2021 жылға қарай халықаралық іс-шараға қатысуы	2	1	1	2	2	
"Нұр-Әлем" сферасының жаңа іскерлік орталықтың символы, туристерді тарту нүктесі ретінде жұмыс істеуін қамтамасыз ету	4	2024 жылға қарай Сфераға келетіндер санын жылына 350 мың адамға дейін арттыру	"Нұр-Әлем" сферасының контентін үнемі жаңартып тұратын қызметін құру Интернет-маркетинг функциясын күшейту Икемді баға саясатын енгізу	2024 жылға қарай Сфераға келушілердің жыл сайынғы саны 350 мың адам	250 мың адам	250мың адам	3 00 мың адам	3 20 мың адам	
		2024 жылға қарай "Нұр-Әлем" сферасының жалпы кірістер құрылымында қосымша түсімнің (билеттерді қоспағанда) 10 % үлесіне қол жеткізу	Бөлшек сауда нүктелерін дамыту Қосымша көрсетілетін қызметтер мен ойын-сауықтарды енгізу	"Нұр-Әлем" сферасының жалпы түсіміндегі қосымша кірісті (билеттерді қоспағанда) –2024 жылға қарай 10 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Инвестициялық жобаларды іске асыру	6	Инвестициялық жобаларды іске асырудан ақша қаражатын алу – 2024 жылға қарай 5 млрд. теңге	2024 жылға дейін Қоғам теңгеріміндегі бос жер учаскелерін пайдалану арқылы инвестициялық жобаларды іске асыру Инвестициялық жобаларды іске асыру мониторингі, инвестициялық жобалар бойынша міндеттемелердің	2024 жылға қарай іске асырылған инвестициялық жобалардан 5 млрд. теңге көлемінде ақша қаражаты			2,7 млрд теңге		

			толық орындалуына қол жеткізу.						
Қоғамның орнықты дамуы	7	Әлеуметтік жауапкершілік стандарттарын жоғарылату	Әлеуметтік әріптестік қағидаты негізінде әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу	Персоналдың тартылу дәрежесі – 2024 жылға 70 %	65 %	66 %	67 %	68 %	
			Кадрларды үздіксіз даярлау жүйесін қалыптастыру	2024 жылға қарай кадрлардың тұрақтамауы 15 %-тен кем	23 %	21 %	19 %	17 %	
	8	2024 жылға қарай операциялық шығынсыздыққа қол жеткізу	Қызмет көрсетудің сенімділікке бағдарланған жүйесін енгізу (RCM)	2024 жылы EBITDA margin Қоғам > 15 %	-140 %	-38 %	13 %	14 %	
			Ресурстарға шығындарды қысқарту үшін "ақылды" технологияларды енгізу						
	9	2020 жылға қарай қоғамның трансформациясы	Бизнес-процестердің нысаналы моделін енгізу	2021 жылға қарай бизнес-процестердің нысаналы моделіне 100 % көшу	50 %	100 %	100 %	100 %	
			Ұйымдық құрылымды жетілдіру	2021 жылға қарай ұйымдық құрылымның нысаналы моделіне 100 % көшу	50 %	100 %	100 %	100 %	
ҚТО салу және басқару	10	Қазақстан Республикасының аумағында және одан тыс жерлерде тауар өткізу жүйесін құру	ҚТО желісін салу	2022 жылға қарай ҚТО құрылысына жер учаскелерін алу (бөлу, беру және ресімдеу)		9	15		
			ҚТО желісін басқару	2023 жылға қарай ҚТО салу* – 24 ҚТО		9	10	5	
			Мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидаттары негізінде басқарушы компанияны тарту – 2023 жылға қарай кемінде 1 оператор					кемінде 1	кемінде 1

Еркертпе:

\*салықтық жеңілдіктерді ескере отырып (Қоғам мүлкіне салынатын салық мөлшері 0,1 %);

\*\* салу құрылыстың жобалау-сметалық құжаттамасын әзірлеуді, сараптаманы, бюджеттеуді, мердігерді анықтауды, КТО салуды қамтиды.

Құрылыстың аяқталуына қарай пайдалануға беру.

