

**"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2013 – 2022 жылдарға арналған даму жоспарын бекіту туралы**

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 26 желтоқсандағы № 1409 қаулысы.

**Ескерту. Қаулының тақырыбы жаңа редакцияда - ҚР Үкіметінің 28.04.2022 № 261 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 "ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2013 – 2022 жылдарға арналған даму жоспары бекітілсін.

**Ескерту. 1-тармақ жаңа редакцияда - ҚР Үкіметінің 28.04.2022 № 261 қаулысымен.**

2. Осы қаулы қол қойылған күнінен бастап қолданысқа енгізіледі.

*Қазақстан Республикасының  
Премьер-Министрі*

*С. Ахметов*  
Қазақстан Республикасы Үкіметінің  
2013 жылғы  
26 желтоқсандағы  
№ 1409 қаулысымен бекітілген

**"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2013 – 2022 жылдарға арналған даму жоспары**

**Ескерту. Тақырып жаңа редакцияда - ҚР Үкіметінің 28.04.2022 № 261 қаулысымен.**

Ескерту. Қосымша жаңа редакцияда – ҚР Үкіметінің 12.02.2018 № 47 қаулысымен  
Кіріспе

1. Ағымдағы жағдайды талдау
2. Миссиясы, пайымы
3. Қызметтің стратегиялық бағыттары, мақсаттары, қызметтің негізгі көрсеткіштері және күтілетін нәтижелер

**Кіріспе**

**Ескерту. Кіріспеге өзгеріс енгізілді - ҚР Үкіметінің 28.04.2022 № 261 қаулысымен.**

"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамы (бұдан әрі - "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ) Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 21 тамыздағы № 822 қаулысына сәйкес компанияның жарғылық капиталына мемлекеттің жүз пайыз

қатысуымен құрылды. 2015 жылғы 29 қаңтарда "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ мемлекеттік акциялар пакеті "Қазақстан темір жолы" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының (бұдан әрі - "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ) сенімгерлік басқаруына берілді.

Осы "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның 2013 – 2022 жылдарға арналған даму жоспары (бұдан әрі – Жоспар) оның стратегиялық бағыттарын, мақсаттарын және қызмет нәтижелерінің көрсеткіштерін айқындайды және мыналардың:

1) Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың "Қазақстан – 2050" Стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты" Қазақстан халқына Жолдауының<sup>1</sup>;

2) Қазақстан Республикасының 2020 жылға дейінгі стратегиялық даму жоспарының<sup>2</sup>;

3) Қазақстан Республикасын үдемелі индустриялық-инновациялық дамыту жөніндегі 2010 – 2014 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламаның (бұдан әрі – ҰИИДМБ)<sup>1</sup>;

4) Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігінің 2017 – 2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспарының (бұдан әрі – Стратегиялық жоспар)<sup>2</sup>;

5) "Нұрлы жол" инфрақұрылымды дамытудың 2015 – 2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасының<sup>2</sup>;

6) Ұлт жоспары - 100 нақты қадамның ("Жол - көлік инфрақұрылымын қалыптастыру және дамыту жөнінде бірыңғай оператор қалыптастыру үшін стратегиялық (зәкірлік) инвесторлар тарту" 58-ші қадамын іске асыру)<sup>2</sup>;

7) "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ даму стратегиясының<sup>1</sup> негізгі бағыттарын ескере отырып әзірленген.

## 1. Ағымдағы жағдайды талдау

### Сыртқы ортаны талдау

"Стратегия – 2050: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты" стратегиясына сәйкес Стратегияның басты мақсаты – 2050 жылға қарай әлемнің ең дамыған 30 мемлекетінің қатарына ену, мықты мемлекеттің, дамыған экономиканың негізінде берекелі қоғам құру болып табылады. Осы мақсатқа қол жеткізу үшін Мемлекет басшысы үш бірдей жаңғыртуды жүргізу міндетін қойды: мемлекеттің іргесін қалау және нарықтық экономикаға серпіліс жасау, әлеуметтік мемлекеттің негіздерін қалау, қоғамдық сананы өзгерту.

### Геосаяси факторлар

Қазақстанның Еуразия континентінің ортасында географиялық орналасуы Азия – Еуропа қатынасында құралатын трансконтиненталды бағыттардың көлік магистральдарын пайдалану үшін қолайлы алғышарттарды жасайды, олардың көбі

қазақстандық автожол желілері учаскелерін қамтиды. Халықаралық талдау орталықтарының бағалауы бойынша континенттің екі макроөңірі – Еуропалық Одақ пен Азия-Тынық мұхиты өңірі арасындағы, ең алдымен Қытаймен арадағы сауда көлемі таяу уақытта-ақ 1 трлн. АҚШ долларына жетпек. Қазіргі уақытта жүк тасымалының жалпы көлемінің 1 % ғана ЕурАзЭҚ халықаралық көлік дәліздеріне келеді.

#### Саяси-құқықтық факторлар

2050 Стратегиясында инфрақұрылымды дамытуға мүлдем жаңа көзқарас белгіленді. Инфрақұрылым экономикалық өсу мүмкіндіктерін кеңейтуге, ұлттық экономиканы ғаламдық ортаға ықпалдастыруға, сондай-ақ ел ішінде өңірлерге қарай қозғалуға (Қазақстанның ірі қалалары мен елді мекендерін өзара байланыстыруға) тиіс. Инфрақұрылым құру пайдалылық заңына да бағынуы тиіс. Құрылысты жаңа бизнестер мен жұмыс орындары пайда болатын жерлерде салу қажет.

Сонымен қатар, басқа көлік секторларымен бірге ірі жалпыұлттық инфрақұрылымдық жобаларды, "Батыс Еуропа – Батыс Қытай", "Орталық – Оңтүстік", "Орталық – Шығыс", "Орталық – Батыс" сияқты жобаларды қоса алғанда іске асыру Қазақстан арқылы транзиттік тасымалдарды 2020 жылға қарай екі есе, 2050 жылға қарай 10 есе ұлғайтады.

#### Табиғи факторлар

Қысқы және жазғы температуралар арасында қатты ауытқитын, қысқы кезеңі созылмалы күрт континенталды климат автомобиль жолдарын көліктік пайдалану жағдайына көп әсер етеді. Автомобиль жолдары қызметінің жөндеу аралық мерзімдерінің сақталмауы да жол төсемінің жылдам бұзылуына, шұңқырлардың пайда болуына және жолдардың тар табанды болуына әкеледі. Осының салдарынан, қоғамның экономикалық шығындары артады.

Осыған байланысты автомобиль жолдарын күтіп-ұстау жүйесін ақаусыздық, жеделден қою және алдын алу шаралары қағидаттарында жетілдіру қажеттілігі туындайды.

#### Демографиялық фактор

Қазақстандағы демографиялық жағдай тәуелсіздік жылдары түбегейлі өзгерді. Елдегі халықтың саны жалпы алғанда 1 млн. 100 мың адамға көбейді. Тұрғындар өмірінің ұзақтығы 1992 – 2015 жылдар арасындағы кезеңде 67,4 жастан 72 жасқа дейін ұлғайды.<sup>1</sup>

Елде 15 жастағы және одан үлкен экономикалық белсенді халықтың саны 1,5 млн. адамға артып, 2016 жылғы бағалау бойынша 8,96 млн. адамды құрады. Жұмыссыздық деңгейі 2 есеге дерлік азайып, бағалау бойынша 2016 жылы экономикалық белсенді халықтың 4,9 % құрады.

Қазақстан аумағы бойынша әлемдегі тоғызыншы ел болып табылатындығына қарамастан, халық саны 17,6 млн. адам. Халықтың кем дегенде жартысы (45 %)

ауылдарда тұрады. Қала тұрғындары 3,5 млн. адам (9,38 млн. адамның 43 %) "төрт миллиондық" деп аталатын: Алматы (1,7 млн. адам), Астана (1,02 млн. адам), Шымкент (0,9 млн. адам) және Қарағанды (0,5 млн. адам) қалаларында тұрады.

Жоғарыдағы деректерден келешектегі урбандау, тұрғындардың мобильділігі және көлік инфрақұрылымына қажеттілік әлеуетінің ұлғаюы туралы айтуға болады.

Осы негізгі сыртқы факторлар "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ Даму стратегиясының кейбір аспектілерін қайта қарау және түзету қажеттілігіне себеп болып отыр.

Геосаяси факторлардан басқа көлік жүйесіндегі таяу жылдардағы негізгі бағыттарды қалыптастыратын әлемдік трендтер де бар.

Жол саласындағы және автомобиль тасымалдарындағы негізгі трендтерге шолу

Төменде оларды дамыту республика өңірлерінің экономикасын одан әрі ықпалдастыру үшін Қазақстанға инфрақұрылымды дамытуға, сондай-ақ транзиттік тасымалдарды ұлғайтуға мүмкіндік беретін негізгі бағыттар келтірілген:

1. Автожолдарды салу және реконструкциялау.
2. Автожолдарды пайдалану.
3. Жол бойындағы сервис.
4. Ақпараттық технологиялар.
5. Автожолдардың ақылы учаскелері

Автожолдарды салу және реконструкциялау саласындағы трендтер

Жол құрылысындағы жаңа жобалар және оларды енгізу мақсатты мемлекеттік қолдауды талап етеді. Соңғы бірнеше жылдың ішінде бірқатар елдерде қамтамасыз етілуі мемлекеттік бюджеттен болатын көлік жүйесін дамыту жөніндегі жаңа стратегиялар жарияланған.

Мәселен, Ұлыбританияда 2014 жылғы қарашада "Жолдарды дамытуға арналған инвестициялар стратегиясы" атты үкіметтік жоспар жария етілді, ол бойынша жол құрылысына шамамен 23 млрд. доллар бөлінді. Қытайда 2014 жылғы желтоқсанда автомобиль және темір жолдардың бірыңғай желісін жедел салу жарияланды, оған 16,3 млрд. доллар бөлінген. Бұл желі, атап айтқанда, таяу жылдары Қазақстанды қоса алғанда, 20-дан астам Азия елдерінің бірыңғай көлік инфрақұрылымын дамытуды көздейтін "Жібек жолы экономикалық белдеуі" ауқымды жобасының бір бөлігі болады.

Жол инфрақұрылымындағы жағдайды тұрақтандыру, қаржылай қаражаттың ағымын тарту мақсатында Германияда 2015 жылы Бундестагтың талқылауына Көлік министрі автомобиль жолдарын жекеменшік ұйымдарға (атап айтқанда, Ergo сияқты ірі сақтандыру компанияларына) тапсыру жөніндегі жобаны ұсынды. Аталған жоба бойынша кәсіпорындар акциялардың 49,9 % дейін сатып алады (бақылау пакеті үкіметте болады). Мемлекет аталған кәсіпорындарға жаңа жолдар, жол айрықтары мен

көпірлер салуға 15,6 млрд. доллар салық жеңілдіктерін бөлуге дайын<sup>3</sup>. Автожолдар салуды жылдамдату бірқатар процестерге байланысты, олардың ең маңыздысы келісімшарттардағы инновациялар болып табылады.

Миннесота Көлік министрлігіндегі инновациялық келісімшарттар бөлімі бірнеше жылдар бойы мердігерлік ұйымдарды конкурстық іріктеуде жетілдірілген рәсімдерді табысты қолданып келеді, олар: автожол желілерін күн сайынғы жалға алуды, жобаны ерте және кеш тапсырғаны үшін бонустар мен айыппұлдар есептеу формуласын қолдануды қамтиды. Келісімшарттарды статистикалық талдау жолдарды салу жылдамдығы мен сапасына оң әсер еткенін көрсетіп отыр.

#### Автожолдарды пайдалану саласындағы трендтер

Автожолдарды пайдаланудағы жаңа өзгерістер мен жаңашылдықтар жолдарды жөндеу мен қолдауға жұмсалатын үлкен қаражат санын үнемдеуге мүмкіндік береді. Голландық AkzoNobel лак - бояу материалдарын өндіруші 2014 жылғы қазанда қысқы уақытта жолға мұз қатуын болдырмау мақсатында жолдардың бетін өңдеу үшін Ecosel Asphalt Protection құрамын ұсынды. Ecosel кеуекті асфальт бетінде судың қату жылдамдығын едәуір баяулатады. Құрам жол жабынының бұзылуына әсер ететін, қайталанып отыратын қату - еру процесіне жол бермейді. Компания зерттеушілерінің есептеулері бойынша су асфальтта қатқан кезде өз көлемінен 9 % дейін кеңейеді. Жаңа құрамды пайдалану жолға аяздан болатын залалды 50 % азайтады. Сонымен бірге Ecosel, әрине, кептелістерді азайтуға мүмкіндік береді, жолдарды тазалауға кететін уақытты және шығыстарды қысқартады және олардың қауіпсіздігін арттырады. Жергілікті жол қызметтерінен басқа, жаңа құрамды Данияда, Швеция мен Аустрияда<sup>3</sup> пайдалануға кіріседі.

Сондай-ақ Carbon Trust және Lafarge Tarmac екі британдық компания 2014 жылдың басында өзінің өнертабысы – энергия үнемдеуші жол жабынына табысты тестілеу жүргізді, ол үш жылдық сынақ мерзімі аяқталғаннан кейін таяу арадағы 10 жыл ішінде жол құрылысында 70 млн. доллардан астам үнемдеуге мүмкіндік береді. Жаңа жоба жол құрылысы кезінде төмен температуралы асфальтты пайдалануға негізделген. Ол энергия жұмсауды төмендетеді және шамамен атмосфераға зиянды шығарындыларды 40 % қысқартады – мұндай әсерді 345 мыңға жуық автомобиль шығаратын шығарындылардың азаюымен салыстыруға болады. Бүгінгі күні басты міндет Энергетика және климаттық өзгерістер департаменті, сондай-ақ Бизнес инновациялары департаменті<sup>4</sup> қолдап отырған жаңа технологияны кеңінен енгізу болып табылады.

Бұдан басқа, автожолдарды салу кезінде туризм, шағын және орта бизнес индустриясын дамытуға қолданылатын рекреативті аймақтардың маңында жылы қоспалар қолданылады. Сондай-ақ шуылды азайту үшін шұтұтқыш асфальт пайдаланылады.

"Duraclime" - "Lafarge" компаниясының (Франция, құрылыс материалдарындағы әлемдік көшбасшы) жылы қоспасы ыстық қоспаның құнына және барлық талаптарына сәйкес келеді. "Duraclime" пайдалану көміртегізін 20 % төмендетеді, иістерді, түтінді, отын шығындарын және қоршаған ортаға шығарындыларды азайтады<sup>5</sup>.

"Canadian Road Builders Inc." (Канада) "Vegecol" да жылы қоспа болып табылады, ол экологиялық таза ингредиенттерден тұрады, оны жасаған кезде өсімдік негізіндегі жаңартылған материалдар ғана қолданылады және мұнай химикаттары<sup>3</sup> пайдаланылмайды.

Жол бойындағы сервис саласындағы трендтер

Автожолдың ажырамас инженерлік және технологиялық бөлігі болып табылатын және оның пайдалану мүмкіндіктерін, трассаны оңтайлы және қауіпсіз пайдалануды қамтамасыз ету элементтерін айқындайтын автомагистральдің құрылымдық объектілерінен басқа жол бойындағы аумақтарды пайдалануға және қазіргі заманғы жол бойы инфрақұрылымын қалыптастыруға көп назар аударылуда.

Жол бойындағы инфрақұрылымға автожолдың пайдаланылу ерекшеліктеріне тікелей қатысы жоқ, бірақ автокөлік құралдарының жүргізушілері үшін қауіпсіз және жайлы жол жүру сияқты маңызды көрсеткішке тікелей және жанама әсер ете алатын объектілерді жатқызуға болады. Оларға, ең алдымен, жол бойындағы сервис объектілері жатады.

Ең алдымен жол сервисі Еуропа елдерінде, Солтүстік және Оңтүстік Америка елдерінде жақсы дамыған және үлкен сұранысқа ие екендігін атап өту керек.

Шетелде жол бойындағы сервис Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы (бұдан әрі – ТМД) елдеріне қарағанда ондаған жылдар бойы дамыған және ұлттық экономикалардың маңызды қатысушысы болып табылады. Мәселен АҚШ-та жол бойындағы инфрақұрылымның ұзақ жылдарғы тарихы бар. Ол көп функционалды және түрлі сервис кәсіпорындарымен және тұрмыстық объектілермен ерекшеленеді. Біріншіден, АҚШ-тың жол кешенінде ақылы автожолдар маңызды роль атқарады. Екіншіден, елде ақылы автострадаларда концессиялар қағидаты іске асырылады, яғни жол бойындағы учаскелер жалға муниципалдық органдарға емес жеке тұлғаларға беріледі. Сондықтан да Солтүстік Америкада жол бойындағы сервисте жеке тұрған объектілер ғана емес, ірі автомагистральдардан түсетін жерлерде орналасқан ірі сервистік аймақтар бар. Автомобильмен жүрген саяхатшының немесе кәсіби жүргізушінің автожанармай құю станциялары, сондай-ақ жөндеу шеберханалары, дүкендер, тамақтану және тұрмыстық қызмет көрсету кәсіпорындары, орналастыру құралдары және т.с.с. ұсынатын қажетті көрсетілетін қызметтердің толық жиынтығын алуға мүмкіндіктері бар.

Еуропа елдерінде де жол бойындағы инфрақұрылымды дамытудың кешенді тәсілі байқалады. Стандартты автожанармай құю станцияларымен және мотельдермен қатар,

дамыған ойын-сауық құраушысы бар бірегей мейрамханалық кешендер өз қызметтерін көрсетуде. Мысалы, Италия сияқты туристік елде, демалыс орындары әрбір 30 - 50 километр сайын орналасқан. Олар бірыңғай жоба бойынша жайғастырылған, ғимараттармен іргелес аумақтар бірдей жобаланды және стандартты қызметтер жиынтығы көрсетіледі.

Әлемдік тәжірибеде жол бойындағы сервис саласы стратегиялық инвесторлар болып автожанармай құю станцияларының ірі желілік мұнай операторларымен бірлесіп іске асырылады. Сарапшылар атап өткендей автожанармай құю станцияларының жол бойындағы аймақтардағы қонақ үйлердің жанында орналасуы 30 % дейін пайда әкеледі. Қазір саланың негізгі бағыттары көлік құралдарына арналған қауіпсіз тұрақтар мен жол айрықтарын, жүргізушілер үшін тамақтану орындарын, демалу аймақтарын, дүкендерді, дәріханаларды, себезгілерді және т.б. ұйымдастыру болып табылады. Сондай-ақ батыс елдерінің үкіметтері ақпаратты технологияларды дамыта отырып, электромобильдер мен квадрокоптерлерді зарядтауға арналған қондырғыларды жаппай енгізуде.

Ақпараттық технологиялар саласындағы трендтер

Ғылым мен техниканың дамуы құрылыс тәжірибесіне жетілдірілген технологиялар мен материалдардың енгізілуін талап етеді. Қазіргі заманғы технологиялар негізгі – адам қауіпсіздігі қағидатында әзірленеді.

Қазақстан Республикасының Президенті Н.Назарбаевтың 2017 жылғы 31 қаңтардағы Жолдауында Президент Үкіметке "Цифрлық Қазақстан" жеке бағдарламасын әзірлеп, қабылдауды тапсырды, оны іске асыру төрт шешуші бағыт бойынша жүргізілетін болады:

1) "Цифрлық жібек жолын" құру. Бұл – сенімді, қолжетімді, жоғары жылдамдықты және қорғалған цифрлық инфрақұрылымды дамыту.

2) "Креативті қоғам" құру. Бұл – цифрлық экономика үшін құзыреттер мен дағдыларды дамыту, халықтың цифрлық сауаттылығын арттыру жөніндегі жұмыстарды жүргізу, салаға ИКТ мамандарын даярлау.

3) экономика салаларындағы цифрлық түрлендірулер. Бұл – экономиканың түрлі саласында бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін цифрлық технологияларды жаппай енгізу.

4) "Проактивті цифрлық үкіметті" қалыптастыру. Бұл – электронды және ұтқыр үкімет жүйесін жетілдіру, мемлекеттік қызметтерді көрсету саласын оңтайландыру.

Осыған байланысты ақпараттық технологиялар саласындағы дүниежүзілік трендтерді қадағалау аталған бағдарламаны іске асыру үшін маңызды қадам болып табылады.

Жол шаруашылығы саласын жаңғырту заманның талаптарына сәйкес келуі және одан әрі даму перспективаларын ескеруі тиіс. Ақпараттық технологияларға жоғары көңіл бөлінуіне сәйкес көптеген елдерде жаңа сипаттағы көлік магистральдарын

дамыту тұжырымдамасы – "Ақылды тасжол" тұжырымдамасы енгізілуде. Жобалаушылардың ойы бойынша "ақылды" жолдар қазіргі трассаларға қарағанда анағұрлым функционалды, ыңғайлы, қауіпсіз және экологиялық таза болады.

Мысалы, Нидерландының әзірлеушілері "Ақылды тасжол" жобасының шеңберінде қараңғыда жарқырап тұратын белгілерді ұсынады. Голландықтар ойлап шығарған фотолюминесцентті бояумен жағылған түрлі-түсті сызықтар кеш түскеннен кейін өздігінен жылтырап көріне бастайды. Бұдан басқа бояудың құрамына температураның өзгеруіне ден қоятын компонент кіреді. Егер ол нөлден төмен түсетін болса, онда жүргізушілерді алдын ала ескертетін ақ қар қылау түріндегі символдар пайда болады. Пилоттық жоба ретінде мұндай белгі Бельгиямен шекарада жақын орналасқан елдің оңтүстігіндегі тасжолдардың бірінде салынған.

