



Об утверждении Плана развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2023 - 2032 годы

Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2022 года № 1130.

В соответствии с пунктом 2 статьи 184 Закона Республики Казахстан "О государственном имуществе" Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ** :

1. Утвердить прилагаемый План развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2023 - 2032 годы.

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

*Премьер-Министр
Республики Казахстан*

А. Смаилов

Утвержден
постановлением Правительства
Республики Казахстан
30 декабря 2022 года № 1130

План развития акционерного общества "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" на 2023 - 2032 годы

Введение

Акционерное общество "Национальная компания "ҚазАвтоЖол" (далее - общество) создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 августа 2013 года № 822.

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 июля 2013 года № 744 общество определено Национальным оператором по управлению республиканскими автодорогами.

В функции общества входят реализация инвестиционных проектов, организация ремонта и содержания автомобильных дорог, взимание сборов за проезд по платным дорогам, привлечение инвестиций для строительства и развития автодорожной инфраструктуры, включая объекты придорожного сервиса.

Основными источниками финансирования деятельности общества являются средства республиканского бюджета и негосударственные займы, привлекаемые под государственную гарантию и возмещаемые в полном объеме за счет средств республиканского бюджета, а также сборы с платных участков автомобильных дорог.

С 2018 года права владения и пользования государственным пакетом акций общества принадлежат отраслевому государственному органу в лице Министерства индустрии и инфраструктурного развития, с 10 ноября 2023 года переданы Комитету автомобильных дорог Министерства транспорта Республики Казахстан. Первый

десятилетний План развития АО "НК "ҚазАвтоЖол" на 2013 – 2022 годы утвержден постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2013 года № 1409 и актуализирован в связи с пересмотром направлений деятельности, в реализации которых участвует АО "НК "ҚазАвтоЖол" (далее – общество), а также рядом социально-экономических событий.

Настоящий План развития общества на 2023 – 2032 годы является очередным стратегическим документом на второй десятилетний период. Актуализация в 2025 году продиктована изменениями, вносимыми в документы Системы государственного планирования:

1) Стратегию "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства;

2) Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 "Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан";

3) приказ Министра транспорта Республики Казахстан от 27 декабря 2024 года № 437 "О внесении изменения в приказ Министра транспорта Республики Казахстан "Об утверждении Плана развития Министерства транспорта Республики Казахстан на 2023 – 2027 годы";

4) постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2022 года № 1116 "Об утверждении Концепции развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года";

5) постановление Правительства Республики Казахстан от 25 июля 2024 года № 606 "Об утверждении Национального инфраструктурного плана Республики Казахстан до 2029 года".

Сноска. Преамбула с изменениями, внесенными постановлением Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

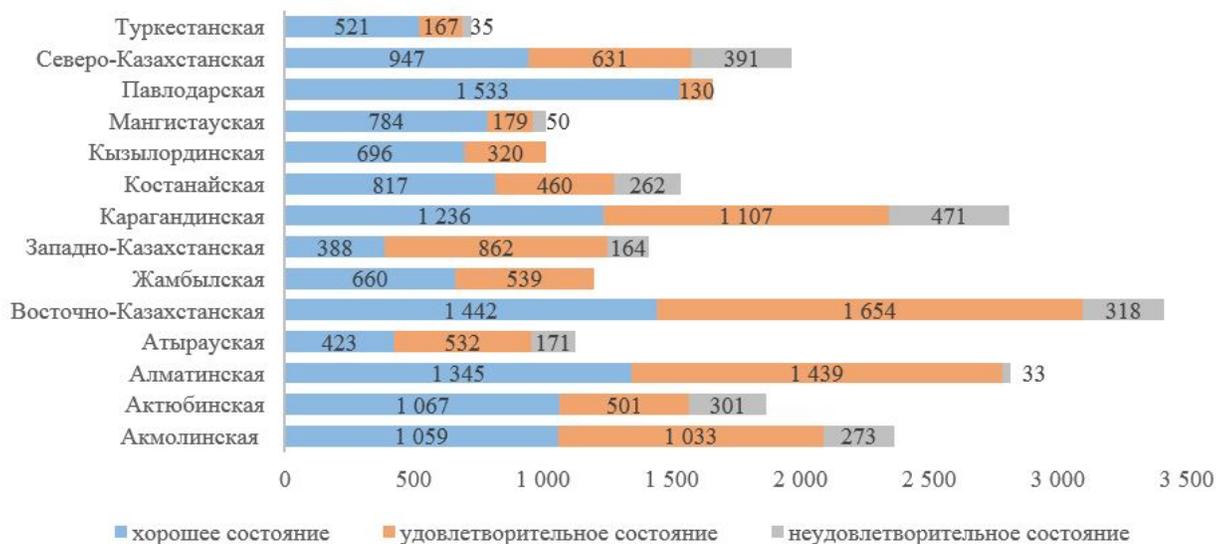
1. Анализ текущей ситуации

1.1. Анализ внешней среды

Дорожная сеть - это важная составляющая производственной и социальной инфраструктуры, обеспечивающая географическую и экономическую связанность территорий и отраслей и их сбалансированное развитие, способствующая реализации значительного транзитно-логистического потенциала страны, обусловленного географическим положением страны. От состояния дорожной сети во многом зависят безопасность дорожного движения, транспортная подвижность населения и удовлетворение спроса со стороны населения на качественные транспортные услуги, что в конечном итоге оказывает прямое и непосредственное влияние на качество жизни граждан Казахстана.

По состоянию на начало 2022 года сеть автомобильных дорог общего пользования составила 96 тыс. км, из них республиканская сеть - 24,9 тыс. км и 71 тыс. км - автомобильные дороги областного и районного значения. Доля дорог республиканского значения в нормативном состоянии от общей протяженности составляет 90 % (22,5 тыс. км). Протяженность дорог I и II технической категории составила 8,6 тыс. км (34 %).

Диаграмма 1 - состояние автодорог республиканского значения в 1 квартале 2022 года, км



Из общей протяженности автомобильных дорог республиканского значения 12786 км (или 52 %) - в хорошем состоянии, 9564 км (или 38 %) - в удовлетворительном состоянии и 2584 км (или 10 %) - в неудовлетворительном состоянии. Обращает на себя внимание определенная поляризация регионов по критерию автомобильных дорог неудовлетворительного состояния: если в Туркестанской, Павлодарской, Мангистауской, Кызылординской, Жамбылской, Алматинской областях они отсутствуют либо их протяженность минимальная, то в Карагандинской, Северо-Казахстанской, Восточно-Казахстанской, Актюбинской и Акмолинской областях максимальные показатели.

Сравнительный анализ состояния дорог в Казахстане и мире, проведенный по материалам рейтинговой оценки World Economic Forum за 2019 год, показывает, что по показателю "Quality of roads" Казахстан набрал 3,6 балла из 7 максимально возможных, что соответствует 95 месту среди 141 страны. Первые места в рейтинге ожидаемо возглавляют Сингапур, ОАЭ, Япония, страны Западной Европы, США и др. Из сопоставимых с Казахстаном по размеру территории и(или) климатическим условиям можно отметить Канаду (30 место), США (17 место), Россию (99 место).

В процессе осуществления деятельности на общество влияет ряд факторов внешней среды, который определяет его возможность эффективно достигать цели, поставленные перед ним Правительством республики.

Анализ внешних политических, экономических, социальных, технологических, экологических и законодательных факторов, влияющих на деятельность общества

Государственная политика в области автодорожной отрасли

Основополагающим стратегическим документом Республики Казахстан "Стратегия-2050" поставлена задача интегрировать национальную экономику в глобальную среду и двигаться в регионы внутри страны, важной составляющей которой является развитие автодорожной отрасли.

Национальный план-2025, являющийся документом Системы государственного планирования на среднесрочный период и разработанный в реализацию долгосрочной "Стратегия-2050", запускает процессы третьей модернизации страны и ставит задачи по ускоренному качественному экономическому росту и повышению уровня жизни в стране.

В Национальном плане-2025 в рамках Общенационального приоритета "Сбалансированное территориальное развитие" согласно задаче "Обеспечение внешней и внутренней связанности" города-центры экономической активности, концентрации капитала и ресурсов будут интегрированы в единую транспортную сеть по "лучевому" принципу. В пределах их территорий будет существовать интегрированная инфраструктура пригородного транспорта. Будут реконструированы и обеспечены дорожным сервисом 24 тыс. км республиканских дорог.

Цель государства - содействие экономическому росту и повышению уровня жизни населения страны посредством создания эффективной и конкурентоспособной транспортной инфраструктуры, развития транзита и транспортных услуг, совершенствования технологической и институциональной среды деятельности транспортно-инфраструктурного комплекса, в связи с чем задачами в рамках национального проекта, разработанного в реализацию Национального плана-2025, в том числе определены:

строительство и реконструкция 12 тыс. км автодорог, а также капитальный и средний ремонт 11 тыс. км дорог республиканской сети;

доведение до 100 % доли автодорог республиканского значения в нормативном состоянии;

доведение доли автомобильных дорог, обеспеченных объектами придорожного сервиса в соответствии с национальным стандартом, до 100 %.

Также в рамках национального проекта декомпозированы и конкретизированы по годам задачи и показатели результатов, индикаторы социально-экономического эффекта, необходимые ресурсы с источниками финансирования и распределение ответственности и полномочий.

	ь)", строител ьство обхода г. Атырау, 752 км	млрд тг	37,5	28,5	14	2,9	2,8	85,7
5	"Мерке - Бурылба йтал", 266 км	км		164	102			266
		млрд тг	4	3,2	7,5			14,7
6	"Астана - Петропав ловск" коридора "Боровое - Кокшета у - Петропав ловск - гр . РФ" со строител ьством обхода г . Петропав ловск, 75 км	км	36	31	8			75
		млрд тг	11,5	2,5	0,1			14,1
7	"гр. РФ (на Омск) - Майкапш агай" участка " Калбатау - Майкапш агай", 415 км	км		60	355			415
		млрд тг	7,6	4,9	16			28,5
8	" Юго-Запа дный обход г. Астаны" 34,4 км	км		34,4				34,4
		млрд тг	2,1	0,6	2,6			5,3
	"Алматы - Усть-Кам еиогорск ", со строител ьством обхода	км					17	17
		млрд тг	2					2,1

9	поселков Балпык би и Бактыбай , 17 км							0,1	
10	" Узынага ш - Отар" , 96 км	км	16	38	42				96
		млрд тг	13	5,5	8				26,5
11	" Усть-Кам епогорск - Зыряновс к - Катон-Ка рагай - Рахманов ские ключи", 32 км	км						32	32
		млрд тг	4,5	0,0004				1	5,5
12	" Костанай - Карабута к", со строител ьством обхода г . Рудный, 139 км	км		65	55	19			139
		млрд тг	11	12,8	19,5	2,5	1,2		47
13	"Ушарал - Достык ", 184 км	км	30	60	90	4			184
		млрд тг	10,7	17,8	11,5	1,6	0,1		41,7
	" Кызылор да - Павлодар - Успенка - гр РФ" участка Кызылор да - Жезкаган , со строител	км						427	427
		млрд тг		0,1					25,1

14	бством обхода г. Кызылор да, 427 км							25	
15	"Кызылор да - Павлодар - Успенка - гр РФ" участка Кызылор да - Жезкаган , со строител бством обхода г . Караганд ы, 559 км	км				127	118	314	559
		млрд тг	0,1	2	12,8	12,1	30	56,9	
16	"Уральск - Атырау " со строител бством обхода г . Уральск, 519 км	км					519		519
		млрд тг	0,6	2	1	1	20	24,6	
17	"Актобе - Карабута к - Улгайсы н", 262 км	км				40	40	182	262
		млрд тг	0,1	1,7	8,5	8,5	15	33,8	
18	"Караганд а - Аягоз - Бугаз", 921 км	км				30	30	861	921
		млрд тг	0,1	2	8,5	8,5	15	34,1	
	"Уральск - гр. РФ (км						144	144

19	на Оренбург) " участка Подстепн ое - Федоров ка - гр. РФ (на Илек) , 144 км	млрд тг		0,009				1	1,009
20	"Семей - Усть-Кам евогорск ", 195 км	км				40	80	75	195
		млрд тг		0,1	0,4	7,8	8	5	21,3
21	"Обход г. Сарыага ш с выходом на Республи ку Узбекист ан через пункт пропуска Коньсба ева", 102 км	км						102	102
		млрд тг						2	2
22	" Юго-Запа дный обход г . Шымкен та"	км					48		48
		млрд тг							0
23	Восточн ый обход г . Туркеста на	км						30	30
		млрд тг						29	29
	Кабанбай батыра на участке от Салтанат Сарайы до междуна родного аэропорт а	км				17,4			17,4

24	и м . Нурсултан на Назарбаева со строительством транспортного узла 17,4 км	млрд тг							0
25	"Семей - гр. РФ (на Барнаул) ", 111 км	км						111	111
		млрд тг						1	1
26	"Алматы - Талгар - Байдибек Би", 68 км	км						68	68
		млрд тг						0,1	0,1
27	"Алматы - Ушканыр - Узынага ш", 48 км	км						48	48
		млрд тг						1,5	1,5
28	" Жезказган - Аркалык - Петропав ловск", 929 км	км						929	929
		млрд тг						0,5	0,5
29	"Атбасар - Костанай - гр. РФ", 547 км	км						547	547
		млрд тг						1	1
30	"Кулсары - Мукур со строительством обхода г . Кульсары ", 181 км	км						181	181
		млрд тг						0,5	0,5
	Центр-За пад участка "	км						1273	1273

31	Астана - Аркалык- Торгай - Иргиз - Шалкар - Кандыга ш", 1273 км	млрд тг						1,0	1,0
32	" Кызылор да - Павлодар - Успенка - гр. РФ" участок Караганд а - Успенка - гр. РФ 688 км	км						398	398
		млрд тг						2,2	2,2
33	"Бозой - Бейнеу", 258 км (местная сеть)	км						258	258
		млрд тг						0,6	0,6
34	"Шалкар - Бозой - г р . Узбекист ана", 242 к м ((местная сеть)	км						242	242
		млрд тг						0,3	0,3
35	" Усть-Кам евогорск - Шемонаи ха", со строител ьством обхода г. Шемонаи ха, 131 км	км						131	131
		млрд тг						0,5	0,5
36	Северо-В осточный обход г. Астаны, 28 км	км						28	28
		млрд тг						0,5	0,5
	" Караганд	км						324	324

37	ы - Баянауыл - Калкаман ", 324 км	млрд тг						1	1
38	"Сарыюзек - Коктал" , 178 км	км						178	178
		млрд тг						1	1
39	"Атырау - Доссор" , 86 км	км						86	86
		млрд тг						1	1
40	"Жанаозен - Кендирл и - граница Туркмен истана", 156 км	км						156	156
		млрд тг						1	1

Влияние состояния национальной экономики на дорожную отрасль

Содержание и развитие дорожной отрасли требуют выделения значительных финансовых ресурсов. Общая финансовая обеспеченность для выполнения поставленных задач национального проекта составляет 970 млрд тенге, при этом потребность по 2025 год составляет порядка 4953 млрд тенге, в том числе на реконструкцию - 3935,9 млрд тенге и ремонтные работы - 1017,3 млрд тенге.

