



## **О внесении изменения в постановление Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2013 года № 1409 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2013 – 2022 годы"**

Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 февраля 2018 года № 47  
Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Внести в постановление Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2013 года № 1409 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2013 - 2022 годы" следующее изменение:

Стратегию развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2013 – 2022 годы, утвержденную указанным постановлением, изложить в новой редакции согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Настоящее постановление вводится в действие со дня его подписания.

*Премьер-Министр  
Республики Казахстан*

*Б. Сагинтаев*

Приложение  
к постановлению Правительства  
Республики Казахстан  
от 12 февраля 2018 года № 47  
Утверждена  
постановлением Правительства  
Республики Казахстан  
от 26 декабря 2013 года № 1409

## **Стратегия**

### **развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2013 - 2022 годы**

Введение

1. Анализ текущего состояния

2 Миссия, видение

3. Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты

Введение

Акционерное общество "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" (далее - АО "НК "ҚазАвтоЖол") создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 августа 2013 года № 822 со стопроцентным участием государства в уставном капитале компании. 29 января 2015 года государственный пакет акций АО "НК "ҚазАвтоЖол" передан в доверительное управление акционерному обществу "

Национальная компания "Қазақстан темір жолы" (далее - АО "НК "Қазақстан темір жолы").

Настоящая Стратегия развития АО "НК "ҚазАвтоЖол" на 2013 - 2022 годы (далее - Стратегия) определяет его стратегические направления, цели и показатели результатов деятельности и разработана с учетом основных направлений:

1) Послания Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана "Стратегия "Казахстан - 2050": новый политический курс состоявшегося государства"<sup>1</sup>;

2) Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года<sup>2</sup>;

3) Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 - 2014 годы (далее - ГПФИИР)<sup>3</sup>;

4) Стратегического плана Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан на 2017 - 2021 годы (далее - Стратегический план)<sup>4</sup>;

5) Государственной программы инфраструктурного развития "Нұрлы жол" на 2015 - 2019 годы<sup>5</sup>;

6) Плана нации - 100 конкретных шагов (реализация 58-го шага "Привлечение стратегических (якорных) инвесторов для создания единого оператора по содержанию и развитию дорожно-транспортной инфраструктуры")<sup>6</sup>;

7) Стратегии развития АО "НК "Қазақстан темір жолы"<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup>Послание Президента Республики Казахстан - Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 14 декабря 2012 года "Стратегия "Казахстан - 2050": новый политический курс состоявшегося государства".

<sup>2</sup> Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года, утвержденный Указом Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 922.

<sup>3</sup>Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 - 2014 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 958.

<sup>4</sup> Стратегический план Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан на 2017 - 2021 годы, утвержденный приказом Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 29 декабря 2016 года № 887.

<sup>5</sup> Государственная программа инфраструктурного развития "Нұрлы жол" на 2015 - 2019 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 6 апреля 2015 года № 1030.

<sup>6</sup> Программа Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года "План нации - 100 конкретных шагов".

<sup>7</sup> Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания "Қазақстан темір жолы", утвержденная решением Совета директоров от 7 мая 2010 года № 3.

#### 1. Анализ текущего состояния

##### Анализ внешней среды

В соответствии со Стратегией 2050 "Новый политический курс состоявшегося государства" главной целью Стратегии является войти к 2050 году в число 30-ти самых развитых государств мира, создать общество благоденствия на основе сильного государства с развитой экономикой. Чтобы добиться этой цели Главой государства поставлена задача провести тройную модернизацию: построить государство и совершить прорыв в рыночную экономику, заложить основы социального государства, перестроить общественное сознание.

##### Геополитические факторы

Географическое положение Казахстана в центре Евразийского континента создает благоприятные предпосылки для использования транспортных магистралей формирующихся трансконтинентальных маршрутов в сообщениях Азия - Европа, большинство из которых включают в себя участки казахстанской автодорожной сети. По оценкам международных аналитических центров объем торговли между двумя макрорегионами континента - Европейским Союзом и Азиатско-Тихоокеанским регионом, прежде всего Китаем, уже в ближайшее время достигнет 1 трлн. долларов США. В настоящее же время лишь 1 % от общего объема грузоперевозок приходится на международные транспортные коридоры ЕвразЭС.

##### Политико-правовые факторы

В Стратегии 2050 обозначен принципиально новый подход к развитию инфраструктуры. Инфраструктура должна расширять возможности экономического роста, интегрировать национальную экономику в глобальную среду, а также двигаться в регионы внутри страны (связать между собой крупные города и населенные пункты Казахстана). Создание инфраструктуры также должно быть подчинено закону рентабельности. Необходимо строить только там, где строительство приведет к развитию новых бизнесов и созданию рабочих мест.

Вместе с тем, реализация ряда крупных общенациональных инфраструктурных проектов, включая проекты "Западная Европа - Западный Китай", "Центр - Юг", "Центр - Восток", "Центр - Запад", в совокупности с другими транспортными секторами, увеличат транзитные перевозки через Казахстан к 2020 году в два раза, а к 2050 году в 10 раз.

##### Природные факторы

Резко континентальный климат с большой амплитудой между зимними и летними температурами, продолжительным зимним периодом оказывает большое влияние на транспортно-эксплуатационное состояние автомобильных дорог. В сочетании с несоблюдением межремонтных сроков службы автомобильных дорог приводит к быстрому разрушению дорожного полотна, образованию ямочности и колеиности дорог. Как следствие, повышаются экономические издержки общества.

В этой связи существует необходимость совершенствования системы содержания автомобильных дорог на принципах бездефектности, оперативности реагирования и профилактических мер.

#### Демографический фактор

Демографическая ситуация в Казахстане за годы независимости кардинально изменилась. Численность населения страны увеличилась в целом на 1 млн. 100 тыс. человек. Продолжительность жизни населения в период за 1992 - 2015 годы увеличилась с 67,4 лет до 72 лет.

Численность экономически активного населения страны в возрасте 15 лет и старше выросла на 1,5 млн. человек и по оценке 2016 года составила 8,96 млн. человек. Уровень безработицы снизился почти в 2 раза и по оценке составил в 2016 году 4,9 % от численности экономически активного населения.

Несмотря на то, что по площади Казахстан является девятой страной в мире, население страны насчитывает 17,6 млн. человек. Практически менее половины населения (45 %) проживает в деревнях. 3,5 млн. человек (43 % из 9,38 млн. человек) городского населения проживает в так называемых "четырёх миллионниках": Алматы (1,7 млн. человек), Астане (1,02 млн. человек), Шымкенте (0,9 млн. человек) и Караганде (0,5 млн. человек)<sup>8</sup>.

Из данных выше можно говорить об увеличении потенциала будущей урбанизации, мобильности населения и потребности в транспортной инфраструктуре.

Этими основными внешними факторами обусловлена необходимость пересмотра и корректировки некоторых аспектов Стратегии развития АО "НК "КазАвтоЖол".

Помимо геополитических факторов существуют также мировые тренды, формирующие основные направления в транспортной системе на ближайшие годы.

#### Обзор основных трендов в дорожной отрасли и автомобильных перевозках

Ниже приведены основные направления, развитие которых позволит Казахстану развить инфраструктуру для дальнейшей интеграции экономики регионов республики, а также увеличить транзитные перевозки:

1. Строительство и реконструкция автодорог.
2. Эксплуатация автодорог.
3. Придорожный сервис.
4. Информационные технологии.

## 5. Платные участки автодорог.

### Тренды в области строительства и реконструкции автодорог

Новые проекты в дорожном строительстве и их внедрение требуют целенаправленной государственной поддержки. За последние несколько лет в ряде стран были опубликованы новые стратегии по развитию транспортной системы, обеспечение которых приходится на государственный бюджет.

К примеру, в Великобритании в ноябре 2014 года был обнародован правительственный план "Стратегия инвестиций в развитие дорог", по которому на дорожное строительство было выделено около 23 млрд. долларов. В Китае в декабре 2014 года было анонсировано ускоренное строительство единой сети автомобильных и железных дорог, на которые выделили 16,3 млрд. долларов. Эта сеть станет частью масштабного проекта "Экономический пояс Шелкового пути", предусматривающего, в частности, развитие в ближайшие годы единой транспортной инфраструктуры более 20 азиатских стран, включая Казахстан.

В целях стабилизации ситуации с дорожной инфраструктурой, привлечения притока финансовых средств в Германии на обсуждение Бундестага Министром транспорта в 2015 году был вынесен проект по передаче автомобильных дорог частным организациям (в частности, таким крупнейшим страховым компаниям, как Ergo). По данному проекту предприятия приобретут до 49,9 % акций (контрольный пакет будет находиться у правительства). Государство готово выделить 15,6 млрд. долларов налоговых льгот данным предприятиям на постройку новых дорог, развязок и мостов<sup>9</sup>. Ускорение строительства автодорог зависит от ряда процессов, самыми значительными из которых являются инновации в контрактах.

Отдел инновационных контрактов в Министерстве транспорта Миннесоты уже на протяжении нескольких лет успешно применяет усовершенствованные процедуры в конкурсном отборе подрядных организаций, которые включают ежедневную аренду автодорожных линий, применение формул для расчета бонусов и штрафов за раннюю и позднюю сдачу проекта, среди прочего. Статистический анализ контрактов показывает позитивный эффект на скорость и качество строительства дорог.

### Тренды в области эксплуатации автодорог

Новые изменения и нововведения в эксплуатации автодорог позволяют сэкономить большое количество средств, затрачиваемых на ремонт и поддержание дорог. Голландский производитель лакокрасочных материалов AkzoNobel в октябре 2014 года предложил состав Ecosel Asphalt Protection для обработки поверхности дорог в зимнее время с целью предотвращения их оледенения. Ecosel значительно замедляет скорость замерзания воды в пористой асфальтовой поверхности. Состав не допускает повторяющегося процесса замораживания-размораживания, который способствует разрушению дорожного покрытия. По расчетам исследователей компании, замерзая в

асфальте, вода расширяется до 9 % своего объема. Использование нового состава на 50 % сокращает ущерб дорогам от мороза. К тому же Ecosel, естественно, способствует уменьшению пробок, сокращает время и расходы на чистку дорог и повышает их безопасность. Помимо местных дорожных служб к эксплуатации нового состава приступят в Дании, Швеции и Австрии<sup>10</sup>.

Также две британские компании Carbon Trust и Lafarge Tarmac в начале 2014 года провели успешное тестирование своего изобретения - энергосберегающего дорожного покрытия, которое в течение ближайших 10 лет после завершения трехлетнего испытательного срока даст экономию в дорожном строительстве свыше 70 млн. долларов. Новый проект основан на использовании при строительстве дорог низкотемпературного асфальта. Он снизит расход энергии и примерно на 40 % сократит вредные выбросы в атмосферу - такой эффект можно сравнить с уменьшением выбросов, которые производят порядка 345 тыс. автомобилей. Сейчас главной задачей является широкое внедрение новой технологии, которую уже поддержали Департамент энергетики и климатических изменений, а также Департамент инноваций бизнеса<sup>11</sup>.

Помимо прочего, при строительстве автодорог вблизи рекреативных зон, которые будут использоваться для развития индустрии туризма и малого и среднего бизнеса, применяются теплые смеси. Также используется шумопоглощающий асфальт для снижения шумового загрязнения.

"Duraclime" - теплая смесь от компании "Lafarge" (Франция, мировой лидер в строительных материалах) соответствует стоимости и всем требованиям горячей смеси. Использование "Duraclime" понижает углеродный след на 20 %, уменьшает запахи, дым, расход топлива и выбросы в окружающую среду<sup>12</sup>.

"Vegecol" от "Canadian Road Builders Inc." (Канада) также является теплой смесью, которая состоит из экологически чистых ингредиентов, при изготовлении которой применяются исключительно возобновляемые материалы на растительной основе и не используются нефтехимикаты<sup>13</sup>.

#### Тренды в области придорожного сервиса

Кроме структурных объектов автомагистрали, являющихся неотъемлемой инженерной и технологической частью автодороги и определяющих ее эксплуатационные возможности, элементов обеспечения оптимального и безопасного пользования трассой, все больше внимания уделяется использованию придорожной территории и формированию современной придорожной инфраструктуры.

К придорожной инфраструктуре можно отнести объекты, не имеющие прямого отношения к эксплуатационным особенностям автодороги, но обладающие прямым и

косвенным влиянием на такой важный показатель, как безопасность и комфортность поездки для водителей автотранспортных средств. К ним относятся, прежде всего, объекты придорожного сервиса.

Вначале стоит отметить, что дорожный сервис весьма развит и пользуется большим спросом в европейских странах и странах Северной и Южной Америки.

За рубежом придорожный сервис в отличие от стран Содружества Независимых Государств (далее - СНГ), развивался десятилетиями и является серьезным участником национальных экономик. Например, в США придорожная инфраструктура имеет длительную историю. Она отмечается многофункциональностью и представлена различными предприятиями сервиса и объектами быта. Во-первых, важную роль в дорожном комплексе США занимают платные автодороги. Во-вторых, в стране реализуется принцип концессий на платных автострадах, то есть участки вдоль дорог сдаются в аренду частным лицам, а не муниципальным органам. Именно поэтому в Северной Америке придорожный сервис представлен не отдельно стоящими объектами, а крупными сервисными зонами, расположенными на съездах с крупных автомагистралей. Автомобильный путешественник или водитель-профессионал имеют возможность получить полный набор необходимых услуг, предлагаемых как автозаправочными станциями, так и ремонтными мастерскими, магазинами, предприятиями питания и бытового обслуживания, средствами размещения и т.п.

В европейских странах также наблюдается комплексный подход к развитию придорожной инфраструктуры. Наряду со стандартными автозаправочными станциями и мотелями, свои услуги представляют оригинальные ресторанные комплексы с развитой развлекательной составляющей. Например, в такой туристической стране, как Италия, места отдыха расположены через 30-50 километров. Причем они обустроены по единому проекту, имеют одинаковую планировку зданий и прилегающих территорий со стандартным набором услуг.

В мировой практике область придорожного сервиса реализуется совместно с крупными сетевыми нефтяными операторами автозаправочными станциями, которые и выступают стратегическими инвесторами. Как отмечают эксперты, нахождение автозаправочных станций рядом с гостиницей в придорожной зоне приносит до 30 % прибыли. Сейчас основными направлениями отрасли являются организация безопасной стоянки и разездов для транспортных средств, точек питания, зон отдыха для водителей, магазинов, аптек, душевых и пр. Также с развитием информационных технологий правительства западных стран повсеместно внедряют устройства для зарядки электромобилей и квадрокоптеров.

#### Тренды в области информационных технологий

Развитие науки и техники требует внедрения в практику строительства новых усовершенствованных технологий и материалов. Современные технологии разрабатываются на основном принципе - безопасность человека.

В Послании Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 31 января 2017 года Президент поручил Правительству разработать и принять отдельную программу "Цифровой Казахстан", реализация которой будет проводиться по четырем ключевым направлениям:

1) создание "Цифрового шелкового пути". Это - развитие надежной, доступной, высокоскоростной и защищенной цифровой инфраструктуры.

2) создание "креативного общества". Это - развитие компетенций и навыков для цифровой экономики, проведение работ по повышению цифровой грамотности населения, подготовка ИКТ специалистов для отраслей.

3) цифровые преобразования в отраслях экономики. Это - повсеместное внедрение цифровых технологий для повышения конкурентоспособности различных отраслей экономики.

4) формирование "Проактивного цифрового правительства". Это - усовершенствование системы электронного и мобильного правительства, оптимизация сферы предоставления государственных услуг.

В связи с этим, отслеживание мировых трендов в области информационных технологий является одним из важнейших шагов для реализации данной программы.

Модернизация отрасли дорожного хозяйства должна соответствовать требованиям современности и учитывать перспективы дальнейшего развития. В соответствии с высоким вниманием к информационным технологиям во многих странах внедряют концепцию "Умное шоссе" - концепцию развития транспортных магистралей следующего поколения. По замыслу проектировщиков "умные" дороги будут намного функциональнее, удобнее, безопаснее и экологичнее современных трасс.

Например, разработчики из Нидерландов в рамках проекта "Умное шоссе" предлагают светящуюся в темноте разметку дорог. Разноцветные линии, нанесенные изобретенной голландцами фотолюминесцентной краской, с наступлением вечера сами начинают светиться. Кроме того, в состав краски входит компонент, реагирующий на изменение температуры. Если она опускается ниже нуля, на ней появляются символы в виде белых снежинок, предостерегающие водителей. В качестве пилотного проекта такая разметка уже сделана на одном из шоссе на юге страны, неподалеку от границы с Бельгией.