Осыған ұқсас идеяны өз жобаларына британдық мамандар да пайдаланған. Олар жылтырайтын жол жабынын ұсынды: ол күндіз энергияны шоғырландырып жинап, ал түнде - жылтырайды. Авторлардың өнертабысты сипаттауы бойынша тәуліктің қараңғы уақытында жол жабыны самаладай жарқырайды, жарық уақытта, керісінше ол күнгірттенеді. Ағылшындар әзірлеген жабын бетонды, асфальтты және ағашты да қоса алғанда кез келген қатты беттерде қолданылуы мүмкін. Ол жұмыста аса ыңғайлы: жаңа өніммен 150 шаршы метр алаңды жабу үшін бар болғаны жарты сағат уақыт жұмсалады. Әзірге инновациялық әзірлемені Кембридж университеті қалашығының бір тасжолында ғана көруге болады, бірақ жобаның авторлары Ұлыбританияның басқа да жолдарын осылайша өңдеу туралы келіссөздер жүргізуде<sup>7</sup>.

Күн энергиясының мол мүмкіндіктерін қолдану еуропалық елдердің инженерлері ұсынған соңғы уақыттағы бірқатар инфрақұрылымдық жобалардың негізінде де бар. Қаражатты үнемдеумен және қауіпсіздік деңгейін арттырумен қатар мұндай әзірлемелер атмосфераға зиянды шығарындыларды барынша төмендету мақсатын көздейді.

Күн сәулесі батареялары қазірдің өзінде Германияда, Швейцарияда, Нидерландыда, Аустрия мен Францияда кейбір жоғары жылдамдықты тасжолдарда орнатылған.

Орегон штатының Көлік департаменті General Electric компаниясының бөлімшесімен серіктесе отырып, осыдан бірнеше жыл бұрын Портленд қаласында тасжолды жарықтандыру үшін фотоэлектрлі әсерді пайдалана отырып АҚШ-та бірінші рет жобаны жүзеге асырды. Айдахо штатынан "Күн сәулелі жолдар" жобасын әзірлеушілер ол бойынша жаяу жүріп қана қоймай, автомобильдермен жүруге болатын күн сәулелі панельді шығаруды бастау үшін 2 млн. доллардан астам қаражат жинай алды. Мұндай панельдермен кез келген тасжолды және жақын маңдағы тұрақтарды " төсеу" оңай, оларда фотоэлектрлі элементтердің көмегімен электромобильдерді зарядтауға болады. Жобаның авторлары панельдерді тәуелсіз комиссия тестілегенін және олар 115 тоннаға дейінгі<sup>8</sup> салмаққа шыдай алатындығын атап өтті.



Бұдан басқа компьютерлік модельдеу саласындағы озық әзірлемелер жол учаскесі жобасының шығыстарға әсерін нақты уақытта көрсете отырып, жолдардың тиімді салынуын қамтамасыз ететіндігін ескере кету қажет.

Жол қозғалысының қауіпсіздігі компания үшін және жалпы ел үшін үнемдеу мен кірістердің негізі көздерінің бірі болып табылады. Қауіпсіздік мақсатында аса қауіпті учаскелерде жүргізушілерге қате жіберген кезде ескерту жасайтын доплер радарлары қолданылады. Жол жабынын маркалау жүйесіндегі "Recess Triple Drop" инновациялық әзірлемелері кез келген жарықтандыруда және ауа-райы жағдайында жақсы көрінуді қамтамасыз етеді, ол автомагистральді жыл бойы қауіпсіз етеді<sup>8</sup>.

АҚШ-та жол жабынының 50 % тозуының 10 % жүк автокөлігінен (асыра тиелген) туындап отыр. WIM (Weight in Motion) құрылғысы салмағы рұқсат етілген нормадан асып кеткен жүк көлігінің жолын кесу үшін қозғалыстағы автокөлік құралдарының салмағын есептеуге қабілетті, ол жабынның төзімділігін қамтамасыз етеді<sup>8</sup>.

Автожолдарды реконструкциялауға және күтіп-ұстауға арналған шығыстарды үнемдеу автожолдарды салуда және пайдалануда қолданылатын материалдардың сапасына да байланысты.

Автомобиль жолдарының ақылы учаскелері саласындағы трендтер

Көлік жүйесінің аталған саласындағы зерттеулер барлық экономикасы дамыған елдерде ақылы жол учаскелері пайдалануға енгізілгенін және табысты қызмет етіп жатқанын көрсетіп отыр. Ақылы жолдарды басқаруды жекеменшік кәсіпорындар мемлекеттік-жекешелік әріптестік қағидатын қолдану арқылы немесе мемлекеттік органдар жүзеге асыруда.

Кейбір елдерде жол салу және басқару бірлесіп орындалады.

Көптеген елдерде жүйелерге қызмет көрсетуге бақылау жасау сыртқы мамандандырылған компанияларға аутсорсингке тапсырылады және төтенше жағдайлар жағдайында авариялық ден қою жүйесі көзделген.

Ақы алу пункттерінде орнатылған 3D бейне жүйелері нақты уақытта ақы төлеуді анық есептеу үшін жоғары жылдамдықтағы автомобильдің класын айқындайды, бақылайды және айыра алады. Автокөлікті айқындаудың жол бойындағы жүйелері де бар. Аталған жүйелерді пайдалану пайданы ұлғайтады және жол-көлік оқиғасы деңгейін төмендетеді.

Әртүрлі мемлекеттерде жедел жәрдем машиналары, полиция және өрт сөндіру машиналары үшін жол бажын төлеуден босату жүзеге асырылған. Кейбір елдерде мүмкіндігі шектеулі тұлғаларға, мемлекеттік наградалары бар адамдарға жол бажын төлеуге жеңілдіктер қолданылады.

Сондай-ақ автомобильдік борттық қондырғысымен жарақталған көлік құралдарына дисконттық жүйе белгіленеді. Бұл ақыны тоқтаусыз алу жүйесін пайдалануды жандандыруды көздейді.

Жекеменшік инвестицияларды тартумен ақылы жол жүйесіне көшу автомобиль жолдары операторларына қысқа мерзім ішінде өзін-өзі қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Жүк автотасымалдары саласындағы трендтер

Оларды өзгерту дүниежүзіндегі автомобиль көлігінің үлесіне әсер ететін төрт сала бар:

1. Өндірістік көрсеткіштер саласындағы өзгерістер.
2. Технологиялық өзгерістер.
3. Заңнамалық өзгерістер.
4. Жүк жөнелтушілердің мінез-құлқындағы өзгерістер.

Өндірістік көрсеткіштер саласындағы трендтер

Дүниежүзі бойынша автокөлік құралдарымен жүк тасымалдарының өсу серпіні Қытай (1990 жылы 335,810-нан 2012 жылы 5,953,486 млн. т-км-ге дейін) мен Үндістанның (1990 жылы 145,000-ден 2013 жылы 1,303,000 млн.т км-ге дейін) автожолдар бойынша жүк тасымалдарының әлемдік үлесінің өсу жылдамдығында көшбасшы екенін көрсетіп отыр. Қытай бір километрге жүк тасымалдарының өсу жылдамдығы бойынша да, көлемі бойынша да абсолютті көшбасшы болып табылады. АҚШ жүк тасымалдары үлесінің өсу қарқыны (1990 жылы 2,651,537-ден 2011 жылы 3,859,535 млн.т.-км-ге дейін) Қытайдың аясында көзге көрінбейді. Ресей, Жапония, Испания және Ұлыбритания жүк тасымалдарының жалпы көлемінде позицияларын жоғалтуда.

Технологиялар саласындағы өзгерістер салаға әсер етудің жеткілікті жоғары дәрежесіне ие және инфрақұрылымды кеңейтуді, сондай-ақ дамыған көлік желісін құруды білдіреді, ол жалпы алғанда қуаттылықтың өсуіне, көрсетілетін қызметтерді пайдалану жайлылығына және олардың көрсетілу болжамдылығына оң әсер етуі тиіс.

Экологиялығы тұрғысында технологиялардың дамуынан автотасымалдар саласына әсері жүк автомобильдерінің энергия тиімділігінің өсуіне қарай оң болады деп күтілуде.

Жүк автомобильдерінің энергия тиімділігінің технологиялық жақсару әлеуетінің Қазақстан үшін ең үлкен әсері бар және релевантты болып табылады. Ұзақ мерзімді кезеңде бұл автокөлік шығындарының қысқаруына алып келуі мүмкін, ол оның бәсекелестігінің артуына алып келеді.

Неғұрлым терең талдау жүк автокөлігінің қолда бар технологияларды пайдалану мүмкіндігінің арқасында бұрынғыдай 50 – 65 % мөлшерінде отынды үнемдей алатын әлеуетінің бар екендігін көрсетіп отыр. Олар мыналардан тұрады:

- дизель отынын пайдалану тиімділігін арттырумен байланысты шаралар;
- гибридті модельдерді енгізу;
- табиғи газды пайдалану.

Автомобиль тасымалдарын реттеу

Еуропалық одақтың барлық елдерінде дерлік жүк автокөлігіне арналған жол алымдары енгізілген, олар арттырылатын болады. Жүк автомобильдеріне арналған жол алымдары, пайдаланылған газ шығарындыларын реттеу және келісілген стандарттар автотасымалдар үлесінің азаюына ықпал етеді.

Мысалы, 2001 жылы Швейцарияда ауыр жүктасығыш автомобильдерге жол алымы (қашықтығына қарай) енгізілді, оның есебінен негізінен Трансальпі жаңа темір жолының құрылысы қаржыландырылды.

Дүниежүзіндегі автокөліктің үлесіне әсер ететін жолаушылар тасымалдарындағы трендтер:

1. Өндірістік көрсеткіштер саласындағы өзгерістер.
2. Технологиялық өзгерістер.
3. Заңнамалық өзгерістер.

Көрсетілген үрдістердің арасында мыналар шешуші болып табылады:

бәсекелестік;

"есіктен есікке дейін" көліктік қолжетімділігі;

жол қозғалысын реттеу және баға белгілеу;

автомобиль көлігінің энергия тиімділігі.

Үш өзгеретін сала бар:

Реттеу, баға белгілеу және автомобиль көлігінің энергия тиімділігі

Пилотсыз автомобильдерді енгізу және жол көлігінің энергия тиімділігінің артуы салаға әлеуетті оң әсер етті. Уақытты тиімді пайдалану және экологиялығы тұрғысында жолаушылар тасымалы саласына теріс әсер ететін заңнама саласындағы өзгерістердің арасында жол қозғалысын реттеу, баға белгілеу және CO<sub>2</sub> шығарындыларына қатысты шектеу саласындағы трендтерді атап өтуге болады.

Бәсекелестік

Бәсекелестік бағаларға және саланың шығындарына оң әсер береді: көрсетілетін қызметтерді жеңіл пайдалану, олардың тартымдылығы және болжамдылығы артады, талап етілетін технологиялық өзгерістер енгізілетін болады.

"Есіктен есікке дейін" көлік қолжетімділігі

Технологиялар саласындағы өзгерістер бірінші кезекте "есіктен есікке дейін көлік қолжетімділігін" білдіреді – ол көрсетілетін қызметті пайдалану жайлылығын арттырады және тиісінше оның тартымдылығын арттыру арқылы жолаушылар тасымалдары сегментіне оң әсер етеді.

Германияның үлгісі жолаушылар көлік тораптары аудандарында каршеринг қызметін пайдалану көлемін арттыру "есіктен есікке дейін" аралас тасымалдарды дамыту үшін әлеуеттің бар екендігін көрсетіп отыр. Автомобильдерді қысқа мерзімді жалға алу қызметін пайдалану тығыздығы жолаушылар тасымалдарының жергілікті жүйесінің негізгі көліктік тораптарында байқалады. Көлік тораптарынан таяу және қолайлы орналасқан кварталдарға, сондай-ақ ірі сауда/офис орталықтары орналасқан

аудандарға дейін жол жүру басым. Бірақ "есіктен есікке дейін" көліктік қолжетімділік жолаушылар көлігінің дамыған желісін көздейді.

Жүк және жолаушылар тасымалдарын қозғайтын шешуші ғаламдық трендтерді шолу - 2025 жылға дейін Қазақстан үшін релеванттылық <sup>7</sup>

Жолаушылар тасымалдары сегменті үшін айтарлықтай емес дәрежеде пилотсыз автомобильдерді енгізу, ал жүк тасымалдары сегменті үшін – дербес басқарылатын жүк автомобильдерін енгізу орынды.

Сыртқы мүдделі тараптармен өзара қарым-қатынастар

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметіне бірқатар мүдделі тараптар ықпалын тигізіп отыр. 1-кестеде қызметінің шешуші аспектілері бөлігінде "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметіне қатысты мүдделі тараптардың санаттары келтірілген. Аталған кесте Жекешелендіру бағдарламасын іске асырғаннан кейін өзгертін болады – "Қазақавтожол" РМК-ның орнында тиісті жекешелендірілетін және құрылатын компания тұратын болады. Мүдделі тараптардың әрбір санатына және қызмет аспектісіне қатысты мүдделі тараптың әсер етуін бағалау келтірілген.

<sup>1</sup> Қазақстан Республикасының Президенті - Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың "Қазақстан – 2050" стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты" 2012 жылғы 14 желтоқсандағы Қазақстан халқына Жолдауы;

<sup>2</sup> Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 1 ақпандағы № 922 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасының 2020 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары;

<sup>3</sup> Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы № 958 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасы үдемелі индустриялық-инновациялық дамыту жөніндегі 2010 – 2014 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы;

<sup>4</sup> Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің 2016 жылғы 29 желтоқсандағы № 887 бұйрығымен бекітілген Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігінің 2017 – 2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары;

<sup>5</sup> Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 6 сәуірдегі № 1030 жарлығымен бекітілген "Нұрлы жол" инфрақұрылымды дамытудың 2015 – 2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы;

<sup>6</sup> Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 20 мамырдағы "Ұлт жоспары – 100 нақты қадам" бағдарламасы;

<sup>7</sup> Директорлар кеңесінің 2010 жылғы 7 мамырдағы № 3 шешімімен бекітілген "Қазақстан темір жолы" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының даму стратегиясы

<sup>8</sup> Қазақстан Республикасының 1991 – 2016 жылдарға арналған негізгі элеуметтік-экономикалық көрсеткіштері [Электрондық ресурс]. Қол жеткізу режимі: [http:// www.stat.kz](http://www.stat.kz);

<sup>9</sup> "Германия жекеменшік инвесторларды жолдар салуға тартқысы келеді" мақаласы. <http://www.reuters.com/> электрондық ресурсы

<sup>10</sup> "Ecosel Asphalt Protection" есебі. <https://www.akzonobel.com/> электрондық ресурсы

<sup>11</sup> "Carbon Trust және Lafarge Tarmac 46 млн. фунтқа үнемдеуге қабілетті алатын аз шығынды жол - құрылыс материалдарын шығарады" мақаласы. <https://www.carbontrust.com/> электрондық ресурсы.

<sup>12</sup> "Асфальт, асфальт төсеу, және құрылыс" есебі. [http://www.lafarge --na.com/](http://www.lafarge-na.com/) электрондық ресурсы.

<sup>13</sup> "Vegecol" мақаласы . <http://www.colassolutions.ca/vegecol> электрондық ресурсы.

<sup>14</sup> "Жаңа жарықтандыру бағдарламасы" есебі. <http://www.lightingcambridgeshire.com/> электрондық ресурсы

<sup>15</sup> "Күн сәулелі жолдарға қош келдіңіз" мақаласы. <http://www.solarroadways.com/> электрондық ресурсы.

<sup>16</sup> "Нью-Йорк штаты жаңа түске енуде" мақаласы. <https://nssnewsarchive.expressions.syr.edu/> электрондық ресурсы.

<sup>17</sup> "Қозғалыста өлшеу датчиктері" есебі. <http://www.intercompcompany.com/> электрондық ресурсы.

<sup>18</sup> Директорлар кеңесінің 2010 жылғы 7 мамырдағы № 3 шешімімен бекітілген " Қазақстан темір жолы" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының даму стратегиясы.

<sup>19</sup> Директорлар кеңесінің 2010 жылғы 7 мамырдағы № 3 шешімімен бекітілген " Қазақстан темір жолы" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының даму стратегиясы

**1-кесте. Сыртқы мүдделі тараптардың "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ іс-әрекеттеріне әсері**

Мүдделі тараптар	"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ шешуші аспектілері			Түсіндірме
	Кірістер көлемі	Операциялық шығындардың тиімділігі	Инвестициялық қызметтің тиімділігі	
				Республикалық бюджеттен, инвестициялық жобаларды қаржыландыру жөнінде шешімдер арқылы, сондай-ақ с ы р т қ ы

Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі	3	1	3	экономикалық саясат, даму стратегиясын және жоспарларын келісу есебінен кірістерге және инвестициялық қызметке жоғары дәрежелі әсер ету
Қазақстан Республикасының Қаржы министрлігі	3	1	3	Республикалық бюджеттен, инвестициялық жобаларды қаржыландыру жөнінде шешімдер арқылы, сондай-ақ сыртқы экономикалық саясат, даму стратегиясын және жоспарларын келісу есебінен кірістерге және инвестициялық қызметке жоғары дәрежелі әсер ету
Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің Мемлекеттік мүлік және жекешелендіру комитеті	3	1	3	Инвестициялық жобаларды республикалық бюджеттен қаржыландыру бойынша шешім арқылы, сондай-ақ даму стратегиялары мен жоспарларын олардың іске асырылуын келісу арқылы кірістер мен инвестициялық қызметке әсер етудің жоғары деңгейі
Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму	3	1	3	Саланы реттеу, автомобиль жолдарының жобаларын қаржыландыру мәселелерін келісу жөнінде шешімдер арқылы, сондай-ақ сыртқы экономикалық саясат, даму

министрлігінің Автомобиль жолдары комитеті				стратегиясын және жоспарларын келісу , олардың іске асырылуын мониторингілеу есебінен кірістерге және инвестициялық қызметке жоғары дәрежелі әсер ету
Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігінің Көлік комитеті	2	1	2	АТС салмақтық және габариттік бақылау арқылы " ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметіне орташа дәрежелі әсер ету
Автомобиль жолдарының ақылы учаскелерін пайдаланушылар	3	1	3	Шығындар мен инвестициялық қызметке " ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметіне сұраныс арқылы жоғары дәрежелі әсер ету
Мердігерлік ұйымдар	1	2	2	Операциялық шығындардың тиімділігіне және инвестициялық қызметке қызметтердің сапасы арқылы орташа дәрежелі әсер ету
"Қазақавтожол" РМК	1	2	2	Операциялық шығындардың тиімділігіне және инвестициялық қызметке қызметтердің сапасы арқылы орташа дәрежелі әсер ету
Еуразиялық экономикалық комиссия	1	1	1	"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметінің шешуші аспектілеріне орташа дәрежелі әсер ету
				"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметінің шешуші

Ғылыми және білім беру қауымдастығы	1	1	1	аспектілеріне орташа дәрежелі әсер ету
Сенімгерлік басқарушы	3	1	3	"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметінің барлық шешуші аспектілеріне жоғары дәрежелі әсер ету
Менеджмент	3	3	3	"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметінің барлық шешуші аспектілеріне жоғары дәрежелі әсер ету
Қызметкерлер	3	3	3	"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметінің барлық шешуші аспектілеріне жоғары дәрежелі әсер ету

1 – ең аз әсер, 2 – орташа әсер, 3 – елеулі әсер

#### PEST талдау

PEST-талдау "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ бизнесіне әсер ететін сыртқы ортаның саяси (Political), экономикалық (Economic), әлеуметтік (Social) және технологиялық (Technological) аспектілерін анықтауға арналған.

#### 2-кесте. PEST талдау

Р/с №	Факторлар тобы	Әсер етуі	
1	(P) Саяси	Заңнама: саланың нысаналы моделін өзгерту	Басқарудың артық буындарын қысқарту. Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ теңгеріміне берудің нәтижесінде қызмет түрлері бойынша қажетті ресурстарды тиімді жоспарлау және пайдалану қамтамасыз етілетін болады.
		Мемлекеттік реттеу иеленушілердің көлік инфрақұрылымына қол жеткізуі	Оңтайлы тарифтік саясатты қамтамасыз ету.
			Одаққа мүше елдердің көлік саласындағы орта



		Ықпалдастыру: ЕАЭО: көлік саласындағы ұлттық органдардан жоғары тұратын органдардың рөлін күшейту	және ұзақ мерзімді саясатын және даму бағдарламаларын қалыптастыру. Теңгерімделмеген стратегиялық құжаттарды әзірлеу катері.
2	(E) Экономикалық	Дүниежүзілік экономика энергия ресурстарын дүниежүзілік тұтынудың артуы; жоғары қарқынды даму: Қытай, Үндістан, Оңтүстік-Шығыс Азия	Жүк айналымы мен тасымалдар көлемінің өсуі. Транзиттік тасымалдардың ұлғаюы.
		Ішкі экономикалық саясат ІЖӨ; инфляция; салық салу; валюта бағамы; инфрақұрылымға мемлекеттік инвестициялар.	Жүк айналымы мен тасымалдар көлемінің өсуі. Транзиттік тасымалдардың ұлғаюы.
3	(S) Әлеуметтік	Демография: халықтың ұтқырлығының өсуі; урбандалу	Көрсетілетін қызметтің сапасына қойылатын талаптар. Жоғары жылдамдықты автомагистральдарды дамыту.
		халық өмірі деңгейінің өсуі	Еңбекақы төлеу қорының өсуі.
		тұтынушылар мінез-құлқы моделінің өзгеруі	Көрсетілетін қызметтердің сапасына қойылатын талаптар. Жүк пен жолаушыларды тасымалдау жылдамдығының ұлғаюы.
4	(T) Технологиялық	Энергия үнемдеуші технологиялар 3D-принтерлер	Көрсетілетін қызметтердің өзіндік құнын азайту.
		ҒЗТКЖ-ны дамыту	Компанияның ҒЗТКЖ-ға шығындарының үлесін ұлғайту.
		Электр қозғалтқыштарымен және гибридік	Электр қозғалтқыштармен және гибридік қондырғылармен жүретін жүк және жолаушылар автокөлігі автотасымалдардың

	кондырғылармен жүретін көліктің жаңа түрлері	өзіндік құнын азайтуды қамтамасыз етеді және нәтижесінде басқа көлік түрлерімен жоғары бәсекелестік.
	Ақпараттандыру мен автоматтандырудың жоғары деңгейі	Көрсетілетін қызметтер сапасына қойылатын жаңа талаптар: айқындылық, ақпаратқа еркін қол жеткізу, персоналды қысқарту.