При этом развитие сети автодорог республиканского значения финансируется исключительно за счет средств государства (за исключением незначительного объема средств, собираемых с платных дорог): средства республиканского бюджета и негосударственные займы, привлекаемые под государственную гарантию и возмещаемые в полном объеме за счет средств республиканского бюджета.

Требуется существенное увеличение объема финансирования для достижения целей национального проекта в области развития республиканской сети автодорог.

Учитывая данные обстоятельства, можно констатировать, что уровень состояния национальной экономики в целом и, в частности, государственного бюджета является одним из важнейших факторов, оказывающих непосредственное и решающее влияние на успешность реализации целей по развитию дорожной отрасли.

В свою очередь, имеющийся риск по недостатку средств, обусловленный, в первую очередь, экономической ситуацией в стране, может быть возможным препятствием для осуществления намеченных планов.

По данным Министерства финансов Республики Казахстан¹ по состоянию на 1 апреля 2022 года государственный и гарантированный государством долг достиг

порядка 23 трлн тенге (50 млрд долларов США), что на 55 % превышает аналогичный показатель по состоянию на 1 апреля 2018 года (15 трлн тенге или 46,5 млрд долларов США). Подобное увеличение размера долговой нагрузки страны в условиях ожидающейся рецессии мировой экономики и связанного с этим негативного воздействия на национальную экономику чревато возможным секвестром портфеля проектов общества и намеченных мероприятий по развитию дорожной отрасли Республики Казахстан.

По данным Национального Банка Республики Казахстан² (далее - НБ РК), размер чистых международных резервов и активов Национального фонда снизился с 90,2 млрд долларов США по состоянию на 01 января 2018 года до 85,3 млрд долларов США на 1 марта 2022 года. При этом обменный курс USD к тенге по данным НБ РК³ за период с 2013 года (на момент принятия первой редакции Стратегии развития общества) увеличился со 150,8 тенге за доллар США в январе 2013 года до 466,3 тенге за доллар США на март 2022 года, или практически в 3,1 раза.

Следует отметить, что жизненный цикл реализации автодорожных проектов по времени в большинстве случаев не совпадает с периодом бюджетного процесса и часто возникает потребность в корректировке плана финансирования работ, что усложняет весь процесс реализации. Вместе с тем перманентное удорожание строительных материалов, услуг и работ, машин и оборудования, нестабильность курса национальной валюты обуславливают объективное удорожание проекта в течение всего срока его реализации, которая, как правило, занимает не один год. Проблема в свою очередь усугубляется использованием устаревшей номенклатуры цен из используемых официальных источников, не отвечающих реалиям рынка. Удорожание проектов закономерно вызывает необходимость корректировки проектно-сметной документации (далее – ПСД), занимающей длительный период, при этом строительные работы приостанавливаются до получения заключения государственных органов, что не может не сказываться на качестве дорожного полотна. Данные обстоятельства вместе с длительностью процедур закупок и хроническим недофинансированием влияют на качество дорожного строительства.

1 <https://www.gov.kz/memleket/entities/minfin/activities/261?lang=ru>

2 <https://nationalbank.kz/ru/international-reserve-and-asset/mezhdunarodnye-rezervy-i-aktivy-nacionalnogo-fonda-rk>

3 <https://www.nationalbank.kz/ru/news/statisticheskii-byulleten/rubrics/1799>

В частности, в 2022 году рост стоимости основных дорожно-строительных материалов в среднем на 50 % привел к увеличению стоимости ПСД по реализуемым

проектам ориентировочно на 27 %. По проектам, финансируемым из республиканского бюджета (далее – РБ), удорожание составило 25 %, по проектам, финансируемым Эксимбанком КНР, - 28 %.

Сложившаяся сложная ситуация с функционированием национальной дорожной отрасли имеет своим результатом непривлекательность данного рынка для крупного международного бизнеса, что приводит к невозможности внедрения лучшего международного опыта.

Требуется изменение системного подхода в вопросах ценообразования. Принимая во внимание международный опыт, эффективной мерой является использование основных принципов правил FIDIC во всех проектах, финансируемых в том числе из РБ. Необходимо проработать FIDIC с соответствующими государственными органами, в чьей компетенции находится решение данного вопроса.

Основным вопросом остается недостаточное финансирование содержания автомобильных дорог республиканского значения. В 2022 году на содержание дорог республиканской сети выделено 33 млрд тенге (80 % от нормативной потребности).

По этой причине имеет место несвоевременное устранение дефектов, необходимые мероприятия переносятся на более поздние сроки, что в итоге приводит к снижению эксплуатационных характеристик дорожных активов и, соответственно, сокращению нормативного срока службы дороги.

Предлагается переход на нормативное финансирование содержания с обеспечением достаточного количества дорожно-эксплуатационной техники и возможностью внедрения и дальнейшего использования транзитного сбора с нерезидентов на содержание дорог, а также внедрения запрета передвижения крупногабаритных транспортных средств грузоподъемностью свыше 25 тонн на всех дорогах.

Также необходима проработка вопроса внедрения механизма по аналогии с системой Платон (Российской Федерации) в качестве возмещения ущерба дорогам, в том числе:

- внедрение абонентской платы за проезд по автомобильным дорогам республиканского значения для местного грузового транспорта;

- установление платы за пребывание на территории Казахстана транзитного грузового транспорта в зависимости от количества дней пребывания.

При этом норматив финансирования на содержание автомобильных дорог республиканского значения требует актуализации, поскольку действует уже 7 лет.

Технологическая составляющая

Значительное влияние на качество дорог оказывают несоблюдение технологий строительства и применение некачественных материалов со стороны подрядных организаций. Также не учитываются специфика работы и климатические условия региона.

В настоящее время наблюдается нехватка дорожно-эксплуатационной техники и оборудования (КДМ, автогрейдеры, погрузчики, разметочные машины, тракторы, тралы и т.п.) для обеспечения нормативного содержания автомобильных дорог республиканского значения. При этом имеющаяся техника со значительным износом, так как эксплуатируется в течение продолжительного периода времени. Также следует отметить, что заказ запчастей на данную, как правило, импортную технику стал занимать продолжительное время ввиду разрыва цепочек поставок вследствие негативных последствий пандемии COVID-19.

Вышеуказанное влияет на надлежащее содержание автомобильных дорог республиканского значения в зимний период. В эксплуатации задействовано 1086 единиц дорожно-эксплуатационной техники при нормативной потребности 1684 единицы, недостаток составляет 598 единиц техники (в том числе шнекороторы – 108 единиц, КДМ (Камаз, ЗИЛ, Рено, Урал) - 134 единицы, автогрейдеры - 95 единиц, тракторы (К-700, Т-150, МТЗ и др.) - 111 единиц, бульдозеры - 35 единиц, погрузчики - 115 единиц. В этой связи для качественного содержания автомобильных дорог республиканского значения необходимо доведение дорожно-эксплуатационной техники и оборудования (КДМ, автогрейдеры, погрузчики, разметочные машины, тракторы, тралы и т.п.) до требуемого количества с разработкой соответствующего норматива.

Природно-климатические условия

Следует отметить сложные природные условия Казахстана. Резко континентальный климат с большой амплитудой между зимними и летними температурами, продолжительным зимним периодом существенно отличается от климата лидеров международного рейтинга качества дорог.

Данные климатические особенности не только влияют на состояние грунта и негативно сказываются на эксплуатационных характеристиках автомобильных дорог, но и приводят к короткому дорожно-строительному сезону, который начинается в мае и заканчивается уже в октябре.

Такая сезонность работы также накладывает свой отпечаток, поскольку в результате в зимний период подрядчики вынуждены содержать персонал за свой счет, тогда как в странах с более благоприятным климатом строительный сезон длится круглый год.

Осложненные климатические условия предъявляют повышенные требования к эффективности технологических процессов и общей эффективности деятельности по развитию дорожной отрасли.

Нормативная правовая среда

Нуждается в пересмотре процесс ценообразования и договорных условий с тем, чтобы подрядчики были заинтересованы в повышении качества работ по строительству и эксплуатации дорожной сети. Ситуация усугубляется отсутствием долгосрочного

партнерства с мировыми лидерами дорожно-строительной отрасли, что не позволяет привлечь международные технологии и персонал, эффективно использовать лучшие международные практики управления проектами.

При содержании автомобильных дорог республиканского значения закуп необходимых материалов, работ и услуг осуществляется в соответствии с требованиями законодательства о государственных закупках. Данные требования негативно отражаются на оперативности деятельности по содержанию автомобильных дорог республиканского значения, так как процедуры закупок в среднем составляют 3-4 месяца (от получения наряд-задания, закупа материалов до выполнения работ).

Важной составляющей является обеспечение объективного контроля качества дорожно-строительных работ РГП "Национальный центр качества дорожных активов". Вместе с тем на сегодняшний день поставщики авторского и технического надзора за выявленные дефекты в рамках гарантийного периода не несут какой-либо ответственности.

Следует отметить, что отдельные недостатки действующего законодательства оказывают сдерживающее влияние на развитие дорожной отрасли. Так, в частности, результатом требований земельного законодательства является длительность оформления карьеров, а также земель лесного фонда, что влечет задержку работ по проектам и создает высокий уровень коррупционных рисков при оформлении. На практике данные процедуры занимают от полутора до двух лет, вследствие чего подрядчики вынуждены вести добычу грунта и строительство вне правового поля.

Также на сегодняшний день в законодательстве отсутствует единый и прозрачный механизм пересчета стоимости проектов (по причине удорожания, образования дополнительных видов работ и услуг и т.д.), который позволял бы одновременную реализацию проекта без остановки работ. Согласно действующим требованиям заказчик должен дать указание о приостановлении всех работ, обратиться с соответствующими заявками к государственным органам на предмет проведения аудита и после получения заключения государственного органа подготовить материалы на заседание Республиканской бюджетной комиссии.

Кроме того, несмотря на то, что в период с 2010 по 2020 годы в рамках реформирования нормативной базы строительной сферы Республики Казахстан были переработаны все нормативно-технические документы по принципу прогрессивного параметрического нормирования, применяемого практически во всех развитых странах, данная работа не коснулась ведомственных нормативов автодорожной отрасли. В европейских странах применяется параметрический метод нормирования, направленный на строгое соблюдение только требований по обеспечению безопасности эксплуатации, прочие же параметры переданы на усмотрение субъектов - участников строительного процесса. В связи с этим параметрический метод нормирования допускает выбор строительных решений, основанных на методах соблюдения

параметрических требований технического регламента. На сегодняшний день нормативная база в сфере автомобильных дорог требует переработки.

Другим немаловажным фактором, сдерживающим дальнейшее развитие отрасли, является отсутствие стимулов для проектных организаций в применении инновационных технологий при разработке проектно-сметной документации, что приводит к использованию типовых, многократно использованных и морально устаревших проектных решений с целью гарантированного и скорейшего получения положительного заключения государственной экспертизы. При этом подрядные организации, в свою очередь, также не заинтересованы в применении передовых технологий ввиду отсутствия коммерческой выгоды в условиях ограниченности требованиями проектно-сметной документации и, как следствие, не рассматривают варианты удешевления стоимости работ при сохранении тех же характеристик.

В целях устранения элементов нормативно-правовой среды, сдерживающих дальнейшее динамичное развитие дорожной отрасли, целесообразно внесение соответствующих изменений и новелл в отраслевое и иное применимое законодательство.

В частности, необходимо законодательное закрепление ответственности служб технического и авторского надзора за выявленные дефекты в гарантийный период. Поскольку ошибки, выявляемые при проектировании, влекут коррупционные риски и удорожание проектов, необходимо закрепление ответственности работников соответствующих государственных предприятий за неправомерную выдачу заключений ведомственной экспертизы, а также допущенные ошибки в заключении на качество работ.

Целесообразно законодательное закрепление требования последовательного и поэтапного внедрения применения международных правил FIDIC на всех проектах автодорожной отрасли, в том числе:

применение корректировки цен (эскалация) на материалы;

оформление заявок на дополнительные объемы работ при использовании передовых инновационных технологий и внесении изменений по обоснованным обращениям третьих лиц, местных жителей.

Необходимо изменение земельного законодательства в целях упрощения процедур оформления проектных карьеров и притрассовых резервов при строительстве и реконструкции автомобильных дорог общего пользования, а также при переводе земель лесного фонда, особо охраняемых территорий и водоохраных зон в категорию земель транспорта.

В целях создания условий для оценки эффективности новых подходов путем апробирования на практике необходимо законодательно закрепить полномочия общества, как национального оператора по управлению республиканскими автодорогами, на право проведения в пилотном режиме конкурсов в различных

модификациях. Например, без стоимостных показателей, только с указанием технических параметров (длина, ширина, категория, нагрузка на ось, минимальное количество ИССО и др.). При этом в целях нивелирования различных искажений подобные полномочия должны быть сбалансированы всем арсеналом эффективных мер комплаенс-контроля, иных мер соответствующей направленности.

Необходимо расширение принципа прогрессивного параметрического нормирования на ведомственные нормативы автодорожной отрасли, в том числе предусматривающее получение подрядной организацией соответствующей оплаты, определенной конкурсом, вне зависимости от стоимости, указанной в проектно-сметной документации и в ходе производства работ, самостоятельно определяющей дорожную конструкцию, дальность возки и другое, не в ущерб качеству строительства.

Также необходима переработка норматива финансирования на содержание автомобильных дорог республиканского значения ввиду его неадекватности современным реалиям (не обновлялись с 2015 года).

Анализ структуры и динамики автомобильных транзитных грузопотоков

На сегодня на территории Казахстана действует восемь автомобильных транзитных коридоров:

1) "Западная Европа - Западный Китай" протяженностью 2747 км, транзитный поток из Китая через Казахстан, Россию и далее на Европу, а также в страны Средней Азии, в частности, в Узбекистан, Кыргызстан и обратно;

2) "Алматы - Караганда - Астана - Петропавловск - граница РФ на Курган" протяженностью 1868 км, транзитный поток со странами Средней Азии через Казахстан, Россию и далее на Европу (при этом часть транзита приходится со стороны Китая);

3) "Астана - Костанай - гр. РФ на Челябинск" протяженностью 860 км, транзитный поток со стран Средней Азии через Казахстан, Россию и далее на Европу;

4) "гр. КНР - Майкапшагай - Калбатау - Семей - Павлодар - гр. РФ на Омск" протяженностью 1116 км, один из основных маршрутов восточного региона, по которому транзит направляется с Китая через территории Казахстана, России и далее на Европу;

5) "Алматы - Талдыкорган - Усть-Каменогорск - Шемонаиха - гр. РФ на Барнаул" протяженностью 1026 км обеспечивает транзит из Средней Азии и Китая через Казахстан в восточные регионы России и на Дальний Восток.

6) "Актобе - Кандыагаш - Макат - Атырау - гр. РФ на Астрахань" протяженностью 893 км обеспечивает транзит стран Узбекистана и Туркмении по территории Казахстана, России на Европу;

7) "Атырау - Уральск - Саратов" протяженностью 587 км;

8) ТРАСЕКА протяженностью 4016 км, маршрут коридора пролегает по основной части коридора "Западная Европа - Западный Китай" и далее через Актобе и Доссор, выходит к морским портам Казахстана, обеспечивает транзит из Китая и стран Средней Азии через морской порт Актау и Курык на Кавказ и далее в Европу.