Аналогичную идею использовали для своего проекта британские специалисты. Они предложили светящееся дорожное покрытие, которое днем аккумулирует энергию, а ночью ее отдает. По описанию авторов изобретения в темное время суток дорожное покрытие ярче светится, а в светлое время оно, наоборот, тускнеет. Разработанное англичанами покрытие может быть использовано на любых твердых поверхностях, включая бетон, асфальт и даже дерево. Оно чрезвычайно удобно в работе: на покрытие новинкой 150 кв. м площади уходит всего полчаса. Пока инновационную разработку можно увидеть лишь на одном шоссе в университетском городке Кембридж, но с



авторами проекта уже ведутся переговоры об аналогичной обработке других дорог Великобритании<sup>14</sup>.

Применение богатых возможностей солнечной энергии лежит и в основе ряда инфраструктурных проектов последнего времени, предложенных инженерами европейских стран. Помимо экономии средств, удобства использования и повышения уровня безопасности, такие разработки преследуют цель максимально снизить вредные выбросы в атмосферу.

Солнечные батареи уже установлены вдоль некоторых скоростных шоссе в Германии, Швейцарии, Нидерландах, Австрии и Франции.

Департамент транспорта штата Орегон в партнерстве с отделением компании General Electric еще несколько лет назад осуществил в г. Портленде первый в США проект с использованием фотоэлектрического эффекта для освещения шоссе. А группа разработчиков проекта "Солнечные дороги" из штата Айдахо сумела собрать более 2 млн. долларов, чтобы начать выпуск солнечных панелей, по которым можно не только ходить, но и ездить на автомобилях. Такими панелями легко покрыть любое шоссе и близлежащие парковки, на которых с помощью фотоэлектрических элементов можно будет заряжать электромобили. Авторы проекта отмечают, что панели были протестированы независимой комиссией и способны выдержать вес до 115 тонн<sup>15</sup>.

Помимо прочего, необходимо учитывать, что передовые разработки в сфере компьютерного моделирования обеспечивают эффективное строительство дорог, в реальном времени показывая влияние проектировки дорожного участка на расходы.

Безопасность дорожного движения также является одним из основных источников экономии и дохода для компании и страны в целом. В целях безопасности на особо опасных участках применяются доплеровские радары, которые предупреждают водителей при совершении ими ошибок. Инновационные разработки в системе маркировки дорожного покрытия "Recess Triple Drop" имеют высокую видимость при любом освещении и погодных условиях, что делает автомагистрали безопаснее в течение всего года<sup>16</sup>.

В США 50 % износа дорожного покрытия вызвано 10 % (перегруженного) грузового автотранспорта. Устройства WIM (Weight in Motion) способны вычислить вес автотранспортных средств в движении для пресечения грузового транспорта, вес которого превышает дозвленную норму, что обеспечит долговечность покрытия<sup>17</sup>.

Экономия расходов на реконструкцию и содержание автодорог также зависит от качества используемых в строительстве материалов и эксплуатацию автодорог.

Тренды в области платных участков автомобильных дорог

Исследования в данной области транспортной системы показали, что во всех экономически развитых странах платные участки дорог введены в эксплуатацию и успешно функционируют. Управление платными дорогами осуществляется частными

предприятиями с применением принципа государственно-частного партнерства или государственными органами.

В некоторых странах управление и строительство происходит совместно.

В большинстве стран контроль обслуживания систем передается в аутсорсинг внешним специализированным компаниям, и, в случае чрезвычайных ситуаций, ими предусмотрена система аварийного реагирования.

3D видеосистемы, установленные на пунктах взимания платы в реальном времени, определяют, отслеживают и распознают класс автомобиля на большой скорости для четкого расчета оплаты. Существуют также и придорожные системы определения автотранспорта. Использование данных систем увеличивает прибыль и снижает уровень дорожно-транспортных происшествий.

В разных государствах осуществлено освобождение от уплаты дорожной пошлины для машин скорой помощи, полицейских и пожарных машин. В некоторых странах действуют скидки на дорожную пошлину для лиц с ограниченными возможностями, людей, имеющих государственные награды.

Также дисконтная система устанавливается для транспортных средств, оснащенных автомобильным бортовым устройством. Это предполагает активизацию использования безостановочной системы взимания оплаты.

Переход на систему платных дорог с привлечением частных инвестиций позволяет выйти операторам автомобильных дорог на самообеспечение в течение короткого периода.

Тренды в области грузовых автоперевозок

Существуют четыре области, изменения в которых влияют на долю автомобильного транспорта в мире:

1. Изменения в области производственных показателей.
2. Технологические изменения.
3. Законодательные изменения.
4. Изменения в поведении грузоотправителей.

Тренды в области производственных показателей

Динамика роста грузоперевозок автотранспортными средствами по миру показывает, что Китай (с 335,810 в 1990 году до 5,953,486 млн. т-км в 2012 году) и Индия (с 145,000 в 1990 году до 1,303,000 млн. т-км в 2013 году) лидируют в скорости роста мировой доли грузоперевозок по автодорогам. Китай является абсолютным лидером, как по скорости роста, так и по объему грузоперевозок на километр. Темпы роста доли грузоперевозок США (с 2,651,537 в 1990 году до 3,859,535 млн. т-км в 2011 году) не заметны на фоне Китая. Россия, Япония, Испания и Великобритания теряют позиции в общем объеме грузоперевозок.

Изменения в области технологий обладают достаточно высокой степенью влияния на отрасль и означают возможное расширение инфраструктуры, а также создание

развитой транспортной сети, что, в целом, должно оказать положительный эффект на рост мощностей, удобство пользования услугами и предсказуемость их предоставления

В контексте экологичности эффект от развития технологий на отрасль автоперевозки ожидается положительный, в силу роста энергоэффективности грузовых автомобилей.

Наибольший эффект и релевантность для Казахстана имеет потенциал технологического улучшения энергоэффективности грузовых автомобилей. В долгосрочном периоде это может привести к сокращению издержек автотранспорта, что ведет к повышению его конкурентоспособности.

Более глубокий анализ показывает, что грузовой автотранспорт по-прежнему имеет потенциал экономии топлива в размере 50-65 % благодаря возможности использовать имеющиеся технологии. Они включают в себя:

меры, связанные с повышением эффективности использования дизельного топлива; внедрение гибридных моделей; использование природного газа.

Регулирование автомобильных перевозок

Практически во всех странах Европейского союза введены дорожные сборы на грузовой автотранспорт, которые, скорее всего, будут повышаться. Дорожные сборы на грузовые автомобили, регулирование выбросов выхлопных газов и согласованные стандарты могут способствовать снижению доли автоперевозок.

Например, в 2001 году в Швейцарии был введен дорожный сбор на большегрузные автомобили (в зависимости от расстояния), за счет которого в основном финансировалось строительство Новой трансальпийской железной дороги.

Тренды в пассажирских перевозках, которые влияют на долю автотранспорта в мире:

1. Изменения в области производственных показателей.
2. Технологические изменения.
3. Законодательные изменения.

Среди указанных тенденций ключевыми являются:

конкуренция;  
транспортная доступность "от двери до двери";  
регулирование дорожного движения и ценообразование;  
энергоэффективность автомобильного транспорта.

Существуют три области изменения:

Регулирование, ценообразование и энергоэффективность автотранспорта

Внедрение беспилотных автомобилей и рост энергоэффективности дорожного транспорта имеют потенциально положительный эффект на отрасль. Среди изменений в сфере законодательства, отрицательно влияющих на отрасль пассажирских перевозок

в контексте эффективного использования времени и экологичности, можно отметить тренды в сфере регулирования дорожного движения, ценообразования и ограничений касательно выбросов CO<sub>2</sub>.

### Конкуренция

Конкуренция положительным образом отразится на ценах и затратах отрасли: повысится легкость использования услуг, их привлекательность и предсказуемость, будут внедрены требуемые технологические изменения.

### Транспортная доступность "от двери до двери"

Изменения в области технологий, в первую очередь, означают "транспортную доступность от "двери до двери" - она повышает удобство пользования услугой и, соответственно, положительно влияет на сегмент пассажирских перевозок через повышение его привлекательности.

Пример Германии показывает, что увеличение объема использования услуги каршеринга в районах пассажирских транспортных узлов свидетельствует о наличии потенциала для развития комбинированных перевозок "от двери до двери". Плотность пользования услугой краткосрочной аренды автомобилей наблюдается в районах основных транспортных узлов местной системы пассажирских перевозок. Преобладают поездки от транспортных узлов до близко и удобно расположенных кварталов, а также районов, где располагаются крупные торговые/офисные центры. Однако транспортная доступность "от двери до двери" предполагает развитую сеть пассажирского транспорта.

Обзор ключевых глобальных трендов, затрагивающих грузовые и пассажирские перевозки - релевантность для Казахстана до 2025 года<sup>18</sup>

В незначительной степени для сегмента пассажирских перевозок релевантно внедрение беспилотных автомобилей, а для сегмента грузовых перевозок - грузовых автомобилей с автономным управлением.

### Взаимоотношения с внешними заинтересованными сторонами

Деятельность АО "НК "ҚазАвтоЖол" подвергается влиянию целого ряда заинтересованных сторон. В таблице 1 приведены категории заинтересованных сторон по отношению к деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол" в разрезе ключевых аспектов деятельности. Данная таблица претерпит изменения после реализации Программы приватизации - вместо РГП "Казахавтодор" будет присутствовать соответствующая приватизируемая и создаваемая компания. В отношении каждой категории заинтересованных сторон и аспекта деятельности приведена оценка влияния заинтересованной стороны.

---

<sup>8</sup> Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан на 1991 - 2016 годы [электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.stat.kz](http://www.stat.kz).

<sup>9</sup> Статья "Германия хочет привлечь частных инвесторов к постройке дорог". Электронный ресурс <http://www.reuters.com/>.

<sup>10</sup> Отчет "Ecosel Asphalt Protection". Электронный ресурс <https://www.akzonobel.com/>.

<sup>11</sup> Статья "Carbon Trust и Lafarge Tarmac запускают низкочастотные дорожно-строительные материалы, способные сэкономить 46 млн. фунтов". Электронный ресурс <https://www.carbontrust.com/>.

<sup>12</sup> Отчет "Асфальт, асфальтирование, и строительство". Электронный ресурс <http://www.lafarge-na.com/>.

<sup>13</sup> Статья "Vegecol". Электронный ресурс <http://www.colassolutions.ca/vegecol>.

<sup>14</sup> Отчет "Программа нового освещения". Электронный ресурс <http://www.lightingcambridgeshire.com/>

<sup>15</sup> Статья "Добро пожаловать в Солнечные дороги". Электронный ресурс <http://www.solarroadways.com/>.

<sup>16</sup> Статья "Штат Нью-Йорк получают новые краски". Электронный ресурс <https://nccnewsarchive.expressions.syr.edu/>

<sup>17</sup> Отчет "Датчики взвешивания в движении". Электронный ресурс <http://www.intercompcompany.com/>.

<sup>18</sup> Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания "Қазақстан темір жолы", утвержденная решением Совета директоров от 7 мая 2010 года № 3.

Таблица 1. Влияние внешних заинтересованных сторон на действия АО "НК "ҚазАвтоЖол"

Заинтересованные стороны	Ключевые аспекты деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол"			Пояснение
	Объем доходов	Эффективность операционных затрат	Эффективность инвестиционной деятельности	
Министерство национальной экономики Республики Казахстан	3	1	3	Высокая степень влияния на доходы и инвестиционную деятельность через решения по финансированию из республиканского бюджета инвестиционных проектов, а также за счет внешней экономической политики, согласования стратегий и планов развития
Министерство финансов Республики Казахстан	3	1	3	Высокая степень влияния на доходы и инвестиционную деятельность через решения по финансированию из республиканского бюджета инвестиционных проектов, а также за счет согласования стратегий и планов развития

Комитет государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан	3	1	3	Высокая степень влияния на доходы и инвестиционную деятельность через решения по финансированию из республиканского бюджета инвестиционных проектов, а также за счет согласования стратегий и планов развития, мониторинга их реализации
Комитет автомобильных дорог Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан	3	1	3	Высокая степень влияния на доходы и инвестиционную деятельность через регулирование отрасли, согласование вопросов финансирования автодорожных проектов, а также за счет согласования стратегий и планов развития, мониторинга их реализации
Комитет транспорта Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан	2	1	2	Умеренная степень влияния на деятельность АО "НК "ҚазАвтоЖол" через весовой и габаритный контроль АТС
Пользователи платных участков автомобильных дорог	3	1	3	Высокая степень влияния на доходы и инвестиционную деятельность через спрос на услуги АО "НК "ҚазАвтоЖол"
Подрядные организации	1	2	2	Умеренная степень влияния на эффективность операционных затрат и инвестиционную деятельность через качество услуг
РГП "Казахавтодор"	1	2	2	Умеренная степень влияния на эффективность операционных затрат и инвестиционную деятельность через качество услуг
Евразийская экономическая комиссия	1	1	1	Умеренная степень влияния на ключевые аспекты деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол"
Научное и образовательное сообщество	1	1	1	Умеренная степень влияния на ключевые аспекты деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол"
Доверительный управляющий	3	1	3	Высокая степень влияния на все ключевые аспекты деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол"
Менеджмент	3	3	3	Высокая степень влияния на все ключевые аспекты деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол"
Сотрудники	3	3	3	Высокая степень влияния на все ключевые аспекты деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол"

1 - минимальное влияние, 2 - умеренное влияние, 3 - значительное влияние  
PEST анализ

PEST - анализ предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Таблица 2. PEST анализ

№	№	Группа факторов	Влияние
1	( P ) Политические	Законодательство: изменение целевой модели отрасли	Сокращение излишних звеньев управления. В результате передачи автомобильных дорог республиканского значения на баланс АО "НК "ҚазАвтоЖол" будут обеспечены эффективное планирование и использование необходимых ресурсов по видам деятельности.
		Государственное регулирование доступ автовладельцев к транспортной инфраструктуре	Обеспечение оптимальной тарифной политики.
		Интеграция: ЕАЭС: усиление роли наднациональных органов в области транспорта	Формирование средне - и долгосрочных политик и программ развития в транспортной отрасли государств-членов Союза. Риск разработки несбалансированных стратегических документов.
2	( E ) Экономические	Мировая экономика: рост мирового потребления энергоресурсов; высокие темпы развития: Китай, Индия, Юго-Восточная Азия	Рост грузооборота и объема перевозок. Увеличение транзитных перевозок.
		Внутренняя экономическая политика: В В П ; инфляция; налогообложение; валютный курс; государственные инвестиции в инфраструктуру.	Рост грузооборота и объема перевозок. Увеличение транзитных перевозок.
3	( S ) Социальные	Демография: рост мобильности; населения; урбанизация;	Требования к качеству услуг. Развитие скоростных автомагистралей.
		рост уровня жизни населения.	Рост фонда оплаты труда.
		изменение модели поведения потребителей.	Требования к качеству услуг. Увеличение скоростей транспортировки грузов и пассажиров.

4	(Т) Технологические	энергосберегающие технологии 3D-принтеры	Снижение себестоимости услуг
		развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	Увеличение доли расходов компании на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
		Новые виды транспорта на электродвигателях и гибридных установках	Грузовой и пассажирский автотранспорт на мощных электродвигателях и гибридных установках обеспечит снижение себестоимости в автоперевозках и, как следствие, высокую конкуренцию с другими видами транспорта
		Высокий уровень информатизации и автоматизации	Новые требования к качеству услуг: прозрачность, свободный доступ к информации, сокращение персонала

### Анализ внутренней среды

#### Отраслевой анализ

На протяжении нескольких лет автодорожная отрасль находится в процессе реформирования. Для того, чтобы понять особенности существующей институциональной и организационной структуры автодорожной отрасли Казахстана, необходимо принять во внимание незаконченный характер реформы на данном этапе, а также особенности ее реализации.

Предпосылками реформы являются изменения факторов внешней и внутренней среды автодорожного сектора, к которым относятся:

структурные изменения в экономике;

дисбаланс структуры активов и услуг;

необходимость привлечения инвестиций и внедрения передовых технологий;

необходимость создания экономических стимулов для повышения качества услуг для пользователей автомобильными дорогами.

Указанные предпосылки актуальны и в настоящее время. Поэтому дальнейшее развитие невозможно без структурной и институциональной реформы, включающей: выведение из компетенции уполномоченного государственного органа несвойственных им хозяйственных автодорожных функций путем передачи всего комплекса управленческих и финансовых вопросов АО "НК "КазАвтоЖол", осуществление государственного регулирования только в той области, в которой это необходимо и оправдано, привлечение частных инвестиций там, где это возможно и необходимо, формирование конкурентной среды и рыночных механизмов мотивации структурных подразделений и работников отрасли.