Ішкі ортаны талдау

Салалық талдау

Көп жылдар бойы автожол саласы реформалау процесінде. Қазақстанның автожол саласының қолданыстағы институционалдық және ұйымдастырушылық құрылымының ерекшеліктерін түсіну үшін реформаның қазіргі кезеңдегі аяқталмаған сипатын, сондай-ақ оны іске асыру ерекшеліктерін назарға алу қажет.

Реформаның алғышарттары автожол секторының сыртқы және ішкі ортасы факторларын өзгерту болып табылады, оларға мыналар жатады:

экономикадағы құрылымдық өзгерістер;

активтер мен көрсетілетін қызметтер құрылымының үйлесімсіздігі;

инвестицияларды тарту және озық технологияларды енгізу қажеттілігі;

автомобиль жолдарының пайдаланушылары үшін көрсетілетін қызметтердің сапасын көтеру үшін экономикалық ынталарды құру қажеттілігі.

Аталған алғышарттар бүгінгі күні де өзекті. Сондықтан одан әрі даму мыналардан: басқарушылық және қаржы мәселелерінің бүкіл кешенін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ беру арқылы уәкілетті мемлекеттік органның құзыретінен оларға бейінді емес шаруашылық автожол функцияларын шығару, мемлекеттік реттеуді қажетті және орынды салада ғана жүзеге асыру, жекеменшік инвестицияларды мүмкін және қажетті жерлерге тарту, бәсекелестік ортаны, саланың құрылымдық бөлімшелері мен қызметкерлерін уәждеудің нарықтың тетіктерін қалыптастырудан тұратын құрылымдық және институционалдық реформасыз мүмкін емес.

Саланың жаңа моделін енгізу "Автомобиль жолдары туралы" 2001 жылғы 17 шілдедегі Қазақстан Республикасының Заңында, Инфрақұрылымды дамытудың 2015 – 2019 жылдарға арналған "Нұрлы жол" мемлекеттік бағдарламасында және Н.Ә. Назарбаевтың бес институционалдық реформасын іске асыру жөніндегі 100 нақты қадам – Ұлт жоспарында көзделген.

Қазақстанның автожол саласының жалпы сипаттамасы

Көлік экономика инфрақұрылымын қалыптастырушы саланың бірі болып табылады. Қазақстан Республикасының автомобиль жолдарының жалпы ұзындығы 128,3 мың км құрайды, оның 97,4 мың км астамы жалпыға ортақ пайдаланылатын атожолдар,

тығыздығы бар болғаны 0,035 км / шаршы км<sup>2</sup>. Бұл Аустралия мен Канададағы автожол тығыздығымен салыстырмалы<sup>3</sup>, ол онда 0,1 км / ш.км құрайды, Ресейде (0,05 км /ш.км) , Қазақстанда тұрғындардың орташа тығыздығы 5,7 адам/ш. км құрайды, ол Аустралия мен Канадаға қарағанда (шамамен 3,5 адам/ ш. км) жоғары.

Дегенмен жолдар тығыздығының төмен болуы осы елдер тұрғындарының тығыздығының төмен болуымен байланысты және міндеті түрде жаңа құрылыс салуға деген қажеттілікті көрсетпейді.

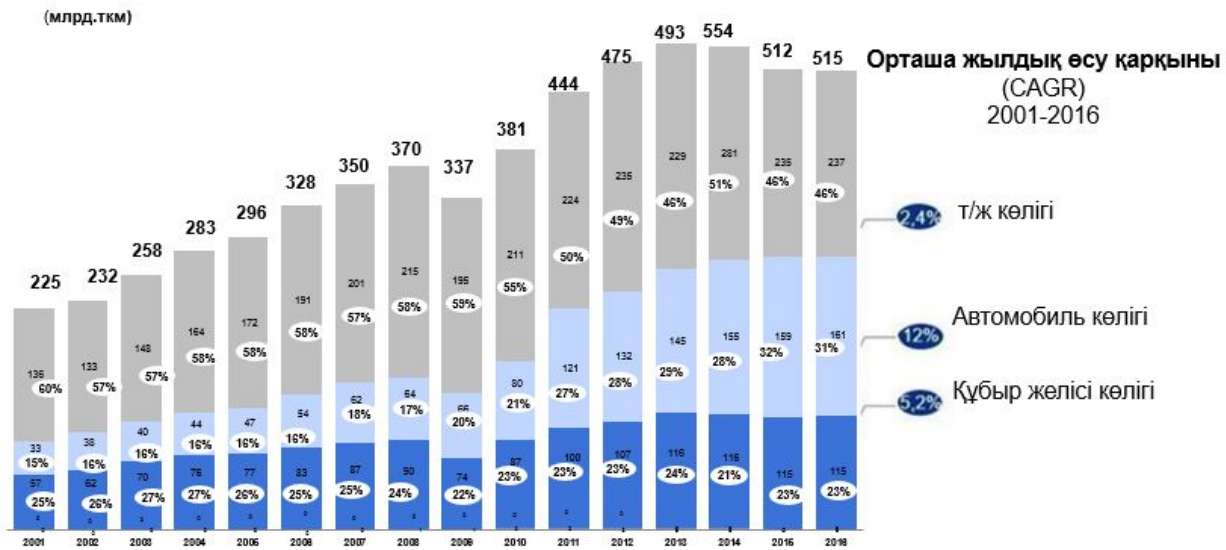
Қазақстанның республикалық жол желісі жалпы ұзындығы 8,3 мың км жуық болатын 6 халықаралық дәлізден тұрады. Олар негізінен Қытай, Қырғызстан, Өзбекстан, Түрікменстан және Ресей арасындағы, одан әрі Еуропаға шығатын халықаралық транзиттік дәліз ретінде пайдаланылады. Олар сондай-ақ Азия автомобиль жолдары, Еуропа-Кавказ-Азия көлік дәлізі (ТРАСЕКА), Орталық Азия Өңірлік Экономикалық Үнтымақтастығы (ЦАРЭС) және басқалар шеңберіндегі халықаралық келісімдердің бір бөлігі болып табылады.

### 3-кесте. Қазақстанның халықаралық автожол дәліздері

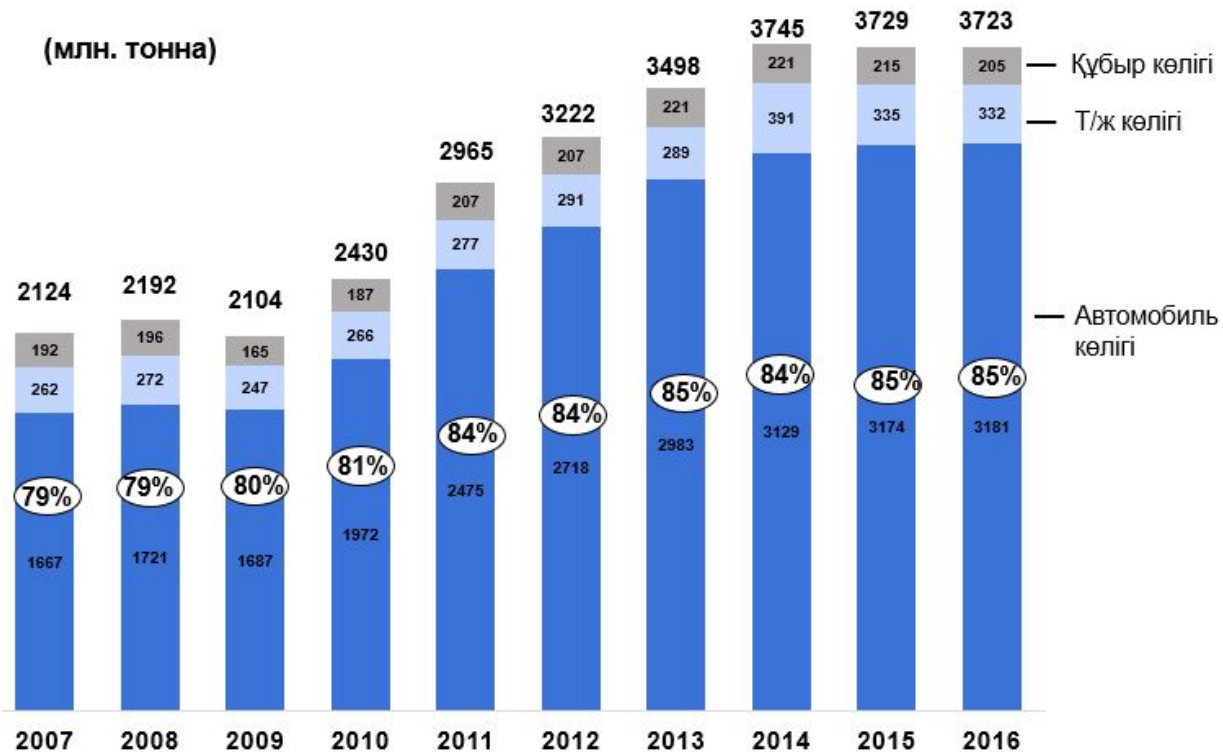
Халықаралық дәліз	Жол индексі	Ұзындығы (км)	Трафик (АТС/тәулік)
Өзбекстан шекарасы - Шымкент - Тараз - Бішкек - Алматы - Қорғас – Қытай шекарасы	A2	970,1	> 7500
Өзбекстан шекарасы - Шымкент - Қызылорда - Ақтөбе - Орал - Ресей Федерациясы шекарасы	M32	2083,1	> 3000
Алматы – Қарағанды - Астана – Петропавл	M36 / A1 M51	1700,6	>5000
Ресей Федерациясы шекарасы - Атырау - Ақтау - Түрікменстан шекарасы	A27 / A33 A34	1413	> 2000
Ресей Федерациясы шекарасы - Павлодар - Семей - Майқапшағай - Қытай шекарасы	M38	1094	> 2400
Астана – Қостанай – Ресей Федерациясы шекарасы	M36 / P36	626	> 2100

Қазақстан экономикасының шикізаттық бағытта болуына байланысты автожол көлігі Қазақстан Республикасының көлік-коммуникациялық кешенінде шешуші рөл атқарады. 2014 жылы оның барлық көлік түрлеріндегі жүк айналымындағы үлесі 32 % құрады, ал тасымалдар көлемінде 86 % құрады.

1-сурет. Көліктің барлық түрлерімен жүк айналымының серпіні, млрд.ткм



2-сурет. Жүктерді көліктің барлық түрлерімен тасымалдау серпіні, млн.тонна



Қазақстан Республикасындағы жүк айналымы және тасымалдар көлемі туралы деректерді талдай отырып, автокөлік жұмысының көрсеткіштері басқа көлік

түрлерімен салыстырғанда елеулі жақсарғанын атап өтуге болады, бірақ сапа деңгейі бойынша автожолдар 108 орында, бұл 26 орындағы теміржол жолдарының сапа деңгейінен айтарлықтай төмен (World Economic Forum, 2016 ж.)

Автомобиль жолдарының даму деңгейінің автомобильдену мен автомобиль тасымалдарына сұраныс деңгейіне сәйкес келмеуі көлік нарығындағы сұраныс пен ұсыныстың теңгерімсіздігіне әкеледі, онысымен толықтай алғанда ел экономикасының бәсекеге қабілеттігін төмендетуде.

Қазақстанда автомобиль жолдарын қаржыландыру және сапасын көтеруді тұрақтандыру жөнінде үлкен жұмыс жүргізіліп жатқандығына қарамастан, аталған шаралар елде қазіргі заманғы автожолдар желісін құру үшін жеткіліксіз. Шығындардың нормативтік есептемелері республикалық автожолдарды күтіп-ұстау мен жөндеуге деген қажеттілік пен нақты қаржыландыру арасында елеулі алшақтық бар екендігін көрсетеді.

Дүниежүзілік Банк өзінің 2011 жылғы есебінде "жолды күтіп-ұстауға уақтылы жұмсалмаған әрбір доллар, автомобиль жолдарын пайдаланушыларға осымен байланысты шығыстарына төрт доллардан келеді" деген мысал келтірген, яғни жолдарды күтіп-ұстау бойынша жұмыстарды уақтылы жүргізу қаражатты ұтымды пайдаланудың кепілі болып табылады.

Жол-көлік инфрақұрылымы сапасымен проблемалар сондай-ақ институционалдық реформалардың аяқталмауымен күрделенеді. Мемлекеттік уәкілетті орган республикалық маңызды автомобиль жолдарының меншік иесі бола отырып, стратегиялық мәселелерден басқа операциялық сипаттағы мәселелерді де шешеді. Бұл жоспарлау процесінің фрагменттелуіне, оның салдарынан саланы басқарудың бүкіл жүйесінің тиімсіз болуына әкеледі.

Егер "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ үлгісін қарастыратын болсақ, соңғы жылдар ішінде акционер теміржол жолдары сапасының көрсеткіштерінен басқа қауіпсіздік, экономикалық тиімділік көрсеткіштерін, басқару жүйесі, клиенттермен және әріптестермен, акционерлермен және реттеуші органдармен өзара қарым-қатынастар процестері айқындылығын елеулі жақсартты. Мәселен, 2008 жылдан бастап 2016 жылға дейінгі кезеңде 1000 астам локомотив, 37,5 мың жүк вагондары, 1500 жуық жолаушылар вагондары жаңартылды, 4 700 км көлеміндегі жолды жаңғырту және күрделі жөндеу жүзеге асырылды. Нәтижесінде локомотивтердің тозуы 78 %-дан 51 %-ға дейін төмендеді, жолаушылар және жүк вагондарының тозуы – тиісінше 85 %-дан 46 %-ға дейін және 71 %-дан 44 %-ға дейін, сондай - ақ теміржол инфрақұрылымының тозуы 69 %-дан 52 %-ға дейін төмендеді.

Табыстың негізгі факторы теміржол саласын табысты реформалау болды, оның нәтижесінде "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ 2002 жылы оның иелігіне және пайдалануына магистральдық теміржол желісі берілгеннен кейін толыққанды инфрақұрылым операторы болды. Бұл "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ ұлттық және

халықаралық маңыздағы инвестициялық жобаларды жүзеге асыру үшін ішкі және сыртқы ресурстарды жұмылдыруға мүмкіндік берді.

Осылайша, автомобиль жолдарын "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның иелігіне және пайдалануына беру жаңа құзыреттерді дамыту үшін барабар автожол платформасын қалыптастырып қана қоймай, ұлттық экономиканың дамуын және тікелей және жанама мультипликативтік әсерлер есебінен халықтың әл-ауқатын өсіруге елеулі үлес қосатын болады.

Автожол саласының институционалдық моделі

Саланың институционалдық моделі:

қызмет түрлері құрылымымен (сала сегменттерімен);

саланың әр сегментіндегі нарық құрылымымен;

қызмет түрлері (сала сегменттері) бойынша операциялық функцияларды бөлумен;

қызмет түрлері (сала сегменттері) бойынша активтерді бөлумен;

операторларды институционалдық бекітумен және субъектілер арасында қызмет түрлерін бөлумен;

сала сегменттері бойынша жіктелген мемлекеттік реттеумен;

басқару институттарын заңнамалық бекітумен, реттеу функцияларын және меншік құқықтарын бөлумен;

саланың әр сегментіндегі экономикалық саясатпен белгіленеді.

Автожол көлігінің қолданыстағы институционалдық құрылымы 3-суретте келтірілген.

3-сурет. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ операциялық ортасы



Қазақстанның автожол секторы республикалық деңгейде Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігінің қарамағында, ол Автомобиль жолдары комитеті арқылы республикалық маңыздағы автожол жобалары бойынша тапсырыс беруші болып табылады. Республикалық деңгейдегі жолдарда жол жұмыстарының барлық түрлерін оперативтік басқару және бақылау "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға тапсырылған, ол жол желісінің басқарушысы (Ұлттық операторы) ретінде сатып алу үшін және Қазақстан Республикасы Үкіметі атынан тапсырыс берушінің шаруашылық функцияларының орындалуы үшін жауап береді. Жол жұмыстары автомобиль жолдарын даму бюджеті бойынша салу және реконструкциялау және ағымдағы бюджет бойынша күрделі, орташа, ағымдағы жөндеуден тұрады. Мердігері "Қазақавтожол" республикалық мемлекеттік кәсіпорны (бұдан әрі – "Қазақавтожол" РМК) белгіленген жолдарды күтіп-ұстауды қоспағанда, барлық жұмыс түрлері бойынша мердігерлер Директорлар кеңесінің 2013 жылғы 30 қыркүйектегі № 6 шешімімен бекітілген "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ сатып алу қағидаларына сәйкес ашық конкурстар арқылы белгіленеді. Ақылы автомобиль жолдарын күтіп-ұстау жөніндегі жұмыстарды "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ дербес жүзеге асырады.

Қазақстанның жол желісін дамыту бойынша Дүниежүзілік Банк, Азия Даму Банкі (бұдан әрі – АДБ), Еуропалық Қайта Құру және Даму Банкі (бұдан әрі – ЕҚДБ), Ислам Даму Банкі (бұдан әрі – ИДБ), сондай-ақ Қытай Экспорт-Импорт Банкі (бұдан әрі – ҚХР ЭксИмБанкі) әріптес болуда.

Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігі автожол саласының нормативтік-құқықтық базасын жетілдіру үшін жауапты әрі халықаралық және республикалық маңызы бар жолдарды басқарады (облыстық және аудандық жолдар жергілікті атқарушы органдардың басқаруында).

Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігінің құрылымында жол секторын республикалық мемлекеттік мекеме болып табылатын Автомобиль жолдары комитеті (бұдан әрі – АЖК) басқарады.

АЖК олардың сақталуын қамтамасыз етуді, инвестициялық және әлеуметтік саясатты, жалпыға ортақ пайдаланылатын жолдарды атауды, индекстеуді, облыстық және аудандық маңызы бар жолдарды тіркеуді, Ұлттық операторды ("ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ) қаржыландыруды, жұмыстардың сапасын бақылауды ұйымдастыруды, ақылы жолдардың ашылуына бақылау жасауды жүзеге асыруды қоса алғанда, жол саласындағы мемлекеттік саясаттың іске асырылуы, халықаралық ынтымақтастықтың ұйымдастырылуы, нормативтік-техникалық базаның, ұлттық стандарттардың әзірленуі және үйлесімділігі үшін жауап береді. АЖК-ның ведомстволық бағынысты ұйымдары бар: "ҚазжолҒЗИ" акционерлік қоғамы (бұдан әрі – "ҚазжолҒЗИ" АҚ), "Қазақавтожол" РМК және "Облжолзертханасы" республикалық мемлекеттік мекеме (бұдан әрі – "Облжолзертханасы" РММ) .

"Облжолзертханасы" РММ-ға республикалық маңызы бар жолдар бойынша іске асырылатын жол жұмыстарының (құрылыс/реконструкция және жөндеу), сондай-ақ қаржыландырылуы республикалық бюджеттен нысаналы трансферттер есебінен жүзеге асырылатын облыстық және аудандық маңызы бар жолдарда іске асырылатын жобалар бойынша, сондай-ақ жол-құрылыс материалдарының сапасын бақылау жөніндегі жауапкершілік белгіленген. "Облжолзертханасы" РММ-ға материалдардың стандарттар мен техникалық шарттардың талаптарына сәйкес келуіне сынақтар жүргізуге, өндірістік процестердің жобалық шешімдер мен нормативтік-техникалық құжаттардың талаптарына сәйкес келуін бағалауға, сондай-ақ бақылаудың аспаптық әдістерін пайдалана отырып, жол жұмыстары сапасына ішінара сараптама жасауға рұқсат берілген. Дегенмен іс жүзінде олардың жұмысы материалдарды сынауға топталған, ал "Облжолзертханасы" РММ ақы төлегенге дейін орындалған жұмыстарды ресми растауы қажет болса да, орындалған жұмыстардың сапасына бақылау жасау шектелген.