Согласно данным АО "Казахстанский дорожный НИИ" по итогам 2021 года и периода ноябрь 2021 - март 2022 года доля транзитного транспорта на платных автодорогах варьировалась от 3 % (дороги Алматы - Қонаев, Алматы - Хоргос) до 18 % (дорога Шымкент - Кызылорда) в общем объеме автотранспортных средств и от 3 % (дорога Алматы - Хоргос) до 45 % (дорога Шымкент - Кызылорда) в объеме грузовых автотранспортных средств в зависимости от направления.

В разрезе стран наибольший удельный вес приходится на РФ (49,3 %), Киргизию (21,7 %), Узбекистан (13,1 %) и Армению (10,6 %), при этом порядка 90 % приходится на I (67,4 %) и VI классы (22,1 %) транспортных средств.

Анализ структуры и динамики пользования платными дорогами, тарифообразования и возможностей по повышению окупаемости платных дорог

Анализ структуры и динамики пользования платными дорогами показывает положительную динамику. Так, в частности, количество транспортных средств с проездом по безостановочным полосам движения на участках платных дорог выросло с 2017 года по 2021 год в 4,9 раза (с 2,8 млн в 2017 году до 13,5 млн в 2021 году), при этом удельный вес транспортных средств с проездом по предоплате вырос с 2,8 % в 2017 году до 75,8 % в 2021 году, или в 27,2 раза.

Таблица 2 - проезд по безостановочным полосам движения на участках платных дорог, количество транспортных средств

ТС	2017	2018	2019	2020	2021	Рост 2021/ 2017
По предоплате	76 854	648 495	2 930 048	5 715 821	10 243 340	133,3
Общее кол-во ТС	2 757 857	2 809 993	9 375 761	10 660 876	13 514 438	4,9
Уд. вес, %	2,8	23,1	31,3	53,6	75,8	27,1

Оценка качества дорожных работ (на примере нескольких реализованных проектов по строительству, реконструкции и (или) капитальному ремонту автодорог) и сравнение с международными показателями

Оценка качества дорожных работ отражается в актах ввода в эксплуатацию при завершении объектов реконструкции, строительства и капитального ремонта. Посредством организации авторского и технического надзора контролируются

качество и безопасность выполняемых видов работ, которые должны отвечать требованиям, установленным в государственных нормативах, проектно-сметной документации, а также соответствовать условиям договора.

Оценка качества производится в соответствии с нормативами Правил рекомендации Республики Казахстан 218-03-2016 "Инструкция по оценке ровности дорожных покрытий", 218-27-2014 "Инструкция по диагностике и оценке транспортно-эксплуатационного состояния автомобильных дорог".

Объект вводится в эксплуатацию при отличной, хорошей и удовлетворительной оценке покрытия автомобильной дороги в соответствии с Международным индексом ровности покрытия IRI.

Определение направлений развития партнерства и взаимодействия с другими участниками транспортного сектора рассмотрено в рамках стратегических направлений деятельности.

1.2. Анализ внутренней среды

1.2.1 Анализ результатов действующего Плана развития общества

Действующий План развития общества (далее - План) утвержден постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2013 года № 1409.

По итогам 2013-2017 годов отмечается низкая эффективность исполнения задач Плана:

исполнена 1 задача ("Взаимодействие с пользователями автомобильных дорог");

частично исполнены 2 задачи ("Развитие придорожного сервисного обслуживания", "Повышение эффективности работы персонала");

не исполнены 6 задач ("Организация работ по строительству, реконструкции автомобильных дорог республиканского значения", "Организация работ по капитальному и среднему ремонту автомобильных дорог республиканского значения", "Организация работ по текущему ремонту и содержанию, основанных на показателях эффективности", "Устройство системы сбора платности на автомобильных дорогах республиканского значения I и II технических категорий", "Внедрение системы управления дорожными активами", "Внедрение методов экспресс-диагностики транспортно-эксплуатационного состояния автомобильных дорог республиканского значения").

В 2018 году в План развития внесены изменения, в том числе кардинально пересмотрены задачи и показатели. Анализ исполнения актуализированных показателей за 2018 - 2021 годы показывает существенное улучшение качества исполнения задач Плана:

исполнены 7 задач ("Обеспечение рентабельности деятельности", "Обеспечение своевременного погашения займов", "Повышение качества и расширение спектра

оказываемых услуг", "Формирование национального бренда", "Формирование системы подбора профессионального персонала", "Совершенствование системы управления персоналом", "Внедрение системы непрерывных улучшений (инноваций)");

частично исполнены 3 задачи ("Повышение эффективности системы управления", "Добиваться развития технологий и инфраструктуры", "Обеспечение эффективной реализации задач, стоящих перед единым оператором").

В 2018 году был также предусмотрен блок показателей, характеризующих обеспечение эффективной реализации задач, стоящих перед единым оператором. Анализ фактического исполнения плановых ключевых показателей этого блока выглядит следующим образом:

Таблица 3 - ключевые показатели деятельности

Ключевой показатель	план факт	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения по организации работ по строительству, реконструкции, в %	план	100	100	100	100
	факт	100	100	100	100
Выполнение государственного задания на автомобильных дорогах республиканского значения по организации работ по капитальному, среднему ремонту, текущему ремонту и содержанию, в %	план	100	100	100	100
	факт	100	100	100	100
Доля автомобильных дорог республиканского значения в хорошем и	план	87	88	88	88
	факт	87	88		90

удовлетворительном состоянии, в %				89	
Доля автомобильных дорог республиканского значения I, II, III категорий, на которых внедрена система сбора платности, %	план	25	27	45	63
	факт	3	3	3	9,4
Обеспеченность автомобильных дорог республиканского значения на объектах придорожного сервиса, в %	план	76	100		
	факт	99	100		

1.2.2 Строительство, реконструкция, ремонт и содержание автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения

Деятельность общества, созданного в 2013 году в рамках повышения эффективности институциональной модели дорожной отрасли и определенного национальным оператором по управлению республиканскими автодорогами, направлена на реализацию проектов по строительству, реконструкции, ремонту и содержанию автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения, организации платного движения на них, а также развитию объектов придорожного сервиса.

Общество для выполнения своих задач вправе привлекать и использовать любые источники финансирования, не запрещенные законами республики. Основными источниками финансирования деятельности общества являются средства республиканского бюджета и негосударственные займы, привлекаемые под государственную гарантию и возмещаемые в полном объеме за счет средств республиканского бюджета.

Анализ ежегодной динамики за 2013 - 2021 годы финансирования проектов по строительству, реконструкции и ремонту автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения показывает устойчивое снижение в последние годы финансирования расходов на строительство и реконструкцию. В

частности, если из республиканского бюджета в 2017 году на эти цели было привлечено 187,1 млрд тенге, то в 2018 году - 121,6 млрд тенге, в 2019 году - 100,2 млрд тенге, в 2020 году - 58,7 млрд тенге и 47 млрд тенге в 2021 году.

Диаграмма 2 - динамика финансирования проектов по строительству, реконструкции и ремонту автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения за 2013 - 2021 годы за счет республиканского бюджета, млрд тенге



Снижение финансирования прямым образом сказалось на динамике работ. В частности, за период с 2013 по 2021 годы введено в эксплуатацию 3406 км автомобильных дорог общего пользования, еще 665,6 км охвачено капитальным ремонтом и 10103 км - средним ремонтом. При этом объем работ последовательно снизился с 2309 км в 2017 году до 1339 км в 2019 году и 848 км в 2021 году. Структура проводимых работ составила в среднем 24 % по строительству и реконструкции, 5 % по капитальному ремонту и 71 % по среднему ремонту со значительной флуктуацией ежегодных значений.

Диаграмма 3 - динамика работ на автомобильных дорогах общего пользования международного и республиканского значения за 2013 - 2021 годы в рамках государственного задания



Снижение объемов финансирования имело своим следствием уменьшение темпов роста качества дорог. Так, если в период с 2013 года до 2017 года протяженность республиканских дорог первой технической категории выросла в 2,5 раза, то в период с 2017 года по 2021 год - только на 16 %.

В целом протяженность автомобильных дорог хорошего состояния выросла и в абсолютном, и в относительном выражении (с 7045 км или 30 % в 2013 г. до 12786 км или 51 % в 2021 г.) с одновременным снижением показателей автомобильных дорог в удовлетворительном состоянии (с 11507 км или 49 %, в 2013 г. до 9564 км, или 38 % в 2021 г.) и в неудовлетворительном состоянии (с 4932 км или 21 % в 2013 г. до 2584 км или 10 % в 2021 г.).

Таблица 4 - динамика структуры качества дорог за 2013 - 2021 годы

Наименование	2013	2017	2021
Протяженность республиканских дорог, км	23 484	24 100	24 933
1-й технической категории	1 069	2 668	3 102
2-й технической категории	4 016	5 249	5 495
3-й технической категории	16 505	14 410	14 360
4-й технической категории	1 808	1 660	1 867
5-й технической категории	86	112	109
В хорошем состоянии	7 045 км (30 %)	12 306 км (51 %)	12 786 км (52 %)
В удовлетворительном состоянии	11 507 км (49 %)	8 423 км (35 %)	9 564 км (38 %)
В неудовлетворительном состоянии	4 932 км (21 %)	3 372 км (14 %)	2 584 км (10 %)

В результате по состоянию за 1 - квартал 2022 года республиканская сеть автомобильных дорог достигла 24,9 тыс. км. Доля дорог в нормативном состоянии от общей протяженности составляет 90 % (22,5 тыс. км). Протяженность дорог I и II технических категорий составила 8,6 тыс. км (34 %).

Вместе с тем планируется реализация проектов по строительству и реконструкции 9,5 тыс. км дорог международного и республиканского значения на общую сумму 9,5 трлн тенге.

Таблица 5 - портфель проектов общества по развитию сети автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения, финансируемых за счет средств республиканского бюджета и государственных займов

№ п/п	Наименование	Протяженность, км	Сумма, млн тенге
2022 – 2025 годы			
1	а/д "Актобе – Карабутақ – Улғайсын"	28	8 807
2	а/д "Подстепное – Федоровка"	72	25 932
3	а/д "Рахмановские ключи"	27,7	8 000
	Итого	127,7	42 739
2025 – 2030 годы*			
1	а/д "Кызылорда – Павлодар – Успенка - граница РФ" участок Жезказган – Караганда	572	1 173 000
2	а/д "Уральск – Атырау" с обходом города Уральска	516	1 290 000
3	а/д "Актобе – Карабутақ – Улғайсын"	262	523 051
4	а/д "Алматы – Талғар – Байдибек Би"	68	170 000
5	а/д "Алматы – Ушкөныр – Узынағаш"	48	120 000
6	а/д "Семей – граница РФ (на Барнаул)"	111	120 000
7	коридор Центр – Запад, участок Астана-Аркалык – Торғай – Иргиз – Шалқар –Кандыағаш"	1 273,20	1 274 000
8	а/д "Атырау – Доссор"	86	138 000
9	а/д "Строительство обхода города Рудный"	16,9	26 000

10	а/д "Астана – Костанай – граница РФ (на Челябинск)"	830	2 075 000
11	а/д "Бейнеу – Саксаульск"	736	662 000
12	а/д "Обход города Сарыагаш"	102	238 000
13	а/д "Жанаозен – Кендирили"	156	156 000
14	а/д "Обход города Шымкент"	48	120 000
15	а/д "Кызылорда – Саксаульск" со строительством обхода города Кызылорды	495	879 000
16	Мост через реку Урал	7	70 000
17	а/д "Астана – Петропавловск" транзитного коридора "Боровое – Кокшетау – Петропавловск – граница РФ", участок "Петропавловск – граница РФ" км 496-465 и обход города Петропавловска км 0-8	37	87 700
18	Строительство моста через реку Иртыш на а/д "Кызылорда – Павлодар – Калбатау – Усть – Каменогорск" км 1381	2,7	50 328
19	"Обход города Туркестан"	29,6	65 000
20	а/д "Рахмановские ключи"	27,7	11 582
21	а/д "Подстепное – Федоровка"	72	22 665
	Итого	5 496,1	9 271 326
2030 – 2035 годы*			
1	а/д "Жезказган – Аркалык – Петропавловск"	929	929 000
2	а/д "Усть – Каменогорск – Шемонаиха"	131	131 000
3	а/д Северо – Восточный обход города Астаны	28	28 000
4	а/д "Караганды – Баянауыл – Калкаман"	324	324 000

5	а/д "Караганда – Успенка – граница РФ"	390	390 000
6	а/д "Караганда – Аягоз – Тарбагатай – Бугаз"	603	603 000
7	а/д "Семей – Усть-Каменогорск"	100	100 000
8	а/д "Караганда – Аягоз – Тарбагатай – Бугаз"	84	50 400
9	Обход города Семей	51	98 100
	Итого	2 640	2 653 500
2035 – 2040 годы *			
1	а/д "Кулсары – Мукур со строительством обхода города Кулсары"	181	181 000
2	а/д "Кулсары – Мукур"	183	183 000
3	Обход города Усть-Каменогорска	23	88 600
	Итого	387	452 600
Всего		8 650,8	12 420 165

Сноска. Таблица 5 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026 № 4

**по данным проектам имеются только инвестиционные предложения, которые в настоящее время находятся на рассмотрении в уполномоченных государственных органах.*

Реализация отдельных проектов осуществляется за счет привлечения финансирования от международных финансовых организаций и зарубежных банков. По состоянию на 2022 год реализуется 10 проектов, финансируемых за счет негосударственных займов под государственную гарантию Европейского Банка Реконструкции и Развития (далее - ЕБРР), Эксимбанка Китайской Народной Республики и Азиатского Банка Развития (далее - АБР) на общую сумму 2552 млн долл . США и 202 млрд тенге.

Условиями кредитных соглашений с Эксимбанком КНР за счет средств республиканского бюджета предусмотрено софинансирование инвестиционных проектов в размере 15 %, с ЕБРР и АБР - 12 %.