Внедрение новой модели отрасли предусмотрено в Законе Республики Казахстан от 17 июля 2001 года "Об автомобильных дорогах", Государственной программе инфраструктурного развития "Нұрлы жол" на 2015 - 2019 годы и Плате нации - 100



шагов по реализации пяти институциональных реформ Главы государства Н.А. Назарбаева.

### Общая характеристика автодорожной отрасли Казахстана

Транспорт является одной из отраслей, формирующих инфраструктуру экономики. Общая протяженность автомобильных дорог Республики Казахстан составляет 128,3 тыс. км, из которых более 97,4 тыс. км - автодороги общего пользования, при плотности всего 0,035 км/кв. км<sup>2</sup>. Это сопоставимо<sup>19</sup> с плотностью автодорог в Австралии и Канаде, где она составляет 0,1 км/кв. км, и России (0,05 км/кв. км), хотя средняя плотность населения в Казахстане, составляющая 5,7 чел./кв. км, выше нежели в Австралии и Канаде (примерно 3,5 чел./кв. км).

Тем не менее, низкая плотность дорог обусловлена низкой плотностью населения этих стран и не обязательно отражает потребность в новом строительстве.

Республиканская дорожная сеть Казахстана включает в себя 6 международных коридоров общей протяженностью около 8,3 тыс.км. Они служат, главным образом, в качестве международных транзитных коридоров между Китаем, Кыргызстаном, Узбекистаном, Туркменистаном и Россией, и далее в Европу. Они также являются частью международных соглашений в рамках Азиатских автомобильных дорог, транспортного коридора Европа-Кавказ-Азия (ТРАСЕКА), Центрально Азиатское Региональное Экономическое Сотрудничество (ЦАРЭС) и других.

<sup>19</sup> Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания "Қазақстан темір жолы", утвержденная решением Совета директоров от 7 мая 2010 года № 3.

Таблица 3. Международные автодорожные коридоры Казахстана

Международный коридор	Индекс дороги	Протяженность (км)	Трафик (АТС/сут)
Граница Узбекистана - Шымкент - Тараз - Бишкек - Алматы - Хоргос - граница Китая	A2	970,1	> 7500
Граница Узбекистана - Шымкент - Кызылорда - Актобе - Уральск - граница Российской Федерации	M32	2083,1	> 3000
Алматы - Караганда - Астана - Петропавловск	M36 / A1 M51	1700,6	>5000
Граница Российской Федерации - Атырау - Актау - граница Туркменистана	A27 / A33 A34	1413	> 2000
Граница Российской Федерации - Павлодар - Семипалатинск - Майкапшагай - граница Китая	M38	1094	> 2400
Астана - Костанай - граница Российской Федерации	M36 / P36	626	> 2100

В силу сырьевой направленности экономики Казахстана автодорожный транспорт играет ключевую роль в транспортно-коммуникационном комплексе Республики Казахстан. В 2014 году его доля в грузообороте всех видов транспорта составила 32 %, а в объеме перевозок - 86 %.

Рисунок 1. Динамика грузооборота всеми видами транспорта, млрд.ткм

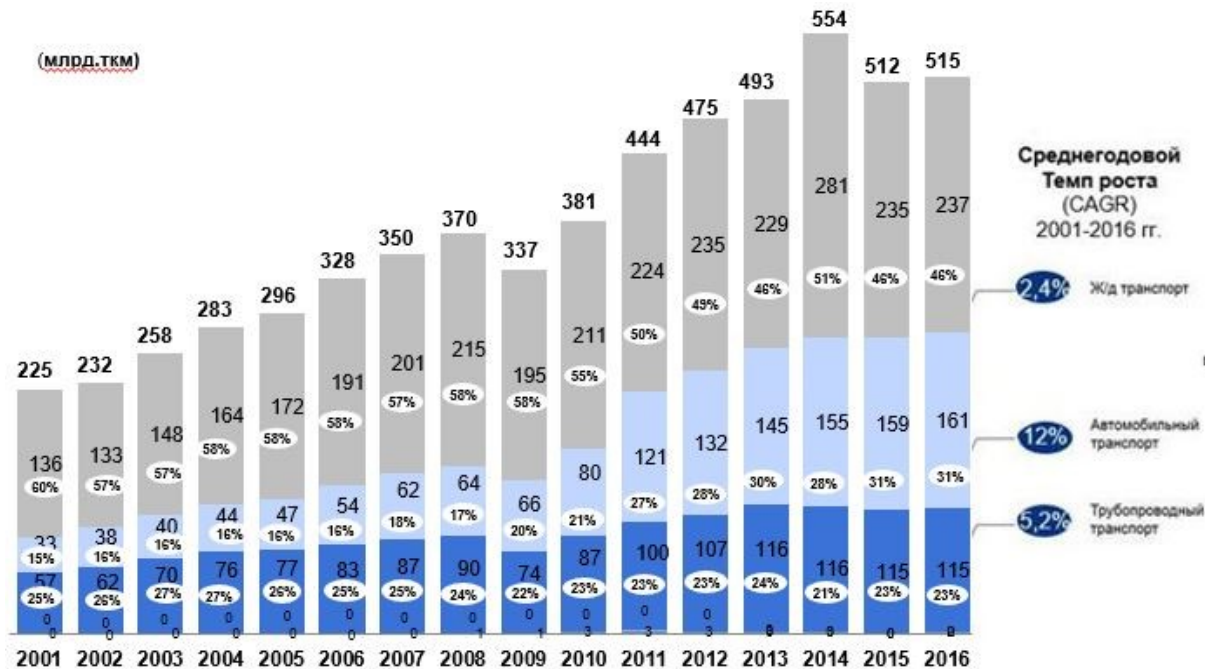
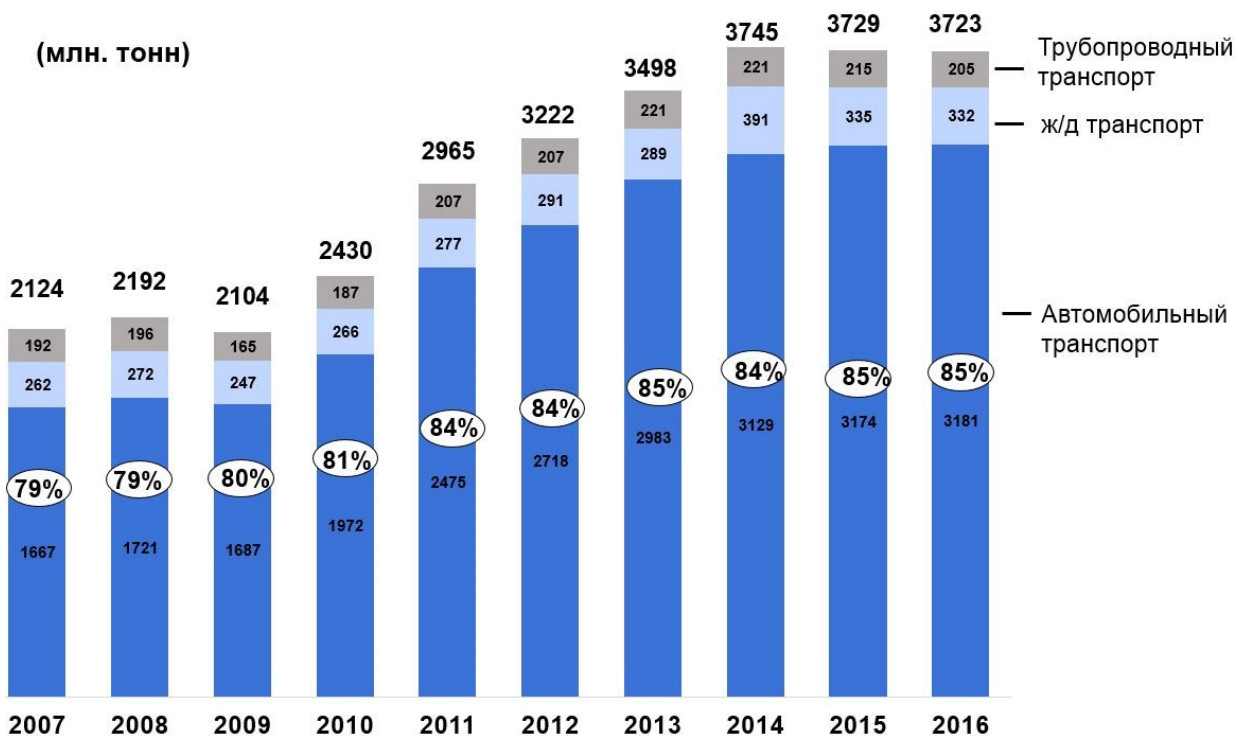


Рисунок 2. Динамика объема перевозок грузов всеми видами транспорта, млн.тонн



Проанализировав данные о грузообороте и объеме перевозок в Республике Казахстан, можно отметить, что показатели работы автотранспорта значительно улучшились по сравнению с другими видами транспорта, однако по уровню качества автодороги находятся на 108 месте, что намного ниже уровня качества

железнодорожных путей, которые находятся на 26 месте (World Economic Forum, 2016 г.)

Несоответствие уровня развития автомобильных дорог уровню автомобилизации и спросу на автомобильные перевозки приводит к дисбалансу спроса и предложения на транспортном рынке, тем самым снижая конкурентоспособность экономики страны в целом.

Несмотря на то, что в Казахстане проводится большая работа по стабилизации финансирования и повышению качества автомобильных дорог, этих мер недостаточно, чтобы создать в стране современную сеть автодорог. Нормативные расчеты затрат свидетельствуют о существенном разрыве между потребностями и фактическим финансированием содержания и ремонта республиканских автодорог.

Всемирный Банк в своем докладе за 2011 год привел пример о том, что "каждый доллар, своевременно не потраченный на содержание дорог, обходится пользователям автомобильных дорог в четыре доллара на связанные с этим расходы", то есть своевременное проведение работ по содержанию дорог является гарантом рационального использования средств.

Проблемы с качеством дорожно-транспортной инфраструктуры также усугубляются незавершенностью институциональных реформ. Государственный уполномоченный орган, выступая в качестве собственника автомобильных дорог республиканского значения, помимо стратегических вопросов решает вопросы операционного характера. Это приводит к фрагментации процесса планирования и, как следствие, к неэффективности всей системы управления отраслью.

Если рассмотреть пример АО "НК "Қазақстан темір жолы", то можно отметить, что за последние годы акционер, помимо показателя качества железнодорожных путей, намного улучшил показатели безопасности, экономической эффективности, прозрачности системы управления, процессов взаимоотношений с клиентами и партнерами, акционерами и регулирующими органами. Так в период с 2008 по 2016 годы обновлены более 1000 локомотивов, 37,5 тысячи грузовых вагонов, почти 1500 пассажирских вагонов, осуществлены модернизация и капитальный ремонт пути в объеме 4700 км. В результате износ локомотивов снизился с 78 % до 51 %, пассажирских и грузовых вагонов - с 85 % до 46 % и 71 % до 44 % соответственно, а также железнодорожной инфраструктуры с 69 % до 52 %.

Основным фактором успеха явилось успешное реформирование железнодорожной отрасли, в результате которой АО "НК "Қазақстан темір жолы" стало полноценным инфраструктурным оператором, когда в 2002 году ей во владение и пользование была передана магистральная железнодорожная сеть. Это позволило АО "НК "Қазақстан темір жолы" мобилизовывать внутренние и внешние ресурсы для осуществления инвестиционных проектов национального и международного значения.

Таким образом, передача автомобильных дорог во владение и пользование АО "НК "ҚазАвтоЖол" не только позволит сформировать адекватную автодорожную платформу для развития новых компетенций, но и внесет значительный вклад в обеспечение развития национальной экономики и роста благосостояния населения за счет прямых и косвенных мультипликативных эффектов.

Институциональная модель автодорожной отрасли

Институциональная модель отрасли определяется:

структурой видов деятельности (сегментов отрасли);

структурой рынка на каждом сегменте отрасли;

распределением операционных функций по видам деятельности (сегментам отрасли);

распределением активов по видам деятельности (сегментам отрасли);

институциональным закреплением операторов и распределением видов деятельности между субъектами;

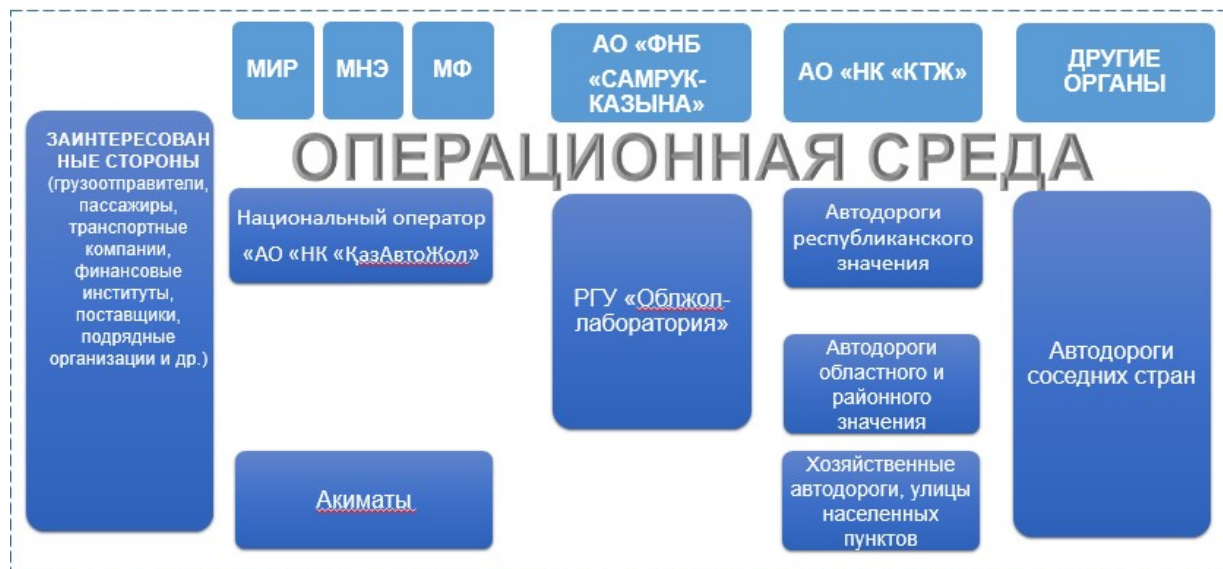
государственным регулированием, дифференцированным по сегментам отрасли;

законодательным закреплением институтов управления, распределением функций регулирования и прав собственности;

экономической политикой в каждом сегменте отрасли.

Существующая институциональная структура автодорожного транспорта представлена на рисунке № 3.

Рисунок 3. Операционная среда АО "НК "ҚазАвтоЖол"



Автодорожный сектор Казахстана на республиканском уровне находится в ведении Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан, которое является заказчиком по автодорожным проектам республиканского значения посредством Комитета автомобильных дорог. Оперативное управление и контроль за всеми видами

дорожных работ на дорогах республиканского значения переданы в АО "НК "ҚазАвтоЖол", которое выступает в качестве управляющего дорожной сетью (Национального оператора), отвечает за закупки и исполнение хозяйственных функций заказчика от имени Правительства Республики Казахстан. Дорожные работы включают в себя строительство и реконструкцию по бюджету развития и текущему бюджету, капитальный, средний, текущий ремонт и содержание автомобильных дорог. Подрядчики по всем видам работ определяются посредством открытых конкурсов в соответствии с Правилами закупок АО "НК "ҚазАвтоЖол", утвержденными решением Совета директоров от 30 сентября 2013 года № 6, за исключением содержания дорог, где подрядчиком определено республиканское государственное предприятие "Казахавтодор" (далее – РГП "Казахавтодор"). Работы по содержанию платных автомобильных дорог осуществляются АО "НК "ҚазАвтоЖол" самостоятельно.

Партнерами по развитию дорожной сети Казахстана выступают Всемирный Банк, Азиатский Банк Развития (далее – АБР), Европейский Банк Реконструкции и Развития (далее – ЕБРР), а также Исламский Банк Развития (далее – ИБР), а также Экспортно-Импортный Банк Китая (далее – ЭксИмБанк КНР).

Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан ответственно за совершенствование нормативной правовой базы автодорожной отрасли и управляет дорогами международного и республиканского значения (областные и районные дороги находятся под управлением местных исполнительных органов).