"ҚазжолҒЗИ" АҚ ғылыми-зерттеу институты АЖК-ның ұлттық нормалар мен қағидаларды дайындау үшін жауапты ведомстволық бағынысты ұйымы болып табылады, ол жаңа технологиялар мен материалдарды тестілеуді жүзеге асырады, жол мен көпірлердің диагностикасын және паспорттауды жүргізеді, қаржыландыру нормаларын және жөндеу мен күтіп-ұстауға арналған бағаларды әзірлейді, жобалау-ізвестіру жұмыстарымен айналысады, күрделі және орташа жөндеуді техникалық қадағалауды жүзеге асырады, сондай - ақ автожол саласы қызметкерлерінің біліктілігін арттыру курстарына маманданған.

Жарғыға сәйкес "Қазақавтожол" РМК-ның мақсаты жалпыға ортақ пайдаланылатын автомобиль жолдарын ағымдағы жөндеу, күтіп-ұстау және көгалдандыру жөніндегі жұмыстарды жүргізу болып табылады.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 1 ақпандағы № 79 қаулысымен республикалық маңыздағы автожолдарды басқару жөніндегі Ұлттық оператор ретінде "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ құрылды.

"Автомобиль жолдары туралы" Қазақстан Республикасының Заңына сәйкес "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның өкілеттіктеріне мемлекеттік тапсырма негізінде жалпыға ортақ пайдаланылатын халықаралық және республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының желісін дамыту жөніндегі бюджеттік инвестициялық жобаларды іске асыру жатады. Ұлттық оператор мемлекеттік тапсырманы орындау шеңберінде жалпыға ортақ пайдаланылатын халықаралық және республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын салу, реконструкциялау, жөндеу және күтіп-ұстауды ұйымдастыру жөніндегі қызметтерді көрсетеді.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ ақылы жолдарды басқару үшін, оның ішінде ақылығына және оларды күтіп-ұстауға арналған алымдар үшін жауапты болады. Қазіргі уақытта қолданыстағы 211 км ақылы жолдар үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ оған "Қазақавтожол" РМК-дан қалған ДЭУ мен ЖПК қабылдап алды, олар қазіргі күні ақылы болғаннан



түсетін кірістер есебінен жолдардың күтіп-ұсталуын жүзеге асыратын ақылы жолдар дирекциясы болып ұйымдастырылды. Қалыптасқан жағдай мүдделер қайшылығына әкелуде, өйткені "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ бір уақытта қадағалау және бақылау функциялары бар тапсырыс беруші ретінде де, іске асыру үшін жауапты мердігер ретінде де болып отыр.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ 2015 жылғы 15 қаңтарда "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ-ның басқаруына берілді, ал ол өз кезегінде "Самұрық-Қазына" ұлттық әл-ауқат қоры" акционерлік қоғамының еншілес компаниясы болып табылады. Мемлекет басшысы Н.Ә.Назарбаевтың тапсырмаларына сәйкес "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ базасында халықаралық деңгейдегі мультимодальдық көлік-логистикалық холдинг қалыптасады.

Бүгінгі күннің өзінде "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ теміржол және теңіз тасымалдарын жүзеге асырады, көлік-логистикалық орталықтардың, сондай ақ теңіз порты, әуежай және автожол инфрақұрылымының қызметтерін жүзеге асырады. "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ "Қорғас – Шығыс қақпасы" еркін экономикалық аймақ операторы болды, оның сенімгерлік басқаруына "Қорғас" халықаралық шекараманы ынтымақтастық орталығы, Ақтау халықаралық теңіз сауда порты және "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ тапсырылды.

Бәсекелестікті күшейту жағдайында жаһандық нарықта өз орнын табу үшін "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ көрсететін көлік-логистикалық қызметтерінің қолжетімділігі, уақтылы және жылдам жеткізу, сенімділігі (сақталуы және қауіпсіздігі), қызметтердің сапалы сипаттамаларына сәйкес тарифтердің икемділігі, қосымша сервис сияқты клиенттердің талаптарына сәйкес келуін қамтамасыз етуі тиіс.

#### Басқару жүйесі

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ басқару жүйесі функционалдық және дивизиондық қағидалар бойынша құрылған және жауапкершілік орталықтарының деңгейін ескеретін иерархиялық архитектурасы бар:

- 1) "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның басқару деңгейі;
- 2) желілік басқару деңгейі;
- 3) өңірлік басқару деңгейі.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ басқару шеңберінде стратегиялық басқару жүзеге асырылады және корпоративтік басқарудың негіздері мен қағидалары қалыптасады.

Аталған деңгейдің негізгі (шешуші) қатысушылары мыналар болып табылады:

- 1) жалғыз акционер;
- 2) "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ Директорлар кеңесі;
- 3) "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ Басқармасы;
- 4) "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ жоғарғы басшылығы және менеджмент.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ жалғыз акционері "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ болып табылады, ол "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру және қызметінің ашықтығын арттыру мәселелерімен жұмыс істейді.

Осыған байланысты үздік практика бағдарлана отырып, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ басқарушылық және де операциялық сегменттерде шешуші процестерін қайта қарады және менеджменттің күштерін бір нүктеге тоғыстыруға және басқаруды арттыруға мүмкіндік беретін құрылым мен бизнес-процестерді құрды.

#### Корпоративтік басқару

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-да корпоративтік басқару жалғыз акционер, Директорлар кеңесі мен Басқарма арасындағы қарым-қатынастар жиынтығы болып табылады, олар компанияның қызметін басқаруды және бақылау жасауды қамтамасыз етеді.

"Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ-ны корпоративтік басқару мынадай негізгі актілермен:

- 1) "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының Заңымен;
- 2) "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ Жарғысымен;
- 3) Корпоративтік этика кодексімен;
- 4) Директорлар кеңесі туралы ережемен;
- 5) "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ Басқармасы туралы ережемен реттеледі.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ны корпоративтік басқарудың мақсаттары мен қағидаттары "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ Корпоративтік басқару кодексінде баяндалған.

#### Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат

Қазақстанның дамыған 30 елдің қатарына қосылуы іскерлік этика мен бизнесті адал жүргізудің қазіргі заманғы қағидаттарын сақтаған жағдайда ғана мүмкін болады.

Іскерлік этиканың жоғары стандарттарын ұстаушылық "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ корпоративтік мәдениетінің ажырамас бөлігі болып табылады. Шыншылдық, әділдік, сенімділік және кәсібилік – бұл ең алдымен бағаланатын қасиеттер.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ сыбайлас жемқорлықтың кез келген көрінісіне "мүлдем төзбеушілік" қағидатын ұстанады және қызметкерлердің сыбайлас жемқорлық туралы мәлімет алу деңгейін арттырады.

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясаттың мақсаттары мен қағидаттары "ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының сыбайлас жемқорлыққа қары іс-қимылы жөніндегі бағдарламасында жазылған.

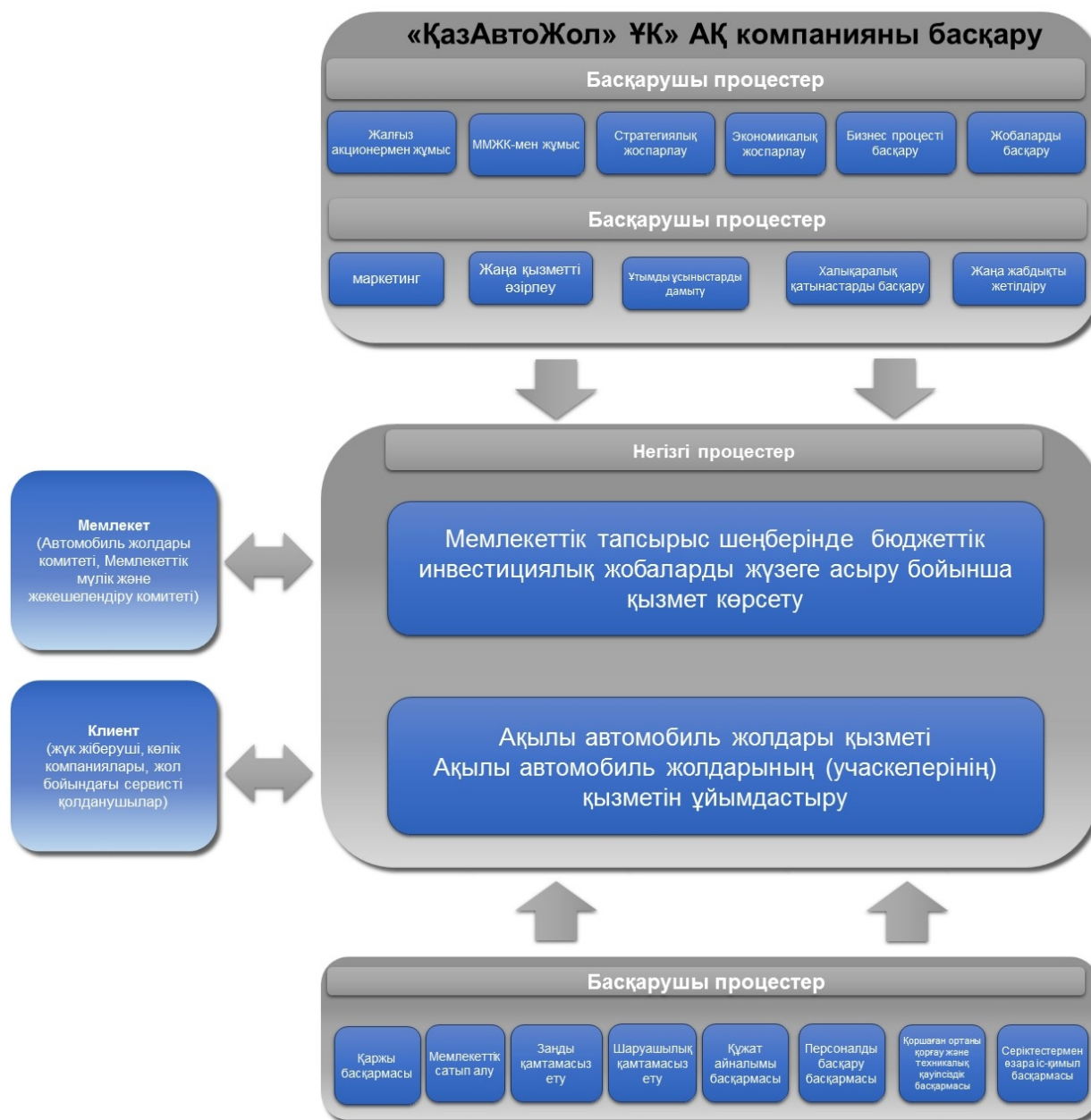
#### Қызмет түрлерін талдау

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ жүзеге асыратын процестер мындай негізгі қызметтің негізгі түрлері бойынша топтастырылған:

- 1) мемлекеттік тапсырма шеңберінде не болмаса тартылған инвестициялардың есебінен бюджеттік инвестициялық жобаларды іске асыру жөнінде қызметтер көрсету;
- 2) ақылы автомобиль жолдары қызметтерін көрсету.

Төмендегі суретте "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ процестерінің моделі көрсетілген.

#### 4-сурет. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ компаниялар тобы процестерінің моделі.



#### Көліктік-пайдаланудың жай-күйі

Республикалық маңызы бар автомобиль жолдары желісінің ұзындығы 2017 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша 23 909 км құрайды және 62 % III техникалық санаттағы жолдардан тұрады. Автомобиль жолдарының көп бөлігі 6 тонналы осьтік жүктемеге жобаланған.

2017 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша республикалық маңызы бар автомобиль жолдары желісінің жағдайы мынадай: жақсы – 42,6 %; қанағаттанарлық – 39,7 %; қанағаттанарлықсыз – 17,7 %.

Ақаусыз күтіп-ұстау сапасының жиынтық "кешендік" көрсеткіші автомобиль жолдары желісі жағдайының алдыңғы жылмен салыстырғанда жақсарғанын көрсетіп отыр, бұл көрсеткіш 2015 жылмен (73,4 %) салыстырғанда 7 % артқан (2016 жылы - 78,7 %).

#### Инженерлік құрылыстардың жай-күйі

Республикалық маңызы бар жолдар желісіндегі автомобиль жолдары көпірлері мен жол өтпелерінің көлік-пайдалану жағдайы да күрделі әрі маңызды болып отыр. 1284 көпірдің 50 % (немесе 646 бірлік) ақауы бар көпірлер, 318 көпір күрделі жөндеуді қажет етеді, сондай-ақ 28 % су өткізгіш құбырдың (4028 бірлік) ақауы бар.

#### Жөндеуаралық мерзімнен артта қалу

Орташа және күрделі жөндеу жұмыстары едәуір кешіктіріліп жүргізілуде (автожол желісі ұзындығының жартысына дейін), ол автомобиль жолдары саласының даму бағдарламасының шеңберінде реконструкция жүргізу нәтижесінде бірте - бірте азаюда.

Автомобиль жолдары шеңберінде жөндеу бойынша жұмыс көлемінің ұлғаюына қарамастан, көктемдегі қарап - тексерудің нәтижелері бойынша жүру бөлігінің жабындысы бұзылған автомобиль жолдары километрлерінің шегі әлі де жоғары, себебі күрделі жұмысты талап ететін, бүлінуге жақын километрлер саны 5986 км немесе республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жалпы желісінің 27 %, орташа жөндеуді талап ететіні – 5 713,6 км немесе 26 %, ағымдағы жөндеуді талап ететіні – 7451,2 км немесе 34 % құрайды. Өткен жылдың күзімен салыстырғанда күрделі жөндеуді талап ететін жолдардың ұзындығы 244,9 км азайды.

Негізінен, күрделі және орташа жөндеуі күтіліп тұрған жолдарда қызмет көрсетудің де артта қалуы байқалады. Бұл артта қалуды жоюға бюджеттен бөлінетін ағымдағы қаржы жеткіліксіз, сондықтан жолдардың жағдайы күннен-күнге төмендеп, реконструкциялауды қажет етеді.

Сыртқы және ішкі ортаны талдау нәтижелері "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның мықты және әлсіз тұстарын, сондай-ақ қатерлері мен мүмкіндіктерін атап көрсетуге мүмкіндік берді, олар 4-кестеде келтірілген.

#### 4-кесте. SWOT-талдау

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ	
Мықты тұстары	Әлсіз тұстары
<p>Қазақстан Республикасының Ұлттық операторы мәртебесі.</p> <p>Бүкіл Қазақстан бойынша автомобиль жолдарына қол жеткізуге болады.</p> <p>Мемлекеттік қолдаудың болуы.</p> <p>Реттелмейтін секторда қызмет ету</p>	<p>Мемлекеттік бюджетке тәуелділік.</p> <p>Клиентке бағдарланудың жеткіліксіздігі.</p> <p>АТ-технологиялар мен бизнес-процестердің толық ықпалдаспауы.</p> <p>Еңбек өнімділігі деңгейінің жеткіліксіздігі.</p> <p>Инновациялар мен процестерді автоматтандыруды енгізу деңгейінің жеткіліксіздігі.</p>

<p>"Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ сенімгерлік басқаруында болу.</p> <p>Нарықты қамту.</p> <p>Жол қызметтерін көрсету бойынша қызметтерді сатып алуды ұйымдастыруда Қазақстан Республикасының басым жағдайы.</p>	<p>Төмен тұрған басқару деңгейлерінде ынталандырудың, бастамашылықтың және жауапкершіліктің болмауы.</p> <p>Мүдделі тұлғалардың ("стейкхолдерлер") көп болуы себебінен қызмет құрылымының күрделі болуы, бұл негізгі шешімдердің жедел қабылдануын қиындатады.</p> <p>Жол-құрылыс жұмыстарының, жолдарды жөндеу және күтіп-ұстаудың сапасы үшін жауаптының ролін орындауға қажетті ресурстардың болмауы.</p>
<p>Мүмкіндіктер</p>	<p>Қатерлер</p>
<p>Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын салу, реконструкциялау және жөндеу кезінде озық технологияларды пайдалану.</p> <p>Республикалық маңызды бар автомобиль жолдарында ақы төлеуден түскен алымның есебінен автомобиль жолдарын ақаусыз күтіп-ұстау мүмкіндігі.</p> <p>Операциялық және күрделі шығындарды оңтайландыру әлеуеті, өнімділікті арттыруды.</p> <p>Транзиттік тасымалдарды және басқаларын қоса алғанда, келешек инфрақұрылым арқылы ұсынылатын қызметтер спектрін кеңейту қабілеті.</p> <p>Еуразиялық экономикалық қауымдастық шеңберінде жаңа нарыққа шығу мүмкіндігі.</p> <p>Тұтынушылардың қосымша топтарына қызмет көрсету, жаңа нарық сегменттерін енгізу мүмкіндігі.</p>	<p>Инвестициялық жобаларды қаржыландыру жеткіліксіздігінің салдары.</p> <p>Мердігерлердің сапасыз жөндеуінің салдары.</p> <p>Автомобиль жолдарын "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның балансына берген кезде бағаны заңнамалық реттеу.</p> <p>"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметі туралы теріс жариялылық себебінен беделдің төмендеуі.</p> <p>Қазақстан Республикасы экономикасының және негізгі сауда әріптестерінің экономикасының өсу қарқынының бәсеңдеуі.</p>

### Қорытынды

Экономика, қоғам және мемлекет автомобиль жолдары саласына қазіргі заманға сай талаптар қояды, олар саланың ағымдағы жай-күйі кезінде қамтамасыз етілмейді.

Сала алдында автомобиль жолдары сапасының көрсеткішін (Ғаламдық сапа индексі) және елдің транзиттік әлеуетін арттыру бойынша күрделі міндет тұр, оларға тек қана қоғамның негізгі стейкхолдерлерімен синергияда ғана қол жеткізу мүмкін.

Саланың және экономиканың тұтас дамуын қамтамасыз ету, қызметтердің тиімділігі мен сапасын арттыру, активтерді жаңартуға инвестицияларды тарту үшін саланың экономикалық моделін және институционалдық құрылымын реформалау жөніндегі іс-шаралар кешенін іске асыру қажет.

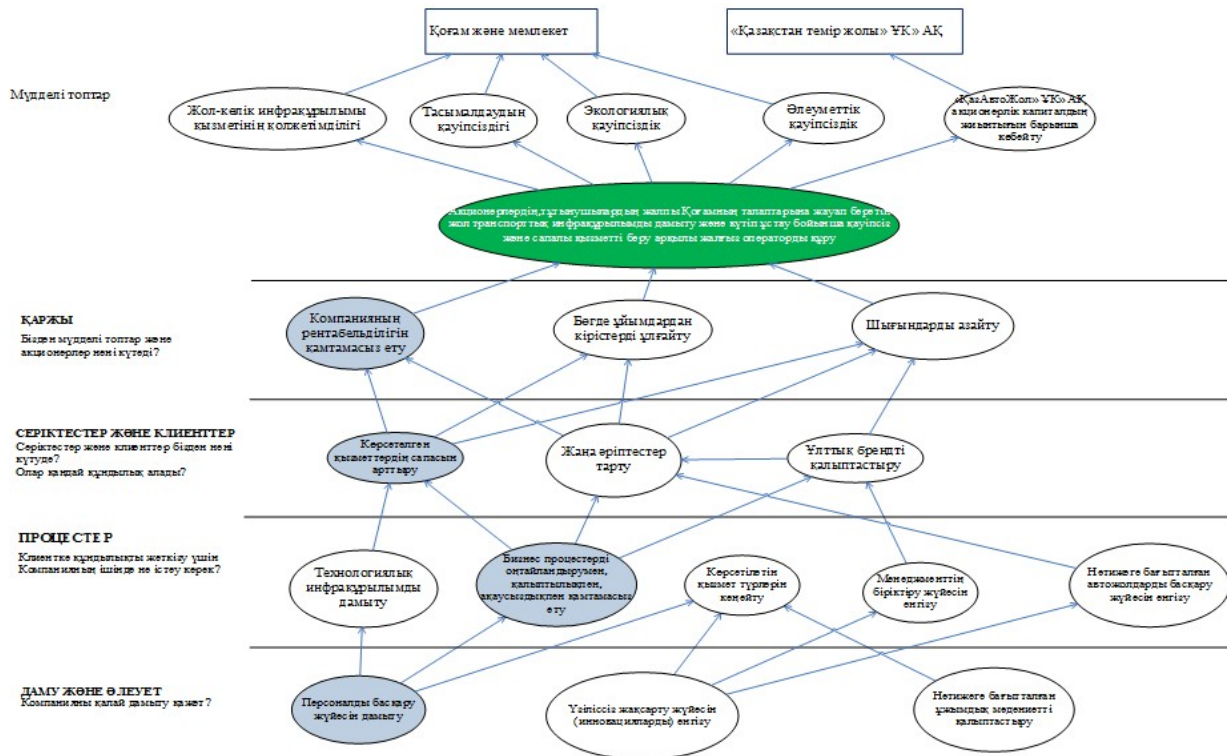
Қатерлерді барынша азайту және мүмкіндіктерді іске асыру үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның белгілінген тәртіпте балансына республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын беру, жол активтерін басқарудың жаңа жүйесін енгізу, уәкілетті органмен, жалғыз акционермен және тұтынушылармен өзара тиімді іс-қимылды реттеу, жобалау тәсілін және үздіксіз жақсарту (инновациялар) жүйесін енгізу қажет.

## 2. Миссиясы және пайымы

**Ескерту. 2-бөлімге өзгеріс енгізілді - ҚР Үкіметінің 28.04.2022 № 261 қаулысымен.**

Автомобиль жолдары ел экономикасының басты инфрақұрылымы болып табылады және экономика субъектілерінің, мемлекеттік органдардың және "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ кең ауқымының мүдделеріне қатысты болады. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ саланың негізгі қатысушысының бірі бола отырып, мүдделі тараптардың қалауын ескеруге тиіс.