Таблица 6 - текущий портфель проектов общества по строительству и реконструкции сети автомобильных дорог общего пользования международного и республиканского значения, финансируемых за счет негосударственных займов, привлеченных под государственную гарантию

№ п/п	Проект	Г о д заключения Соглашения	Сумма	Освоено, %	Удорожание к начальной смете, %	Причины удорожания

Европейский Банк Реконструкции и Развития

1	"Курты – Бурылбайтал" (2214-2295 км)	2016 год	31,5 млрд тенге	31,5 млрд тенге, 99,6 %	-	
2	"Курты – Бурылбайтал" (2152-2 214 км)	2016 год	29,5 млрд тенге	29,5 млрд тенге, 99 %	-	
3	"Қонаев – Курты" (0-67 км)	2019 год	34,2 млрд тенге	22,6 млрд тенге, 66 %	3,9 %	COVID-19, ЧП, эскалация
4	"Атырау – Астрахань" (616-833 км)	2019 год	128,9 млрд тенге	101,7 млрд тенге, 81 %	21,3 %	COVID-19, ЧП, заявки на изменения, эскалация
5	"Кызылорда – Жезказган" (12-216 км)	2021 год	81,3 млрд тенге	58,9 млрд тенге, 77 %	21 %	удорожание основных дорожно- строительных материалов
Экспортно-импортный банк КНР						
6	" Талдыкорган- Калбатау – Усть – Каменогорск" (287-1073 км)	2016 год	382,2 млрд тенге	319,7 млрд тенге, 83,6 %	31,5 %	COVID-19, Ч П , удорожание основных дорожно- строительных материалов
7	"Мерке – Бурылбайтал" (7-273 км)	2016 год	114,5 млрд тенге	102,3 млрд тенге, 89,3 %	16,2 %	COVID-19, Ч П , удорожание основных дорожно- строительных материалов
8	"Калбатау – Майкапшагай " (906-1321 км)	2016 год	213,7 млрд тенге	152,6 млрд тенге, 71,4 %	31,4 %	COVID-19, Ч П , удорожание основных дорожно- строительных материалов
9	" Юго – Западный обход города Астаны" (0-34 км)	2017 год	57,2 млрд тенге	53,4 млрд тенге		COVID-19, Ч П , удорожание основных дорожно- строительных материалов

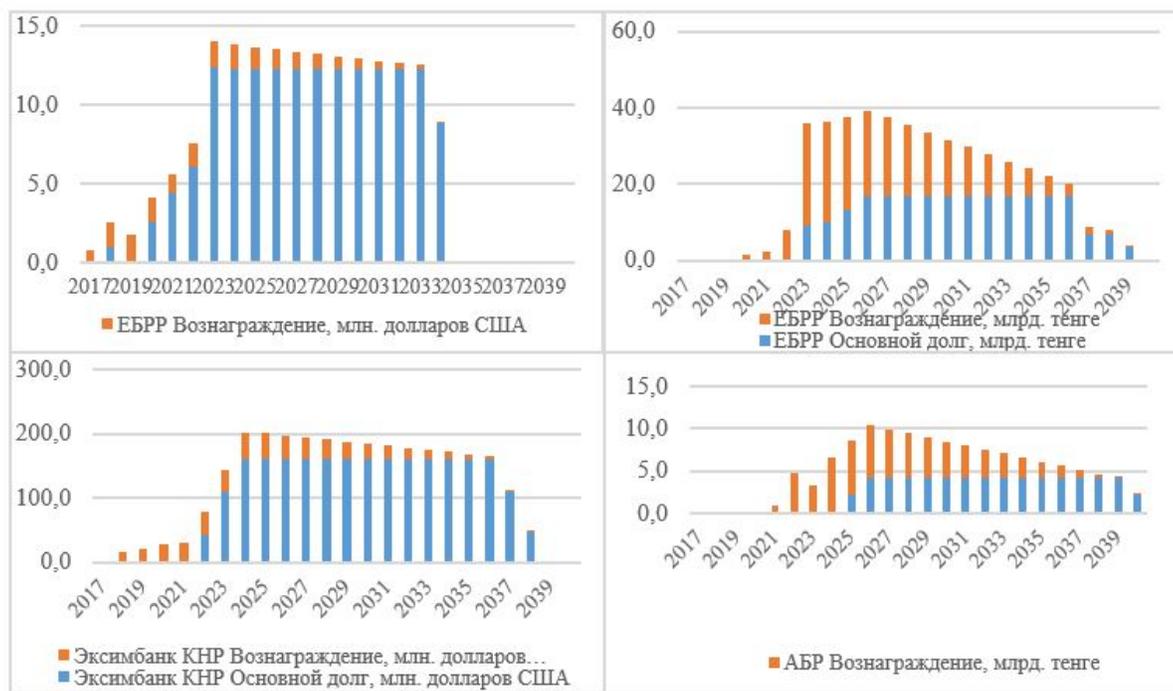
10	"Караганда – Балхаш" (1492,4-1855 км)	2018 год	317,4 млрд тенге	265,8 млрд тенге, 83,7%	24,5 %	COVID-19, Ч П , удорожание основных дорожно-строительных материалов
Азиатский Банк Развития						
11	"Актобе – Кандыагаш" (11-100 км)	2020 год	98,9 млрд тенге	84,1 млрд тенге, 85 %	42,8 %	COVID-19, ЧП, эскалация
12	"Кызылорда – Жезказган" (216-464 км)	2024 год	108,5 млрд тенге	3,2 млрд тенге , 0,03%	77 %	Корректировка сметной части проекта

Сноска. Таблица 6 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026 № 4

Расходы по погашению и обслуживанию займов финансируются из республиканского бюджета в рамках бюджетной программы 233 "Выполнение обязательств по договору доверительного управления государственным имуществом".

Анализ графика погашения внешних займов показывает, что основная нагрузка придется на период 2023 - 2036 годы, что представляется определенным вызовом в условиях ухудшения глобальной политико-экономической ситуации, нарастания санкционных противостояний и обусловленным этим снижением уровня глобализации мировой экономики, в свете чего приобретает особое значение фактор неизбежной практики удорожания проектов. Так, например, по проектам, реализуемым за счет средств международных финансовых организаций и банков, размер эскалации составил от 10 % до 42 %, что приводит к увеличению совокупного объема инвестиций.

Диаграмма 4 - график погашения текущих внешних займов ЕБРР, Эксимбанка КНР, АБР



* по расчетам общества

1.2.3 Развитие системы взимания платы за проезд на отдельных автомобильных дорогах (участках) республиканского значения

Сноска. Глава 1.2.3 с изменениями, внесенными постановлением Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

Устойчивый экономический рост, увеличение числа владельцев транспортных средств и, как следствие, рост интенсивности дорожного движения вызывают рост спроса на дороги высокого качества. Данное развитие особенно ярко проявилось в Азии, в частности, в Китайской Народной Республике (далее - КНР), Индонезии, Малайзии, Филиппинах и Таиланде. Малайзия была первой азиатской страной, которая ввела платные дороги, а КНР в настоящее время является мировым лидером по общей протяженности платных скоростных дорог.

В связи с ограниченностью ресурсов, доступных государству для финансирования развития и обслуживания инфраструктуры, многие страны используют систему взимания платы за проезд в качестве метода финансирования развития дорожной сети. Чаще всего плата за проезд взимается на незагруженных междугородних трассах, при этом размер тарифа за проезд зависит от класса транспортных средств и наносимого им ущерба дорожному покрытию.

В Казахстане первая платная дорога появилась в 2013 году по автодороге "Астана - Щучинск" протяженностью 211,5 км. С этого момента с целью снижения нагрузки на бюджет и обеспечения более устойчивого использования дорожной инфраструктуры внедряется по мере возможности система взимания платы за проезд. Дополнительные

финансовые поступления способствуют соблюдению межремонтных сроков, созданию рабочих мест, использованию новых технологий, повышению безопасности.

В январе 2019 года платность внедрена еще на 3-х участках автодорог республиканского значения ("Астана - Темиртау" (134 км), "Алматы - Қонаев" (42 км), "Алматы - Хоргос" (295 км). Всего с 23 ноября 2021 года введено 7 новых платных участков: "Астана - Павлодар" (375 км), "Щучинск - Кокшетау" (60,75 км), "Шымкент-Тараз" (89,3 км), "Шымкент -Кызылорда" (446,5 км), "Шымкент - гр. Узбекистана" (84 км), "Талдыкорган -Қонаев" (186 км), "Тараз - Кайнар" (237,5 км). Вновь введенные участки являются участками 1 категории, используется открытая система взимания платы (отсутствие шлагбаумов и ПВП, начисления производятся с помощью контрольных арок). Всего по состоянию на 1 января 2022 года платность действует на 2161 км дорог, 11 участках.

В соответствии с национальным проектом к концу 2025 года доля платных дорог с финансовой самоокупаемостью должна составить около 45 % от общей протяженности республиканской сети или 11000 км.

В настоящее время профильными государственными органами рассматривается возможность снижения с 11000 км до 8700 км показателя протяженности платных участков автодорог в рамках национального проекта.

Наряду с очевидными выгодами от внедрения платы за проезд также необходимо отметить и неизбежное увеличение расходов бизнеса за счет транспортной составляющей, что негативно отражается на стоимости товаров, работ и услуг, способствуя тем самым росту инфляции. Вместе с тем платные дороги - это распространенная мировая практика и Казахстан не может быть исключением.

Анализ динамики уровня удовлетворенности пользователей платных дорог показывает достаточно высокую степень оценки и уверенное исполнение плановых значений, вместе с тем отсутствует четкий тренд на рост данного показателя.

таблица 7 – Динамика уровня удовлетворенности пользователей платных автодорог, %

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
План	50	60	70	80	95	95	95
Факт	81	78,9	89,7	83,3	63,4	95,3	95,1
Количество участников опроса	796	398	243	317	1 359	32 717	294 224

Сноска. Таблица 7 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026 № 4

Общая выручка от взимания платы за 2018 – 2024 годы составила

124,1 млрд тенге без НДС при общих расходах на содержание системы взимания платы и участка с учетом капитальных вложений за 2018 – 2024 годы в размере 117,3 млрд тенге.

таблица 8 – Динамика объемов выручки и расходов, млн тенге без НДС

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Выручка от взимания платы	1 375	4 812	5 131	8 048	24 688	31 323	48 750
Расходы, в т.ч.:	1 378	4 093	4 435	6 288	22 728	31 098	47 253
содержание системы взимания платы	361	1 403	1 472	2 225	7 954	10 884	16 539
содержание участка	1 017	2 690	2 963	4 063	14 774	20 214	30 714

Сноска. Таблица 8 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026 № 4

1.2.4. Развитие придорожного сервиса

Сноска. Глава 1.2.4 с изменениями, внесенными постановлением Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

Важным фактором, обеспечивающим безопасность и комфортность использования дорог Казахстана, является наличие современной придорожной инфраструктуры.

В соответствии с Законом Республики Казахстан "Об автомобильных дорогах" с 2015 года общество наделено полномочиями по развитию объектов дорожного сервиса.

С 1 июля 2015 года введен в действие национальный стандарт СТ РК 2476-2014 "Дороги автомобильные общего пользования. Требования к объектам дорожного сервиса и их услугам".

В соответствии с Законом Республики Казахстан "Об автомобильных дорогах" в 2015 году национальный оператор дорог общего пользования республиканского и международного значения АО "НК "ҚазАвтоЖол" (далее - национальный оператор) был наделен полномочиями по развитию объектов дорожного сервиса.

Здания и сооружения, расположенные на придорожной полосе и предназначенные для обслуживания участников дорожного движения на пути следования (мотели, кемпинги, станции технического обслуживания, автозаправочные станции, пункты питания, торговли, связи, медицинской помощи, мойки автомобильного транспорта и

10	Карагандинская область	91	88%	13	104	0	104	0	104
11	Костанайская область	117	91%	12	120	9	129	0	129
12	Кызылординская область	52	93%	4	53	1	54	2	56
13	Мангистауская область	30	97%	1	31	0	31	0	31
14	Павлодарская область	107	91%	18	124	1	125	0	118
15	Северо-Казахстанская область	86	91%	9	95	0	93	2	95
16	Туркестанская область	87	84%	16	103	0	103	0	103
17	Улытауская область	11	100%	0	9	2	11	0	11
ИТОГО		1 309	90	139	1 419	32	1 446	10	1 449

Сноска. Таблица 9 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026 № 4

В 2025 году запланировано строительство 36 единиц объектов придорожного сервиса (22 автозаправочные станции (далее – АЗС) и 14 объектов питания и кемпинги) и 37 единиц санитарно-гигиенических узлов, что повысило показатель соответствия требованиям национального стандарта до 100 %. По итогам 1 полугодия 2025 года введено в эксплуатацию 24 объекта придорожного сервиса (далее – ОПС), из них 10 единиц – кафе, 14 единиц – АЗС построены за площадками отдыха.

Следует отметить, что обеспеченность автомобильных дорог общего пользования республиканского и международного значения объектами придорожного сервиса не в полной мере отвечает требованиям, установленным существующими нормативными правовыми актами, в том числе международным, техническим нормам, а также реальным потребностям участников дорожного движения – пользователей указанных автомобильных дорог. Анализ динамики уровня удовлетворенности пользователей объектов дорожного сервиса за 2018 – 2025 годы показывает последовательный рост этого показателя.

Кроме того, функционирует на постоянной основе контакт-центр "1403" по своевременному предоставлению обратной связи пользователям дорог по вопросам

придорожного сервиса, а также ведется работа с владельцами объектов придорожного сервиса и потенциальными инвесторами на предмет приведения в соответствие объектов придорожного сервиса требованиям национального стандарта, возможности обеспечения условий для маломобильных групп населения, а также определения ожиданий владельцев объектов придорожного сервиса и разрешения имеющихся проблемных вопросов данных предпринимателей.

Анализ динамики уровня удовлетворенности пользователей объектов дорожного сервиса за 2018 - 2021 годы показывает последовательный рост этого показателя.

таблица 10 – Уровень удовлетворенности пользователей объектов дорожного сервиса, в %

Наименование	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
План	20	30	40	50	60	60	65
Факт	37	37,2	51	79,2	69,2	93,5	96,5
Количество участников опроса	796	398	580	317	1 359	32 717	294 224

Сноска. Таблица 10 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

В 2020 году были подписаны региональные планы мероприятий по развитию придорожного сервиса на автомобильных дорогах республиканского и международного значения с акиматами областей.

В целях обеспечения приведения в соответствие с национальным стандартом реализуется Программа по устройству санитарно-гигиенических узлов. Разработаны и утверждены типовые эскизы модульных павильонов санитарно-гигиенических узлов, которые предусматривают использование единого стилистического решения, в результате чего будут обеспечены повышение узнаваемости и имиджа, а также снижение затрат инвесторов по разработке архитектурного решения.

1.2.5. Корпоративное развитие

Правительство Республики Казахстан, являясь единственным акционером общества, заинтересовано в корпоративном развитии общества, внедрении стандартов лучшей мировой практики.

Эффективное корпоративное управление способствует улучшению финансовых показателей, повышает репутацию, облегчает привлечение финансирования на более выгодных условиях и на более длительный срок.

В рамках улучшения качества корпоративного управления и внедрения лучших практик утвержден кодекс корпоративного управления АО "НК "КазАвтоЖол", в соответствии с которым общество своевременно и достоверно раскрывает информацию

касательно важных аспектов своей деятельности, включая финансовое состояние, результаты деятельности, структуру собственности и управления.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных законодательством Республики Казахстан и Уставом общества к исключительной компетенции единственного акционера.

Корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие между Советом директоров и обществом. Служба внутреннего аудита обеспечивает организацию и осуществление внутреннего аудита в обществе. Централизованная служба по контролю за закупками обеспечивает внутренний контроль за соблюдением правил осуществления закупок в обществе.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется исполнительным органом - правлением, председатель которого осуществляет права и обязанности в соответствии с Уставом общества.

В обществе функционирует Антикоррупционная комплаенс-служба.

В целях соответствия принципам корпоративного управления предусмотрено проведение независимой оценки корпоративного управления с периодичностью 1 раз в 3 года.

Советом директоров общества утвержден кодекс деловой этики, обязательный к подписанию всеми работниками общества, который является сводом наиболее важных правил делового поведения сотрудников, этических норм внутрикорпоративных взаимоотношений, принципов социальной ответственности.