"QazExpoCongress" ұлттық  
компаниясы" акционерлік  
қоғамының 2015 – 2024  
жылдарға арналған даму  
стратегиясына  
6-қосымша

ЭКСПО-2017 халықаралық көрмесі сияқты, көрмеден кейінгі қызмет те ең алдымен заманауи технологияларды ілгерілету, инвестициялар тарту, білім беру қызметін дамыту, халықтың қалың жігі арасында білімді тарату үшін жағдай жасауға, мемлекеттің стратегиялық бастамаларына сәйкес кәсіпкерлер мен жастарды жаңа, бәсекеге қабілетті экономиканы құруға қатысу бойынша ынталандыруға бағытталған.

Контентті жүйелі түрде жаңартқан және жақсы маркетинг болған кезде табысты жұмыс істейтін "Нұр-Әлем" сферасы "жасыл" технологияларды дамыту арқылы келушілердің басым бөлігінің қызығушылығын тудыруға мүмкіндік береді, мемлекеттің экономиканы жаңғырту бағытын ұстанатынын көрсетеді, Қазақстанның осы мәселелерде ең үздік әлемдік практикаға бағдарланатынын және оларға қол жеткізе алатынының мысалы бола алады. Стратегияда көзделген келушілердің санын ұлғайту жөніндегі шаралар бұл әсерді күшейте түседі. Нұр-Сұлтан қаласы үшін "Нұр-Әлем" сферасы қаланың басты көрнекті жерлерінің бірі болады, бұл ішкі және халықаралық туризмді дамыту үшін маңызды болып табылады. Сондай-ақ заманауи, бәсекеге қабілетті Қазақстанның символы ретінде "Нұр-Әлем" сферасының маңызы зор екенін атап өту қажет.

Бұған қоса, "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуін қамтамасыз етудің кейінге қалдырылған экономикалық әсері 60-тан астам тұрақты жұмыс орнының құрылуынан байқалады, бұл халықтың тұтыну шығыстарының өсуін ынталандырады. Сондай-ақ "Нұр-Әлем" сферасының жұмыс істеуі тауарлар мен көрсетілетін қызметтер жеткізушілеріне қосымша сұраныс туғызады, осылайша, жанама экономикалық әсер қалыптасады.

Коммерциялық объектілерді басқарудың негізгі әлеуметтік-экономикалық әсері зәкірлік жалға алушылардың табысты жұмыс істеуі және компаниялар мен инвесторлардың барынша көп санын тарту болып табылады. Қоғамның зәкірлік бастамаларының жиынтығы 2025 жылға қарай Қазақстанға шамамен 40,1 млрд. АҚШ долларын тартуға ықпал етеді.

Қоғамның зәкірлік резиденттері ЭКСПО мен Нұр-Сұлтан қаласының аумақтарын дамытуда маңызды рөл атқарады. Зәкірлік жалға алушылардың табысты жұмыс істеуі

ЭКСПО аумағының іскерлік белсенділігін ынталандырады. Сонымен қатар зәкірлік клиенттердің белсенді дамуы ЭКСПО аумағына ғана емес, сол сияқты барлық қалалық инфрақұрылымға іргелес аудан мен қалаға оң әсер етеді.

АХҚО Орталық Азия, Еуразиялық экономикалық одақ, Таяу Шығыс, Батыс Қытай және Еуропа үшін қаржылық хабқа айналады. АХҚО капитал нарығын дамытудың ұзақ мерзімді саясатын қалыптастырады, егемен қорлардың активтерін тиімді басқару үшін алаң ұсынады және қаржылық көрсетілетін қызметтер саласындағы жетекші сарапшыларды оқшаулауды қамтамасыз етеді.

АХҚО алаңында арнаулы салық режимі, бір терезе жүйесі, 2 жылға дейін жалға алу ақысынан босату, АХҚО қатысушылары мен олардың отбасыларының мүшелері үшін ерекше визалық режим, сондай-ақ ғимараттардың жоғары экологиялық әсері сияқты артықшылықтар Нұр-Сұлтан қаласы ішкі адами капиталдың дамуына ықпал етеді, жергілікті және шетелдік инвесторлар үшін ЭКСПО аумағының және жалпы Нұр-Сұлтан қаласының тартымдылығын арттырады, сондай-ақ қаланың туристік тартымдылығын арттырады.