5-сурет. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ мақсаттарының теңгерімделген картасы



Осыған байланысты теңгерімделген көрсеткіштер жүйесінің әдіснамасы негізінде басты стейкхолдерлер үшін қаржы, қызметтер сапасы, процестер және әлеует перспективалары бойынша мақсаттар қалыптастырылды (5-суретті қараңыз).

Осылайша, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ миссиясы мен мақсатты пайымы мынадай болады:

### Миссиясы

Біз, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ, жол-көлік инфрақұрылымы нарығында мемлекеттің бірыңғай операторы, біздің жолдарды тұтынушыларға жолдың бойында сервистік қызметтердің жоғары деңгейін көрсете отырып, қауіпсіз және ыңғайлы қозғалыс мүмкіндігін қамтамасыз етеміз.

Біздің көзқарасымыз бен Жоспарымыз қызметімізді біртіндеп және үздіксіз жақсарту әрі дамыту арқылы өзіміз ұмтылатын болашаққа бастайды.

### Пайымы

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ мемлекеттің тапсырмасы бойынша республикалық автомобиль жолдарын басқаруды жүзеге асыратын болады;

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ мемлекеттің тапсырмасы бойынша автомобиль жолдары саласын дамытуға жәрдемдесетін болады;

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ корпоративтік басқарудың ең үздік әлемдік практикасының талаптарына сәйкес басқарушылық менеджменттің жоғары стандарттарына жауап беретін болады.

Біз қызмет ететін сала, көлік автомобилі қызметтерінің либералды нарығы болып табылады. Кемсітпеушілік негізде автомобиль жолы желісі қызметтерін пайдаланатын тасымалдаушылардың қызмет етуі үшін жағдайлар жасалған.

Біздің қызметтер автомобиль жолы инфрақұрылымына және ілеспе сервиске қол жеткізуге клиенттердің дамып келе жатқан қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған. Біз нарықтың түрлі сегменттерінде "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның жоғары бәсекеге қабілеттілігі мен көшбасшылық позицияларын қамтамасыз ететін басты құзыреттерді құруға және дамытуға ниеттіміз.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның ұмтылыстары инфрақұрылымның жоғары техникалық стандарттарына, басқарушылық және өндірістік процестерге және қызметкерлердің жоғары кәсіби деңгейіне қол жеткізу арқылы әлемнің автомобиль жолдары компаниялары арасында көлік қызметтерінің сапасы мен тиімділігі бойынша көшбасшылыққа қол жеткізуге бағытталған. Үнемі жақсартылып отыратын қауіпсіздік, сапа, экономикалық тиімділік, басқару жүйесінің ашықтығы, клиенттермен өзара қатынасы процестерінің көрсеткіштері "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға ішкі және сыртқы ресурстарын жұмылдыруға және Қазақстанда, сондай-ақ одан тысқары жерлерде көлік саласындағы ең батыл бизнес-жобаларды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-да бизнес-процестерді жетілдірумен қатар корпоративтік мәдениетті өндіріске және шығындарды ұлғайтуға бағдарланғаннан тұтынушыларға және табысты ұлғайтуға бағдарланғанға трансформациялау жүргізілетін болады. Персонал міндеттерінің деңгейі және өзара жауапкершілік автожолшылардың жоғары кәсіби қауымдастығын қалыптастырудың негізі болады.

### **3. Қызметтің стратегиялық бағыттары, мақсаттары, қызметтің негізгі көрсеткіштері және күтілетін нәтижелері (1-қосымша, 1.1-қосымша)**

**Ескерту. 3-бөлімге өзгеріс енгізілді - ҚР Үкіметінің 28.04.2022 № 261 қаулысымен.**

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның көрсетілетін қызметтері жалғыз акционердің, мемлекеттің қажеттіліктерін және ақылы автожолдар клиенттерінің ілеспе сервиске өсіп келе жатқан қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталатын болады. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ жоғары бәсекеге қабілеттілікті және нарықтың әртүрлі сегменттерінде көшбасшылық позицияларды қамтамасыз ететін түйінді құзыреттерді жасауға және дамытуға ниетті. Осылайша, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның жоспары көрсетілетін қызметтердің құнын, тиімділігін, сапасын арттыруға және басқаруға назар аударады.

Жүргізілген талдаудың қорытындылары бойынша "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ стратегиялық мақсаттарының тиімді қол жеткізу және мақсатты пайымдауы үшін негізгі стратегиялық даму бағдарлары белгіленген:

1) экономикалық қызмет тиімділігін арттыру;

2) мүдделі тараптардың, әріптестердің қажеттіліктерін қанағаттандыру және клиенттік базаны кеңейту;

3) қызметтер көрсетудің тұрақтылығын қамтамасыз ету;

4) жоғары кәсіби мамандардың ынталы командасын құру.

Стратегиялық бағыттардың әрқайсысы үшін мақсаттар құрылған, оларға қол жеткізу "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ стратегиялық ниеттерін жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

1-стратегиялық бағыт – Қаржы

Мақсаты: Экономикалық тиімділікті арттыру

Осы бағыт шеңберінде "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қолданыстағы қызметтерді жетілдіретін және жаңа қызмет көрсетудің жаңа түрлерін көрсетуге бағытталған жаңа процестерді қалыптастыратын (өндірістік, басқарушылық), клиентке бағдарланған технологиялар енгізеді.

Бұған қоса, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ өндірістік процестердің қауіпсіздік деңгейін арттыруды қамтамасыз етеді, экологиялық аспектілерді барынша азайтады, жеткізушілермен өзара қарым-қатынас процесін жақсартады және өндірістік құралдарды жаңғырту және дамыту жөніндегі шараларды жүзеге асырады.

1-міндет. Қызметтің пайдалылығын қамтамасыз ету

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның рентабельділігін қамтамасыз ету бойынша жалғыз акционер алдындағы міндеттемесі "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның операциялық қызметінің шығынсыз деңгейін сақтау менеджментін ынталандырады.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ қызметінің жол-көліктік инфрақұрылымын дамыту және ұстау бойынша бірыңғай оператор құру үшін зәкірлі стратегиялық инвесторларды тартуға байланысты екенін ескере отырып, сенімгерлік басқару шарты шеңберінде мемлекеттік кепілдікпен тартылған мемлекеттік емес қарыздар бойынша шығындар республикалық бюджеттен толығымен өтелетін болады.

Сонымен қатар, инвестициялық тартымдылықты арттыру және қарыз капиталы бойынша қолайлы жағдайларға қол жеткізу бойынша жұмыс жүргізілетін болады.

Күтілетін нәтижелер – 2022 жыл:

EBITDA margin – 0,03 % кем емес;

Ағымдағы өтімділік коэффициенті – 1,0 кем емес.

## 5-кесте. Тәуекелдерді басқару жүйесі

			Осы тәуекелдің алдын алу және ол туындаған
--	--	--	--



P/c №	Ықтимал қауіп	Тәуекелдің сипаты және олардың салдарлары	жағдайда "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның әрекет етуі жөніндегі іс-шараларды әзірлеу
1	2	3	4
1	Компания саланың жеткіліксіз қаржыландыру тәуекеліне ұшырауы мүмкін	Тәуекел – мемлекеттік бюджеттен қаражат көлемінің жеткіліксіз болуы, сондай-ақ баламалы қаржыландыру қорларының болмауы. Салдар – Қоғамды одан әрі қайта құрылымдау арқылы мамандар штатының қысқаруы	Қызмет нәтижелерінің макроэкономикалық көрсеткіштердің өзгеруіне сезімталдығына талдау жүргізу және қолайсыз өзгерістер жағдайына ден қою сценарийлерін әзірлеу. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ баламалы сценарийлерін әзірлеу. Баламалы даму инвестициялық бағдарламасын әзірлеу. Автожол саласының заңнамалық базасын өзгерту.
2	ХҚИ және ЕДБ қарыздары бойынша валюталық тәуекел	Қаржылық, шикізат нарықтарының өзгеруі. Мұнай бағаларының, ресей рублінің АҚШ долларына қатысты бағамының өзгеруі. АҚШ Федералдық резервтік жүйесі (ФРЖ), LIBOR мөлшерлемесінің, Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің қайта қаржыландыру мөлшерлемесінің өзгеруі. Теңгенің құнсыздануы. Бағамдық айырмашылық жөніндегі шығындар бойынша шығыстардың өсуі	Қарыз алынған валюта бағамдарының ауытқуын мониторингілеу. Валюталық тәуекелдерді хеджирлеу.
		Қаржылық, шикізат нарықтары конъюнктурасының өзгеруі. ФРЖ, LIBOR мөлшерлемесінің, Ұлттық Банкінің қайта қаржыландыру мөлшерлемесінің өзгеруі. Контрагенттердің дефолты. Банк-контрагенттің дефолты.	

3	ХҚИ және ЕДБ қарыздары бойынша пайыздық тәуекел	<p>Қаржылық, шикізат нарықтары конъюнктурасының өзгеруі. Сыйақының құбылмалы мөлшерлемесі бар қарыздар бойынша пайыздық төлемдер бойынша шығыстардың ұлғаюы.</p> <p>Уақытша бос ақшаны (УБА) депозиттерге орналастырған кезде кірісті төмендету. Дебиторлық берешек резервтерінің өсуі.</p> <p>Инвестициялық жобалардың іске асырылмауы.</p> <p>Жеткізушілер алдындағы міндеттемелерді дер кезінде орындамау.</p>	<p>Пайыздық тәуекелді мониторингілеу және бағалау.</p> <p>LIBOR мөлшерлемесін және ҚР Ұлттық Банкінің қайта қаржыландыру мөлшерлемесін мониторингілеу.</p>
---	---	---	--

## 2-стратегиялық бағыт – Клиенттер

Мақсат: Мүдделі тараптардың қажеттіліктерін қанағаттандыру және клиенттік базаны кеңейту

1-міндет. Көрсетілетін қызметтердің сапасын арттыру және спектрін кеңейту

Клиенттерге қажет сапада талап етілетін көлемде қызметтер көрсету, бар тұтынушыларды сақтау және жаңаларын тарту мақсатында "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның бар клиенттерін сақтауға және жаңаларын тартуға жәрдемесетін қызметтер кешенін ұсыну арқылы сату өсімі әлеуетін басқаруды реттеу ниеті бар.

Бұл үшін бизнес-стратегиялар шеңберінде мақсатты тұтынушылар (технологиялық) сипаттамалары және нарықтың тиісті сегменттері бойынша қызметтерге талдау жүргізіледі және жүйелендірілетін болады. Осыдан бүкіл ұйымдастырушылық қызметті (құрылымды, басқарушылық, өндірістік және қосалқы процестерді) ауқымды түрде трансформациялау қажеттілігі туындайды.

Жиынтық акционерлік құнның өсуін қамтамасыз ету үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ клиентке бағдарлануды арттыру және клиентпен өзара қатынасты басқару жүйесін жетілдіру есебінен табысты арттыруға бағдарланатын болады.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ ұсынылатын қызметтердің ассортиментін кеңейтетін, жүк/жолаушылар автомобиль тасымалдарын дамытуға белсенді түрде жәрдемдесетін болады.

2-міндет. Ұлттық бренд құру

Жаңа клиенттерді тарту, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның инвестициялық тартымдылығын арттыру мақсатында жол-көлік инфрақұрылымын күтіп-ұстау және дамыту бойынша бірыңғай оператордың ұлттық брендин құру қажет. Бұл тек қана "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ және оның жалғыз акционері үшін ғана емес, жалпы бүкіл ел үшін оң имидж құрады. Бұл үшін күшті PR-науканын жүргізу қажет.

Мемлекеттік бюджетке жүктемені төмендетуге бағытталған автожол саласын басқару жүйесін жетілдіру, соның ішінде "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын беруді ескере отырып, бірыңғай оператор брендин құру және оның 2019 жылы ілгерілеуі үшін қажетті шарт болып табылады.

Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының бойында Қазақстан Республикасының ұлттық стандарттарына сәйкес "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ жаңа бренді белгісі бар жол сервисі объектілері санын арттыру қажет.

Сонымен қатар, жол-көлік инфрақұрылымын, соның ішінде республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының бойындағы жол сервисі объектілерін дамыту мақсатында "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ үшін Қазақстан Республикасының заңнамасы шеңберінде жергілікті атқарушы органдардың, Қазақстан Республикасының "Атамекен" ұлттық кәсіпкерлер палатасы және басқа да мүдделі тараптардың сервистің желілік объектілерін салуға, қосымша жабдықтауға, енгізуге және республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының бойындағы жол сервисі объектілерін дамытуға дайын шағын және орта бизнес субъектілерімен, жергілікті және шетел инвесторларының бірлескен жұмысы үшін толық өзара іс-қимылын қамтамасыз ету қажет.

Күтілетін нәтижелер – 2022 жыл:

ақылы автожолдар тұтынушыларының қанағаттану деңгейі – 95 %;

жол сервисі объектілері тұтынушыларының қанағаттану деңгейі – 60 %;

"ҚазАвтоЖол" ұлттық брендин құру - 2019 жылы.

#### 6-кесте. Тәуекелдерді басқару жүйесі

Р/с №	Ықтимал қауіп	Тәуекелдердің және олардың салдарының сипаты	Осы тәуекелдің алдын алу және ол туындаған жағдайда компанияның әрекет етуі жөніндегі іс-шараларды әзірлеу
1	2	3	4
1	Құрылыс салушының объектілерді салған және пайдалануға берген кезде стандарттарды сақтамауы	Стандарттарға сәйкес келмейтін объектілердің құрылысы. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ имиджіне зиян келтіру.	Мерзімді хабарлау және түгендеу. Жобаларды келісу.

3-стратегиялық бағыт. Процестер.

Мақсат: Қызметтерді көрсету тұрақтылығын қамтамасыз ету

1-міндет. Басқару жүйесінің тиімділігін арттыру

Басқарудың ашықтығын қамтамасыз ету, жауапкершілік деңгейін, біліктілікті, есеп берушілік пен тиімділікті арттыру үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ басқарудың процестік тәсілін енгізу бойынша жұмыс жүргізілетін болады. Осындай тәсілді енгізу:

корпоративтік басқару жүйесін оңтайландыруға, оны басшылық үшін ашық және сыртқы ортаның өзгерістеріне икемді әрекет етуге;

өндірістік-басқарушылық тізбектің әр кезеңінде басқару тиімділігінің көрсеткіштері мен бағалау өлшемшарттары жүйесін алуға және пайдалануға;

тиімділікті үнемі арттыруға және мүдделі тараптардың (акционер, инвесторлар, персонал, жеткізушілер, қоғам) қызығушылықтарын барынша есепке алу жүйесін құруға;

ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 халықаралық стандарттарына сәйкес "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ басқару жүйесін ретке келтіруге;

құжаттаманы әзірлеу, келісу, бекіту және жүргізу тәртібін және жауапкершілікті нақты айқындауға;

процестердің иелеріне басқару үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ ақпараттық жүйелерінен объективті ақпаратты ұсынуға;

компания ішінде жобаларды басқарудың орталықтандырылған жүйесін құру, нәтижелер мониторингі сапасын және стратегиялық бастамаларды іске асыру жылдамдығын арттыруға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ іс-қимылы процестерді автоматтандыру деңгейін арттыруға және инновациялық даму қағидаттарын енгізуге бағытталатын болады.

2-міндет. Технологияны және инфрақұрылымды дамытуға қол жеткізу

Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2017 жылғы 31 қаңтардағы "Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік" атты Қазақстан халқына Жолдауында еліміздің көлік және транзит әлеуетін толық ашу үшін көрші елдермен үйлесімді іс-қимыл қажет екені атап көрсетілді. Жүктердің еркін транзитін, көлік дәліздерін құру мен оларды жаңғырту ісін қамтамасыз ету керек. Көлік инфрақұрылымын басқаруға, қызмет көрсету деңгейін арттыруға және әкімшілік кедергілерді жоюға ерекше көңіл аудару қажет.

"Экономиканың үшінші жаңғыруының" мақсаты – Қазақстан Республикасының 2050 жылға қарай әлемдегі ең дамыған отыз елдің қатарына кіруін қамтамасыз ету болып табылады, ол үшін экономиканың жыл сайын 5,5 % – 6 % деңгейінде өсуін қамтамасыз ету қажет.

Жоспарланған мақсатты көрсеткіштерге көліктің және инфрақұрылымның өндірістік қуатын арттырудан және жаңартудан ғана емес, сондай-ақ қолданыстағы инфрақұрылым әлеуетін пайдалану тиімділігін арттыру және сервисті жақсарту арқылы да қол жеткізуге болады.

Осыған байланысты, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ ақпараттық-коммуникациялық технологияларын (бұдан әрі – АКТ) дамыту стратегияны ойдағыдай іске асыру үшін қажетті және міндетті шарт болып табылады.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның АКТ саласындағы стратегиялық мақсаттары:

республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында интеллектуалдық көлік жүйесін (бұдан әрі – ИКЖ) енгізу арқылы сервисті жақсарту және әкімшілік кедергілерді жою;

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ техникалық жаңғырту жөніндегі іс-шараларды жүргізу арқылы автожол инфрақұрылымын цифрландыру;

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның барлық бағдарламалық-аппараттық кешендерінің тұрақты, үздіксіз жұмыс істеуін қамтамасыз ету;

инфрақұрылымның икемділігін толығымен қамтамасыз ету болып табылады.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның АКТ саласындағы мақсатты көрсеткіштері:

тасымалдау процестерінің қауіпсіздігі мен тиімділігін арттыру;

өндірістік емес шығындарды қысқарту;

көлік-коммуникациялық инфрақұрылымының дамуын жылдамдату;

көлік саласында инновациялық технологияларды енгізу үшін қолайлы жағдайларды қамтамасыз ету болып табылады.

ИКЖ қозғалыс жиілігін толық есепке алуды, қозғалыс жылдамдығын бақылауды және реттеуді, қозғалыстың цифрлық геолокациясын және бейнемониторингін, автоматтандырылған салмақ габариттік бақылауды, метеодеректерді және жолдардағы ауа-райы болжамын, жолдарды жөндеуді және пайдалануды жоспарлау процестерін автоматтандыруды, мемлекеттік жүйелермен: жол активтерін басқару жүйесімен (бұдан әрі – ЖАБЖ), арнайы автоматтандырылған өлшеу құралдары жүйесімен (бұдан әрі – ААӨЖ), авариялар мен апаттар кезінде шұғыл шақырту жүйесімен (бұдан әрі – ААШШ), Автомобиль жолдары, Көліктік бақылау, Мемлекеттік кірістер комитеттерінің, Ішкі істер министрлігінің қолданыстағы мемлекеттік деректер базаларымен интеграциясын және Автомобиль жолдарын басқару жөніндегі ұлттық операторға қосымша өкілеттіктер беру бөлігіндегі басқа да өзгерістерді көздейді.

ИКЖ енгізу жоспарына төмендегі іс-шаралар:

климат жағдайларын талдау және болжаудың кіші жүйесін құру;

клиенттермен өзара қарым-қатынасты басқарудың кіші жүйесін құру;

жолдарда ақпараттандырудың кіші жүйесін құру;

ААШШ, ЖАБЖ, ААӨЖ интеграциялау;

жол бойындағы сервисті басқарудың автоматтандырылған жүйесін құру;

ахуалдық орталықтарды құру;

жол қозғалысының ережелерін бұзуды анықтаудың кіші жүйелерін құру;

шешімдерді қабылдаудың кіші жүйелерін құру;

нөмірге арнайы чипты кіріктіру арқылы RFID технологияларын пайдалана отырып, цифрлық нөмірлік белгіні енгізу кіреді.

Компанияны техникалық жетілдіру қажеттілігі "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның, міндеттеріне республикалық маңызы бар жалпыға ортақ пайдаланылатын жолдардың 22140,6 километрін күтіп-ұстауға кіретін Автомобиль жолдарының ұлттық операторы болып табылатынымен байланысты, олардың ішінен 2013 – 2016 жылдар аралығындағы кезеңде, оларды 1 және 2 техникалық санатқа ауыстыру арқылы автожолдардың 993 километрі реконструкцияланды.

Осы міндеттерді сапалы орындау үшін, қазіргі уақытта, қоғамды қазіргі заманғы жабдықтармен және автожол инфрақұрылымын мониторингтеу, бақылау және басқару жүйелерімен жабдықтау қажеттілігі туындады.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ны толыққанды техникалық жетілдіру үшін мынадай іс-шаралар кешенін іске асыру қажет:

Автожолдарды салу жобаларын бақылаудың және басқарудың кіші жүйелерін құру. Бұл автожолдарды салу жобаларын жүзеге асыру процесін едәуір қарапайым және айқын етуге мүмкіндік береді. Құрамына диагностикалық жабдық және мамандандырылған бағдарламалық қамтылым (бұдан әр – БЖ) кіреді.

Автоматтандырылған жобалау және 3D-модельдеу жүйесін құру. Автомобиль жолдарын салу жобаларын алдын ала сметалауды жүргізуге және жобалау-сметалық құжаттаманы әзірлеу процесін оңайлатуға мүмкіндік береді. Құрамына мамандандырылған БҚ кіреді.