Также решением Совета директоров утверждено Положение о регулировании корпоративных конфликтов и конфликтов интересов. Действует Согласительная комиссия по досудебному урегулированию трудовых конфликтов.

Вопросы прозрачности и раскрытия информации о деятельности общества регулирует информационная политика общества, утвержденная Советом директоров. Функционирует веб-сайт общества <https://kz.qaj.kz/>. Круглосуточно работают call-центр 1403, блог председателя правления общества, социальные сети.

Обществом разработана политика по устойчивому развитию, ежегодно Советом директоров рассматриваются и утверждаются годовые отчеты, включающие отчет в области устойчивого развития. В рамках вышеуказанного направления обществом в период с 2015 по 2021 годы апробированы следующие технологии:

диодное освещение на солнечных панелях и ветряных генераторах (альтернативный источник питания) на участке автодороги "Доссор - Актау" 640-642 км, "Самара - Шымкент" 753-763 км;

технология "SMARTEC", которая предназначена для мониторинга состояния конструкций зданий и сооружений и дает возможность получать результаты о

реальном состоянии конструкций, наблюдает за их развитием и обнаруживает появление новых повреждений, автодорога "Алматы - Коктал - Байсерке - Междуреченское" - 30,2 км;

сигнальные катафоты на солнечных батареях и сигнальные столбики из композитного материала (самовосстанавливающийся) на автодорогах "Астана - Щучинск" - 40,8 км и "Новый обход перевала Куюк" в Жамбылской области;

датчики для определения температуры и влажности дорожной конструкции и ее грунтового основания, а также нацеленные на дальнейшую оценку изменения свойств материалов дорожной конструкции и земляного полотна под воздействием внешних и временных факторов, на автодорогах "Омск - Майкапшагай" (с. Калбатау), "Актобе - Атырау - гр. РФ на Астрахань" (п. Доссор), "Обход г. Шу" (Жамбылская область);

лазерный проектор CROSS, проецирующий пешеходный переход, который видно в ночное время суток вне зависимости от погодных условий, на автодороге "Самара - Шымкент" - 837 км в г. Хромтау;

система дистанционного зондирования Земли (далее - ДЗЗ) и ГИС-технологий для комплексной оценки дорожной ситуации и повышения эффективности управления строительства автомобильных дорог на автодороге "Астана - Кабанбай батыра - Киевка - Темиртау" - 216-266 км;

скамейки и урны из полимер-песчаного композита на автодороге А-1 "Астана - Петропавловск через г.Кокшетау" - 29 км;

применение отходов промышленности, как фосфогипс и фосфорный гранулированный шлак, на участке автодороги "Павлодар - Успенка" - 32 км.

1.2.6. Безопасность на дорогах

Одной из важнейших задач любого государства является обеспечение безопасности населения. В условиях общества это в первую очередь означает безопасность дорожного движения.

По данным Всемирной организации здравоохранения (далее - ВОЗ) за 2018 год ежегодно почти 1,3 миллиона человек погибают в дорожных авариях, 25 миллионов человек получают травмы, а глобальные экономические последствия обходятся в 3 % мирового ВВП.

По итогам 2019 года в отчете ВОЗ "Global Status Report on Road Safety"⁴ Казахстан занял 107 место с показателем 12,7 смертей на 100 тыс. населения, при этом в 2018 году данный показатель составлял 17,6 и 23,2 в 2015 году, что является положительной динамикой.

Вместе с тем состояние безопасности на дорогах Казахстана вызывает озабоченность у представителей общественности и органов власти⁵, поступают депутатские обращения.

Одними из актуальных проблемных вопросов при организации дорожного движения являются дорожно-транспортные происшествия (далее - ДТП), связанные с наездами на животных. За последние 6 лет (2015 - 2020 годы) на автомобильных дорогах произошло 779 ДТП подобного характера, наблюдается ежегодный рост их количества с наездом на животных. В основном столкновения происходят в темное время суток с участием безнадзорных крупных домашних животных, которые практически не заметны водителям транспортных средств.

Исследования показывают, что в основном ДТП происходят по вине водителей и лишь 5 % из-за неудовлетворительных погодных условий (метель, туман) и плохого содержания дорог (выбоины, снег на проезжей части, гололед). Основными причинами ДТП являются превышение скоростного режима и выезд на полосу встречного движения (48 % от общего количества ДТП).

Для снижения аварийности обществом проводится большая работа по реконструкции автомобильных дорог с расширением проезжей части и устройством ограждения по оси дороги. Данные мероприятия позволяют значительно снизить аварийность и тяжесть последствий аварий.

Также в целях предупреждения и снижения аварийности на автомобильных дорогах республиканского значения обществом в проекты реконструкции и капитального ремонта вносятся предложения по обустройству дорог необходимыми техническими решениями (устройство объездных дорог, проходящих через населенные пункты, установка композитных надземных пешеходных переходов, устройство скотопрогонов для безопасного перегона скота под проезжей частью и другие мероприятия).

В рамках содержания автомобильных дорог республиканского значения обществом реализованы следующие мероприятия по обеспечению безопасности дорожного движения:

- устройство лазерно-проекционного пешеходного перехода для обеспечения безопасности пешеходов в темное время суток (в г. Хромтау Актюбинской области на автомобильной дороге "Граница РФ (на Самару) - Шымкент");

- установка прибора "Электропастух", который под небольшим напряжением отпугивает животных (Мангистауская область);

- установка светящихся катафотов на солнечных батареях (8,5 тыс. шт.);

- установка направляющих устройств дорожных катафотов, устраиваемых по оси проезжей части (Акмолинская, Алматинская, Жамбылская, Карагандинская области);

- устройство шумовых полос на 270 опасных участках (4 836 кв.м);

- установка светодиодных дорожных знаков (409 шт.);

- установка дорожных буферов (250 шт.).

4 <https://nonews.co/directory/lists/countries/mortality-road-traffic>

5 <https://www.gov.kz/memleket/entities/pravstat/press/news/details/203966?lang=ru>

1.2.7. Инновации и цифровизация

Сноска. Глава 1.2.7 с изменениями, внесенными постановлением Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

Важными инструментами повышения эффективности деятельности являются инновационное развитие и внедрение цифровых решений.

С 2021 года обществом используется информационно-аналитическая система "Е-Құрылыс", которая апробирована на 23 объектах республиканской сети. Система позволяет повысить прозрачность, усилить контроль, вести мониторинг хода строительства, создать архив данных и обеспечить доступ ко всем документам.

С 2017 года международные конкурсные торги с ЕБРР проводятся через портал электронных закупок "ЕСЕРР". С помощью данного портала обществом проведены конкурсные процедуры по 3 проектам (реконструкция участков "Атырау - Астрахань", "Курты - Қонаев", "Қызылорда - Жезказган").

Обществом с помощью платформы "КазДорЛаб" ведутся фиксация и контроль устранения выявленных дефектов на реализуемых объектах, гарантийных участках и участках содержания с оценкой успешности работы технического надзора.

Планируется работа по прокладке волоконно-оптической линии связи (далее - ВОЛС) вдоль автомобильных дорог республиканского значения за счет частных инвесторов. На сегодняшний день ВОЛС имеются на 4 участках: "Астана - Щучинск", "Астана - Темиртау", "Алматы - Қонаев", "Алматы - Хоргос". Заложено строительство по 2-м проектам реконструкции участков "Костанай - Карабутақ" (483-503 км) - 19 км (40 млн. тенге), "Қызылорда - Жезказган" (12-424 км) - 426,5 км (1,6 млрд. тенге).

Электронная система взимания платы общества "Kaztoll" функционирует на 11-ти платных участках.

Функционирует личный кабинет системы взимания платы, позволяющий пользователям автомобильных дорог получить доступ к данным о состоянии счета транспортного средства, детализации проездов, информации о балансе на счете, тарифах, неоплаченных проездах, оплатах и пополнении счета.

В настоящее время общество активно применяет современные технологические решения и материалы для повышения качества и безопасности дорожной сети. На трассе "Астана – Караганда – Алматы" установлена новая воротная система – современное инженерное устройство с антикоррозийным покрытием и подвижными секциями – для защиты в сложных погодных условиях.

В рамках повышения уровня безопасности движения на автодорогах международного и республиканского значения планируется продолжение работ путем внедрения контроля скоростного режима транспортных средств, установке

электронных табло и знаков переменной информации, инновационных систем освещения, светоотражающих элементов, противоослепляющих экранов, лазерных установок, а также внедрения модуля искусственного интеллекта для распознавания, отпугивания и классификации животных с удаленным мониторингом эффективности.

Планируется продолжить реализацию цифровой карты дорог, с отображением детализированной модели автомобильных дорог и объектов дорожной службы и инфраструктуры, системы цифрового мониторинга хода выполнения работ на автодорожных объектах, а также дальнейшую модернизацию контакт-центра с внедрением элементов искусственного интеллекта.

Инновационным решением в области повышения цифровизации на автодорогах станет внедрение интеллектуально транспортной системы с элементами видеоаналитики и искусственного интеллекта.

Общество также запускает пилот по использованию цифрового тенге на двух участках автодорог, что позволяет маркировать бюджетные средства и исключить их неправильное перенаправление.

Вместе с тем общество участвует в апробации экологичных и ресурсосберегающих технологий: в Казахстане уже 52 инновации получили "зеленый" статус в единой базе материалов и могут применяться на объектах дорожного строительства.

В рамках взаимодействия с научно-исследовательскими институтами и международными партнерами прорабатываются решения на основе переработки резиновой крошки и улучшения характеристик покрытия.

В планах дальнейшее масштабирование этих технологий, усиление цифровизации процессов контроля и управления, а также систематическое внедрение инноваций, адаптированных к климатическим и эксплуатационным условиям Казахстана.

Электронная система взимания платы общества "Kaztoll" функционирует на 27-ти платных участках.

На автомобильных дорогах республиканского значения функционирует 22 единицы специализированных автоматизированных измерительных средств, предназначенных для фиксации данных о нарушении весогабаритных параметров большегрузных автотранспортных средств, передаче их в информационно-аналитическую систему транспортной базы данных и мониторинга динамики перевозок Комитета автомобильного транспорта и транспортного контроля Министерства транспорта Республики Казахстан.

Продолжается работа по усовершенствованию мобильного приложения QAJ mobile, позволяющего пользователю просмотреть новостную ленту, информацию из личного кабинета касательно придорожного сервиса и ситуаций на дорогах (открытие/закрытие дорог), карту дорожных работ, построить маршрут с расчетом оплаты за пользование платными дорогами.

В целях снижения себестоимости, повышения межремонтных сроков службы, прочностных характеристик конструкций дорожной одежды, надежности, безопасности автомобильных дорог и сокращения сроков проектирования и строительства проводится работа по опытно-экспериментальному внедрению инновационных технологий и материалов:

прогнозирование паводка системой дистанционного зондирования Земли и ГИС-технологией для комплексной оценки дорожной ситуации и повышения эффективности управления при проектировании и строительстве автомобильных дорог позволяет с высокой точностью прогнозировать паводковые участки;

ремонт искусственных сооружений методом "гильзования" из металлических гофрированных конструкций для сокращения сроков строительства (простота выполняемых работ без остановки движения транспортных средств) является эффективным для восстановления и усиления аварийных малых искусственных сооружений;

установка дорожных ограждений из поливинилхлорида (ПВХ) с удерживающей способностью, не уступающих металлическим ограждениям (в различных цветах и с отражением света в ночное время).

Анализ показывает, что текущая операционная модель не в полной мере позволяет управлять рисками срыва сроков сдачи дорожных работ, удорожания в ходе строительства и реконструкции, несоответствия качества материалов ввиду того, что общество подвержено сокрытию факторов снижения готовности специальной техники со стороны подрядных организаций, ее производительности, а также наличия персонала в процессе работы.

Таблица 11 - SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, угрозы, возможности)

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>В ходе анализа были определены следующие сильные стороны общества:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие конкуренции в силу наличия статуса национального оператора сети дорог республиканского значения. 2. Отсутствие необходимости усилий по привлечению финансирования. 3. Общество обладает значительным опытом, кадровым и интеллектуальным потенциалом в своей деятельности. 	<p>В ходе анализа слабых сторон общества выявлены ряд проблем, препятствующих достижению целевого уровня, а также потенциал для совершенствования работы в соответствующих направлениях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень компетенции и экспертизы в части процесса планирования и управления. 2. Недостаточный уровень компетенции и экспертизы в части IT-возможностей; 3. Негативный образ в СМИ по своей деятельности; 4. Недостаточный уровень корпоративной культуры и внимания к человеческому капиталу общества.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение операционной эффективности за счет повышения качества планирования и использования лучшего международного опыта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задержки в процессе внедрения необходимых изменений в законодательстве.

2. Значительный потенциал повышения производительности и эффективности, предоставляемый IT-решениями.	2. Недостаточный уровень финансирования дорожных работ.
3. Усиление корпоративной культуры и развитие человеческого капитала.	3. Недостаточные навыки поставщиков для оказания услуг в рамках контрактов, основанных на результативности.
4. Получение дохода из дополнительных источников за счет управления данными, повышения эффективности экономического потенциала придорожных земель вдоль республиканских дорог и иных возможностей.	4. Отсутствие требуемого финансирования инвестиций в развитие альтернативных источников дохода.
5. Потенциал в сфере привлечения частного финансирования для развития дорожной сети.	5. Негативное восприятие операционной деятельности общества СМИ и конечными пользователями.
6. Потенциал для оптимизации бизнес-процессов.	

Основными преимуществами в конкурентоспособности общества являются статус национального оператора, широкие возможности по привлечению финансирования, наличие опыта работы, корпоративного и человеческого капитала.

2. Миссия и видение

Миссия: обеспечить быстрый, безопасный и комфортный проезд для всех пользователей автомобильных дорог, связывая регионы, проявляя заботу об экологии и сокращая затраты государства.

Видение: национальный оператор по управлению автомобильными дорогами, способный в полном объеме удовлетворять пользователей современными автомобильными дорогами.

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

В целях реализации своей миссии и видения общество будет осуществлять свою деятельность по следующим стратегическим направлениям:

1. Развитие и содержание сети республиканских дорог.
2. Доступная и бесперебойная платная сеть автодорог.
3. Развитие придорожного сервиса.
4. Обеспечение устойчивого развития общества.

3.1. Стратегическое направление "Развитие и содержание сети республиканских дорог"

Сноска. Глава 3.1 с изменением, внесенным постановлением Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

Цель: повышение качества развития и содержания дорожной сети

Задача 1. Повышение качества реализации дорожных проектов

Общество будет уделять особое внимание повышению эффективности планирования дорожных работ, обеспечению системности и преемственности в

развитии дорожной отрасли, гармонизации с общегосударственными и отраслевыми планами социально-экономического развития.

В частности, процесс планирования будет четко регламентирован и настроен таким образом, чтобы оптимально учитывать баланс интересов пользователей автодорог, расширения возможности экономического роста, обеспечения роста доходов населения, повышения связанности и сбалансированного развития регионов. Внедрение регламентированного подхода к процессу приоритизации проектов позволит максимизировать эффект в условиях ограниченного бюджета.