В структуре Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан (далее – МИР) дорожным сектором управляет Комитет автомобильных дорог (далее - КАД), являющийся республиканским государственным учреждением. КАД отвечает за реализацию государственной политики, организацию международного сотрудничества в сфере дорог, разработку и гармонизацию нормативно-технической базы, национальных стандартов, включая обеспечение их соблюдения, инвестиционную и социальную политики, наименования и индексацию дорог общего пользования, регистрацию дорог областного и районного значения, финансирование Национального оператора (АО "НК "ҚазАвтоЖол"), организацию контроля качества работ, осуществление контроля за созданием платных дорог. КАД имеет подведомственные организации: Акционерное общество "КаздорНИИ (далее - АО "КаздорНИИ"), РГП "Казахавтодор" и республиканское государственное учреждение "Облжоллаборатория" (далее - РГУ "Облжоллаборатория").

За РГУ "Облжоллаборатория" закреплена ответственность по контролю качества дорожных работ (строительство/реконструкция и ремонт) и дорожно-строительных материалов по дорогам республиканского значения, а также по проектам, реализуемым на дорогах областного и районного значения, финансирование которых осуществляется за счет целевых трансфертов из республиканского бюджета. РГУ "Облжоллаборатория" разрешено проводить испытания материалов на соответствие требованиям стандартов

и технических условий, оценивать соответствие производственных процессов требованиям проектных решений и нормативно-технических документов, а также производить выборочную экспертизу качества дорожных работ с использованием инструментальных методов контроля. Тем не менее, на практике их работа сфокусирована испытаниями материалов, а контроль качества выполненных работ ограничен, даже несмотря на то, что РГУ "Облжоллаборатория" необходимо официально подтвердить выполненные работы, прежде чем должна быть произведена оплата.

Научно-исследовательский институт АО "КаздорНИИ" является подведомственной организацией КАД, которая отвечает за подготовку национальных норм и правил, осуществляет тестирование новых технологий и материалов, производит диагностику и паспортизацию дорог и мостов, разрабатывает нормы финансирования и расценки на ремонт и содержание, занимается проектно-изыскательскими работами, осуществляет технический надзор за капитальным и средним ремонтом, а также специализируется на курсах повышения квалификации работников автодорожной отрасли.

В соответствии с уставом целью РГП "Каззахавтодор" является проведение работ по текущему ремонту, содержанию и озеленению автомобильных дорог общего пользования.

АО "НК "ҚазАвтоЖол" создано постановлением Правительства Республики Казахстан от 1 февраля 2013 года № 79 в качестве Национального оператора по управлению автодорогами республиканского значения.

В соответствии с Законом Республики Казахстан "Об автомобильных дорогах" к полномочиям АО "НК "ҚазАвтоЖол" относится реализация бюджетных инвестиционных проектов по развитию сети автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения на основании государственного задания. Национальный оператор предоставляет услуги по организации строительства, реконструкции, ремонта и содержания автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения в рамках выполнения государственного задания.

АО "НК "ҚазАвтоЖол" также несет ответственность за управление платными дорогами, в том числе за сборы от платности и их содержание. В настоящее время для действующих 211 км платной дороги АО "НК "ҚазАвтоЖол" приняло ДЭУ и ДЭПы РГП "Каззахавтодор", которые сейчас организованы в дирекцию платных дорог, осуществляющую содержание дорог за счет доходов от платности. Сложившаяся ситуация приводит к конфликту интересов, поскольку АО "НК "ҚазАвтоЖол" одновременно действует как заказчик с функциями надзора и контроля, так и подрядчик, ответственный за реализацию.

В январе 2015 года АО "НК "ҚазАвтоЖол" было переведено под управление в АО "НК "Қазақстан темір жолы", которая, в свою очередь, является дочерней компанией

акционерного общества "Фонд национального благосостояния "Самрук-Казына". В соответствии с поручениями Главы государства Назарбаева Н.А на базе АО "НК "Қазақстан темір жолы" формируется мультимодальный транспортно-логистический холдинг международного уровня.

Уже сегодня АО "НК "Қазақстан темір жолы" осуществляет железнодорожные и морские перевозки, оказывает услуги транспортно-логистических центров, а также морской портовой, аэропортовой и автодорожной инфраструктуры. АО "НК "Қазақстан темір жолы" стало оператором свободной экономической зоны "Хоргос - Восточные ворота", в ее доверительное управление переданы акционерное общество "Международный центр приграничного сотрудничества "Хоргос", Актауский международный морской торговый порт и АО "НК "ҚазАвтоЖол".

В условиях усиления конкуренции для занятия своей ниши на глобальном рынке АО "НК "Қазақстан темір жолы" должно обеспечить соответствие оказываемых ею транспортно-логистических услуг требованиям клиентов, таким как: доступность, своевременность и скорость доставки, надежность (сохранность и безопасность), гибкость тарифов в соответствии с качественными характеристиками услуг, дополнительный сервис.

#### Система управления

Система управления АО "НК "ҚазАвтоЖол" построена по функциональному и дивизиональному принципам и имеет иерархическую архитектуру, учитывающую уровни центров ответственности:

- 1) уровень управления АО "НК "ҚазАвтоЖол";
- 2) уровень сетевого управления;
- 3) уровень регионального управления.

В рамках управления АО "НК "ҚазАвтоЖол" осуществляется стратегическое управление и закладываются основы и принципы корпоративного управления.

Основными (ключевыми) участниками данного уровня являются:

- 1) единственный акционер;
- 2) Совет директоров АО "НК "ҚазАвтоЖол";
- 3) правление АО "НК "ҚазАвтоЖол";
- 4) руководство и менеджмент АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Единственным акционером АО "НК "ҚазАвтоЖол" является АО "НК "Қазақстан темір жолы", которое работает над вопросами усовершенствования системы корпоративного управления и повышения прозрачности деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол".

В связи с этим, ориентируясь на лучшую практику, АО "НК "ҚазАвтоЖол" пересмотрело ключевые процессы, как в управленческом, так и операционном сегментах и выстроила структуру и бизнес-процессы, позволяющие сфокусировать усилия менеджмента и повысить управляемость.

## Корпоративное управление

Корпоративное управление в АО "НК "ҚазАвтоЖол" представляет собой совокупность отношений между единственным акционером, Советом директоров и правлением, которые обеспечивают управление и контроль над деятельностью компании.

Корпоративное управление АО "НК "ҚазАвтоЖол" регулируется следующими основными актами:

- 1) Законом Республики Казахстан "Об акционерных обществах";
- 2) Уставом АО "НК "ҚазАвтоЖол";
- 3) Кодексом корпоративной этики;
- 4) Положением о Совете директоров;
- 5) Положением о правлении АО "НК "Қазақстан темір жолы".

Цели и принципы корпоративного управления АО "НК "ҚазАвтоЖол" изложены в Кодексе корпоративного управления АО "НК "Қазақстан темір жолы".

### Антикоррупционная политика

Вхождение Казахстана в число 30-ти наиболее развитых стран мира возможно лишь при соблюдении современных принципов деловой этики и добросовестного ведения бизнеса.

Приверженность высоким стандартам деловой этики является неотъемлемой частью корпоративной культуры АО "НК "Казавтожол". Честность, справедливость, надежность и профессионализм - это качества, которые ценятся прежде всего.

АО "НК "Казавтожол" придерживается "нулевой" терпимости к любым проявлениям коррупции и повышает уровень осведомленности сотрудников о коррупционных правонарушениях.

Цели и принципы антикоррупционной политики изложены в Программе по противодействию коррупции акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол".

### Анализ видов деятельности

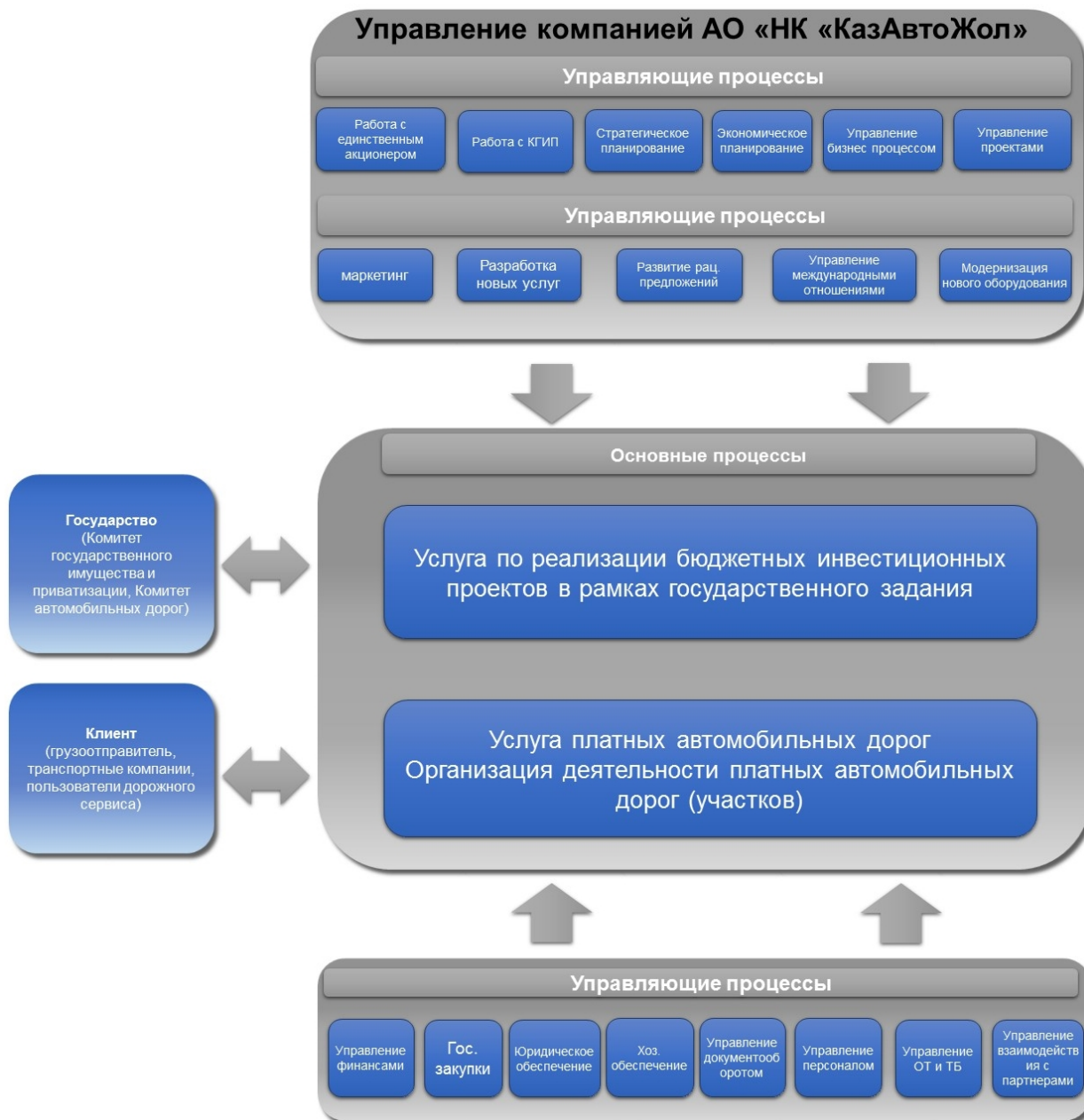
Основные процессы, осуществляемые АО "НК "ҚазАвтоЖол", сгруппированы по следующим основным видам деятельности:

- 1) предоставление услуги по реализации бюджетных инвестиционных проектов в рамках государственного задания либо за счет привлеченных инвестиций;
- 2) предоставление услуги платных автомобильных дорог.

На нижеследующем рисунке представлена модель процессов АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Рисунок 4. Модель процессов группы компаний АО "НК "ҚазАвтоЖол".





### Транспортно-эксплуатационное состояние

Протяженность сети автомобильных дорог республиканского значения по состоянию на 1 января 2017 года составляет 23909 км и на 62 % состоит из дорог III-й технической категории. Большая часть автомобильных дорог запроектирована на 6-тонную осевую нагрузку.

Так на 1 января 2017 года состояние сети автодорог республиканского значения выглядит следующим образом: хорошее - 42,6 %; удовлетворительное - 39,7 %; неудовлетворительное - 17,7 %.

Суммарный "комплексный" показатель качества бездефектного содержания показал, что состояние сети автодорог улучшилось по сравнению с предыдущим годом и данный показатель увеличился на 7 % (2016 год - 78,7 %) по сравнению с 2015 годом (73,4 %).

## Состояние инженерных сооружений

Не менее сложной и серьезной проблемой является транспортно-эксплуатационное состояние автодорожных мостов и путепроводов на сети дорог республиканского значения. Из 1284 мостов 50 % мостов с дефектами (или 646 шт), 318 требуют капитального ремонта, также 28 % водопропускных труб имеют дефекты (4028 шт.).

## Отставание межремонтных сроков

Средний и капитальный ремонты выполняются со значительным отставанием (примерно на половине протяженности сети автодорог), которое постепенно сокращается в результате проведения реконструкции в рамках программы развития автодорожной отрасли.

Несмотря на увеличение объемов работ по ремонту автодорог, уровень километров автодорог с неисправным покрытием проезжей части по результатам осеннего осмотра по-прежнему высокий, так количество километров в стадии разрушения, требующих капитального ремонта, составляет 5 986 км или 27 % от общей сети автодорог республиканского значения, требующих среднего ремонта - 5713,6 км или 26 %, текущего ремонта - 7451,2 км или 34 %. По сравнению с осенью прошлого года протяженность дорог, требующих капитального ремонта, уменьшилась на 244,9 км.

Следовательно, отставание в обслуживании состоит в основном из дорог, ожидающих капитального и среднесрочного ремонта. Текущих бюджетных ассигнований недостаточно для устранения этого отставания и в результате все больше и больше дорог ухудшается до такой степени, что они нуждаются в реконструкции.

Результаты анализа внешней и внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны АО "НК "ҚазАвтоЖол", а также угрозы и возможности, которые приведены в таблице 4.

Таблица 4. SWOT-анализ

АО "НК "ҚазАвтоЖол"	
Сильные стороны	Слабые стороны
Статус Национального оператора Республики Казахстан. Автомобильные дороги доступны по всему Казахстану. Наличие государственной поддержки. Функционирование в нерегулируемом секторе. Нахождение в доверительном управлении АО "НК "Қазақстан темір жолы". Охват рынка. Доминирующее положение в Республике Казахстан по организации закупок услуг дорожной деятельности.	Зависимость от государственного бюджета. Недостаточная ориентация на клиента. Неполная интеграция ИТ-технологий и бизнес-процессов. Недостаточный уровень производительности труда. Недостаточный уровень внедрения инноваций и автоматизации процессов. Отсутствие мотивации, инициативы и ответственности у нижестоящих уровней управления. Сложная структура деятельности из-за большого количества заинтересованных лиц ("стейкхолдеров"), что осложняет оперативное принятие ключевых решений. Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения роли ответственного за качество дорожно-строительных работ, ремонта и содержания дорог.

Возможности	Угрозы
<p>Использование передовых технологий при строительстве, реконструкции и ремонте автомобильных дорог республиканского значения.</p> <p>Возможность бездефектного содержания автодорог за счет сборов от платы на автодорогах республиканского значения.</p> <p>Потенциал оптимизации операционных и капитальных затрат, повышения производительности.</p> <p>Способность расширения спектра предоставляемых услуг посредством будущей инфраструктуры, включая транзитные перевозки и прочее.</p> <p>Возможность выхода на новые рынки в рамках Евразийского экономического сообщества.</p> <p>Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, ввода новых рыночных сегментов.</p>	<p>Последствия недостатка финансирования инвестиционных проектов.</p> <p>Последствия некачественного ремонта подрядчиками.</p> <p>Законодательное регулирование цены при передаче автодорог на баланс АО "НК "ҚазАвтоЖол".</p> <p>Снижение репутации по причине отрицательной гласности о деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол".</p> <p>Замедление темпов роста экономики Республики Казакстан и основных торговых партнеров.</p>

## Выводы

Экономика, общество и государство предъявляют к автодорожной отрасли современные требования, которые не могут быть обеспечены при текущем состоянии отрасли.

Перед отраслью стоит сложная задача по повышению показателя качества автодорог (Глобальный индекс качества) и транзитного потенциала страны, которые достижимы только в синергии с основными стейкхолдерами общества.