Сондай-ақ АХҚО тұрақты экономикалық өсуге қолдау көрсетуге баса назар аударатын болады. АХҚО экологиялық тұрғыдан орнықты жобаларға инвестициялау, сондай-ақ "жасыл" қаржыландыру бағдарламаларын іске қосу алаңына айналады.

Astana Hub инвестициялау, сараптамалық қолдау, сүйемелдеу, білім базасын және т.б. ұсыну түрінде стартапшыларға қолдау көрсету арқылы елдегі IT-индустрияны және кәсіпкерлікті дамытуға бағытталған.

Astana Hub негізгі мақсаты 2023 жылға қарай 100 млн. АҚШ доллары көлемінде инвестицияларды тарту және 2025 жылға қарай түлек компанияларды жиынтық капиталдандыруды 1 млрд. долларға дейін жеткізу болып табылады.

IT-университеті 4.0 индустрия саласында жоғары білікті мамандарды дайындайды, атап айтқанда, мынадай төрт бағыт бойынша: информатика, машина жасау факультеті, ақпараттық қауіпсіздік факультеті, IT саласындағы менеджмент факультеті.

ХЖТИЖО технологиялар трансферті арқылы инвестицияларды ынталандыру, "жасыл" жобаларды қолдау, "жасыл" жобалар мен бірыңғай терезе дерекқорын құру, "жасыл" технологиялар мен жобалар туралы халықты хабардар ету арқылы елімізде және Орта Азияда "жасыл" технологияларды дамытуға жәрдемдеседі. Сондай-ақ квоталар сауда жүйесін дамыту арқылы қоршаған ортаға көмірқышқыл газының шығарындыларын азайтуға жәрдемдеседі. Өз кезегінде, Қоғам жасыл технологияларды дамытуға мүдделі болғандықтан, ХЖТИЖО-мен ынтымақтастыққа мүдделі. Мына бағыттар: ХЖТИЖО жобаларын және әзірлемелерін жергілікті және халықаралық ККІ ілгерілету, басқа да зәкірлік резиденттермен (АХҚО, Astana Hub) байланыс орнату, Қоғам аумағында, Нұр-Әлем сферасын және т.б. қоса алғанда, қосымша әлеуметтік және білім беру іс-шараларын ұйымдастыру бойынша ынтымақтастық жасалуы мүмкін.



ККІ өткізу және халықаралық іс-шараларға қатысудың стратегиялық бағыты тәжірибе алмасуға және осы іс-шаралардың қатысушылары арасындағы байланыстарды дамытуға ықпал етеді, бұл өз кезегінде қазақстандық бизнестің дамуына оң әсерін тигізеді. Сонымен қатар ірі халықаралық іс-шараларды өткізу мен қатысу тәжірибесін жинақтау және пайдалану Қазақстанның мәртебесін және мемлекетке деген сенімді нығайта отырып, осындай іс-шаралардың жоғары сапасын қолдауға мүмкіндік береді.

Инвестициялық жобаларды іске асыру өңірде жаңа объектілерді салу кезеңінде жұмыс орындарын құруға мүмкіндік береді және осы объектілерді пайдаланушылардың (жалға берушілердің) қызметі арқылы одан әрі әлеуметтік-экономикалық әсерге ие болады.

Тұтастай алғанда, Қоғамның қызметі мен оның іскерлік белсенділік деңгейін арттыру, шетелдік инвесторларды және туристерді тарту, адами капитал мен кәсіпкерлікті дамыту және т.б. сияқты оң әсерлері салықтық аударымдарға оң әсерін тигізеді, сондай-ақ Нұр-Сұлтан қаласының жаңа іскерлік орталығының орнықты дамуы үздік халықаралық практиканы қолдану және инновацияларды енгізу арқылы өңірдегі, сол сияқты тұтастай елдегі дамудың қозғаушы күші ретінде маңызды болады.