Общество приложит усилия для эффективного взаимодействия с уполномоченными государственными органами в целях совершенствования правил отбора поставщиков и обеспечения доступа международных лидеров отрасли, повышения уровня и качества государственной экспертизы проектов, внедрения методологии гибкого подхода в нормативно-регламентной документации, совершенствования процесса согласования ПСД, модернизации стандартов и прочее.

Общество рассмотрит возможность изменений в отраслевом законодательстве, направленных на повышение ответственности проектных организаций. Одним из вариантов подобных изменений является обязательное страхование проектными организациями своей профессиональной деятельности в целях компенсации возможных случаев, которые могут повлечь за собой снижение качества проектов либо рост их стоимости с компенсацией нанесенного тем самым ущерба.

В целях повышения эффективности управления дорожной отраслью и рационального использования бюджетных средств общество продолжит планомерную работу по внедрению международных стандартов FIDIC во всех дорожных проектах, что, в частности, создаст условия для справедливой, своевременной, оперативной эскалации стоимости проектов и, в этой связи также будет инициировано внесение соответствующих изменений в действующее бюджетное законодательство.

Общество изучит возможность и целесообразность использования нового механизма финансирования автодорожных проектов особого значения, предусматривающего передачу на длительный срок (25-30 лет) отдельных участков сети дорог республиканского значения в доверительное управление компаниям из числа признанных лидеров международного уровня. Особенности такого механизма является то, что в жизненном цикле проекта от этапа проектирования и до содержания, среднего ремонта должен быть только один поставщик. Такой подход за счет своего долгосрочного характера стимулирует подрядную организацию в целях снижения своих издержек к более качественному подходу как на уровне проектирования, так и на этапе содержания. Также он представляет интерес для международных игроков, имеющих опыт в управлении дорогами и заинтересованных в проектах с длительным жизненным циклом.

Следует учесть, что в таком случае потребуются новый вид финансирования, который будет гарантировать безусловное и своевременное исполнение государством своих обязанностей в части финансирования, а также справедливый механизм эскалации суммы проекта и решения вопроса валютного риска. В целях качественной оценки возможности и целесообразности использования такого механизма общество обеспечит эффективное взаимодействие с мировыми игроками отрасли на площадках конкретных пилотных участков автодорожной сети.

Кроме того, данный механизм с четким разграничением ролей и зон ответственности между регулятором и национальным оператором позволит избежать необходимости синхронизации жизненного цикла реализации автодорожных проектов с периодом бюджетного процесса, ежегодного постатейного согласования расходов в рамках государственных заданий, интегрирует множество реализуемых программ, в целом позволит дебюрократизировать процесс развития дорожной отрасли.

Общество продолжит совершенствование механизмов технического контроля и отбора поставщиков, интегрирование автоматизированных систем контроля в общую IT-экосистему, получит дальнейшее развитие платформа KazRoadLab. Общество усилит ответственность технического надзора на гарантийных и реализуемых объектах путем внесения изменений в типовые договоры. Общество будет стремиться к балансу между развитием и поддержанием конкуренции на рынке автодорожных работ и выбором качественного поставщика.

Будут рассмотрены имеющиеся и перспективные возможности по усилению средств объективного контроля за качеством работы подрядных организаций - инструменты дистанционного зондирования Земли, данные GPS-датчиков, беспилотных летательных аппаратов и пр.

Общество изучит возможность применения автоматизированной системы мониторинга оборудования подрядных организаций, позволяющей отслеживать отклонения количества дорожной техники от потребного парка, на ранней стадии предвидеть возможный дефицит и отставание от графика.

Созданный Общественный совет станет ключевым звеном системы "народного контроля" за развитием дорожной отрасли и улучшения постоянной обратной связи с пользователями автодорог. Привлечение общественных организаций, профессиональных союзов, гражданских активистов и иных элементов гражданского общества позволит повысить степень контроля общества за качеством и сроками работы подрядных организаций, реализовать на практике идеологию "слышащего государства".

Общество обеспечит комфортные условия для работы персонала и в то же время намерено требовать от подрядных организаций соблюдения безопасных условий труда на рабочем месте. Общество продолжит программу нулевого травматизма среди работников, накопление данных, анализ опасных событий Near miss и развитие

культуры безопасности среди работников и подрядчиков. Также общество будет стремиться минимизировать негативное влияние строительной деятельности на экологию, окружающий животный и растительный мир.

Задача 2. Внедрение современных подходов к содержанию автомобильных дорог

С целью достижения высоких транспортно-эксплуатационных показателей автодорог (скорость, ровность, долговечность, повышенные условия безопасности движения автотранспорта) общество продолжит работу по качественному и своевременному содержанию дорог. Данные автоматизированных систем контроля, полученные на этапе строительства, будут использоваться для анализа и прогнозирования возможных проблемных дорожных участков.

Общество будет стремиться к переходу от ремонта автодорог в плохом состоянии к сохранению дорог в хорошем и удовлетворительном состоянии, предотвращению их ухудшения и тем самым к необходимости дорогостоящего ремонта в будущем.

С учетом развития теории и практики дорожного дела, появления и развития новых технологий периодически будут актуализироваться и совершенствоваться методология и технология оценки состояния дорожной сети.

Своевременное проведение работ по содержанию дорог является гарантом рационального использования средств. В этой связи общество примет меры по решению проблемы недостаточной оснащенности дорожно-эксплуатационной техники и оборудования для содержания республиканской сети дорог, своевременному осуществлению их закупа и переоснащения.

В соответствии с поручением Главы государства в рамках реформирования автодорожной отрасли продолжается работа по объединению АО "НК "ҚазАвтоЖол" и ТОО "Казахавтодор", в результате которого будет создана единая автодорожная компания по управлению автомобильными дорогами республиканского значения.

При этом необходимо совершенствовать нормы действующего законодательства в части долгосрочного планирования работ, что позволит усовершенствовать правовые механизмы для практического введения в действие норм, касающихся повышения эффективности деятельности автодорожной отрасли за счет оптимизации планирования ремонта и удельных затрат, возможного субсидирования расходов на ремонт и содержание республиканских автомобильных дорог.

В целях экономии затрат на содержание дорог и обеспечение постоянного соответствия дорог необходимому уровню качества и безопасности общество планирует внедрение заключения сервисных договоров на обслуживание дорог на принципах бездефектности. Данный подход позволит обеспечить постоянный уровень качества дорог, уменьшить расходы пользователей на ремонт автотранспорта и увеличить их удовлетворенность. Гарантия долгосрочного источника дохода позволяет подрядчикам инвестировать в инновации, оборудование и обучение персонала.

Общество продолжит внедрять инновационные решения и технологии, виды материалов. С целью рационального использования средств общество будет стремиться к применению материалов, увеличивающих межремонтный срок, сохраняя при этом высокие характеристики эксплуатации.

Для проведения акцентированной работы в обществе в рамках утвержденной штатной численности будет создано специальное структурное подразделение, которое будет заниматься развитием научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР) в сотрудничестве с профильными высшими учебными заведениями, отечественными и международными научными центрами, со своими аналогами в зарубежных странах, а также совершенствованием нормативной базы и поиском инновационных путей по повышению надежности автомобильных дорог и дорожных сооружений.

Ожидаемые результаты:

Доведение 100 % доли автодорог республиканского значения в "хорошее" и "удовлетворительное" состояние к концу 2032 года, а также обеспечение полного охвата регионов хорошим состоянием автодорог.

3.2. Стратегическое направление "Доступная и бесперебойная платная сеть автодорог"

Цель: обеспечение максимальной удовлетворенности пользователей платных автомобильных дорог

Задача 1. Качественное внедрение системы платности на автодорогах

В целях снижения нагрузки на государственный бюджет, улучшения качества автодорог, обеспечения развития и поддержания инфраструктуры в надлежащем состоянии в долгосрочной перспективе общество с учетом международной практики продолжит развитие системы взимания платы.

7 100% достижение возможно при полном обеспечении финансирования дорожно-строительных и ремонтно-восстановительных работ

С участием заинтересованных государственных органов будет определен оптимальный вариант реализации задачи дальнейшего развития СВП на основе договоров (в том числе договоров концессии) либо привлечения авторитетных международных инвесторов, либо использования комбинированного или иного способа. Общество планирует контролировать процесс внедрения СВП, в том числе с точки зрения определения справедливой стоимости оперативных и капитальных затрат. Продолжится внедрение лицензированной операционной системы СВП (KazToll) на все планируемые к внедрению платности проекты.

В рамках реализации задач национального проекта по повышению транзитного потенциала страны и обеспечению внутренней транспортной связанности регионов с

центром развитие системы платных дорог будет поэтапно осуществляться на принципах определения оптимальной конфигурации с учетом их категории, востребованности и загруженности, а также полученных текущих результатов. При этом приоритет будет отдаваться дорогам с интенсивным движением с наиболее востребованными маршрутами, обладающими необходимым потенциалом экономической целесообразности. В частности, повышенной востребованностью начинает пользоваться транспортный коридор ТРАСЕКА, обеспечивающий транзит из Китая и стран Центральной Азии через Кавказ в Европу. В то же время при решении данной задачи общество будет искать баланс интересов между необходимостью окупаемости системы взимания платы и влиянием на социально-экономическое положение региона близлежащих населенных пунктов.

В ходе развития СВП будут применяться современные технологии с фиксацией проезда на контрольных арках, что позволит обеспечить пользователям высокий скоростной режим благодаря отсутствию заторов (очереди) на дорогах. Особое внимание планируется уделить задачам качественной фиксации и идентификации транспортных средств, в том числе в неблагоприятных погодных условиях и ночное время суток, а также возможностям видеоаналитики.

Общество продолжит работу по вводу новых платных участков, развитию центра мониторинга, центров обработки данных (основной и резервный), колл-центра по работе с клиентами и прочей необходимой инфраструктуры. В случае необходимости планируется использование гибридных систем взимания платы с наличием шлагбаумов

Вопрос развития системы платных дорог планируется гармонизировать с вопросами прокладки ВОЛС вдоль автомобильных дорог республиканского значения, а также иными эффективными способами решения вопроса постоянной и качественной доступности сети Интернет. Такой шаг к построению интеллектуальной транспортной системы позволит в том числе вести мониторинг за автодорогами в режиме реального времени, предоставлять услуги связи в близлежащие населенные пункты, пункты придорожного сервиса и пользователям, предоставлять в аренду ВОЛС операторам мобильной связи и телекоммуникационным операторам связи, удовлетворять потребности СВП.

Обществом планируется принятие мер по усилению компетенции в части ведения переговоров с международными операторами платных дорог.

В целом дальнейшее развитие системы платных автодорог планируется проводить с приоритетом качества над количеством.

Задача 2. Повышение уровня удовлетворенности пользователей

Найдет свое продолжение работа по совершенствованию механизма взимания платы, а также принятию мер по монетизации услуг и расширению их ассортимента.

Общество сосредоточится на обеспечении человекоцентричной инфраструктуры, обеспечивающей максимальный комфорт от пользования платными автодорогами.

Также возможно принятие мер по поддержке на необходимом техническом уровне и дальнейшему развитию функционала мобильного приложения QAJ mobile, электронной системы взимания платы

АО "НК "ҚазАвтоЖол" (Kaztoll). В рамках развития планируется принять меры для обеспечения прямого взаимодействия государственных органов с пользователями автомобильных дорог, сервиса смс-оповещения пользователей о наличии задолженности, интеграции метеостанций, расположенных на платных участках, с мобильным приложением и др.

В целях взимания платы с нерезидентов Республики Казахстан, а также упрощения процедуры оплаты пользователями платежных карт Е100 необходимо предусмотреть возможность предварительной оплаты по лицевому счету.

В рамках расширения ассортимента платных услуг будет изучена возможность выхода на новые рынки с программным обеспечением QazToll и предоставлением консультационных услуг с монетизацией деятельности общества.

Массив полученных таким образом цифровых данных возможен для использования как для целей государственного администрирования, так и сохранения законодательства о персональных данных и информационной безопасности для коммерческого использования. Например, монетизация предоставления услуг по устройству и обслуживанию специализированных автоматизированных измерительных средств, предназначенных для фиксации данных о нарушении весогабаритных параметров большегрузных автотранспортных средств, передачи их в информационно-аналитическую систему транспортной базы данных и мониторинга динамики перевозок Комитета транспорта МИИР РК. В настоящее время затраты на техническое обслуживание средств измерения (подтверждение сертификата о поверке) производятся за счет средств общества. В перспективе рассматривается возможность получения вознаграждения за управление специальными автоматизированными измерительными средствами (далее - САИС), установления системы фиксации правонарушений ПДД с передачей информации в соответствующие государственные органы, в связи с чем обществом планируются проведение соответствующей работы с заинтересованными государственными органами, а также монетизация получаемой информации.

В организационной структуре общества планируется предусмотреть отдельное подразделение по аналитической работе с цифровыми данными с непосредственным подчинением председателю правления общества.

Общество планирует активно информировать и обучать пользователей доступным инструментам оплаты на фоне начала внедрения платности на участках

республиканских дорог, а также усилить информационно-разъяснительную работу по имеющемуся спектру услуг.

Общество примет меры по созданию механизма объективной оценки степени удовлетворенности пользователей платными автодорогами и принятию мер в рамках подхода PDCA ("Plan-Do-Check-Act" - планирование - действие - проверка - корректировка).

Ожидаемые результаты:

развитая система платных автодорог с эффективной инфраструктурой, обеспечивающей высокий скоростной режим, которая будет отвечать лучшим международным стандартам;

комфортная система взимания платежей с направленностью на полноценное обеспечение удовлетворения потребностей пользователя.

3.3. Стратегическое направление "Развитие придорожного сервиса"

Цель: развитие придорожного сервиса в целях обеспечения комфорта пользователей

Задача 1. Развитие придорожного бизнеса

Общество примет меры по дальнейшему совершенствованию нормативно-правовой базы с целью повышения оперативности и эффективности сотрудничества с бизнесом, местными исполнительными органами, некоммерческими организациями и гражданским обществом.

Продолжится работа по законодательному оформлению и развитию стимулирующих мер для бизнеса и некоммерческого сектора в части грантов, удешевленных кредитов, оказанию консультаций, разработке типовых проектов.

Общество планирует проводить поэтапную работу по совершенствованию Национального стандарта СТ РК 2476-2021 и приближению к мировому уровню. Своевременное обновление СНиП и санитарных норм позволит обеспечить их соответствие росту требований пользователей автодорог к стандартам качества. С целью скорейшего удовлетворения базовых потребностей пользователей автомобильных дорог будет разработан Типовой договор объекта минимального уровня сервиса.

Совместно с республиканскими и местными исполнительными органами продолжатся разработка и актуализация региональных планов мероприятий по развитию придорожного сервиса.

Общество планирует разработать и предложить необходимые изменения в нормативно-правовое законодательство по мерам экономического стимулирования развития населенных пунктов вдоль республиканских дорог. В рамках реализации подхода "Развитие компетенций" будут инкорпорированы в дорожную инфраструктуру жители придорожных населенных пунктов, реализующие товары народного потребления собственного производства.

Планируется разработка плана мероприятий по увеличению числа казахстанских объектов, входящих в международную карту дорожного сервиса, составляемую Международным союзом автомобильного транспорта (IRU).