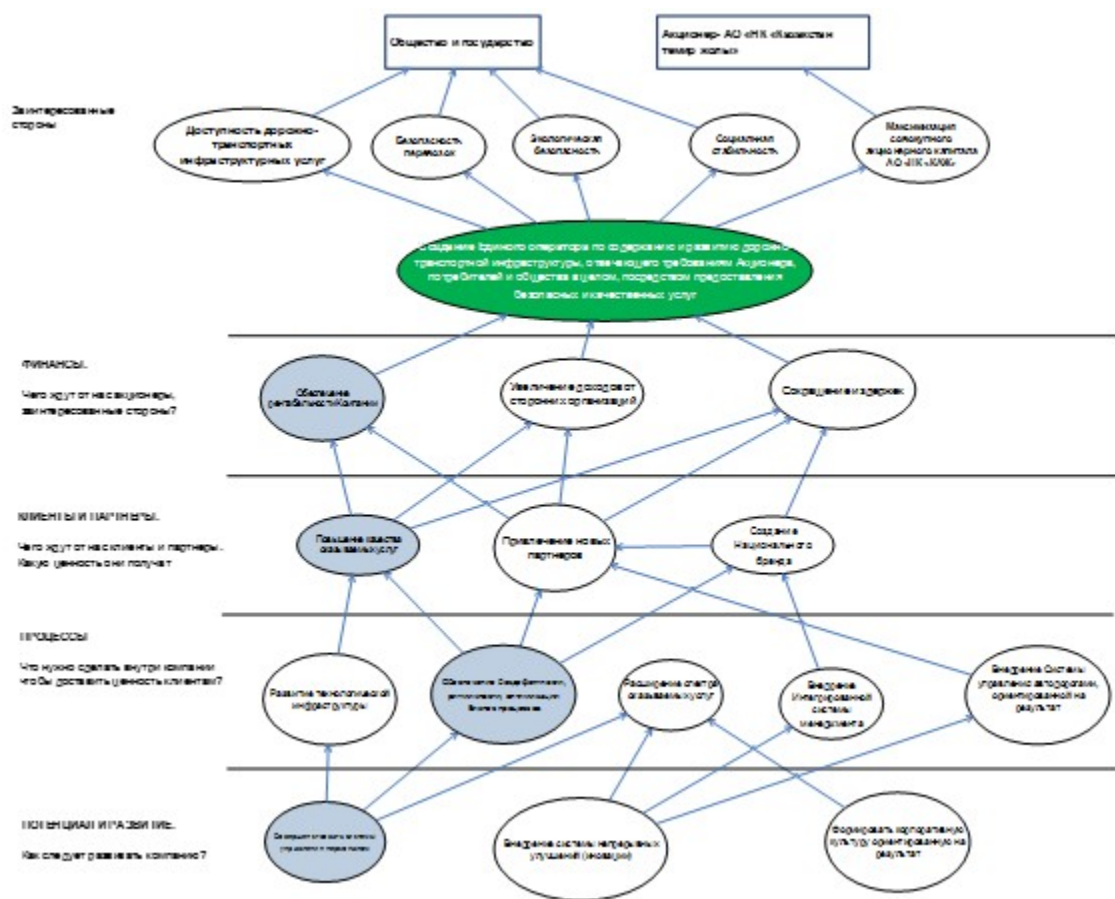
Для обеспечения развития отрасли и экономики в целом, повышения эффективности и качества услуг, привлечения инвестиций в обновление активов необходимо реализовать комплекс мероприятий по реформированию экономической модели и институциональной структуры отрасли.

Для минимизации угроз и реализации возможностей необходимо в установленном порядке передать автодороги республиканского значения на баланс АО "НК "ҚазАвтоЖол", внедрить новую систему управления дорожными активами, наладить эффективное взаимодействие с уполномоченным органом, единственным акционером и потребителями, внедрить проектный подход и систему непрерывных улучшений (инновации).

## 2. Миссия и видение

Автомобильные дороги являются ключевой инфраструктурой экономики страны и затрагивают интересы широкого круга субъектов экономики, государственных органов и АО "НК "ҚазАвтоЖол" в целом. АО "НК "ҚазАвтоЖол", являясь одним из основных участников отрасли, должно учитывать ожидания заинтересованных сторон.

Рисунок 5. Сбалансированная карта целей АО "НК "ҚазАвтоЖол"



В связи с этим на основе методологии системы сбалансированных показателей сформулированы цели для ключевых стейкхолдеров по перспективам - финансы, качество услуг, процессы и потенциал (см. рис. 5).

Таким образом, миссия и целевое видение АО "НК "ҚазАвтоЖол" будут звучать следующим образом:

**Миссия**

Мы, АО "НК "ҚазАвтоЖол", единый оператор государства на рынке дорожно-транспортной инфраструктуры, обеспечиваем пользователям наших дорог возможность безопасного и комфортного передвижения, предоставляя на всем протяжении пути высокий уровень сервисных услуг.

Наш взгляд и наша Стратегия устремлены в будущее, к которому мы стремимся через последовательное и непрерывное улучшение и развитие нашей деятельности.

**Видение**

АО "НК "ҚазАвтоЖол" будет осуществлять управление республиканскими автодорогами по поручению государства;

АО "НК "ҚазАвтоЖол" по поручению государства будет содействовать развитию автодорожной отрасли;

АО "НК "ҚазАвтоЖол" будет отвечать высоким стандартам управленческого менеджмента в соответствии с требованиями лучшей мировой практики корпоративного управления.

Отрасль, в которой мы функционируем, представляет собой либерализованный рынок транспортных автомобильных услуг. Созданы условия для функционирования перевозчиков, которые пользуются услугами автодорожной сети на недискриминационной основе.

Наши услуги направлены на удовлетворение развивающихся потребностей клиентов в доступе к автодорожной инфраструктуре и сопутствующем сервисе. Мы намерены совершать и развивать ключевые компетенции, обеспечивающие высокую конкурентоспособность и лидирующие позиции АО "НК "ҚазАвтоЖол" на разных сегментах рынка.

Стремления АО "НК "ҚазАвтоЖол" направлены на достижение лидерства по качеству и эффективности транспортных услуг среди автодорожных компаний мира посредством достижения высоких технических стандартов инфраструктуры, управленческих и производственных процессов и высокого профессионального уровня работников. Постоянно улучшаемые показатели безопасности, качества, экономической эффективности, прозрачности системы управления, процессов взаимоотношений с клиентами позволяют АО "НК "ҚазАвтоЖол" мобилизовывать внутренние и внешние ресурсы и осуществлять самые смелые бизнес-проекты в транспортной отрасли, как в Казахстане, так и за его пределами.

Наряду с совершенствованием бизнес-процессов в АО "НК "ҚазАвтоЖол" произойдет трансформация корпоративной культуры от ориентированной на производство и увеличение затрат к ориентированной на потребителей и увеличение прибыли. Уровень задач персонала и взаимная ответственность станут основой формирования высокопрофессионального сообщества автодорожников.

3. Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты (приложение 1, приложение 1.1)

Услуги АО "НК "ҚазАвтоЖол" будут направлены на удовлетворение потребностей единственного акционера, государства и развивающихся потребностей клиентов платных автодорог и сопутствующем сервисе. АО "НК "ҚазАвтоЖол" намерена совершать и развивать ключевые компетенции, обеспечивающие высокую конкурентоспособность и лидирующие позиции на разных сегментах рынка. Таким образом, корпоративная стратегия АО "НК "ҚазАвтоЖол" фокусируется на повышении стоимости, эффективности, качестве услуг и управления.

По итогам проведенного анализа для эффективного достижения стратегических целей и целевого видения АО "НК "ҚазАвтоЖол" определены основные стратегические ориентиры развития:

1) повышение эффективности экономической деятельности;

2) удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, партнеров и расширение клиентской базы;

3) обеспечение стабильности оказания услуг;

4) создание высокопрофессиональной мотивированной команды специалистов.

Для каждой из стратегических направлений сформированы цели, достижение которых позволит осуществить стратегические намерения АО "НК "Қазақстан темір жолы".

Стратегическое направление 1 - Финансы

Цель: Повышение экономической эффективности

В рамках данного направления АО "НК "ҚазАвтоЖол" внедрит клиентоориентированные технологии, которые улучшат существующие услуги и сформируют новые процессы (производственные, управленческие), нацеленные на оказание новых видов услуг.

Наряду с этим АО "НК "ҚазАвтоЖол" обеспечит повышение уровня безопасности производственных процессов, минимизирует экологические аспекты, улучшит процесс взаимоотношений с поставщиками и планомерно будет осуществлять мероприятия по модернизации и развитию производственных средств.

Задача 1. Обеспечение рентабельности деятельности

Обязательства АО "НК "ҚазАвтоЖол" перед единственным акционером по обеспечению рентабельности стимулируют менеджмент сохранять уровень безубыточности операционной деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Учитывая, что деятельность АО "НК "ҚазАвтоЖол" связана с привлечением якорных стратегических инвесторов для создания единого оператора по содержанию и развитию дорожно-транспортной инфраструктуры, расходы по привлекаемым негосударственным займам под государственную гарантию в рамках договора доверительного управления полностью будут возмещаться из республиканского бюджета.

Также будет проводиться работа по повышению инвестиционной привлекательности и достижению наилучших условий по заемному капиталу.

Ожидаемые результаты - 2022 год:

ЕВITDA margin - не менее 0,03 %;

Коэффициент текущей ликвидности - не менее 1,0.

Таблица 5. Система управления рисками

№	№	Возможные угрозы	Описание риска и их последствий	Разработка мероприятий по предупреждению данного риска и реагированию АО "НК "ҚазАвтоЖол" в случае его наступления
1	2		3	4
				Проведение анализа и чувствительности результатов деятельности к изменению

1	Компания может быть подвержена риску недостаточного финансирования отрасли	Риск - недостаточность объема средств из государственного бюджета, а также отсутствие альтернативных источников финансирования. Последствия - сокращение штата специалистов с дальнейшей реструктуризацией общества.	макроэкономических показателей и разработка сценариев реагирования на случай неблагоприятных изменений. Разработка альтернативных сценариев развития АО "НК "ҚазАвтоЖол". Разработка альтернативной инвестиционной программы. Изменение законодательной базы автодорожной отрасли.
2	Валютный риск по займам МФИ и БВУ	Изменение конъюнктуры финансовых, сырьевых рынков. Изменение цен на нефть, курс российского рубля к доллару США. Изменение ставки Федеральной резервной системы США (ФРС), LIBOR, ставки рефинансирования Национального Банка Республики К а з а х с т а н . Девальвация тенге. Рост расходов по убыткам по курсовой разнице.	Мониторинг колебания курса валют, в которых получены займы. Хеджирование валютных рисков.
3	Процентный риск по займам МФИ и БВУ	Изменение конъюнктуры финансовых, сырьевых рынков. Изменение ставки ФРС, LIBOR, ставки рефинансирования Национального Банка. Дефолт контрагентов. Дефолт банка-контрагента. Изменение конъюнктуры финансовых, сырьевых рынков. Увеличение расходов на процентные выплаты по займам с плавающей ставкой вознаграждения. Снижение доходности при размещении временно-свободных денег (ВСД) на депозиты. Рост резервов дебиторской задолженности. Нереализация инвестиционных проектов. Несвоевременное исполнение обязательств перед поставщиками.	Мониторинг и оценка процентного риска. Мониторинг ставки LIBOR и ставки рефинансирования Национального Банка.

## Стратегическое направление 2 - Клиенты

Цель: Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон и расширение клиентской базы

Задача 1. Повышение качества и расширение спектра оказываемых услуг

В целях предоставления клиентам услуг необходимого качества в требуемом объеме, сохранения существующих и привлечения новых пользователей АО "НК "

ҚазАвтоЖол" намерено наладить управление потенциалом роста продаж через предоставление комплекса услуг, способствующих удержанию существующих и привлечению новых клиентов.

Для этого в рамках бизнес-стратегий будут произведены анализ и систематизация услуг по целевым потребительским (технологическим) характеристикам и соответствующим сегментам рынка. Отсюда следует необходимость масштабной трансформации всей организационной деятельности (структуры, управленческих, производственных и вспомогательных процессов).

Для обеспечения роста совокупной акционерной стоимости АО "НК "ҚазАвтоЖол" будет ориентировано на повышение прибыльности за счет повышения клиентоориентированности и совершенствования системы управления взаимоотношений с клиентами.

АО "НК "ҚазАвтоЖол" будет расширять ассортимент предоставляемых услуг, активно содействовать развитию грузовых/пассажирских автомобильных перевозок.

## Задача 2. Формирование Национального бренда

В целях привлечения новых клиентов, повышения инвестиционной привлекательности АО "НК "ҚазАвтоЖол" необходимо создать национальный бренд единого оператора по содержанию и развитию дорожно-транспортной инфраструктуры. Это создаст положительный имидж не только для АО "НК "ҚазАвтоЖол" и его единственного акционера, но и для страны в целом. Для этого необходимо также проводить мощную PR - кампанию.

Совершенствование системы управления автодорожной отраслью, направленной на снижение нагрузки на государственный бюджет, является необходимым условием для создания и продвижения бренда единого оператора в 2019 году, в том числе с учетом передачи автомобильных дорог республиканского значения АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Повышение количества объектов дорожного сервиса вдоль автомобильных дорог республиканского значения, соответствующих национальному стандарту Республики Казахстан, под знаком нового бренда АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Кроме того, в целях развития дорожно-транспортной инфраструктуры, в том числе объектов дорожного сервиса вдоль автомобильных дорог республиканского значения необходимо обеспечить для АО "НК "ҚазАвтоЖол" в рамках законодательства Республики Казахстан полное взаимодействие местных исполнительных органов, Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан "Атамекен" и других заинтересованных сторон для совместной работы с субъектами малого и среднего бизнеса, местных и зарубежных инвесторов, готовых к строительству, доукомплектованию, внедрению сетевых объектов сервиса и развитию придорожного сервиса вдоль автомобильных дорог республиканского значения в целом.

Ожидаемые результаты - 2022 год:

уровень удовлетворенности пользователей платных автодорог - 95 %;



уровень удовлетворенности пользователей объектов дорожного сервиса - 60 %;

Создание национального бренда "ҚазАвтоЖол" - 2019 год.

Таблица 6. Система управления рисками

№ п/п	Возможные угрозы	Описание риска и их последствий	Разработка мероприятий по предупреждению данного риска и реагированию компании в случае его наступления
1	Несоблюдение стандартов при строительстве и эксплуатации объектов застройщиком	Строительство объектов по несоответствующим стандартам. Нанесение урона имиджу АО "НК "ҚазАвтоЖол".	Периодическое оповещение и инвентаризация. Согласование проектов.

### Стратегическое направление 3. Процессы

Цель: Обеспечение стабильности оказания услуг

Задача 1. Повышение эффективности системы управления

Для обеспечения большей прозрачности управления, повышения уровня ответственности, квалификации, подотчетности и эффективности в АО "НК "ҚазАвтоЖол" будет проводиться работа по внедрению процессного подхода к управлению. Внедрение такого подхода позволит:

оптимизировать систему корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды;

получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственно-управленческой цепочки;

построить систему управления, нацеленную на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон (акционер, инвесторы, персонал, поставщики, общество);

привести систему управления АО "НК "ҚазАвтоЖол" в соответствие с международными стандартами ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007;

четко определить порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации;

предоставлять владельцам процессов для управления объективную информацию из информационных систем АО "НК "ҚазАвтоЖол";

создать централизованную систему управления проектами внутри компании, повысить качество мониторинга результатов и скорость реализации стратегических инициатив.

Также действия АО "НК "ҚазАвтоЖол" будут направлены на повышение уровня автоматизации процессов и внедрения принципов инновационного развития.

Задача 2. Добиваться развития технологии и инфраструктуры

В Послании Президента Республики Казахстан Назарбаева Н.А. народу Казахстана от 31 января 2017 года "Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность" отмечено, что для полного раскрытия транспортного и транзитного потенциала страны нужна координация с соседними странами.

Необходимо обеспечить свободу транзита грузов, создание и модернизацию транспортных коридоров. Особое внимание нужно уделить управлению транспортной инфраструктурой, повышению уровня сервиса и устранению административных барьеров.

Целью "Третьей модернизации экономики" является обеспечение вхождения Республики Казахстан в тридцатку наиболее развитых стран мира к 2050 году, для чего необходимо обеспечить ежегодный рост экономики на уровне 5,5 % - 6 %.

Достижение запланированных целевых показателей видится не только в повышении и обновлении производственных мощностей транспорта и инфраструктуры, но и повышении эффективности использования потенциала действующей инфраструктуры и улучшении сервиса.

В связи с чем, развитие информационно-коммуникационных технологий (далее - ИКТ) АО "НК "ҚазАвтоЖол" является необходимым и обязательным условием успешной реализации стратегии.