Автожолдарды пайдаланудың кіші жүйесін құру. Жол төсемі жай-күйін болжамдауды сыртқы факторларға және жөндеу үшін қажет материалдардың санына байланысты жүргізуге мүмкіндік береді. Құрамына диагностикалық жабдық және мамандандырылған БЖ кіреді.

Деректерді өңдеу орталығын ұйымдастыру. Жабдықтар, байланыс арналары, климат жағдайлары, резервтеу бойынша қажет шарттарды қамтамасыз ете отырып, қоғамның барлық жүйелерінің деректерін өңдеудің бірыңғай орталығы.

Деректерді берудің қорғалған корпоративтік желісін ұйымдастыру. Қорғалған корпоративтік желі деректерді беру желілері бойынша берілетін деректердің құпиялылығын қамтамасыз етеді. Ол бейнебайланысты, телефонияны, корпоративтік поштаны және өзге де сервистерді қамтиды. Құрамына желілік, серверлік, компьютерлік және таныстыру жабдығы, мамандандырылған БҚ кіреді.

Ақпараттық қауіпсіздік жүйесін құру. Бұл - "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның ақпараттық қауіпсіздікті арттыру жөніндегі іс-шаралар және жүйелер кешені. Құрамына желілік, серверлік, компьютерлік жабдық, мамандандырылған БҚ кіреді.

IT дирекциясын құру. Барлық мәлімдеген ИКЖ жобаларын іске асыру үшін аталған саладағы білікті мамандар штаты талап етеді. Іс-шара шығыстары мамандардың еңбегіне ақы төлеу қорын, сондай-ақ жұмыс орындарын жарақтандыруды қамтиды.

Аталған іс-шараларды орындау нәтижесінде мынадай әсерлерге қол жеткізілетін болады:

Үлкен жүк ағынына қызмет көрсету жолымен транзиттік әлеуетті ұлғайту.

Көліктегі қауіпсіздікті күшейту, тасымалдарды бақылау функцияларын автоматтандырудың көмегімен тұрақты жолаушылар тасымалы қауіпсіздігін арттыру.

Көліктегі барлық қызметтердің ден қоюын жеделдету және әрекеттері тиімділігін арттыру.

3-міндет. Бірыңғай оператордың алдында тұрған міндеттердің тиімді іске асырылуын қамтамасыз ету

Автожол саласының жоспарланған реформасы "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ны бизнес жүргізудің әлемдік үздік практикаға сәйкес келетін жол-көлік инфрақұрылымын күтіп-ұстау және дамыту жөніндегі бірыңғай оператор тұрғысында өзгертуге ықпал ететін активтер портфелінің оңтайлы құрылымын құруға бағытталған.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның активтер портфелі қызмет түрлеріне сәйкес қалыптастырылатын болады және олардың нәтижелігі үшін жауаптылықтың аражігін ажыратуды көздейтін болады. Жауаптылықтың орталықтарын құру (ақылы автомобиль жолы, автожолдарын күтіп-ұстау, жобаларды басқару және т.б.) "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ икемділігі мен ұтқырлығын арттыруға мүмкіндік береді.

Қайта ұйымдастыру жөніндегі іс-шаралар мынадай қағидаттарға сәйкес жүзеге асырылатын болады:

қайта ұйымдастыру қаржылық тұрғыдан расталған және практикалық жүзеге асырылатын болуы тиіс;

қайта ұйымдастыру процесіндегі операциялар ашық өтуі тиіс.

Табыстылық мақсаттарына тиімді қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға стратегиялық перспективада басқарушылық және өндірістік әлеуетті арттыруды қамтамасыз ету қажет болады.

"Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ стратегиясын өзектендіру жөніндегі жұмыс шеңберінде McKinsey халықаралық консалтингтік компаниясы көлік-логистикалық холдингі нысанында дамытудың ағымдағы кезеңінде оңтайлы ретінде қаралатын холдингпен басқару ұйымының схемасын айқындады.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға қатысты McKinsey компаниясы "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ және олардың әлеуетті бөлімшесі активтерінің дербестігін дамыта отырып, "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ қызметінің негізгі бағыттарын сақтауды.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ стратегиялық даму бағыттарының арасында консультанттар :

Автожолдардың толық өмірлік циклінің бірыңғай операторы – компанияның қалыптасуын (құрылыстан және күрделі жөндеуден пайдалану мен операция жүргізуге дейін);

Кіріс көздерін әртараптандыруды (ақылы жолдардың үлесін ұлғайту, жеке инвестицияларды тарту, мысалы, мемлекеттік-жекешілік әріптестік, автомобиль иелерінен тікелей салықтар және өзгелер);

Бизнесті әртараптандыруды (автомобиль жолдарын реттеуге қатысудан және оларды жоспарлаудан бастап жол бойындағы бизнесті дамытумен аяқтай отырып);

Автомобиль жолдарының өмірлік циклінің барлық мәселелері бойынша мемлекетпен қатынастарды анық құруды;

Көлік холдингінің басқа активтерімен жұмыс істеуден синергия алуды (транзит, 3PL және өзгелер) атайды.

Түпкі мақсат "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ операциялық қызметінің шығынсыздығы болуы тиіс.

Мемлекеттік қызмет көрсету

2013 жылдан бастап "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ мемлекеттің әлеуметтік экономикалық тұрақтылығын қамтамасыз етуге бағытталған бюджеттік инвестициялық жобаларды іске асыру, республикалық жолдар желісін жөндеу жұмыстарын орындау және күтіп-ұстау бойынша мемлекеттік қызметті көрсетеді.

Инфрақұрылымдық дамудың "Нұрлы жол" мемлекеттік бағдарламасының басты индикаторларына қол жеткізу үшін бірқатар іс-шаралар жоспарланып отыр. Біріншіден, ауқымды инвестициялық жобаларды іске асыру:

2020 жылға қарай "Орталық – Шығыс" халықаралық дәлізін реконструкциялауды аяқтау;

"Орталық – Оңтүстік" және "Орталық – Батыс" жобаларын 2020 жылдан кейін іске асыруды жалғастыру;

"Астана – Қостанай – Челябинск", "Таскескен – Бақты", "Омбы – Майқапшағай", "Үшарал – Достық", "Самара – Орал – Ақтөбе" республикалық желісі, "Атырау – Ақтөбе" және "Атырау – Ақтау", "Астана – Петропавл – Ресей Федерациясы шекарасы", "Бейнеу – Ақжігіт", "Орал – Таскала" автожол учаскелері халықаралық бағыттарын дамыту жөніндегі жұмысты аяқтау;

республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын: Алматы – Өскемен, Ақтау – Бейнеу, Қостанай – Қарабұтақ, Үшарал – Достық, Осинов асуы, Таскескен – Бақты, Щучинск – Зеренді және Қордай асуынан айналма жолын реконструкциялауды іске асыру.

287–1073 км "Талдықорған – Қалбатау – Өскемен", 7-27 км "Мерке – Бурылбайтал", 906–1321 км "Қалбатау – Майқапшағай" республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын реконструкциялау және Астана қаласының Оңтүстік-Батыс айналма автомобиль жолын салу жобалары Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 14 сәуірдегі № 201 қаулысымен бекітілген. Мемлекеттік кепілдікпен берілетін мемлекеттік емес қарыздардың қаражаты есебінен қаржыландыру ұсынылатын инвестициялық жобалардың 2017 жылға арналған тізбесіне енгізілген.





бар ақылы автомобил ь жолдарын ың үлесі	%	1	2	25	27	45*	63*	72*
---	---	---	---	----	----	-----	-----	-----

\* - аталған көрсеткіштерге қол жеткізу автожолдарды салуға, реконструкциялауға және жөндеуге байланысты.

Жолдар мен километраж бойынша деректер реконструкциялау және жаңа құрылыс бойынша жоспарларға негізделеді, өйткені ақы төлеуді енгізу үшін жол төсемін тиісті күйге келтіру қажет.

Жобаларды қаржыландыруды республикалық бюджет шеңберінде және 100 нақты қадам Ұлт жоспарының 58-қадамы шеңберінде стратегиялық инвесторды тарту арқылы қамтамасыз ету жоспарланып отыр.

Автомобиль жолдарының тарамдалған желісін, халықтың төмен тығыздығын, әлемдік тәжірибені ескере отырып, сондай-ақ қажетті инвестициялар көлемін азайту мақсатында ашық жүйеге көше отырып, ақы алудың гибриді жүйесін енгізу жоспарланып отыр, ол үшін заңнамаға қажетті өзгерістер енгізілетін болады.

Сондай-ақ көрші мемлекеттердің көлік құралдары жіктелімін ескере отырып, ақы алу жүйесінде көлік құралдарының түрлерін жіктеуді азайту, жүріп өткені үшін уақтылы ақы төлеген кездегі көтермелеуді, экологиялық шығарындыларды, жолын және басқа да факторларды ескере отырып, ақылы автомобиль жолдары бойынша жүріп өту үшін ақы алудың сараланған мөлшерлемелерін пайдалану қаралатын болады.

Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында ақы алу жүйесін енгізу мәселелерін кеңінен түсіндіру жұмысы, оның ішінде БАҚ арқылы түсіндіру жүргізілетін болады.

Жол бойындағы сервистік қызмет көрсетуді дамыту.

Жол сервис объектілерін дамыту үшін 2015 жылғы 27 қазанда "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға республикалық маңызы бар жалпыға ортақ пайдаланылатын автомобиль жолдарында жол сервисі объектілерін дамыту өкілеттігі бекітілді.

2017 жылы 1 шілдеге республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының бойында 2467 сервис объектісі орналасқан болатын. Объектілердің көп бөлігі 2015 жылы 1 шілдеде қолданысқа енгізілген, "Жалпыға ортақ пайдаланылатын автомобиль жолдары. Жол сервисі объектілеріне және олардың көрсетілетін қызметтеріне қойылатын талаптар" ҚР СТ 2476 – 2014 ұлттық стандартына сәйкес келмейді, бұл Қазақстанның туристік имиджіне теріс әсер етуі мүмкін және халықаралық көлік дәліздерінің тартымдылығын айтарлықтай төмендетеді.

Республикалық маңызы бар жолдарда ұлттық стандарттар талаптарына сәйкес келетін және қашықтықтар мен қажеттіліктер негізінде едәуір оңтайлы орындарда

орналасқан жол сервисі объектілерінің болуы қажет. Осы талаптарға сәйкес Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің 2016 жылғы 30 қыркүйектегі № 698 бұйрығымен 260 жол сервисі объектілерінің орналасу схемалары бекітілді.

Жол сервисі объектілерін дамыту және жол сервисі объектілерін 2017 – 2020 жылдарға арналған Ұлттық стандарт талаптарына сәйкес келтіру үшін іс-шаралар жоспары әзірленді, ол мынаны қамтиды:

жол сервисі объектілерін дамытуды ынталандыру жөніндегі іс-шаралар. Тізбеге басым жобаларды енгізуді, сервистік қызмет көрсету жөніндегі мамандандырылған кәсіпорын құруды, жол сервисінің үлгілік модульдық конструкцияларды, "KazWay" бренді, маркетингтік зерттеулер франшизасын әзірлеуді, қауымдастық құруды, алаңдарды салуды және күтіп-ұстауды бюджеттік қаржыландыруды, жол сервисінің басым объектілері үшін кірме жолдарды құруды, туристік объектілер тізіліміне енгізуді, шекара маңыздағы пункттердегі сервис объектілерін дамуды және т.б. көздейді;

жол сервисі объектілерімен жұмыс жөніндегі өңірлік іс-шаралар. Әкімдіктер жанында өңірлік жұмыс топтарын құру жолымен өңірлерде жол сервисі объектілерін дамытуда қолдау көрсетуді, жұмыс істеп тұрған сервис объектілерінің белдеудегі жерлердің дамуына жәрдемдесуді, шағын және орта бизнесті қолдауды, ұлттық стандарт талаптарының сақталуын, республикалық маңызы бар жолдар бойындағы бөлінген және жол бойы белдеулерін нысаналы пайдалануды және сервис объектілерін дамытуға арналған қолдаудың басқа да түрлерін көздейді;

нормативтік құқықтық актілерді жетілдіру жөніндегі іс-шаралар. Жалпыға ортақ пайдаланылатын автожолдарды күтіп-ұстау, ағымдағы, орта және күрделі жөндеу кезінде орындалатын жұмыс түрлерінің жіктеліміне ұлттық стандартқа, Қазақстан Республикасының құрылыс нормативтеріне және қағидаларына сервис объектілерін қазіргі заманғы халықаралық талаптарға сәйкес келтіруге мүмкіндік беретін өзгерістер енгізуді көздейді.

2020 жылға дейін 260 сервис объектісін салу, қайта құру немесе толық жасақтау жоспарланып отыр, олар жеке меншік қаражатты тарту жолымен сондай-ақ "Орталық – Оңтүстік", "Орталық – Шығыс", "Орталық – Батыс" бағыттары бойынша мемлекеттік жобалар және республикалық бюджет есебінен автожолдарды реконструкциялаудың басқа да жобалары шеңберіне "Жалпыға ортақ пайдаланылатын автомобиль жолдары. Жол сервистері объектілеріне және олардың қызметтеріне қойылатын талаптар" ұлттық стандартына сәйкес келетін болады.

#### **8-кесте. Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол бойы сервис объектілерімен қамтамасыз етілуі**

Тікелей нәтижелер көрсеткіштері	Өлш. бірлігі	2016	2017	2018	2019

Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол бойы сервисі объектілерімен қамтамасыз етілуі	%	33	52	76	100
	дана	86	152	198	260

Кешенді сервис объектілерінде инженерлік коммуникацияларды (жылумен, сумен, электрмен жабдықтау және т.б.) жүргізе отырып, жұмыс істеп тұрғандарды тамақтандыру, сауда пункттерімен, қонақүйлер және кемпингтермен, ЖҚС-термен толық жасақтау жоспарланады. Бұл ретте барлық объектілер жол бойы сервисінің "А", "В", "С" үлгілік жобаларына сәйкес келетін болады.

Белгіленген талаптарға сәйкес сервис объектілері үшін сервис объектілеріне қызмет көрсетудің орнына республикалық маңызы бар жолдарға қол жеткізу бойынша нормативтер мен стандарттар әзірленетін болады. Бөлінген белдеуде кіру, шығу жолдарын және тұрақтарды салуды "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ ақы төлеу есебінен және шарт бойынша автожолдар жобалары шеңберінде жүзеге асырылатын болады.

#### **9-кесте. Демалыс алаңдарын жобалау және орналастыру жоспары.**

Жұмыстардың атауы	Өлш. бірлігі	2018	2019	2020	2021	2022
Демалыс алаңдарын жобалау	дана	100	100	100	100	0
Демалыс алаңдарын орналастыру	дана	3	100	100	100	100

Жол сервисі объектілерін толыққанды және тиімді дамыту және күтіп-ұстау үшін ақылы автомобиль жолдарын пайдаланудан түскен қаражатты бөлуді көздеу қажет.

Күтілетін нәтижелер – 2022 жылы:

2018 жылы ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 стандартының негізінде ықпалдастырылған менеджмент жүйесін енгізу – 100 %;

ақпараттық жүйелерге және басқа да ресурстарға қолжетімділік – жұмыс уақытынан кемінде 90 %;

цифрлық технологияларды пайдаланатын республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі – 100 %;

цифрлық технологияларды пайдалану нәтижесінде республикалық маңызы бар жолдардағы ЖКО кезіндегі өлім-жітімнің азаюы – 20 %; аялдамай жүретін жол жүру белдеуі бойынша жүріп өтуді жүзеге асыратын автокөліктің пайызы – 100 %;

ақы алудың шлагбауым моделі бар белдеуі арқылы бір көлік құралының жүріп өтуі үшін жұмсалатын орташа уақыт – 40 секундтан аспайтын;

республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында мемлекеттік тапсырманың орындалуы:

1) салу, реконструкциялау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру бойынша – 100 %; күрделі, орташа жөндеу, ағымдағы жөндеу және күтіп-ұстау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру бойынша – 100 %;

жақсы және қанағаттанарлық күйдегі республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі – 88 %;

2022 жылды қоса алғандағы жылға дейін I, II, III санаттағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының 72 % ақы алу жүйесі енгізіледі;

2020 жылға қарай республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол бойындағы сервис объектілерімен қамтамасыз етілуі – 260 дана

### 10-кесте. Тәуекелдерді басқару жүйесі

Р/с №	Ықтимал қатерлер	Тәуекелдердің және олардың салдарының сипаттамасы	Аталған тәуекелді болғызбау және ол туындаған жағдайда, компанияның ден қою жөніндегі іс-шараларды әзірлеу
1	2	3	4
11	Ақпараттық қауіпсіздіктің бұзылу тәуекелі	Коммерциялық, қызметтік құпияны құрайтын мәліметтерді жоғалту. Бәсекеге қабілеттіліктің төмендеуі, беделдің нашарлауы. Ақпараттық жүйелердің жұмысқа қабілеттілігінің бұзылуы. Технологиялық процестердің бұзылуы	Ақпараттық жүйелерге заңсыз қол жеткізу тәуекелін бақылау және мониторингтеу. Ақпараттық қауіпсіздікті бақылаудың бағдарламалық-техникалық тетіктерін іске асыру мониторингі. Компанияның ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету жөніндегі жергілікті актілерін әзірлеу және талаптарының орындалуын мониторингтеу. Ақпараттық қауіпсіздіктің туындайтын оқыс оқиғаларға тергеп тексеруді жүргізу
32	Республикалық бюджеттің кіріс бөлігінің жетіспеушілігі салдарынан нарықтың с ы р т қ ы конъюктурасының	Қаржыландырудың жеткіліксіз болу тәуекелі, осыған байланысты инвестициялық бағдарламаны іске асыру кезінде қиындықтар	Қызмет нәтижелерінің, макроэкономикалық көрсеткіштердің өзгеруіне сезімталдығын талдау және қолайсыз

	нашарлауы, сондай-ақ компаниялар кірістерінің төмендеуі	туындайды, бұл саланың тікелей көрсеткіштерінде теріс көрініс табады.	өзгерістер жағдайына ден қою сценарийлерін әзірлеу
43	Әлемдік дағдарыс жағдайларында республикалық маңызы бар ақылы автомобиль жолдарын енгізу себебінен халықтың әлеуметтік шиеленісі	Ақы алу жүйелерін, оның ішінде бақылау аркаларын, ақы алу пункттерін және т.б. кирату. Ақылы жолды күтіп-ұстау үшін қажет алымдар деңгейінің төмендеуі.	Келешектегі ақылы автомобиль жолы бойында тұратын халық арасында ақы төлеуді енгізу себептерін түсіндіруді жүргізу (брифингтер, акциялар жүргізу). Жеңіл автокөлік үшін абоненттік ақыны міндетті енгізу. Ақы алу жүйесімен таныстыру мүмкіндігімен халық үшін ашық есік күндерін өткізу. Ақылы автожол шектерінде көліктің барлық түрлері үшін жеңілдіктерді қолдануды қарастыру. Аудандық жергілікті атқарушы органдармен және ауылдық жасақшылармен жұмыс істеу.
4	Автомобиль көлігінің қарқындылығы төмендеген жағдайда ақылы автомобиль жолдарына қызмет көрсетуге және күтіп-ұстауға қаржы қаражаттарының жетіспеушілігі	Осындай учаскелерде ақы төлеуді тиімсіз енгізу . Ақылы автомобиль жолдарының басқа учаскелерінің қаражаттарын жинау есебінен осы жолды күтіп-ұстауға кететін қосымша шығындар.	Осындай учаскелерде ақы төлеуді енгізгенге дейінгі автомобиль көлігінің қарқындылығын мұқият талдау. Автомобиль жүк тасымалдары жөніндегі компаниялармен жұмыс істеу, осы учаскенің туристік тиесілігін және халықтың жалпы мүдделігін, сондай-ақ транзиттік көлікті зерделеу.
45		Көліктің баламалы түрлері тарапынан бәсекенің өсуі. Кірістердің және еңбек өнімділігінің төмендеуі.	Қазақстанның автомобиль жолдарының ақылы учаскелері бойынша өтудің жиілігін мониторингілеу және талдау. Жүк жөнелтушілермен, экспедиторлармен, мемлекеттік органдармен

	Автожолдардың ақылы учаскелерінде жиіліктің төмендеу тәуекелі	Көрсетілетін қызметтердің өзіндік құнының өсуі	жұмыс істеу (проблемалық мәселелерді шешу). Ақылы учаскелердің өткізушілік және өндеу қабілеттілігін қамтамасыз ету. Ақы алу жүйесіне BI (business intelligence) жүйесін енгізу.
26	Жол сервисі объектілерін салу жеткіліксіздігі тәуекелі	Жолдардағы сервис объектілерінің жетіспеушілігі. Мемлекеттік тапсырманы орындамау. "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ имиджінің нашарлауы тәуекелінің жоғары болуы себебінен транзиттік ағын трафигінің төмендеуі	Конференцияларды, дөңгелек үстелдерді жүргізу. Қоғамдық ұйымдармен, мемлекеттік органдармен, жергілікті атқарушы органдармен жұмыс (проблемалық мәселелерді шешу). Әлеуетті 260 орынды дамыту бағдарламасын енгізу.

4-стратегиялық бағыт. Әлеует және даму

Мақсат: Біліктілігі жоғары ынталы мамандар командасын құру

1-міндет. Кәсіби персоналды іріктеу жүйесін құру

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның бизнесті жүргізудің ең үздік әлемдік тәжірибесіне сәйкес келетін жол-көлік инфрақұрылымын күтіп-ұстау және дамыту жөніндегі бірыңғай оператор ретінде тиімді қызмет етуінің қажет шарты оның құрамында қағидатты түрде жаңа мамандар санатын қалыптастыру болып табылады.