Задача 2. Развитие придорожной инфраструктуры

Общество продолжит работу с бизнесом по обеспечению соответствия требованиям национального стандарта объектов придорожного сервиса, привлечению инвесторов в придорожный сервис.

Планируется привести к требованиям международных и технических норм площадок отдыха и благоустроенных санитарно-гигиенических узлов модульного и капитального типа. Обеспеченность автодорог объектами придорожного сервиса будет в полной мере отвечать требованиям международных и технических норм, а также реальным потребностям участников дорожного движения.

Особое внимание получит необходимость внедрения комплексного подхода к развитию придорожной инфраструктуры, в том числе устройству площадок для Караванинга и TIR-паркингов. Особое внимание планируется уделить вопросам инклюзивности, удовлетворения нужд лиц с особыми потребностями, охраны материнства и детства. Общество примет меры по частичному обеспечению подведения инфраструктуры, водоснабжения и иных коммуникаций.

В рамках усилий по созданию безопасной среды развитие объектов придорожного сервиса планируется увязать с мониторингом и выявлением рискованных участков дорожной сети. В частности, выявление зон дорожной сети с периодическими осложнениями погодных условий (метель, туман), неудовлетворительное содержание дорог (выбоины, снег на проезжей части, гололед), пересечения с путями миграции животных, иные факторы и с выработкой соответствующих проактивных мер путем инженерных, технических и иных решений.

В частности, на таких объектах в сотрудничестве с государственными органами планируется создать необходимую медицинскую инфраструктуру, расположить отделения дорожной полиции, сосредоточить ресурсы и компетенции для расчистки и ремонта дорог. В этом направлении работа будет вестись в тесном сотрудничестве с бизнесом, специализирующимся в данной сфере, как, например, компания LiTRO. Будут приняты меры по стимулированию развития платного сервиса для пользователей, оказавшихся в непредвиденной ситуации на дороге.

В рамках развития системы объектов придорожного сервиса общество планирует работать с органами местной власти в целях придания дополнительного импульса развитию экономики населенных пунктов, создания рабочих мест. В целях усиления связанности регионов строительство объектов необходимо осуществлять не только там, где это экономически выгодно, но и там, где это социально значимо.

Задача 3. Защита биоразнообразия

Общество сосредоточит усилия на минимизации негативного воздействия строительства и транспорта на биологические и физические природные системы. Продолжится принятие мер по снижению шумового и иного негативного воздействия на жителей населенных пунктов.

Планируется принять меры для создания условий по оптимальному использованию ограниченных ресурсов, применению экологичных и ресурсосберегающих технологий в строительстве и эксплуатации. Общество приложит усилия для стимулирования увеличения площади зеленых насаждений и рационального использования талой воды в засушливых районах, обустройства зон вокруг площадок отдыха.

В свете актуальности зеленой повестки и устойчивого развития общества стимулируются применение раздельного сбора и переработки отходов. На стадии проектирования автодорог и дорожных сооружений в рамках перехода к "зеленой экономике" будут внедряться энергосберегающие и энергогенерирующие системы, солнечные батареи для освещения площадок отдыха, объектов сервиса, проектирование экодуков, вторичная переработка мусора и отходов СГУ.

В целях снижения выбросов и стимулирования экологически нейтрального транспорта получит развитие система станций зарядки электромобилей. Данная работа возможна в сотрудничестве с бизнесом и крупными инвесторами.

Планируется применение всех необходимых мер для сохранения экологического равновесия, биологического разнообразия растительного и животного мира, снижения антропогенного воздействия на окружающую среду.

Ожидаемые результаты:

усовершенствованная нормативно-правовая база, создающая основу и стимулирующая развитие сферы придорожного сервиса, отвечающая лучшим международным стандартам и практикам;

инклюзивная многофункциональная среда придорожного сервиса, комфортно и качественно удовлетворяющая потребности пользователей автодорог, обеспечивающая высокий уровень безопасности;

экологичная инфраструктура, способствующая защите окружающей среды, охране и воспроизводству биосферы.

3.4. Стратегическое направление "Обеспечение устойчивого развития общества"

Сноска. Глава 3.4 с изменением, внесенным постановлением Правительства РК от 08.01.2026 № 4.

Цель: принятие мер по устойчивому развитию общества

Задача 1. Обеспечение цифровизации бизнес-процессов

Общество осознает необходимость глобального переосмысления подхода к бизнесу, повышения эффективности деятельности за счет оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, а также организации согласованной работы ИТ-систем.

На данном этапе Общество сосредоточится на создании единой цифровой экосистемы. В рамках реализации задачи планируется внедрение системы управления предприятием (ERP) и интеллектуальной транспортной системы (ИТС).

Система управления предприятием будет интегрирована с системой взимания платы, специализированной автоматизированной измерительной системой, мобильным приложением для пользователей автодорог, системой "Е-Күрылыс", КазДорЛаб, а также информационными системами уполномоченного государственного органа и Комитетом автомобильных дорог МИИР РК. Планируется реализовать мероприятия по оцифровке и автоматизации основных бизнес-процессов Общества путем внедрения собственной системы управления предприятием. Данная система обеспечит взаимосвязь всех бизнес-процессов Общества в рамках концепции "единого окна", что в свою очередь обеспечит прозрачность, доступность, оперативность ввода, хранения и обработки данных. Также данная система позволит получать расширенные аналитические данные, оптимизировать отчетность по основным видам деятельности, оперативные сводки по состоянию автодорог, прогнозировать различные показатели на основе больших данных. Результатом интеграции систем станет цифровая модель автодорог республиканского значения (2D), которая будет содержать всю оперативную информацию (интенсивность движения автотранспортных средств, объекты придорожного сервиса, климатические данные, текущее состояние автодорог, информацию по статусу дорожно-строительных работ, информацию о сборах платных участков, местоположения САИС и прочее).

Планируются разработка программы по расширению IT-инфраструктуры и обеспечение Интернетом вдоль республиканских дорог за счет частных инвесторов. Строительство ВОЛС позволит вести мониторинг за автодорогами в режиме реального времени, предоставлять услуги связи в близлежащие населенные пункты, пункты придорожного сервиса и пользователям, предоставлять в аренду ВОЛС операторам мобильной связи и телекоммуникационным операторам связи GSM. Развитие ВОЛС позволит GSM-операторам развивать мобильную связь и обеспечивать доступом в Интернет объекты придорожного сервиса.

Общество видит большую перспективу в использовании возможностей интеллектуальной транспортной системы. Доступ пользователям будет обеспечен мобильным устройством, система позволит сделать вождение более безопасным, эффективным и комфортным. Интеллектуальная транспортная система должна сочетать в себе физическую инфраструктуру, как датчики с программной инфраструктурой, искусственный интеллект и система обработки больших данных.

Развитие инструментов Internet of Things (IoT) позволит оперативно реагировать на стихийные явления природы, такие как наводнения, паводки и землетрясения, определять участки с разрушенным дорожным полотном.

В целях наращивания ИТ-потенциала общества планируется передача информационно-аналитической системы транспортной базы данных (далее-ИАС ТБД) Комитета транспорта МИИР РК (в рамках доверительного управления) с дальнейшим развитием системы и интеграцией с другими государственными и негосударственными информационными системами.

В рамках данной инициативы планируется совершенствование механизма выдачи иностранных бланков разрешения с учетом решения проблемных вопросов искусственного дефицита и вторичного рынка путем полной автоматизации процедуры рассмотрения и выдачи этих бланков.

Кроме того, интеграция ИАС ТБД с интерактивной картой дорог общества обеспечит полную автоматизацию процедуры рассмотрения и выдачи специальных разрешений на перевозку крупногабаритного и тяжеловесного груза с возможностью получения за 5 минут, что обеспечит увеличение поступлений в бюджет государства сборов за проезд по автодорогам за счет высокой доступности получения разрешений.

С помощью использования потенциала ИАС ТБД планируется обеспечить полную взысканность задолженностей за проезд по платным автодорогам нерезидентами Республики Казахстан.

Планируется совершенствование функции транспортного контроля за проездом автотранспортных средств путем развития ИАС ТБД.

Обществом планируется долгосрочная программа по повышению уровня квалификации ИТ-специалистов путем обучения за счет собственных средств, развитию внутренней ИТ-инфраструктуры Общества, включая модернизацию и расширение собственных серверных мощностей, и обеспечению информационной безопасности.

Повышение уровня обратной связи с пользователями систем путем расширения возможностей колл-центра и интерфейса helpdesk.

Задача 2. Усиление финансовой устойчивости как неотъемлемого элемента устойчивого развития

Общество инициирует изменения в законодательство с тем, чтобы устранить возможность недофинансирования из бюджета дорожных работ. Будут продолжены консультации с соответствующими государственными органами по выработке механизмов обеспечения стабильного и предсказуемого потока финансирования. В этой связи, в частности, будет изучен международный опыт функционирования дорожных фондов с целевым финансированием, в том числе за счет целевых трансфертов из суверенных фондов благосостояния, а также иных источников, позволяющих обеспечить предсказуемый уровень финансирования.

Общество примет меры по получению в управление придорожных земель вдоль республиканских дорог для их последующей реконструкции путем подведения необходимой инфраструктуры и сдачи реконструированных участков в аренду либо под управление в целях создания дополнительных источников дохода.

Общество продолжит работу по реализации потенциала расширения сфер получения дополнительных доходов. Поиск новых источников дохода позволит улучшить качество и географию услуг, своевременно исполнять обязательства по займам и расходам на текущую операционную деятельность. Одними из перспективных направлений представляются монетизация сферы сервиса, цифровых данных, сети Интернет и сотовой связи за счет дополнительных возможностей, предоставляемых ВОЛС, сервисом для пользователей транспортных средств (техническая помощь на дороге и т.д.), сдача в аренду рекламных щитов вдоль участков автодорог и другое.

Общество примет меры для осуществления контроля над расходной частью бюджета, по недопущению резкой эскалации цен на закупаемые материалы и услуги путем активного сотрудничества с заинтересованными государственными органами и институтами развития по развитию местного содержания и импортозамещения в дорожной отрасли.

Касательно снижения долговой нагрузки Общество видит перспективу в снижении доли валютных обязательств путем рефинансирования займов в национальной валюте. Общество продолжит сотрудничество с отечественными и зарубежными финансовыми институтами по снижению расходов на обслуживание займа путем реструктуризации долга, а также снижению валютных и прочих финансовых рисков.

Задача 3. Обеспечение сбалансированного развития общества

Общество продолжит вкладывать значительные ресурсы в развитие человеческого капитала. Приоритетом для общества является забота о сотрудниках.

Общество стремится повысить удовлетворенность персонала, обеспечивая социальный пакет, благоприятную трудовую атмосферу, социальную защиту своих работников.

С учетом государственной политики и существующего дисбаланса представленности женщин на руководящих позициях обществом будет проводиться целенаправленная работа по развитию гендерного равенства.

Общество продолжит реализацию кадровой политики, обеспечивающей прозрачный и справедливый процесс отбора кандидатов, найма и развития.

Общество намерено улучшать HR-стратегию, гарантирующую равные возможности карьерного роста по принципу инклюзивности.

Общество продолжит политику нулевого травматизма, минимизации рисков опасных условий работ, опасных действий на производстве. Общество планирует использовать лучшие мировые практики по улучшению охраны труда, в том числе реализации проактивных мероприятий по управлению безопасностью.

Обществом реализуется комплексная программа по снижению дорожно-транспортного травматизма, охватывающая как инфраструктурные, так и организационные меры. Общество предпринимает все возможные меры для

минимизации рисков, повышения безопасности дорожной инфраструктуры и создания условий, способствующих снижению тяжести последствий дорожно-транспортных происшествий, включая дорожно-транспортный травматизм.

Общество стремится к прозрачности финансово-хозяйственной деятельности, продолжит соблюдать принципы устойчивого развития, такие как открытость, подотчетность, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов.

Корпоративный дух является основой корпоративной культуры. Общество продолжит создавать условия для крепких отношений в коллективе, правильного понимания и видения целей общества, создания чувства единения с местом работы и деятельностью.

Общество продолжит уделять особое внимание заботе об окружающей среде. Внедрение зеленых технологий, зеленого офиса, следование принципам бережливого производства и использования возможности рециклинга станут частью корпоративной культуры.

Общество примет меры по дальнейшему развитию риск-менеджмента как одной из ключевых составляющих эффективной корпоративной культуры.

Ожидаемые результаты:

развитая ИТ-инфраструктура, автоматизированные процессы, удобство для пользователей;

сохранение платеже- и кредитоспособности общества;

высокий уровень корпоративной культуры, квалифицированный персонал, проявление заботы об окружающей среде;

повышение прозрачности и доступность процедуры выдачи транспортных разрешений, в т.ч. иностранных бланков разрешения;

обеспечение сохранности автодорог за счет использования цифровых решений.

Заключительные положения

Ожидаемые результаты: успешная реализация Плана развития позволит на базе общества создать единого оператора государства на рынке дорожно-транспортной инфраструктуры, соответствующего лучшей мировой практике ведения бизнеса.

Результатами достижения стратегических целей общества станут комфорт и безопасность пользователей республиканских автодорог, развитый придорожный сервис, отвечающий национальным стандартам, развитая компания с высоким уровнем компетенции в автодорожной отрасли.

Целевые индикаторы: цели общества, как индикаторы реализации миссии и достижения целевого видения, отражают ожидания основных заинтересованных сторон - единственного акционера, клиентов, сотрудников, деловых партнеров и общества.