Стратегическими целями АО "НК "ҚазАвтоЖол" в сфере ИКТ являются:

улучшение сервиса и снижение административных барьеров путем внедрения интеллектуальной транспортной системы (далее – ИТС) на автомобильных дорогах республиканского значения;

цифровизация автодорожной инфраструктуры путем проведения мероприятий по технической модернизации АО "НК "ҚазАвтоЖол";

обеспечение стабильной, бесперебойной работы всех программно- аппаратных комплексов АО "НК "ҚазАвтоЖол";

обеспечение гибкости инфраструктуры в целом.

Целевыми показателями АО "НК "ҚазАвтоЖол" в сфере ИКТ являются:

повышение безопасности и эффективности процессов перевозок;

сокращение непроизводственных затрат;

ускорение развития транспортно-коммуникационной инфраструктуры;

обеспечение благоприятных условий для внедрения инновационных технологий в транспортной отрасли.

ИТС предусматривает полный учет интенсивности движения, контроль и регулирование скорости передвижения, цифровую геолокацию, видеомониторинг движения, автоматизированный весогабаритный контроль, метеоданные и прогноз погоды на дорогах, автоматизацию процессов планирования ремонта и эксплуатации дорог, интеграцию с государственными системами: с системой управления дорожными активами (далее - СУДА), системой специальных автоматизированных измерительных средств (далее - САИС), системой экстренного вызова при авариях и катастрофах (далее - ЭВАК), существующими государственными базами данных Комитета

автомобильных дорог, транспортного контроля, государственных доходов, Министерства внутренних дел и др., изменения в части наделения дополнительными полномочиями Национального оператора по управлению автомобильными дорогами.

В план по внедрению ИТС входят следующие мероприятия:

создание подсистемы анализа и прогнозирования климатических условий;

создание подсистемы управления взаимоотношениями с клиентами;

создание подсистемы информирования на дорогах;

проведение интеграции с ЭВАК, СУДА, САИС;

создание автоматизированной системы управления придорожным сервисом;

создание ситуационных центров;

создание подсистемы выявления нарушений правил дорожного движения;

создание подсистемы поддержки принятия решений;

внедрение цифрового номерного знака с использованием RFID технологии путем встраивания в номер специального чипа.

Необходимость технической модернизации компании обусловлена тем, что АО "НК "ҚазАвтоЖол" является Национальным оператором автомобильных дорог, в обязанности которого входит содержание 22140,6 километров дорог общего пользования республиканского значения, из которых в период с 2013 по 2016 годы реконструировано 993 километра автодорог с переводом их в 1 и 2 техническую категории.

Для качественного выполнения данных обязанностей в настоящее время назрела необходимость оснащения общества современным оборудованием и информационными системами мониторинга, контроля и управления автодорожной инфраструктурой.

Для полноценной технической модернизации АО "НК "ҚазАвтоЖол" необходимо реализовать следующий комплекс мероприятий:

Создание подсистемы контроля и управления проектами строительства автодорог. Это позволит сделать процесс осуществления проектов строительства дорог более простым и прозрачным. В состав входят диагностическое оборудование и специализированное программное обеспечение (далее - ПО).

Создание системы автоматизированного проектирования и 3D -моделирования. Позволяет проводить предварительное осмечивание проектов строительства дорог и упрощение процесса разработки проектно-сметной документации. В состав входит специализированное ПО.

Создание подсистемы эксплуатации автодорог. Позволит производить прогнозирование состояния дорожного полотна в зависимости от внешних факторов и необходимого количества материалов для ремонта. В состав входят диагностическое оборудование и специализированное ПО.

Организация центра обработки данных. Единый центр обработки данных всех систем общества с обеспечением необходимых условий по оборудованию, каналам связи, климатических условий, резервированию.

Организация защищенной корпоративной сети передачи данных. Защищенная корпоративная сеть обеспечивает конфиденциальность передаваемых данных по сетям передачи данных. Включает в себя видеосвязь, телефонию, корпоративную почту и прочие сервисы. В состав входят сетевое, серверное, компьютерное и презентационное оборудование, специализированное ПО.

Создание системы информационной безопасности. Это комплекс мероприятий и систем по повышению информационной безопасности АО "НК "ҚазАвтоЖол". В состав входят сетевое, серверное, компьютерное оборудование, специализированное ПО.

Создание дирекции IT. Для реализации всех заявленных ИКТ проектов требуется штат квалифицированных специалистов в данной области. Расходы на мероприятие включают в себя фонд оплаты труда специалистов, а также оснащение рабочих мест.

В результате выполнения перечисленных мероприятий будут достигнуты следующие эффекты:

Увеличение транзитного потенциала путем обслуживания большего грузопотока.

Усиление безопасности на транспорте, повышение безопасности регулярных пассажирских перевозок при помощи автоматизации функций контроля перевозок.

Ускорение реагирования и повышение эффективности действий всех служб на транспорте.

Задача 3. Обеспечение эффективной реализации задач, стоящих перед единым оператором

Запланированная реформа автодорожной отрасли направлена на создание оптимальной структуры портфеля активов, способствующей преобразованию АО "НК "ҚазАвтоЖол" в единого оператора по содержанию и развитию дорожно-транспортной инфраструктуры, соответствующего лучшей мировой практике ведения бизнеса.

Портфель активов АО "НК "ҚазАвтоЖол" будет формироваться в соответствии с видами деятельности и будет предусматривать разграничение ответственности за их результативность. Создание центров ответственности (платная автодорога, содержание автодорог, управление проектами и т.д.) позволит повысить гибкость и мобильность АО "НК "ҚазАвтоЖол".

Мероприятия по реорганизации будут осуществлены согласно следующим принципам:

реорганизация должна быть финансово оправданной и практически осуществимой; операции в процессе реорганизации должны проходить прозрачно.

Для обеспечения эффективного достижения целей прибыльности и эффективности деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол" потребуется в стратегической перспективе обеспечить повышение управленческого и производственного потенциала.

В рамках работы по актуализации стратегии АО "НК "Қазақстан темір жолы" международная консалтинговая компания McKinsey определила схему организации управления холдингом, рассматриваемую как оптимальная на текущем этапе развития в форме транспортного-логистического холдинга.

В отношении АО "НК "ҚазАвтоЖол" компания McKinsey рекомендует сохранение основных направлений деятельности АО "НК "Қазақстан темір жолы" с развитием самостоятельности активов АО "НК "ҚазАвтоЖол" и их потенциальным отделением.

Среди стратегических направлений развития АО "НК "ҚазАвтоЖол" консультанты отмечают:

- становление компании - единого оператора полного жизненного цикла автодорог (от строительства и капитального ремонта до эксплуатации и оперирования);

- диверсификацию источников дохода (увеличение доли платных дорог, привлечение частных инвестиций, например, государственно-частное партнерство, прямые налоги от автовладельцев и прочее);

- диверсификацию бизнеса (начиная от участия в регулировании автомобильных дорог и их планировании, заканчивая развитием придорожных бизнесов);

- четкое выстраивание отношений с государством по всем вопросам жизненного цикла автомобильных дорог;

- получение синергии от работы с другими активами транспортного холдинга (транзит, ЗРЛ и пр.).

Конечной целью АО "НК "ҚазАвтоЖол" должна быть безубыточность ее операционной деятельности.

#### Оказание государственных услуг

С 2013 года АО "НК "ҚазАвтоЖол" оказывает государственные услуги по реализации бюджетных инвестиционных проектов, выполнению ремонтных работ и содержанию республиканской сети дорог, направленные на обеспечение социально-экономической стабильности государства.

Для достижения ключевых индикаторов Государственной программы инфраструктурного развития "Нурлы жол" планируется ряд мероприятий. Во-первых, реализовать масштабные инвестиционные проекты:

- к 2020 году завершить реконструкцию международного коридора "Центр - Восток";

- продолжить реализацию проектов "Центр-Юг" и "Центр-Запад" после 2020 года;

- завершить работу по развитию международных направлений по республиканской сети "Астана - Костанай - Челябинск", "Таскескен - Бахты", "Омск - Майкапшагай", "

Ушарал - Достык", "Самара - Уральск - Актобе", участкам автодорог "Атырау - Актобе" и "Атырау - Актау", "Астана - Петропавловск - гр. Российской Федерации", "Бейнеу - Акжигит", "Уральск - Таскала";

реализовать реконструкцию автомобильных дорог республиканского значения: Алматы - Усть-Каменогорск, Актау - Бейнеу, Костанай - Карабутаг, Ушарал - Достык, Осиновский перевал, Таскескен - Бахты, Щучинск - Зеренда и Обход перевала Кордай.

Проекты по реконструкции автомобильных дорог республиканского значения "Талдыкорган-Калбатау-Усть-Каменогорск" км 287-1073, "Мерке -Бурылбайтал" км 7-27, "Калбатау-Майкапшагай" км 906-1321 и строительству автомобильной дороги Юго-Западный обход г. Астаны включены в перечень инвестиционных проектов, предлагаемых к финансированию за счет средств негосударственных займов под государственные гарантии на 2017 год, утвержденный постановлением Правительства Республики Казахстан от 4 апреля 2017 года № 201.

В целях финансирования вышеуказанных проектов АО "НК "КазАвтоЖол" в 2017 году привлечены займы Экспортно-импортного банка Китая под государственную гарантию в соответствии со статьей 215 Бюджетного кодекса Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года.

По итогам реализации вышеуказанных проектов планируется увеличить процент автомобильных дорог I и II технической категорий в общей протяженности автомобильных дорог республиканского значения к 2020 году до 33 %.

В условиях ограниченности бюджета для реализации программы будут привлекаться другие средства, привлекаемые на рынке капитала.

Во-вторых, запланирован капитальный, средний ремонт автомобильных дорог республиканского значения протяженностью 10195 км. При этом доля автомобильных дорог в "хорошем" и "удовлетворительном" техническом состоянии к 2020 году составит 88 %. Вместе с тем, для полной ликвидации отставания межремонтных сроков капитального и среднего ремонта необходимо как минимум втрое увеличить объем ремонтных работ.

В-третьих, поэтапный переход к содержанию автомобильных дорог республиканского значения на показателях эффективности. Поскольку отсутствие должного технического обслуживания автодорог эквивалентно акту изъятия капиталовложений, а также подразумевает безвозмездный отказ от всех инвестиций, вложенных в дороги в прошлом, планируется перейти на качественно новые принципы финансирования данного вида работ.

Развитие системы платности автодорог

В рамках развития автодорожной отрасли рассмотрена возможность организации платного движения с элементами интеллектуальных транспортных систем на участках автомобильных дорог республиканского значения. Создание инфраструктуры для платных автодорог является частью интеллектуальной транспортной системы.

Интеллектуальная транспортная система предусматривает учет интенсивности, контроль и регулирование скорости передвижения, цифровую геолокацию, видеомониторинг движения, автоматизированный весогабаритный контроль, метеоданные, интеграцию с государственными системами управления дорожными активами.

Таблица 7. Доля платных автомобильных дорог республиканского значения.

Показатели прямых результатов	Ед. изм.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Доля платных автомобильных дорог республиканского значения	%	1	2	25	27	45*	63*	72*

\* - достижение данных показателей зависит от строительства, реконструкции и ремонта автодорог.

Данные по годам и километражу основываются на планах по реконструкции и новому строительству, так как для внедрения платности необходимо привести дорожное полотно в должное состояние.

Финансирование проектов планируется обеспечить в рамках республиканского бюджета и привлечения стратегического инвестора в рамках 58 шага Плана нации – 100 конкретных шагов.

Учитывая разветвленную сеть автомобильных дорог, низкую плотность населения, мировой опыт, а также в целях снижения объема необходимых инвестиций планируется внедрение гибридной системы взимания платы с переходом на открытую систему, для чего будут внесены необходимые изменения в законодательство.

Также будут рассмотрены уменьшение классификации видов транспортных средств в системе взимания платы с учетом классификации транспортных средств соседних государств, использование дифференцированных ставок взимания платы за проезд по платным автомобильным дорогам, с учетом поощрения при своевременной оплате за проезд, экологических выбросов, пробега и других факторов.

Будет проведена широкая разъяснительная работа, в том числе через средства массовой информации, по вопросам внедрения системы взимания платы на автомобильных дорогах республиканского значения.

#### Развитие придорожного сервисного обслуживания

Для развития объектов дорожного сервиса 27 октября 2015 года были закреплены полномочия АО "НК "КазАвтоЖол" по развитию объектов дорожного сервиса на автомобильных дорогах общего пользования республиканского значения.

На 1 июля 2017 года вдоль автомобильных дорог республиканского значения были расположены 2467 объектов сервиса. Большая часть объектов не соответствует национальному стандарту "Дороги автомобильные общего пользования. Требования к объектам дорожного сервиса и их услугам" СТ РК 2476-2014, введенному в действие с

1 июля 2015 года, что может негативно отразиться на туристическом имидже Казахстана и существенно снизить привлекательность международных транспортных коридоров

На дорогах республиканского значения необходимо наличие объектов дорожного сервиса, соответствующих требованиям национального стандарта и расположенных в наиболее оптимальных местах, исходя из расстояний и потребностей. В соответствии с этими требованиями приказом Министра по инвестициям и развитию Республики Казахстан от 30 сентября 2016 года № 698 утверждены схемы расположения 260 объектов дорожного сервиса.

Для развития объектов дорожного сервиса и приведения объектов дорожного сервиса в соответствие с требованиями национального стандарта разработан План мероприятий на 2017 - 2020 годы, который включает:

мероприятия по стимулированию развития объектов дорожного сервиса. Предусматривают включение в перечень приоритетных проектов, создание специализированного предприятия по сервисному обслуживанию, разработку типовых модульных конструкций дорожного сервиса бренда "KazWay", франшизы с маркетинговыми исследованиями, создание ассоциации, бюджетное финансирование строительства и содержания площадок, устройства подъездных путей для приоритетных объектов дорожного сервиса, включения в реестр туристических объектов, развитие на пограничных пунктах объектов сервиса и т.д.

региональные мероприятия по работе с объектами дорожного сервиса. Предусматривают поддержку в развитии объектов дорожного сервиса в регионах путем создания региональных рабочих групп при акиматах, содействия развитию существующих объектов сервиса, поддержки малого и среднего бизнеса, соблюдения требований национального стандарта, целевого использования земель на полосе отвода и придорожной полосе вдоль дорог республиканского значения и другие виды поддержки для развития объектов сервиса.

мероприятия по совершенствованию нормативных правовых актов. Предусматривают внесение изменений в классификацию видов работ, выполняемых при содержании, текущем, среднем и капитальном ремонтах автодорог общего пользования, в национальный стандарт, строительные нормативы и правила Республики Казахстан, которые позволят привести объекты сервиса к современным международным требованиям.

До 2020 года планируются строительство, преобразование или доукомплектование 260 объектов сервиса, которые будут соответствовать национальному стандарту "Дороги автомобильные общего пользования. Требования к объектам дорожного сервиса и их услугам" путем привлечения частных средств, а также в рамках государственных проектов по направлениям "Центр - Юг", "Центр - Восток", "Центр - Запад" и других проектов реконструкции автодорог за счет республиканского бюджета.



Таблица 8. Обеспеченность автомобильных дорог республиканского значения в объектах придорожного сервиса

Показатели прямых результатов	Ед. изм.	2016	2017	2018	2019
Обеспеченность автомобильных дорог республиканского значения в объектах придорожного сервиса	%	33	52	76	100
	шт.	86	152	198	260

Преобразование в комплексные объекты сервиса планируется доукомплектованием пунктами питания, торговли, гостиницами и кемпингами, АЗС, к имеющимся, проведением инженерных коммуникаций (отопление, водоснабжение, электроснабжение и т.д.). При этом все объекты будут соответствовать типовым проектам придорожного сервиса категорий "А", "В" и "С".

Будут разработаны нормативы и стандарты для объектов сервиса по доступу на дороги республиканского значения в обмен на оказание услуг объектов сервиса в соответствии с установленными требованиями. Строительство съездов, выездов и стоянки в полосе отвода будет осуществлять АО "НК "ҚазАвтоЖол" за счет платности и в рамках проектов автодорог по договору.

Таблица 9. План по проектированию и устройству площадок отдыха

Наименование работ	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021	2022
Проектирование площадок отдыха	шт.	100	100	100	100	0
Устройство площадок отдыха	шт.	3	100	100	100	100

Для полноценного и эффективного развития и содержания объектов дорожного сервиса необходимо предусмотреть выделение средств от поступлений за пользование платными автомобильными дорогами.