Көрсетілген қызметтер үшін бөлінген жауапкершілік қағидаттарын қолдану, кірістерді барынша көбейту және пайдалану шығыстарын оңтайландыру "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның қызмет көрсету, клиенттермен өзара қарым-қатынастарды басқару, жеткізулерді басқару, сапаны басқару, қаржылық, инвестициялық және инновациялық менеджмент және басқа саладағы жана құзыреттерді алумен кадрлық құрамды сапалы жақсартуды талап етеді.

Персоналдың сапасын арттыру персоналды іріктеу жүйесін жетілдіру жөніндегі іс-шараларды іске асыру, персонал қызметінің нәтижелерін бағалау өлшемшарттары мен көрсеткіштері жүйесін жасау, көп деңгейлі кәсіби даму жүйесін және нәтижелілік көрсеткіштерін және біліктілік деңгейін ескеретін еңбек ақы төлеудің тиімді жүйесін енгізу арқылы қамтамасыз етілетін болады. Еңбек ақы төлеу динамикасы ынталандыру жүйесінің негізінде өнімділіктің өсуі динамикасымен байланыстырылатын болады.

2-міндет. Персоналды басқару жүйесін жетілдіру

Осы бағыт шеңберінде іс-шараларды іске асыру іс жүзіндегі шығынға бағдарланған корпоративтік мәдениетті нарықтық мәдениетке трансформациялауға мүмкіндік береді, сондай-ақ еңбек ресурстарын пайдаланудан максималды қайтарымдылықты алуға

бағыттталатын болады. Бұл үшін "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ персоналдың санын нормалаудың, тиімділігінің және дамуының тиімді жүйесін әзірлеуге ниетті.

3-міндет. Үздіксіз жақсартулар (инновациялар) жүйесін енгізу

Үздіксіз жақсартулар жүйесі қызметкерлердің кең тобын қаржы және материалдық ресурстардың өндірістік емес шығындарын іздеу мен жою жөніндегі қызметке тартуға, "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ өндірістік және әкімшілік-басқарушылық процестерін жетілдіруге, электрмен жабдықтаудың сенімділігін және клиенттерге қызмет көрсету сапасын арттыруға, олар үшін көрсетілетін қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етуге, сондай-ақ ұйымдастырушылық инновацияларды енгізуге бағытталған.

Күтілетін нәтижелер – 2022 жыл:

жұмыскерлердің біліктілігін арттыру – жыл сайын кемінде 10 % болып белгіленген;

қызметкердің еңбек өнімділігі – 1 қызметкерге 6033 мың теңге;

жылына бастамалардың саны – 1 бастамадан кем емес.

## 11-кесте. Тәуекелдерді басқару жүйесі

Р/с №	Ықтимал қауіптер	Тәуекелдің сипаты және олардың салдарлары	Осы тәуекелдің алдын алу және ол туындаған жағдайда компанияның ден қоюы жөніндегі іс-шараларды әзірлеу
1	2	3	4
1	Басқарудың барлық: корпоративтік, функционалдық, жекеше деңгейлерінде стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді бақылаудың барабар емес жүйесі.	Стратегиялық мақсаттарды бақылаудың қате құрамын таңдау. Басшылық тарапынан тиісті бақылаудың болмауы. Бағалардың қате жүйесі және басқару деңгейлері арасындағы төмен кері байланыс. Басшылыққа стратегияны іске асыру туралы толық немесе дұрыс ақпаратты ұсынбау. Басшылық пен персоналдың дербес жауаптылығының төмен болуы.	Құрылымдық бөлімшелер басшыларының Стратегияны іске асыру жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау үшін дербес жауаптылығын арттыру және ауытқулар болған жағдайда, уақтылы шаралар қабылдау. Басшылық және жауапты департамент тарапынан құрылымдық бөлімшелердің қызметін ай сайын талдау және бағалау.
		Жоспарланған іс-шаралардың орындалуын бақылау және мониторингтеу кезеңін дұрыс анықтамау. Жауапкершілік пен өкілеттіліктерді қате бөлу.	Басшылықтың бизнес процестерді енгізу жөніндегі шешімі мен көшбасшылығы. Жауаптылық пен өкілеттіліктерді нақты айқындау және бөлу. Жауаптылық пен өкілеттіліктерді қайта



2	<p>Бизнес-процестер тиімсіздігінің тәуекелі, ол қорытындысында оның басқарушылығы мен өмірге қабілеттілігін төмендетеді.</p>	<p>Бизнес-процестер тиімділігінің көрсеткіштерін қате таңдау.          Ұсынылған есептердің ақиқатқа сәйкес келмеуі.          Ақпараттық технологиялар базасында басқару жүзеге асырылмайды.          Тәуекелді іске асыру салдар, жекелеген жергілікті қосымша процестердің қате жұмыс істеуінен бастап "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ құнының төмендеуіне дейін басқарудың түрлі деңгейлерінде әр түрлі көрінуі мүмкін.</p>	<p>бөлу мүмкіндігімен тексерулер жиілігін ұлғайту.          Жоспарланған іс-шаралардың орындалуын ай сайын бақылау және мониторингтеу.          Бақылау әдісін айқындау және қажетті түзетулерді енгізу.          Бизнес-процестер тиімділігінің көрсеткіштерін ай сайын талдау және оларды түзету.          Басшылықтың процестердегі ауытқуларды анықтау және жою жөніндегі персоналдың жұмысын белсенді қолдауы.</p>
3	<p>Білікті кадрлар жетіспеушілігі тәуекелі.</p>	<p>Білікті кадрлар жетіспеушілігі қоғам құнының өсуіне және өндірістің тиімділігіне кедергі келтіреді. Адами фактор салдарынан болған өндірістегі еңбекті қорғау талаптарын бұзушылықтар (өндірістік жарақаттану, жазатайым оқиғалар.) Еңбек өнімділігінің төмендеуі. Білімді жоғалту.          Кадрлардың тұрақтамауы .</p>	<p>Кадрларды бос лауазымдарға конкурстық іріктеуді ұйымдастыру және ат салысқан үміткерлердің дерекқорын құру.          Әкімшілік-басқарушылық лауазымдарға кадрлық резервті қалыптастыру.          Білікті құрылымдалған сұхбат жүргізу арқылы компанияға персоналды іріктеу және жалдау рәсімдерін жетілдіру.          Персоналды бағалау орталығын құру және енгізу. Бейімделуді және тәлімгерлікті ұйымдастыру.          Оқыту және біліктілікті арттыру.          Кадрлар ағыны көрсеткішінің мониторингі.          Персоналды тартуға және ұстап қалуға бағытталған персоналды ынталандыру персоналды жүйесі бойынша ішкі құжаттарды әзірлеу және енгізу.</p>

			Персоналдың еңбек нәтижелерімен, кадрларды іріктеумен және орналастырумен қанағаттандырылғандығын/ тартылғандығын мониторингілеу, жұмыскерлерге сауалнама жүргізу арқылы кәсіби және мансаптық өсу мүмкіндіктері.
4	Шешімдердің тиімділігіне бағытталған корпоративтік басқарудағы басшылықты ынталандыру тетіктерінің болмауы.	Лауазымды тұлғалардың корпоративтік басқарудың белгіленген рәсімдерін әдейі және қасақана бұзуы. Төмен корпоративтік басқару деңгейі.	Корпоративтік басқару жүйелерін жетілдіру жөніндегі жоспарларды әзірлеу және іске асыру. Жобалық басқаруды енгізу.
5	Беделдің төмендеуі/ жоғалуы. Бұқаралық ақпарат құралдарында компания, лауазымды тұлғалар, жұмыскерлер туралы теріс ақпаратты жариялау. Персоналдың іскерлік және кәсіби әдеп нормаларын сақтамауы.	Бұқаралық ақпарат құралдарында компания, лауазымды тұлғалар, жұмыскерлер туралы теріс ақпаратты жариялау. Персоналдың іскерлік және кәсіби әдеп нормаларын сақтамауы. Тұтынушылар, іскерлік серіктестер, мемлекеттік орган өкілдері, халықтың тарапынан сенімнің төмендеуі/жоғалуы. Ықтимал құқыққа қарсы іс-қимылдарына байланысты мемлекеттік органдар, халық, баспасөз тарапынан сұраулардың ұлғаюы.	Ақпараттық ортаны мониторингілеу, қоғаммен және БАҚ (нысаналы аудиториялармен) тиімді коммуникацияларды ұйымдастыру. Іскерлік әдеп кодексінің сақталуын бақылау.

## Қорытынды ережелер

### Күтілетін нәтижелер

Стратегияны табысты іске асыру "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ базасында бизнес жүргізудің үздік әлемдік тәжірибесіне сәйкес келетін жол-көлік инфрақұрылымының нарығында мемлекеттің бірыңғай операторын құруға мүмкіндік береді.

### Нысаналы индикаторлар

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның мақсаты миссияны іске асыру және нысаналы пайымдауға қол жеткізу индикаторлары сияқты негізгі мүдделі тараптардың – жалғыз

акционердің, клиенттердің, қызметкерлердің, іскер серіктестердің, қоғамның күтулерін көрсетеді.

"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы"  
 акционерлік қоғамының 2013 – 2022  
 жылдарға арналған даму стратегиясына  
 1-қосымша

**"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2013 – 2017 жылдарға арналған стратегиялық бағыттары, мақсаттары, көрсеткіштері**

P/c №	Бағыттың атауы / мақсаттары/міндеттері/ негізгі көрсеткіштері		Кезең				
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіште р	2013 жыл	2014 жыл	2015 жыл	2016 жыл	2017 жыл
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын салу, реконструкциялау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру	8358 км автомобиль жолдарына жол-кұрылыс жұмыстарын жүргізу, км	533	740	664	576	910
2	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын күрделі және орташа жөндеу жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру	19900 км жөндеу-калыпна келтіру жұмыстарын жүргізу	1105	1395	1393	1363	1493
3	Тиімділік көрсеткіштеріне негізделген ағымдағы жөндеулер мен	2022 жылға қарай кешенді көрсеткішті ақаусыз күтіп-ұстау	75	76	77		80

	күтіп-ұстау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру	деңгейі 92 % құрайды				78	
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіштер	2013 жыл	2014 жыл	2015 жыл	2016 жыл	2017 жыл
1	I және II техникалық санаттағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарына арналған ақылы төлем жинау жүйесін орнату	Автомобиль жолдарының 6 982 км учаскесінде ақылы жинау жүйесі енгізілді, км	211	211	841	2156	3772
		Республикалық бюджет қаражаты есебінен жол маңында сервистік 31 объектіні салу (2020 жылы 31 сервистік объекті салу жоспарлана да);			3	3	4
	Жол маңындағы сервистік	Жекеше сектордың қаражаты есебінен жол бойында сервистік 229 объектіні салу (2020 жылға қарай 229 сервистік объектіні		9	14		34

2	қызмет көрсетуді дамыту	с а л у жоспарлана да)				26	
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіштер	2013 жыл	2014 жыл	2015 жыл	2016 жыл	2017 жыл
1	Ж о л активтерін басқару жүйесін енгізу	2016 жылдың соңына қарай жол активтерінің деректері қоры құрылды және автожолдарды басқару және жоспарлау жүйесі енгізілді 100 % (%)				100	
2	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының көліктік-пайдалану жағдайына	2017 жылдың соңына қарай автомобиль жолдарының көлік-пайдалану жағдайы экспресс диагностика жүйесі мамандандырылған					100

	экспресс диагностика әдістерін енгізу	бағдарламалық талдамалық кешенмен камералық режимде іске асырылады, 100 %					
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіштер	2013 жыл	2014 жыл	2015 жыл	2016 жыл	2017 жыл
1	Нәтижеге бағытталған корпоративтік мәдениетті қалыптастыру	Компанияның корпоративтік басқару рейтингісін алу					
2	Персоналдың жұмыс тиімділігін жоғарылату	2022 жылдың соңына қарай еңбек өнімділігінің кешенді көрсеткіші кемінде мың теңге/ адам құрайды	2728	4168	4512	4477	4940
		Кадрлардың ауысуы 10 %-дан аспайтын деңгейде белгіленген, %	0 < 15	0 < 10	0 < 10	0 < 10	0 < 10
3	Автомобиль жолдарын пайдаланушылармен өзара іс-қимыл	2014 жылы ақаусыз күтіп-ұстау сапасын бағалауға шоғырландырылған ақпараттық порталды құру 100 %, (%)		100			

"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы"  
акционерлік қоғамының 2013 – 2022  
жылдарға арналған даму стратегиясына  
1.1-қосымша

**"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2018 – 2022 жылдарға арналған стратегиялық бағыттары, мақсаттары, көрсеткіштері.**

P/c №	Бағыттың атауы / мақсаттары/міндеттері/ негізгі көрсеткіштері		Кезең/мәндері				
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіш	2018 жыл	2019 жыл	2020 жыл	2021 жыл	2022 жыл
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Қызметтің рентабельділігін қамтамасыз ету	ЕВІТDA margin, кемінде %	0,04	0,05	0,06	0,04	0,03
2	Қарыздарды уактылы өтеуді қамтамасыз ету	Ағымдағы өтімділік коэффициенті	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіш	2018 жыл	2019 жыл	2020 жыл	2021 жыл	2022 жыл
1	Көрсетілетін қызметтердің сапасын арттыру және спектрін кеңейту	Ақылы автожолдардың пайдаланушылардың қанағаттану дәрежесі, %	50	60	70	80	95
		Жол сервисі объектілерінің пайдаланушылардың қанағаттану дәрежесі, %	20	30	40	50	60
2	Ұлттық бренд құру	"ҚазАвтоЖол" Ұлттық брендин құру, %		100			
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіш	2018 жыл	2019 жыл	2020 жыл	2021 жыл	2022 жыл
		ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 стандарттарының негізінде 2019 жылы		100	100		100

1	Басқару жүйесінің тиімділігін арттыру	интеграцияланған менеджмент жүйесін енгізу, %				100	
		Ақпараттық жүйелерге және басқа да ресурстарға қолжетімділік жұмыс уақытынан 90 %;	90	90	90	90	90
2	Технологияны және инфрақұрылымды дамытуға ұмтылу	Цифрлық технологияларды қолданатын республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі, %	22,8	40	80	91	100
		Цифрлық технологияларды қолдану нәтижесінде республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында жол-көлік оқиғалары кезінде өлімнің азаюы, %		5	10	15	20
		Аялдамай жүретін жол жүру белдеуі бойынша жүріп өтуді жүзеге асыратын автокөлік пайызы, %	10	20	50	70	100
		Бірінші автокөлік құралының өтемақы					



		алудың шлагбаумды моделі бар жолақ арқылы жүріп өтуіне жұмсалатын орташа уақыты, %	40	40	40	40	40
		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында жол салу, реконструкциялау бойынша жұмыстарды ұйымдастыру бойынша мемлекеттік тапсырманы орындау, %	100	100	100	100	100
		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында жолды күрделі жөндеу, орташа жөндеу, ағымдағы жөндеу және күтіп-ұстау бойынша жұмыстарды ұйымдастыру жөніндегі мемлекеттік тапсырманы орындау, %	100	100	100	100	100
3	Бірыңғай оператордың алдында тұрған міндеттердің тиімді іске асырылуын қамтамасыз ету	Жақсы және қанағаттанарлық жағдайдағы					

		республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі, %	87	88	88	88	88
		Төлемақы жинау жүйесі енгізілген I, II, III санаттағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі %	25	27	45	63	72
		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол сервисі объектілері мен қамтамасыз етілуі, %	76	100			
1	Кәсіби персоналды іріктеу жүйесін қалыптастыру	Қызметкерлердің біліктілігін арттыру кем дегенде % болып белгіленген	0 < 10	0 < 10	0 < 10	0 < 10	0 < 10
2	Персоналды басқару жүйесін жетілдіру	Қызметкер еңбегінің өнімділігі мың теңге / қызметкер	5 891	6 042	5 783	5 549	6 033
3	Үздіксіз жақсартулар (инновациялар) жүйесін енгізу	Бір жылдағы бастамалар саны, кем дегенде, бірлік.	1	1	1	1	1

"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы"  
акционерлік қоғамының 2013 – 2022  
жылдарға арналған даму стратегиясына  
1.2-қосымша

**1.1-қосымшада көрсетілген "ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының 2018 – 2022 жылдарға арналған негізгі көрсеткіштерін есептеу әдістемесі**

P/c №	Бағыттың/мақсаттың/тапсырманың/негізгі көрсеткіштің атауы		Есептеу әдістемесі
	Міндеттер	Негізгі көрсеткіш	
1	2	3	4
1	Қызметтің рентабельділігін қамтамасыз ету	ЕБИТDA margin, кемінде %	Түсімнің жалпы көлеміне қатынасы бойынша пайызбен көрсетілген кредиттер мен қарыздар және амортизация бойынша салықтарды, пайыздарды шегеруге дейінгі пайда
2	Қарыздарды уактылы өтеуді қамтамасыз ету	Ағымдағы өтімділік коэффициенті	көрсеткіш компанияның ағымдағы (қысқа мерзімді) міндеттемелерін тек айналым активтері есебінен өтеуге қабілеттілігін көрсетеді
	Тапсырмалар	Негізгі көрсеткіш	Есептеу әдістемесі
1	Көрсетілетін қызметтердің спектрін кеңейту және сапасын арттыру	Ақылы жолдарды пайдаланушылардың қанағаттану деңгейі, %	ақылы жолдарды пайдаланушылар арасындағы әлеуметтік сауалнама нәтижелері
		Жол сервисі объектілерін пайдаланушылардың қанағаттану деңгейі, %	жол сервисі объектілерін пайдаланушылары арасындағы әлеуметтік сауалнама нәтижелері
2	Ұлттық брендті құру	"ҚазАвтоЖол" ұлттық брендін жасау, %	"ҚазАвтоЖол" ұлттық брендін жасау жөніндегі іс-шаралар жоспарын орындау
	Тапсырмалар	Негізгі көрсеткіш	Есептеу әдістемесі
1	Басқару жүйесінің тиімділігін арттыру	ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, OHSAS 18001 : 2007 стандарттар негізінде интеграцияланған менеджмент жүйесін 2019 жылы енгізу, %	ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004, OHSAS 18001 : 2007 халықаралық стандарттарға сәйкестік сертификатының болуы
		Ақпараттық жүйелерге және басқа да ресурстарға қолжетімділік жұмыс уақытынан 90 %;	ақпараттық жүйелердің бос уақытының ақпараттық жүйелердің жалпы жұмыс уақытына қатынасы 100 %
			цифрлық технологияларды

2	Технология мен инфрақұрылымның дамуына қол жеткізу	Цифрлық технологияларды қолданатын республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі, %	пайдаланатын республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жалпы ұзындығының республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының ұзындығына қатынасы
		Цифрлық технологияларды қолдану нәтижесінде республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында жол-көлік оқиғалары кезінде өлімнің азаюы, %	ағымдағы жылы орын алған республикалық маңызы бар ақылы жолдардағы жол-көлік оқиғалары санының өткен жылдың ұқсас көрсеткішіне қатынасы, 100 %
		Аялдамай жүретін жол жүру белдеуі бойынша жүріп өтуді жүзеге асыратын автокөлік пайызы, %	ақылы жолдардың учаскелерінде үздіксіз жолақтар бойынша өтетін автокөлік құралдарының ақылы учаскелер бойынша жүретін автокөлік құралдарының жалпы санына қатынасы, 100 %
		Бір автокөлік құралының өтемақы алудың шлагбаумды моделі бар жолақ арқылы жүріп өтуіне жұмсалатын орташа уақыты, %	Бір автокөлік құралының ақы төлеудің шлагбаумды моделі бар жолақтан өтуіне жұмсалатын өтетін орташа уақыты,
3	Бірінғай оператордың алдында тұрған міндеттердің тиімді іске асырылуын қамтамасыз ету	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында жол салу, реконструкциялау бойынша жұмыстарды ұйымдастыру бойынша мемлекеттік тапсырманы орындау, %	республикалық маңызы бар автомобиль жолдарын салу, реконструкциялау жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру бойынша жоспарланған көрсеткіштеріне нақты орындалу қатынасы 100 %
		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарында жолды күрделі жөндеу, орташа жөндеу, ағымдағы жөндеу және күтіп-ұстау бойынша жұмыстарды	республикалық маңыз бар автомобиль жолдарындағы күрделі жөндеу, ағымдағы жөндеу және орташа жөндеу жұмыстарын ұйымдастыру бойынша мемлекеттік тапсырманың жоспарланған көрсеткіштеріне

		ұйымдастыру жөніндегі мемлекеттік тапсырманы орындау, %	көрсеткіштердің нақты орындалу қатынасы 100 %
		Жақсы және қанағаттанарлық жағдайдағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі, %	республикалық маңызы бар автожолдар желілерінің жалпы ұзындығы жақсы және қанағаттанарлық жағдайдағы республикалық маңызы бар автожолдардың жалпы ұзындығына қатынасы, 100 %
		Төлемақы жинау жүйесі енгізілген I, II, III санаттағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі %	I, II, III санаттағы республикалық маңызы бар автожолдары желісінің жалпы ұзындығына төлемдерді қабылдау жүйесі енгізілген республикалық маңызы бар автожолдары желісінің жалпы ұзындығының қатынасы, 100 %
		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол сервисі объектілерімен қамтамасыз етілуі, %	жол бойындағы сервис объектілерінің нақты санының жол бойындағы сервис объектілерінің жоспарланған санына қатынасы, 100 %
	Тапсырмалар	Негізгі көрсеткіш	Есептеу әдістемесі
1	Кәсіби персоналды іріктеу жүйесін қалыптастыру	Қызметкерлердің біліктілігін арттыру кем дегенде % болып белгіленген	Жылына қоғам қызметкерлерінің орташа нақты санына біліктілігін арттырудан өткен жыл ішіндегі санының қатынасы
2	Персоналды басқару жүйесін жетілдіру	Қызметкер еңбегінің өнімділігі мың теңге / қызметкер	Қоғамның есептік кезеңдегі табысының компания персоналының орташа еңбек сіңірген санына қатынасы
3	Үздіксіз жақсартулар (инновациялар) жүйесін енгізу	Бір жылдағы бастамалар саны, кем дегенде, бірлік.	жылына бастамалар саны

"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы"  
акционерлік қоғамының 2013 – 2022  
жылдарға арналған даму стратегиясына  
2-қосымша

**Қазақстан Республикасының стратегиялық және бағдарламалық құжаттарына сәйкес "ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамының көрсеткіштері**

Р/с №	Сала/компания	Қазақстан Республикасының 2020 жылға дейінгі стратегиялық даму жоспарындағы мақсаттар	2015 – 2019 жылдарға арналған инфрақұрылымды дамытудың "Нұрлы жол" мемлекеттік бағдарламасындағы мақсаттар	ҚР ИДМ-ның 2017 – 2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспарындағы мақсаттар	"ҚазАвтоЖол" ҰК АҚ – ның даму стратегиясындағы көрсеткіштер
1	2	3	4	5	6
1	Автожол саласы /Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігі	Республикалық маңызы бар 16 мың км жуық автомобиль жолдары салынды және реконструкцияланды	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының шамамен 3,9 мың километрі реконструкцияланды	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының 694 км жол-құрылыс жұмыстарын жүргізу	Республикалық маңызы бар, жалпыға ортақ пайдаланылатын автомобиль жолдарының 5,1 мың км салуды және реконструкциялау ұйымдастыру
2			Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының 10,1 мың км жөндеу	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының 7,3 мың км жол жөндеу жұмыстарын жүргізу	Республикалық маңызы бар, жалпыға ортақ пайдаланылатын автомобиль жолдарын 10,1 мың км күрделі жөндеу, орташа жөндеу, ағымдағы жөндеу және күтіп-ұстау әрі пайдалану
3		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының орта есеппен 85 % жақсы және қанағаттанарлық жағдайда	Жақсы және қанағаттанарлық жағдайдағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлесі – 88 %	Жақсы жағдайдағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының үлес салмағының 54 % дейін ұлғаюы	Жақсы және қанағаттанарлық жағдайдағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдары, орташа есеппен 88 %
4		Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жекелеген учаскелерінде	Өзін-өзі ақтайтын республикалық маңызы бар		2022 жылға дейін I, II, III санаттағы республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының 72

		ақылы төлем жүйесі енгізілген	автомобиль жолдарының үлесі -27 %	% ақылы төлемді жинау жүйесі енгізілген (15917 км)
5			Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол сервисі объектілерімен қамтамасыз етілуі – 100% (260 дана)	Республикалық маңызы бар автомобиль жолдарының жол сервисі объектілерімен қамтамасыз етілуі – 260 дана

"ҚазАвтоЖол" ұлттық компаниясы"  
акционерлік қоғамының 2013 – 2022  
жылдарға арналған даму стратегиясына  
3-қосымша

Осы жол активтерін басқаруды ұйымдастырудың шолуы алты бағыт бойынша қалыптастырылған:

- 1) институционалдық құрылым;
- 2) саясат;
- 3) қаржыландыру;
- 4) жекеше сектор;
- 5) жол пайдаланушылар мен өзге мүдделі топтар арасындағы қарым-қатынас;
- 6) жол инфрақұрылымының өзге жеткізушілерімен қарым-қатынас.

Автомобиль жолдарының функционалды сыныптамасы еліміздің әкімшілік ұйымдастырылуымен байланысты. Елімізде жолдардың келесідей 3-тен бастап 4-ке дейін функционалды сыныптары бар:

- 1) негізгі артериялар (әдеттегі автомагистральдардан тұрады);
- 2) екінші дәрежелі артериялар;
- 3) коллекторлық жолдар;
- 4) жергілікті жолдар.

Алғашқы екі сынып көбінесе республикалық маңызы бар автомобиль жолдары (бұрынғы Кеңес Одағы елдеріндегі республикалық маңызы бар жолдар) деп аталады және оларды мемлекеттік орган басқарады, қалған екеуін жергілікті әкімшілік органдар басқарады.

### Салыстырмалы талдау

Ұйымдастыру көлемі мен ауқымы.

Жол әкімшіліктері желілердің мөлшерлер мен ауқымдарына қарай және жұмыс көлемімен ерекшеленеді.

1-кесте: Негізгі көрсеткіштер. Жол әкімшіліктері.

P/c №	Атауы	Ұйымдастыру	Германия	Франция	Нидерланды	Англия	Аустралия	Қазақстан 1
			BMVBS	DGR	RWS	HA	AU	KAZ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Елдегі желінің жалпы ұзындығы	мың км	644,5	951,2	136,8	394,4	823,2	97,4
2	Республикалық (негізгі) желінің ұзындағы	мың км	53,4	11,5	3,249	7,754	18,6	23,5
3	Орташа жүктемесі	мың авт/км/күніне	қолданылмайды	қолданылмайды	45,0	45,0	-	қолданылмайды
4	Магистралдар	км	12,8	11	2,6	3,5	-	1,069
5	Барлық жол желісінің құны	млрд. АҚШ доллары	-	170	-	12.1	-	45,3
6	"Жолдардың сапасы" индексі (2012 ж.)	Позиция	10	1	11	24	36	117
7	Ұйым							
8	Өңірлер	бірлік	16 (Länder)	21	6	9	8 (штат)	14
9	Қызметкерлер	мың адам	0,2	12,6	3,0	3,0	1,8	0,3
10	Қаржы қаражаты							
11	Жыл сайынғы шығыстар	млрд. АҚШ доллары	6.45	4,5	2.85	14.4	7.95	1,34
12	Инвестициялар	млрд. АҚШ доллары	3.45	2,3	1.35	0.19 (6.4)	-	1,16
13	Күтіп-ұстау	млрд. АҚШ доллары	3.0	3,3	1.5	2.0	-	0,18

Кейбір аспектілерді атап өткен жөн:

Негізгі жолдар желісін пайдалану қарқындылығы Англияда және Нидерландыда айтарлықтай жоғары. Бұл айырмашылық халық санына, халықтың тығыздығына, жол қозғалысының тығыздығына және автомобильдерді иеленуге байланысты.



Көптеген басқа жол әкімшіліктеріне қарағанда, тиісті негізгі жол желілеріне байланысты Германия мен Аустралиядағы жол әкімшілігінің қызметкерлер саны айтарлықтай төмен; Францияда қызметкерлердің саны жоғары.

Әр елде жолдарды күтіп-ұстау мен салуға жұмсалатын жыл сайынғы шығындар әртүрлі. Оның себебі – жол қозғалысының қарқындылығы, география, материалдар қолжетімділігі, (қиыршықтас, инертті материал және т.б.), жол қозғалысын басқару және бақылау, климат, енгізу әдісі, жол жағдайы және т.б.

Қазіргі уақытта "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға республикалық маңызы бар жалпыға ортақ пайдаланылатын "Астана – Петропавл" республикалық автомобиль жолының Қазақстанда алғашқы ақылы автожол болып табылатын "Астана – Щучье" 18+772 км – 230+250 км учаскесі сенімгерлік басқаруға берілді.

Күтіп-ұстауға арналған шығыстар.

"Жақсы жай-күйдегі" автомобиль жолдарының көбіне функционалдық сыныбы жоғары болады, демек күтіп-ұстау стандарты едәуір жоғары, оған қыста едәуір жоғары шығыстар жұмсалады. Осы елдерде көпірлерді қоса алғанда, ағымдағы күтіп-ұстауға арналған орташа шығыстар мына кестеде келтірілген:

## 2-кесте. Көпірлерді қоса алғанда, ағымдағы күтіп-ұстауға арналған орташа шығыстар

Р/с №	Жай-күйі/сынып	Жақсы	Қанағаттанарлық	Қанағаттанарлықсыз
1	2	3	4	5
1	Ағымдағы, АҚШ долл./км	1,5	1,95	2,7
2	Қыста, АҚШ долл./км*	3,75	2,7	1,8
3	Жалпы ағымдағы, АҚШ долл./км	5,4	4,65	4,5
4	Мерзімді күтіп-ұстау АҚШ долл./км	6,0	4,5	3,6
5	Күтіп-ұстауға арналған жалпы шығыстар, АҚШ долл./км	11,4	9,15	8,1

## Институционалдық құрылым

Жоғарыда аталған барлық жол әкімшіліктері мемлекеттік органдар болып табылады : мемлекеттік департаменттер және агенттіктер. Барлық жағдайларда жол желілері мемлекеттің меншігінде. Бұл Францияға да қатысты, онда жеке меншік концессиялардағы жолдар, концессия кезеңі соңында үкіметке беріледі. Жоғарыда аталған ақпаратты пайдалану кезінде әртүрлі елдерді мынадай топтарға бөлуге болады:

## 3-кесте. Саясат және орындау бойынша институционалдық құрылым

Р/с №	Жол әкімшілігінің ұстанымы	Саясат	Саясат және орындалуы	Орындалуы
1	2	3	4	5
1	Үкіметтік департамент	BMVBS (Германия) Аустралия	-	DGR (Франция)
2	Министрлікке бағынысты мемлекеттік орган	-	-	Rijkswaterstaat (Нидерланды);
3	Жұмыста белгілі бір тәуелсіздігі бар мемлекеттік орган	-	-	Жол агенттігі (Англия)

Жол әкімшіліктері көбінесе саясатты дамытуға ресми тапсырмасы жоқ орындаушы агенттіктер болып табылады. Алайда, көп жағдайда мемлекеттік саясатты әзірлеу жөніндегі органға маңызды қолдау көрсетеді. Еуропада жол әкімшіліктері, әдетте, желілерге арналған техникалық нормаларды әзірлеуге тартылады, бірақ Көлік және коммуникациялар министрлігінің саясат департаменті белгілеген желінің сапасын ескере отырып, саяси мақсаттар шеңберінде жұмыс істейді. Алайда, еуропалық жол әкімшіліктері желіні дамытуды стратегиялық жоспарлауда елеулі рөл атқарады.

#### Жол желісі міндеттерін қаржыландыру

Жол әкімшіліктері үшін қаржыландыру көздері төменде көрсетілген кестеде келтірілген. Көздерден (бюджеттік емес) қаржыландыру Францияда және Ұлыбританияда кең таралған. Бұл елдерде пайдаланушылардан түсетін белгіленген алымдар жол желісінің міндеттерін қаржыландыру үшін пайдаланылады.

#### 4-кесте. Жол желісінің міндеттерін қаржыландыру

Р/с №	Атауы	Инвестициялар: Дамыту желісі	Операциялық шығыстар (күтіп-ұстау, жол қозғалысын басқару)
1	2	3	4
1	Бюджет қаражаты	Германия, Нидерланды, Ұлыбритания, Франция, Аустралия	Германия, Нидерланды, Ұлыбритания, Франция, Аустралия
2	Жол пайдаланушылардан түсетін алымдар (алым, қозғалыс қарқындылығы шамадан тыс аймаққа кіру, салықтар, баж салығы)	Ұлыбритания, Франция	Ұлыбритания
3	Жол әкімшілігі алған капитал нарығындағы қарыздар	Ұлыбритания	-
4	Жекеменшік секторы (алдын ала қаржыландыру)		

, мемлекеттік-жекешелік әріптестік, ақылы концессиялар)	Ұлыбритания, Франция, Аустралия Германия	Ұлыбритания, Франция, Аустралия
---	--	---------------------------------

Ұлыбританияда мемлекеттік-жекешелік әріптестіктің (бұдан әрі – МЖӘ) ақылы тетігін пайдалана отырып, жекеменшік секторды алдын ала қаржыландырудан үлкен пайда алады. Бұл борышқа қызмет көрсету ретінде жекеменшік секторға жыл сайын айтарлықтай төлем төлеуге алып келеді. Мұндай төлемдер инвестицияға және жол әкімшілігін күтіп-ұстауға кететін жылдық бюджетке тең. Германия мемлекеттік-жекешелік әріптестіктің бірнеше жобасына қол қойды.

Жекеменшік секторды тарту.

Аталған елдерде жол желісін дамытуға жекеменшік секторды тарту дәрежесі ұқсас. Жобалау мен салуды қоса алғанда, жол желісін дамыту жекеменшік сектормен келісімшарт бойынша ғана жүзеге асырылады. Көптеген жол әкімшіліктері де күтіп-ұстауға арналған ұзақ мерзімді келісімшарттар практикасын қолданады. Келесі кестеде жол желісінің әртүрлі міндеттеріне жекеменшік секторды тарту бойынша деректер келтірілген.

#### 5-кесте. Жекеменшік секторды тарту деңгейі

P/c №	Атауы	Төмен (0 – 10 % )	Үлкен емес (10 – 30 %)	Айтарлықтай (30 – 70 %)	Толық (70 – 100 %)
1	2	3	4	5	6
1	Жол желінің дамуы	-	-	-	Германия, Нидерланды, Ұлыбритания, Франция, Аустралия
2	Күтіп-ұстау	Германия	Франция (DGR жол әкімшілігі желісі)	-	Нидерланды, Ұлыбритания, Аустралия
3	Жол қозғалысын басқару	Франция	Нидерланды, Германия	Ұлыбритания	Аустралия

Жол желісінің міндеттеріне жекеменшік сектордың қатысуы Ұлыбританияда, Францияда және Нидерландыда жақсы дамыған. Алайда аталған елдерде жекеменшік сектордың қатысуы қатты ерекшеленеді. Ұлыбританияда міндеттердің басым көпшілігін жекеменшік сектор орындайды. Францияда желінің шамамен 40 % жекеменшік консорциумдар басқарады.

Жол пайдаланушылармен және басқа мүдделі топтармен қарым-қатынас

Жол желісін дамытуға қатысты барлық елдерде ерекше (заңды) рәсімдер сақталады, олар бойынша мүдделі топтар және қоғам консультациялар алады. Көптеген жол әкімшілері сұрақнамалар түрінде олардың жұмысы бойынша кері байланысты ұйымдастырады. Олардың көбінде телефон желілері бар, олар бойынша шағымдар түсуі мүмкін.

Кейбір жол әкімшілерін әртүрлі үкіметтік және үкіметтік емес ұйымдардың өкілдерінен тұратын кеңес бақылайды.

Жол әкімшілігі үшін институционалдық құрылымдағы үрдістер.

Жол әкімшіліктерінің деректеріне шолу жол секторы ұйымдарының көптеген факторларға тәуелді екенін көрсетеді:

1) Жол әкімшілері мемлекеттік ұйымдар болып табылады. Мысалы, Аустралияда, сондай-ақ Германияда, Ұлыбританияда және Францияда орталық ведомство – Көлік министрлігі саясатпен айналысады, ал бағдарламаларды дайындау және орындау жергілікті ұйымдарға (мемлекеттік өңірлік департаменттерге, жергілікті үкіметке) берілген;

2) Зерделенген елдерде жолды басқару функционалдық сыныптар бойынша жүргізіледі. Техникалық параметрлер, қарқындылық, сондай-ақ осьтік жүктемелердің кумулятивтік баламалары ескеріледі. Жазғы және қысқы күтіп-ұстау стандарттарын жолдың функционалдық сыныптарына сүйене отырып орнату қажет;

3) Саясатқа қатысты. Көлік министрлігі саясатты әзірлейтін ведомство болып табылады. Жол әкімшілері қолдау рөлін атқарады, сондай-ақ өсіп келе жатқан коммерцияландыру да жол әкімшілігінің саяси ролінің өсуіне алып келетіндігі айқын. Екі ведомствоның - Көлік министрлігі мен жол әкімшілігінің рөлі барынша айқын анықталуы маңызды болып табылады. Кейбір елдерде Жол әкімшілері жылына бір немесе екі рет есептілік жүргізілетін мақсаттар мен міндеттерді көрсете отырып, жол әкімшіліктерінің қызметі туралы Көлік министрлігімен "келісімшарт" немесе мемлекеттік қызмет туралы келісім жасасады;

4) Жол әкімшілері түпкілікті шешімді министрлік қабылдағанның өзінде жол желісін стратегиялық жоспарлауда және басымдықтарды анықтауда маңызды рөл атқарады. Шығыстар мен пайданы талдау, сондай-ақ экологиялық бағалау өте маңызды рөл атқарады;

5) Жол әкімшілері жақсы нормалар мен ерекшеліктерді әзірлеумен, сондай-ақ құрылыс жұмыстарын және күтіп-ұстау жөніндегі жұмыстарды орындаумен ерекшеленеді;

6) Жол секторын қаржыландыру, әдетте, мемлекеттік бюджеттен жүргізіледі. Жекеменшік қаржыландыру, концессиялар, сондай-ақ жол пайдаланушылардан төлемақы алудың электрондық жүйелері қазіргі сәтте даму үстінде және айналымы күшейіп келеді;

7) "Қытайлық модель", онда жол дәстүрлі келісімшарттық әдістерді пайдалана отырып салынады және жол ашылғаннан кейін концессияға беріледі, сұраныс тәуекелі ең кіші белгісіздікпен сипатталғанда пайдалы тәсіл болуы мүмкін;

8) Жол әкімшілері тұтынушылардың сұрауларын барынша қанағаттандыруға бағытталған азаматтық қоғаммен өзара іс-қимыл деңгейін арттырады.

**Уәкілетті орган – Қазақстан Республикасы Инвестициялар даму министрлігі және жалғыз акционер – "Қазақстан темір жолы" ұлттық компаниясы" акционерлік қоғамымен өзара іс-қимыл ерекшеліктері**

"ҚазАвтоЖол" ҰК " АҚ-ның Қазақстан Республикасының Инвестициялар және даму министрлігімен өзара іс-қимылы

Ұлттық оператордың Қазақстан Республикасының Инвестициялар және даму министрлігімен өзара іс-қимылы Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігінің ұлттық операторға қатысты функцияларының жан-жақты сипатына қарай, "Қазақстан темір жолы" ҰК" АҚ қызметінің ажырамас бөлігі болып табылады: мемлекеттік уәкілетті орган, тарифтік реттеуші, салалық бағдарламалардың үйлестірушісі.

Үздік халықаралық тәжірибе мемлекеттік компания мен Министрлік арасында нақты және ашық қарым-қатынастарды орнату және мемлекеттік органдардың компаниялардың операциялық қызметіне араласпауы қажеттілігін куәландырады.

Осыған байланысты "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ға қатысты өзара қарым-қатынастардың мынадай тетіктері қолданылатын болады:

1. Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігі тарапынан "ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ын басқару, ұжымдық басқару қағидаттарына сәйкес "Қазавтожол"ҰК" АҚ Директорлар кеңесінде өкілдікті жүзеге асыру арқылы жүзеге асырылады.

2. Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігі мен оның өкілдері "ҚазАвтоЖол"ҰК" АҚ-ның операциялық қызметіне араласпайды.

3. "ҚазАвтоЖол"ҰК" АҚ есеп берудің тиімді жүйесі және оның қызметінің ашықтығы құрылған. "ҚазАвтоЖол"ҰК" АҚ тоқсан сайын Директорлар кеңесіне өз қызметінің негізгі шоғырландырылған нәтижелерін ұсынады, сондай-ақ мемлекеттік органға өзінің қаржылық-шаруашылық қызметі және оның нәтижелері туралы ақпаратты жылдық аудиттелген қаржылық есептілікті ұсына отырып, қамтамасыз етеді.

4. Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрлігі уәкілетті орган ретінде өз отырыстарында ұлттық оператор қызметінің мәселелері туралы ақпаратты тыңдауға құқылы.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ-ның "Қазақстан темір жолы" ұлттық компания" АҚ-мен өзара іс-қимылы.

"Қазақстан темір жолы" ұлттық компаниясы" АҚ Қазақстан Республикасының заңнамасында және өз жарғысында көзделген тәртіпте, Сенімгерлік басқару

шарттарының талаптарында жалғыз акционердің құқығын толық көлемде жүзеге асырады.

Жалғыз акционер, Директорлар кеңесі мен компания басқармасы арасындағы қарым-қатынастар жиынтығы "ҚазАвтоЖол"ҰК" АҚ-ның қызметін басқаруды және бақылауды қамтамасыз етеді.

"ҚазАвтоЖол" ҰК" АҚ басқарудың тиімді үлгісін, қызметтің ашықтылығын қамтамасыз ету үшін үздік әлемдік тәжірибеге сәйкес келетін корпоративтік басқарудың қазіргі заманғы стандарттарын зерделеп енгізілуде.

© 2012. Қазақстан Республикасы Әділет министрлігінің «Қазақстан Республикасының Заңнама және құқықтық ақпарат институты» ШЖҚ РМК