Ожидаемые результаты - 2022 год:

Внедрение в 2018 году интегрированной системы менеджмента на основе стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 - 100 %;

доступность информационных систем и других ресурсов не менее 90 % от рабочего времени;

доля автомобильных дорог республиканского значения, использующих цифровые технологии – 100 %;

снижение смертности при ДТП на дорогах республиканского значения вследствие использования цифровых технологий – 20 %;

процент автотранспорта, осуществляющего проезд по безостановочным полосам движения, - 100 %;

среднее время, затрачиваемое на проезд одного транспортного средства через полосу со шлагбаумной моделью взимания платы, - не более 40 секунд;

выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения:

1) по организации работ по строительству, реконструкции - 100 %;

по организации работ по капитальному, среднему ремонту, текущему ремонту и содержанию - 100 %;

доля автомобильных дорог республиканского значения в хорошем и удовлетворительном состоянии - 88 %;

до 2022 года включительно на 72 % автомобильных дорог республиканского значения I, II, III категорий внедрена система сбора платности;

обеспеченность к 2020 году автомобильных дорог республиканского значения объектами придорожного сервиса - 260 штук.

Таблица 10. Система управления рисками

№ п/п	Возможные угрозы	Описание риска и их последствий	Разработка мероприятий по предупреждению данного риска и реагированию компании в случае его наступления
1	2	3	4
1	Риск нарушения информационной безопасности	Потеря сведений, составляющих коммерческую, служебную тайну. Снижение конкурентоспособности, ухудшение репутации. Нарушение работоспособности информационных систем. Нарушение технологических процессов.	Контроль и мониторинг риска несанкционированного доступа к информационным системам. Мониторинг реализации программно-технических механизмов контроля информационной безопасности. Разработка и мониторинг выполнения требований локальных актов компании по обеспечению информационной безопасности. Проведение расследований возникающих инцидентов информационной безопасности.
2	Ухудшение внешней конъюнктуры рынка вследствие дефицита доходной части республиканского бюджета, а также снижение доходов компании.	Риск недостаточного финансирования, в связи с чем возникнут трудности при реализации инвестиционной программы, что негативно отразится на ее прямых показателях отрасли.	Анализ чувствительности результатов деятельности к изменению макроэкономических показателей и разработка сценариев реагирования на случаи неблагоприятных изменений.
3	Социальная напряженность населения по причине введения платных автомобильных дорог республиканского значения в условиях мирового кризиса	Вандализм систем взимания платы, в том числе арок контроля, пунктов взимания платы и т.д. Снижение необходимого для содержания платной дороги уровня сборов.	Проведение разъяснения среди населения, находящегося вдоль будущей платной автомобильной дороги, (проведение брифингов, акций) причин ввода платности. Обязательное внедрение абонентской платы для легкового автотранспорта. Проведение дней открытых дверей для населения с возможностью ознакомления с системой взимания платы. Рассмотрение применения льгот для всех видов транспорта в пределах платной автодороги.

			Работа с районными местными исполнительными органами и сельскими дружинами.
4	Недостаток финансовых средств на обслуживание и содержание платных автомобильных дорог в условиях снижения интенсивности автомобильного транспорта	Неэффективное внедрение платности на таких участках. Дополнительные затраты на содержание данной дороги за счет сбора средств других участков платных автомобильных дорог.	Тщательный анализ интенсивности автомобильного транспорта на таких участках до введения на них платности. Работа с компаниями по автомобильным грузоперевозкам, изучение туристической принадлежности данного участка и общей заинтересованности населения, а также транзитного транспорта.
5	Риск снижения интенсивности на платных участках автодорог	Рост конкуренции со стороны альтернативных видов транспорта. Снижение доходов и производительности труда. Рост себестоимости оказываемых услуг.	Мониторинг и анализ интенсивности проезда по платным участкам автомобильных дорог Казахстана. Работа с грузоотправителями, экспедиторами, государственными органами (решение проблемных вопросов). Обеспечение пропускной и перерабатывающей способности платных участков. Введение системы BI (business intelligence) в системе взимания платы.
6	Риск недостаточного строительства объектов дорожного сервиса	Недостаточность объектов сервиса на дорогах. Невыполнение государственного задания. Снижение трафика транзитных потоков из-за высокого риска. Ухудшения имиджа АО "НК "КазАвтоЖол".	Проведение конференций, круглых столов. Работа с общественными организациями, государственными органами, местными исполнительными органами (решение проблемных вопросов). Внедрение программы развития потенциальных 260 точек.

#### Стратегическое направление 4. Потенциал и развитие

Цель: Создание высокопрофессиональной мотивированной команды специалистов

Задача 1. Формирование системы подбора профессионального персонала

Необходимым условием эффективной деятельности АО "НК "КазАвтоЖол" в качестве единого оператора по содержанию и развитию дорожно-транспортной инфраструктуры, соответствующего лучшей мировой практике ведения бизнеса, является формирование в ее составе принципиально новой категории специалистов.

Применение принципа разделенной ответственности за оказанные услуги, максимизацию доходов и оптимизацию эксплуатационных расходов требует качественного улучшения кадрового состава с приобретением АО "НК "КазАвтоЖол" новых компетенций в области услуг, управления взаимоотношениями с клиентами,

поставками, качеством, финансового, инвестиционного и инновационного менеджмента и др.

Повышение качества персонала будет обеспечено посредством реализации мероприятий по усовершенствованию системы отбора персонала, выстраиванию системы критериев и показателей оценки результатов деятельности персонала, внедрению системы многоуровневого профессионального развития и эффективной системы оплаты труда, учитывающей показатели результативности и уровня квалификации. Динамика оплаты труда будет увязана с динамикой роста производительности на основе системы мотивации.

#### Задача 2. Совершенствование системы управления персоналом

Реализация мероприятий в рамках данного направления позволит трансформировать существующую затратоориентированную корпоративную культуру в рыночную, а также будет направлена на получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов. Для этого АО "НК "ҚазАвтоЖол" намерено разработать эффективную систему нормирования численности, эффективности и развития персонала.

#### Задача 3. Внедрение системы непрерывных улучшений (инноваций)

Система непрерывных улучшений направлена на вовлечение широкого круга сотрудников в деятельность по поиску и устранению непроизводительных потерь финансовых и материальных ресурсов, совершенствование производственных и административно-управленческих процессов АО "НК "ҚазАвтоЖол", повышение надежности электроснабжения и качества обслуживания клиентов, обеспечение для них доступности услуг, а также внедрение организационных инноваций.

Ожидаемые результаты - 2022 год:

повышение квалификации работников установлено не менее 10 % ежегодно;

производительность труда сотрудника - 6033 тыс.тенге/на 1 сотрудника;

количество инициатив в год - не менее 1 инициативы.

#### Таблица 11. Система управления рисками

№ п/п	Возможные угрозы	Описание риска и их последствий	Разработка мероприятий по предупреждению данного риска и реагированию компании в случае его наступления
1	2	3	4
1	Неадекватная система контроля достижения стратегических целей на всех уровнях управления: корпоративном,	Неверный выбор инструмента контроля стратегических целей. Отсутствие должного контроля со стороны руководства. Неправильная система оценок и низкая обратная связь между уровнями управления. Представление неполной или недостоверной информации	Повышение персональной ответственности руководителей структурных подразделений за исполнение плана мероприятий по реализации Стратегии и принятие своевременных мер в случаях отклонений. Ежемесячный анализ и оценка

	<p>функциональном, индивидуальном.</p> <p>руководству о реализации стратегии . Низкая персональная ответственность руководства и персонала.</p>	<p>деятельности структурных подразделения со стороны руководства и ответственного департамента.</p>
<p>2</p> <p>Риск неэффективности бизнес-процессов, которая в итоге снизит ее управляемость и жизнеспособность.</p>	<p>Неверное определение периода контроля и мониторинга выполнения запланированных мероприятий . Некорректное распределение ответственности и полномочий. Неправильный выбор показателей эффективности бизнес процессов. Несоответствие представленных отчетов реальной действительности. Управление на базе информационных технологий не осуществляется. Последствия от реализации риска могут по разному отражаться на разных уровнях управления, начиная от неправильного функционирования отдельных локальных вспомогательных процессов до снижения стоимости АО "НК "ҚазАвтоЖол".</p>	<p>Решение и лидерство руководства по внедрению бизнес-процессов. Четкое определение и распределение ответственности и полномочий. Увеличение частоты проверок с возможностью перераспределения ответственности и полномочий. Ежемесячный контроль и мониторинг выполнения запланированных мероприятий . Определение метода контроля и внесение необходимых корректировок. Ежемесячный анализ показателей эффективности бизнес-процессов и их корректировка . Активная поддержка руководства работы персонала по выявлению и устранению отклонений в процессах.</p>
<p>3</p> <p>Риск нехватки квалифицированных кадров.</p>	<p>Нехватка квалифицированных кадров препятствует росту стоимости общества и эффективности производства. Нарушения требований охраны труда (производственный травматизм, несчастные случаи) на производстве, состоявшиеся вследствие человеческого фактора. Снижение производительности труда . Потеря знаний. Текучесть кадров.</p>	<p>Организация конкурсного отбора кадров на вакантные должности и формирование базы данных откликнувшихся претендентов. Формирование кадрового резерва на административно – управленческие должности. Совершенствование процедур отбора и найма персонала в компанию путем проведения квалификационных структурированных интервью. Создание и внедрение центра оценки персонала. Организация адаптации и наставничества. Обучение и повышение квалификации. Мониторинг показателя текучести кадров . Разработка и внедрение внутренних документов по системе мотивации персонала, направленной на привлечение и удержание персонала. Мониторинг удовлетворенности / вовлеченности персонала результатами труда, подбором и расстановкой кадров, возможности профессионального и карьерного роста путем проведения опросов работников.</p>



1	Организация работ по строительству, реконструкции автомобильных дорог республиканского значения	Проведение дорожно - строительных работ на 8358 км автомобильных дорог, км	533	740	664	576	910
2	Организация работ по капитальному и среднему ремонту автомобильных дорог республиканского значения	Проведение ремонтно - восстановительных работ на 19900 км	1105	1395	1393	1363	1493
3	Организация работ по текущему ремонту и содержанию, основанных на показателях эффективности	Уровень бездефектного содержания комплексного показателя к 2022 году составит 92 %	75	76	77	78	80
1	2	3	4	5	6	7	8
	Задачи	Ключевой показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
1	Устройство системы сбора платности на автомобильных дорогах республиканского значения I и II технической категорий	На 6982 км участков автомобильных дорог внедрение системы сбора платности, км	211	211	841	2 156	3772
2	Развитие придорожного сервисного обслуживания	Строительство 31 объекта придорожного сервиса за счет средств республиканского бюджета (к 2020 году планируется строительство 31 объекта сервиса)			3	3	4
		Строительство 229 объектов придорожного сервиса за счет средств частного сектора (к 2020 году планируется строительство 229 объектов сервиса)		9	14	26	34
1	2	3	4	5	6	7	8
	Задачи	Ключевой показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
1	Внедрение системы управления дорожными активами	К концу 2016 года созданы базы данных дорожных активов и внедрена система планирования и управления автодорогами - 100 %, (%)				100	
2	Внедрение методов экспресс диагностики транспортно-эксплуатационного состояния автомобильных дорог республиканского значения	К концу 2017 года система экспресс диагностики транспортно-эксплуатационного состояния автомобильных дорог осуществляется специализированными программно-аналитическими комплексами в камеральном режиме, 100 %					100
	Задачи	Ключевой показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
1	Формирование корпоративной культуры, ориентированной на результат	Получение рейтинга корпоративного управления компании					





2	Добиваться развития технологии и инфраструктуры	Доля автомобильных дорог республиканского значения, использующих цифровые технологии, в %	22,8	40	80	91	100
		Снижение смертности при дорожно-транспортных происшествиях на дорогах республиканского значения вследствие использования цифровых технологий, в %		5	10	15	20
		Процент автотранспорта, осуществляющего проезд по безостановочным полосам движения на участках платных дорог, в %	10	20	50	70	100
		Среднее время, затрачиваемое на проезд одного автотранспортного средства через полосу со шлагбаумной моделью взимания платы, не более секунд	40	40	40	40	40
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Обеспечение эффективной реализации задач, стоящих перед единым оператором	Выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения по организации работ по строительству, реконструкции, в %	100	100	100	100	100
		Выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения по организации работ по капитальному, среднему ремонту, текущему ремонту и содержанию, в %	100	100	100	100	100
		Доля автомобильных дорог республиканского значения в хорошем и удовлетворительном состоянии, в %	87	88	88	88	88
		Доля автомобильных дорог республиканского значения I, II, III категорий, на которых внедрена система сбора платности, %	25	27	45	63	72
		Обеспеченность автомобильных дорог республиканского значения в объектах придорожного сервиса, в %	76	100			
1	2	3	4	5	6	7	8
	Задачи	Ключевой показатель	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
1	Формирование системы подбора профессионального персонала	Повышение квалификации работников, установлена не менее, %	10	10	10	10	10
2	Совершенствование системы управления персоналом	Производительность труда сотрудника, тыс.тенге / сотрудник	5891	6042	5783	5549	6033
3	Внедрение системы непрерывных улучшений (инноваций)	Количество инициатив в год не менее, ед	1	1	1	1	1

## Методика расчета ключевых показателей акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2018 - 2022 годы, указанных в приложении 1.1

№ п/п	Наименование направления/ цели/задачи/ключевого показателя		Методика расчета
	Задачи	Ключевой показатель	
1	2	3	4
1	Обеспечение рентабельности деятельности	ЕBITDA margin, не менее в %	прибыль до вычета налогов, процентов по кредитам и займам и амортизации, выраженной в процентах по отношению к общему объему выручки
2	Обеспечение своевременного погашения займов	Коэффициент текущей ликвидности	показатель отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет только оборотных активов
	Задачи	Ключевой показатель	Методика расчета
1	Повышение качества и расширение спектра оказываемых услуг	Уровень удовлетворенности пользователей платных автодорог, в %	результаты социального опроса среди пользователей платных автомобильных дорог
		Уровень удовлетворенности пользователей объектов дорожного сервиса, в %	результаты социального опроса среди пользователей объектов дорожного сервиса
2	Формирование национального бренда	Создание национального бренда "ҚазАвтоЖол", в %	исполнение плана мероприятий по созданию национального бренда "ҚазАвтоЖол"
1	2	3	4
	Задачи	Ключевой показатель	Методика расчета
1	Повышение эффективности системы управления	Внедрение в 2019 году интегрированной системы менеджмента на основе стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, в %	наличие сертификата соответствия международным стандартам ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007
		Доступность информационных систем и других ресурсов 90 % от рабочего времени, в %	отношение времени простоя информационных систем к общему времени работы информационных систем, 100 %
		Доля автомобильных дорог республиканского значения, использующих цифровые технологии, в %	отношение протяженности автомобильных дорог республиканского значения, использующих цифровые технологии, к общей протяженности автомобильных дорог республиканского значения
		Снижение смертности при дорожно-транспортных происшествиях на платных дорогах	отношение количества дорожно-транспортных происшествий на платных дорогах республиканского значения

2	Добиваться развития технологии и инфраструктуры	республиканского значения вследствие использования цифровых технологий, в %	, произошедших в текущем году, к аналогичному показателю прошедшего года, 100 %
		Процент автотранспорта, осуществляющего проезд по безостановочным полосам движения на участках платных дорог, в %	отношение автотранспортных средств, осуществляющих проезд по безостановочным полосам движения на участках платных дорог, к общему количеству автотранспортных средств, осуществляющих проезд по участкам платных дорог, 100%
1	2	3	4
		Среднее время, затрачиваемое на проезд одного автотранспортного средства через полосу со шлагбаумной моделью взимания платы, не более секунд	среднее время, затрачиваемое на проезд одного автотранспортного средства через полосу со шлагбаумной моделью взимания платы
3	Обеспечение эффективной реализации задач, стоящих перед единым оператором	Выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения по организации работ по строительству, реконструкции на автомобильных дорогах республиканского значения, в %	отношение фактического исполнения показателей к плановым показателям государственного по организации работ по строительству, реконструкции на автомобильных дорогах республиканского значения, 100 %
		Выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения по организации работ по капитальному, среднему ремонту, текущему ремонту и содержанию, %	отношение фактического исполнения показателей к плановым показателям государственного задания по организации работ по капитальному, среднему ремонту, текущему ремонту и содержанию на автомобильных дорогах республиканского значения, 100 %
		Доля автомобильных дорог республиканского значения в хорошем и удовлетворительном состоянии, %	отношение общей протяженности автодорог республиканского значения в хорошем и удовлетворительном состоянии к общей протяженности сети автодорог республиканского значения, 100 %
1	2	3	4
		Доля автомобильных дорог республиканского значения I, II, III категорий, на которых внедрена система сбора платности, %	отношение общей протяженности автодорог республиканского значения, на которых внедрена система сбора платности к общей протяженности сети автодорог республиканского значения I, II, III категорий, 100 %
		Обеспеченность автомобильных дорог республиканского значения в объектах придорожного сервиса, %	отношение фактического количества объектов придорожного сервиса к запланированному количеству объектов придорожного сервиса, 100 %
	Задачи	Ключевой показатель	Методика расчета
1	Формирование системы подбора	Повышение квалификации работников, установлена не менее, %	отношение количества сотрудников общества, прошедших повышение квалификации, к среднему фактическому количеству сотрудников общества в год

	профессионального персонала	Производительность труда сотрудника, тыс.тенге / сотрудник	отношение дохода общества за отчетный период к среднесписочной численности персонала компании
2	Внедрение системы непрерывных улучшений инноваций)	Количество инициатив в год не менее, ед	количество инициатив в год

Приложение 2  
к Стратегии развития акционерного общества  
"Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на  
2013 - 2022 годы

## Показатели акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" в соответствии со стратегическими и программными документами Республики Казахстан

№ п/п	Отрасль/компания	Цели из Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года	Цели из Государственной программы инфраструктурного развития "Нұрлы жол" на 2015 – 2019 годы	Цели из Стратегического плана Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан на 2017 – 2021 годы	Показатели из Стратегии развития АО "НК "ҚазАвтоЖол"
1	2	3	4	5	6
1	Автомобильная отрасль/ Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан	Построены и реконструированы около 16 тыс. км автомобильных дорог республиканского значения	Реконструкция около 3,9 тыс. км республиканского значения	Проведение дорожно-строительных работ на автомобильных дорогах республиканского значения, 694 км	Организация строительства и реконструкции автомобильных дорог общего пользования республиканского значения, 5,1 тыс.км
2			Ремонт 10,1 тыс.км автодорог республиканского значения	Проведение дорожно-ремонтных работ на автомобильных дорогах республиканского значения, 7,3 тыс. км	Капитальный, средний, текущий ремонт, содержание и использование автомобильных дорог общего пользования республиканского значения, 10,1 тыс. км
3		В среднем 85 % автомобильных дорог республиканского значения находятся в хорошем и	Доля автомобильных дорог республиканского значения в хорошем и	Увеличение удельного веса дорог в хорошем	В среднем автомобильных дорог республиканского значения в хорошем и

		удовлетворительном состоянии	удовлетворительном состоянии - 88 %	состоянии республиканского значения) до 54 %	(удовлетворительном состоянии – 88 %
4		Введена платная система на отдельных участках автомобильных д о р о г республиканского значения	Доля платных самокупаемых автомобильных д о р о г республиканского значения – 27 %		До 2022 года включительно на 72 % автомобильных д о р о г республиканского значения I, II, III категорий внедрена система сбора платности (15917 км )
1	2	3	4	5	6
5			Обеспеченность автомобильных д о р о г республиканского значения в объектах придорожного сервиса-100 % (260 шт.)		Обеспеченность автомобильных д о р о г республиканского значения в объектах придорожного сервиса – 260 шт.

Приложение 3  
к Стратегии развития акционерного  
общества  
"Национальная компания "КазАвтоЖол"  
на 2013 - 2022 годы

Настоящий обзор организации управления дорожными активами сформирован по шести направлениям:

- 1) институциональная структура;
- 2) политика;
- 3) финансирование;
- 4) частный сектор;
- 5) отношения между пользователями дорог и другими заинтересованными группами;
- 6) отношения с другими поставщиками дорожной инфраструктуры.

Функциональная классификация автомобильных дорог связана с административной организацией страны. Существует от 3 до 4 функциональных классов дорог в стране:

- 1) основные артерии (часто состоят из обычных автомагистралей);
- 2) второстепенные артерии;
- 3) коллекторные дороги;
- 4) местные дороги.

Первые два класса часто называются дорогами республиканского значения (дороги республиканского значения в странах бывшего Советского Союза) и управляются

государственным органом; другие два управляются местными административными органами.

### Сравнительный анализ

#### Размер и масштаб организации

Дорожные администрации отличаются в размерах и масштабах их сетей и объемом работы.

Таблица 1. Основные показатели. Дорожные администрации

№ п/п	Наименование	Организация	Германия	Франция	Нидерланды	Англия	Австралия	Казахстан <sup>20</sup>
			BMVBS	DGR	RWS	HA	AU	KAZ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Общая протяженность сети страны	тыс. км	644,5	951,2	136,8	394,4	823,2	97,4
2	Протяженность республиканской (основной) сети	тыс. км	53,4	11,5	3,249	7,754	18,6	23,5
3	Средняя загруженность	тыс. авт/км/день	н е применяется	н е применяется	45,0	45,0	-	н е применяется
4	Магистрالی	км	12,8	11	2,6	3,5	-	1,069
5	Стоимость всей дорожной сети	млрд. долл. США	-	170	-	12.1	-	45,3
6	Индекс "Качество дорог" (2012 г.)	позиция	10	1	11	24	36	117
7	Организация							
8	Регионы	ед.	16 (Länder)	21	6	9	8 (штатов)	14
9	Работники	тыс. чел.	0,2	12,6	3,0	3,0	1,8	0,3
10	Финансовые средства							
11	Ежегодные расходы	млрд/долл. США	6.45	4,5	2.85	14.4	7.95	1,34
12	Инвестиции	млрд/долл. США	3.45	2,3	1.35	0.19 (6.4)	-	1,16
13	Содержание	млрд/долл. США	3.0	3,3	1.5	2.0	-	0,18

<sup>20</sup> Расчеты авторов на основании ведомственной дорожной статистики Комитета автомобильных дорог Министерства транспорта и коммуникаций Республики Казахстан (сеть дорог общего пользования).

Необходимо отметить некоторые аспекты:

Интенсивность использования основных дорожных сетей сравнительно высокая в Англии и Нидерландах. Данное различие отражают население, плотность населения, плотность дорожного движения и владения автомобилями.

Количество работников в дорожной администрации в Германии и Австралии существенно ниже из-за соответствующих основных дорожных сетей, чем в большинстве других дорожных администраций; количество работников высоко во Франции.

Ежегодные расходы на содержание и строительство отличаются в разных странах. Для этого существует много причин: интенсивность дорожного движения, география, доступность материалов (гравий, инертный материал и т.д.), управление и контроль за дорожным движением, климат, метод внедрения, условия дороги и т.д.

В настоящее время АО "НК "ҚазАвтоЖол" передан в доверительное управление участок "Астана - Щучинск" км 18+772 км - 230+250 автомобильной дороги общего пользования республиканского значения "Астана - Петропавловск", являющийся первой платной автодорогой в Казахстане.

#### Расходы на содержание

Автомобильные дороги "в хорошем состоянии" часто имеют высокий функциональный класс, и следовательно, имеют более высокий стандарт содержания, что отражается на более высоких расходах в зимний период. Средние расходы на текущее содержание, включая мосты, в этих странах приведены в следующей таблице.

Таблица 2. Средние расходы на текущее содержание, включая мосты

№ п	№ п/п	Состояние/класс	Хорошее	Удовлетворительное	Неудовлетворительное
1	2		3	4	5
1		Текущий, долларов США/км	1,5	1,95	2,7
2		Зимой, долларов США/км *	3,75	2,7	1,8
3		Общее текущее, долларов США/км	5,4	4,65	4,5
4		Периодическое содержание, долларов США/км	6,0	4,5	3,6
5		Общие расходы на содержание, долларов США/км	11,4	9,15	8,1

#### Институциональная структура

Все вышеуказанные дорожные администрации являются государственными органами: государственными департаментами и агентствами. Во всех случаях дорожные сети находятся в собственности государства. Это также относится к Франции, где дороги, находящиеся в частной концессии, передаются правительству в конце периода концессии. При использовании вышеуказанной информации различные страны могут быть разделены по группам следующим образом:

Таблица 3. Институциональная структура по политике и выполнению

--	--	--	--	--

№ п/п	Позиция дорожной администрации	Политика	Политика и выполнение	Выполнение
1	2	3	4	5
1	Правительственный департамент	BMVBS (Германия) Австралия	-	DGR (Франция)
2	Государственный орган, подотчетный Министерству	-	-	Rijkswaterstaat (Нидерланды)
3	Государственный орган, имеющий некоторую независимость в работе	-	-	Дорожное агентство (Англия)

Дорожные администрации в большинстве своем являются исполнительными агентствами, без официального задания развития политики. Однако, во многих случаях, они оказывают важную поддержку органу по выработке государственной политики. В Европе дорожные администрации обычно вовлечены в разработку технических норм для сети, но работают в рамках целей политики, учитывая качество сети, установленной политическим департаментом Министерства транспорта и коммуникаций. Однако европейские дорожные администрации играют существенную роль в стратегическом планировании развития сети.

#### Финансирование задач дорожной сети

Источники финансирования для дорожных администраций приведены в нижеуказанной таблице. Финансирование из источников (не бюджетных) широко распространено во Франции и Великобритании. В этих странах установленные сборы с пользователей используются для финансирования (частичного) задач дорожной сети.

Таблица 4. Финансирование задач дорожной сети

№ п/п	Наименование	Инвестиции: развитие сети	Операционные расходы (содержание, управление дорожным движением)
1	2	3	4
1	Бюджетные средства	Германия, Нидерланды, Великобритания, Франция, Австралия	Германия, Нидерланды, Великобритания, Франция, Австралия
2	Сборы с пользователей дороги (сбор, плата за въезд в зону с перегруженным движением, налоги, пошлины)	Великобритания, Франция	Великобритания
3	Займы на рынке капитала, взятые дорожной администрацией	Великобритания	-
4	Частный сектор (предварительное финансирование, государственно-частное партнерство, платные концессии)	Великобритания, Франция, Австралия, Германия	Великобритания, Франция, Австралия

В Великобритании большую пользу получают от предварительного финансирования частного сектора с использованием платного механизма государственно-частного партнерства (далее - ГЧП). Это приводит к существенным ежегодным выплатам частному сектору в качестве обслуживания долга. Такие платежи



примерно равны годовому бюджету на инвестиции и содержание дорожной администрации. Германия подписала несколько проектов ГЧП.

#### Вовлечение частного сектора

Степень вовлечения частного сектора в развитие дорожной сети в указанных странах аналогична. Развитие дорожной сети, включая проектирование и строительство, осуществляется исключительно по контракту с частным сектором. Многие дорожные администрации также применяют практику долгосрочных контрактов на содержание. Следующая таблица приводит данные по вовлечению частного сектора в различных задачах дорожных сетей.

Таблица 5. Уровень вовлечения частного сектора

№ п/п	Наименование	Низкий (0-10 %)	Небольшой (10-30 %)	Существенный (30-70 %)	Полный (70 - 100 %)
1	2	3	4	5	6
1	Развитие сети	-	-	-	Германия, Нидерланды, Великобритания, Франция, Австралия
2	Содержание	Германия	Франция (сеть дорожной администрации DGR)	-	Нидерланды, Великобритания, Австралия
3	Управление дорожным движением	Франция	Нидерланды, Германия	Великобритания	Австралия

Участие частного сектора в задачах дорожной сети хорошо развито в Великобритании, Франции и Нидерландах. Однако степень участия частного сектора в данных странах сильно отличается. В Великобритании большинство задач выполняется частным сектором. Во Франции около 40 % сети управляется частными консорциумами.

#### Отношения с пользователями дорог и другими заинтересованными группами

В отношении развития дорожной сети во всех странах соблюдаются особые (законные) процедуры, по которым заинтересованные группы и общество получают консультации. Многие дорожные администрации организуют обратную связь по их работе в виде вопросников. Многие имеют телефонную линию, по которым могут поступать жалобы.

Некоторые дорожные администрации контролируются советом, состоящим из представителей различных правительственных и неправительственных организаций.

#### Тенденции в институциональной структуре для дорожной администрации

Обзор данных дорожных администраций говорит о том, что организации дорожного сектора зависят от многочисленных факторов:

1) Дорожные администрации являются государственными организациями. К примеру, в Австралии, как и в Германии, Великобритании и Франции, центральное ведомство - Министерство транспорта занимается политикой, но подготовка и

выполнение программ переданы местным организациям (государственные региональные департаменты, местные правительства).

2) В изученных странах дорожное управление производится по функциональным классам. Учитываются технические параметры, интенсивность, а также кумулятивные эквиваленты осевых нагрузок. Стандарты зимнего и летнего содержания необходимо установить исходя из функциональных классов дорог.

3) Касательно политики. Министерство транспорта является ведомством, разрабатывающим политику. Дорожные администрации играют роль поддержки; очевидно, что растущая коммерциализация также приводит к росту политической роли дорожной администрации. Важно, чтобы роли двух ведомств – Министерства транспорта и дорожной администрации были определены максимально четко. В некоторых странах дорожные администрации заключают "контракт" или соглашение о государственной службе с Министерством о деятельности дорожной администрации с указанием целей и задач, по которым ведется отчетность один или два раза в год.

4) Дорожные администрации выполняют важную роль стратегического планирования сети и определения приоритетов даже тогда, когда окончательные решения принимаются Министерством. Анализ издержек и выгод, а также экологическая оценка играют очень важную роль.

5) Дорожные администрации отличаются разработкой хороших норм и спецификаций, а также выполнением строительных работ и работ по содержанию.

6) Финансирование дорожного сектора, как правило, ведется из государственного бюджета. Частное финансирование, концессии, а также электронные системы взимания платы с пользователей дорогами в данный момент еще развиваются и набирают обороты.

7) "Китайская модель", в которой дорога строится с использованием традиционных контрактных методов и передается в концессию после открытия, когда риск спроса характеризуется наименьшей неопределенностью, может представлять собой полезный подход.

8) Дорожные администрации повышают уровень взаимодействия с гражданским обществом, нацеленный на максимальное удовлетворение запросов потребителей.

Приложение 4  
к Стратегии развития акционерного  
общества  
"Национальная компания "ҚазАвтоЖол"  
на 2013 - 2022 годы

**Особенности взаимодействия  
с уполномоченным органом в лице Министерства по инвестициям и развитию  
Республики Казахстан и единственным акционером в лице акционерного  
общества "Национальная компания "Қазақстан темір жолы"**

Взаимодействие АО "НК "КазАвтоЖол" с Министерством по инвестициям и развитию Республики Казахстан

Взаимодействие Национального оператора с Министерством по инвестициям и развитию Республики Казахстан является неотъемлемой частью деятельности АО "НК "КазАвтоЖол", ввиду разностороннего характера функций Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан по отношению к национальному оператору: государственный уполномоченный орган, тарифный регулятор, координатор отраслевых программ.

Лучшая международная практика свидетельствует о необходимости установления четких и прозрачных отношений между государственной компанией и Министерством, и невмешательства государственных органов в операционную деятельность компаний.

В этой связи к АО "НК "КазАвтоЖол" будут применяться следующие механизмы взаимоотношений:

1. Управление АО "НК "КазАвтоЖол" со стороны Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан осуществляется исключительно посредством реализации представительства в Совете директоров АО "НК "КазАвтоЖол" в соответствии с принципами корпоративного управления.

2. Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан и его представители не вмешиваются в операционную деятельность АО "НК "КазАвтоЖол"

3. В АО "НК "КазАвтоЖол" выстроена эффективная система отчетности и прозрачности его деятельности. АО "НК "КазАвтоЖол" ежеквартально предоставляет Совету директоров основные консолидированные результаты своей деятельности, а также обеспечивает государственный орган информацией о своей финансово-хозяйственной деятельности и ее результатах, предоставляя годовую аудированную финансовую отчетность.

4. Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан как уполномоченный орган вправе заслушивать на своих заседаниях информацию национального оператора по вопросам его деятельности.

Взаимодействие АО "НК "КазАвтоЖол" с АО "Национальная компания "Қазақстан темір жолы"

АО "Национальная компания "Қазақстан темір жолы" в полном объеме осуществляет права единственного акционера, предусмотренные законодательством Республики Казахстан и его уставом, в порядке и на условиях Договора доверительного управления.

Совокупность отношений между единственным акционером, Советом директоров и правлением компании обеспечивают управление и контроль над деятельностью АО "НК "КазАвтоЖол"

Для создания эффективной модели управления, обеспечения прозрачности деятельности АО "НК "ҚазАвтоЖол" изучаются и внедряются современные стандарты корпоративного управления, соответствующие лучшей мировой практике

© 2012. РГП на ПХВ «Институт законодательства и правовой информации Республики Казахстан»  
Министерства юстиции Республики Казахстан