			II техни чески х катего рий в общей протя женно сти автом обиль ных дорог республи канского значен ия, %	50	55	38	39	40	41	42	43	44	45
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			Доля автом обиль ных дорог (откры тие движе ния) рекон струи рован ных в разрез е реализ уемых проект ов, %			45	47	50	20	35	14	10	13
			Доля охваче нных строит ельств о м автом обиль ных пункт			16	19	22	38	54	69		100

		х подхо дов к содер жани ю дорог	Осна щение дорож но-экс плуата ционн о й техни кой для содер жания автодо рог, %			90	95	100	48	50	52	54	56
2	Досту пная и беспер ебойн ая платн ая сеть автодо рог	Задача 1 . Качес твенн ое внедр ение систе мы платн ости на автодо рогах	Ввод систе мы взима ния платы на автом обиль ных дорога х респу блика нского значен ия в общей и х протя женно сти, %	20	27								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			Подго товка инфра структ уры к внедр ению платн ых участк ов автодо рог респу блика			22	30	36	36	36	36		36

			стандартом, %									100	
		Задача 3 . Защита биоразнообразия	Количество площадок отдыха, на которых осуществляется высадка зеленых насаждений не менее, единиц		5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	Обеспечение устойчивого развития общества	Задача 1 . Обеспечение цифровизации и бизнес-процессов	Внедрение модуля ERP-системы (SMART QAJ), единиц Создание цифровой карты республиканской сети автоматизированных дорог, не менее %	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
				10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Методика расчета показателей АО "НК "ҚазАвтоЖол"

**Сноска. Приложение 2 – в редакции постановления Правительства РК от 08.01.2026
№ 4.**

№ п/п	Наименование задачи/ключевого показателя		Методика расчета
	Задачи	Ключевой показатель	
1	2	3	4
1	Повышение качества реализации дорожных проектов	Прирост инвестиций в основной капитал к уровню 2019 года, %	% (процент) роста инвестиций к уровню 2019 года
		Прирост инвестиций в основной капитал к прошлому году, не менее %	Отношение инвестиции отчетного года к инвестиции прошлого года
		Доля автомобильных дорог республиканского значения I и II технических категорий в общей протяженности автомобильных дорог республиканского значения, %	Отношение протяженности дорог I и II технических категорий к общей протяженности автомобильных дорог республиканского значения
		Доля автомобильных дорог (открытие движения) реконструированных в разрезе реализуемых проектов, %	Фактическое открытие движения по проектам строительства и реконструкции автомобильных дорог республиканского значения в разрезе реализуемых проектов (с нарастающим итогом)
		Доля охваченных строительством автомобильных пунктов пропуска, %	Отношение охваченных автомобильных пунктов пропуска к общим пунктам пропуска на автомобильных дорогах республиканского значения
		Доля дорог республиканского и международного %	Отношение автомобильных дорог республиканского значения, охваченных капитальным и

1	2	3	4
		значения охваченных капитальным и средним ремонтом,	средним ремонтом, к общей протяженности республиканской сети дорог (за исключением проектов строительства и реконструкции)
		Доля автомобильных дорог республиканского значения в нормативном состоянии, %	Отношение общей протяженности автодорог республиканского значения в хорошем и удовлетворительном состоянии к общей протяженности сети автодорог республиканского значения
2	Внедрение современных подходов к содержанию дорог	Исполнение плановых значений комплексно-целевой программы, %	Отношение фактического исполнения объема дорожных работ за отчетный период к плановому
		Оснащение дорожно-эксплуатационной техникой для содержания автодорог, %	Оснащение дорожно-эксплуатационной техникой для содержания автодорог от нормативной потребности (с нарастающим итогом)
3	Качественное внедрение системы платности на автодорогах	Ввод системы взимания платы на а/д республиканского значения в общей их протяженности, %	Отношение протяженности платных участков к общей протяженности дорог I, II и III технических категорий
		Подготовка инфраструктуры к внедрению платных участков автодорог республиканского значения, %	Отношение протяженности платных участков к общей протяженности дорог I, II и III технических категорий
	Повышение уровня удовлетворенности пользователей	Уровень удовлетворенности пользователей платных автодорог, %	Отношение количества удовлетворенных пользователей платных участков автомобильных дорог к общему количеству опрошенных пользователей

4	Развитие придорожного бизнеса	Уровень удовлетворенности пользователей объектов придорожного сервиса, %	Отношение количества удовлетворенных пользователей объектов дорожного сервиса к общему количеству опрошенных пользователей объектов придорожного сервиса
	Развитие придорожной инфраструктуры	Доля автомобильных дорог, обеспеченных объектами придорожного сервиса в соответствии с национальным стандартом, %	Отношение фактического количества объектов придорожного сервиса, соответствующих национальному стандарту, к общему количеству объектов придорожного сервиса
1	2	3	4
	Защита биоразнообразия	Количество площадок отдыха, на которых осуществлена высадка зеленых насаждений, не менее, единиц	Количество площадок отдыха, на которых осуществлена высадка зеленых насаждений
5	Обеспечение цифровизации бизнес-процессов	Внедрение модулей ERP-системы (SMART QAJ), единиц	Количество введенных модулей ERP
		Создание цифровой карты республиканской сети автомобильных дорог, %	Отношение оцифрованной карты к общей протяженности республиканских сети дорог
		Установка автоматизированных станций измерения на автомобильных дорогах республиканского значения, единиц	Исполнение плановых показателей по установке автоматизированных станций измерения на автомобильных дорогах республиканского значения
6	Усиление финансовой устойчивости как неотъемлемого элемента устойчивого развития	Коэффициент текущей ликвидности	Отношение общего значения величины оборотных активов к общему значению величины краткосрочных обязательств
		Прирост производительности труда по отношению к плановому показателю на 2019 год, %	Отношение фактического исполнения показателя к плановому показателю на 2019 год
		Индекс накопленного роста производительности	Отношение фактического исполнения показателя к

		труда, 2022 (план) - 100, %	плановому показателю на 2022 год
7	Обеспечение сбалансированного развития общества	Создание постоянных и временных рабочих мест, тысяч человек, в т.ч.:	Общая списочная численность работников компаний, которые осуществляют строительство и ремонт автомобильных дорог республиканского значения, включая наемных работников, трудоустроенных по трудоустройному договору и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу
		постоянные	разность между общей численностью и временными работниками
		временные	численность сезонных, временных работников, в т.ч. работников смежных отраслей автодорожной отрасли
1	2	3	4
		Оценка корпоративного управления, единиц	Оценка корпоративного управления общества независимыми организациями
		Увеличение доли женщин на уровне принятия решений, %	Отношение количества руководителей – женщин , включая структурные подразделения общества, правления, совет директоров, корпоративный сектор, к общей численности

Приложение 3
к Плану развития
акционерного общества
"Национальная компания
"ҚазАвтоЖол"
на 2023 - 2032 годы

**Показатели общества
в соответствии со стратегическими и программными документами Республики Казахстан (Стратегическая карта)**

ческий курс состоявшегося государства	энергетическая безопасность	зеленые энергетические технологии	лики Казахстан до 2029 года	источников финансирования для стимулирования реально го сектора и экономической активности"	году-18 %, в 2027 году-19 %, в 2028 году-21 %, в 2029 году-23 %"	лики Казахстан на 2023-2027 годы	ого потенциал ала Респуб лики Казахстан"	году-17 %, в 2026 году-18 %, в 2027 году-19 %	иала Респуб лики Казахстан до 2030 года	68,7 %, 2025 год – 90 %, 2026 год – 92,4 %, 2027 год – 93,9 %, 2028 год – 95,4 %, 2029 год – 96,9 %, 2030 год – 98,4 %	ции в основной капитал к прошло му году, не менее, с 2025 года - 10 %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стратегия "Казахстан-2050" : новый полити	Состоявшийся Казахстан – испытание кризисом нашей государственности, национальной экономики	8 . Стратегия "Казахстан-2030" . Основные итоги. 6 . Инфраструктура, в особенности транспорт и связь Мы должны развивать наш транзитный потенциал. Сегодня	Национальный план развития Респуб	Подраздел 3.1. "Транспортно-логистический комплекс" Приоритет 1. "Расширение и модернизация инфраструктуры" "Повышение пропускной способности и сохранности дорожной инфраструктуры. Для устранения	КНИ "Объем транзитных перевозок через Казахстан. В 2025 году – 34 млн тонн, 2026 году - 35,2 млн тонн, 2027 году- 38 млн тонн, в	План развития Министерства транспорта Респуб	Направление 1 . Развитие транзитно-транспортного потенциала Респуб лики Казахстан". Цель. "Развитие инфрас	Доля автомобильных дорог (открытые движения) реконструированных в разрезе реализуемых проектов, в 2025	Национальный инфраструктурный план	Модернизация пункта	Доля автомобильных дорог (открытые движения) реконструированных в разрезе реализуемых проектов, в 2025

ческий курс состоявшегося государственного общества, общенационального лидерства и международного авторитета	ики, гражданского общества, общенационального лидерства и международного авторитета	реализуется ряд крупных общенациональных инфраструктурных проектов, результатом которых должно стать увеличение транзитных перевозок через Казахстан	лики Казахстан до 2029 года	ния узких мест на международных и межрегиональных автомобильных коридорах необходимо провести комплексных мер по завершению долговременных маршрутов транзита в	2028 году - 41,6 млн тонн, в 2029 году - 43 млн тонн" Показатель результата 1.1 "Приведение и содержание 100% сети автодорог	лики Казахстан на 2023-2027 годы	структуры транспортных коридоров". Задача. Реализация инфраструктурных проектов в транспортной отрасли "	разрезе реализуемых проектов, в 2025 году - 47 %, в 2026 году - 50 %	Республики Казахстан до 2029 года	в пропусках	году - 45 %, в 2026 году - 47 %, в 2027 году - 50 %, в 2028 году - 20 %, в 2029 году - 35 %, в 2030 году - 14 %, в 2031
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				западном, центральном и южных микрорегионах и повышению пропускной способности международных пунктов в пропус	международного и республиканского значения в нормат		Показатель				году - 10 %, в 2032

		2020 году, в два раза. К 2050 году эта цифра должна увеличиться в 10 раз		ка на внешних границах . Также важно обеспечить внедрение инновационных стандартов строительства, ремонта и обслуживания автодорог на всех уровнях, а также внедрение систем управления рисками и преждевременного разрушения из-за большого грузооборот транспорта"	ивном техническом состоянии" " 13 мероприятий по реконструкции сл. дорог: Актобе – Улгайсын – Кызылорда, Астана – Петропавловск обходо м г.Петропавловск , Астана – Костанай– гр. РФ на Челябинск		результата 5.2. "Доля автомобильных дорог (открытые движения) реконструированных в разрезе реализуемых проектов, в 2025 году – 45%, в 2026 году – 47%, в 2027 году – 50%"				году – 13 % Доля автомобильных дорог республиканского значения I и II технической категории в общей протяженности автомобильных дорог республиканского значения в 2025 году – 38 %, в 2026
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					Калбатау – Майкапшагай, Бейнеу-Шалкар						

				Кызылорда – Жезказган, Жезказган – Караганды, Атырау – Доссор, Жанаозен – Кендирили, строительство обходов в г. Сарыагаш, г. Рудный, г. Туркестан, г. Шымкент"							году – 39%, 2027 году – 40 %, 2028 году – 41%, 2029 году – 42 %, 2030 году – 43 %, 2031 году – 44 %, 2032 году – 45 %
			Национальный план развития	Подраздел 3.1. "Транспортно-логистический комплекс".	КНИ "Объем транзитных перевозок	План развития Министерства	Направление 1 "Развитие	Доля охваченных строительных	Концепция развития транспорта-	Повышение пропускной способности	Доля охваченных строительством
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Приоритет 1. "Расширение и модернизация инфраструктуры"	"					(реконструкция) пункт в пропуск а через	
				Повышение пропускной способности	через Казахстан, В 2025						

			ности и сохранности дорожной инфраструктуры. Для устранения узких мест на международных и межрегиональных автомобильных коридорах необходимо провести комплексных мер по завершению долгосрочных, расширению маршрутов транзита в западном, центральном и южных микрорегионах и повышению пропускной	году – 34 млн тонн в 2026 году - 35,2 млн тонн, в 2027 году - 38 млн тонн, в 2028 году - 41,6 млн тонн, в 2029 году - 43 млн тонн" Показатель результата 2.2 "Средняя пропускная способность автомобильных пунктов пропуска на границе Республики		транзитно-транспортного потенциала Республики Казахстан". Цель. "Развитие инфраструктуры транспортных коридоров" Задача. "Развитие пропускной мощности и инфраструктуры приоритетных стыков"			автомобильных пунктов пропуска, в 2025 году - 16%, в 2026 году - 19%, в 2027 году - 22%	логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года	границы Российской Федерации: Сырым Таскала, Алимбет, Урлитобе, Жанажол, Косак, Курмангазы, Аксай, Кайрак, Сырым, Таскала, Алимбет, Урлитобе, Косак, Курмангазы, Аксай, Кызылжар, Каракога, Убе, Щарбакты, Шаган, Бидаик, Кондыбай, Ауыл, Жаныбек, Жезкент, Аят, Найза,	автомобильных пунктов пропуска, в 2025 году – 16 %, в 2026 году – 19 %, в 2027 году – 22%, в 2028 году – 38 %, в 2029 году – 54 % , в 2030 году – 69 %, в 2031 году – 85 % , в 2032 году – 100 %
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				способности международных пунктов в пропуск на внешних границах . Также важно обеспечить внедрение инновационных стандартов строительства, ремонта и обслуживания автодорог на всех уровнях, а также внедрение систем управления рисками и преждевременного разрушения из-за большого	Казахстан" Мероприятие 2. Реконструкция комплексная модернизация автомобильных пунктов пропуска на границе, в 2025 году – 6 ед. в 2026 году – 0 ед, в 2027 году – 10 ед., в 2028 году – 10 ед., в 2029 году – 10 4107 "				Национальный инфраструктурный план Республики Казахстан до 2029 года	Убаган, Желкуар, Коянбай, Байтанат, Амангельды, Карашатау, Орда Модернизация пунктов в	

				о транспо рта"						пропус ка	
			Национ альный план развити я Респуб лики	Подраз дел 3.1. " Трансп ортно-л огистич еский компле кс" Приори тет 1. " Расшир ение и	КНИ " Ожидае мая продол житель ность жизни населен ия при	План развити я Минист ерства транспо рта	Направ ление 1 " Разви тие транзит но-тран спортн ого	Доля дорог респуб ликанск ого и междун ародног о значи я , охвачен ных			Доля дорог респуб ликанск ого и междун ародног о значи я,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Казахст ан до 2029 года	рожден ии, годы" Показат ель результ ата 1.4. " Смертн ость в результ ате дорожн о-транс портн ых происш ествий на 100 тыс. населен ия" Меропр иятие 1. " Выполн ение дорожн о-экспл уатацио нных и ремонт ных работ для обеспеч	рожден ии, годы" Показат ель результ ата 1.4. " Смертн ость в результ ате дорожн о-транс портн ых происш ествий на 100 тыс. населен ия" Меропр иятие 1. " Выполн ение дорожн о-экспл уатацио нных и ремонт ных работ для обеспеч	Респуб лики Казахст ан на 2023 – 2027 годы	потенц иала Респуб лики Казахст ан" Цель. " Разви тие транспо ртной инфрас труктур ы" Задача. " Пovyш ение уровня развити я инфрас труктур ы автодор ожной отрасли "	капитал ьным и средни м ремонт ом в 2025 году– 30,8 %, в 2026 году – 35,3 %, в 2027 году – 40,9 %, в 2028 году – 17,5%, в 2029 году – 15%, с 2030			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					ения нормат ивного						года – 10%
					состоян и я сущест вующе й сети дорог респуб ликанск ого значени я, с 2025 по 2029 годы – 3 тыс.км"						
			Национальный план развити я Республики Казахстан до 2029 года	Подраздел 3.1. "Транспортно-логистический комплекс" Приоритет 1. "Расширение и модернизация инфраструктуры"	КНИ "Ожидаемая продолжительность жизни населения при рождении, и, годы" Показатель результата 1.4 "Смертность в результате"	План развития Министерства транспорта Республики Казахстан на 2023 – 2027 годы	Направление 1 "Развитие транзитно-транспортного потенциала Республики Казахстан" Цель. "Развитие"	Приведение и содержание 100% сети автодорог международного и республиканского значения в нормативном состоянии и в 2025 году – 94 %, в 2026 году – 95 %, в 2027 году – 96 %, в 2028 году – 97 %, в 2029 году – 98 %	Национальный инфраструктурный план Республики Казахстан до 2029 года	Доля дорог республиканского значения в нормативном состоянии 2024 год – 93 %, 2025 год – 94 %, 2026 год – 95 %, 2027 год – 96 %, 2028 год – 97 %, 2029 год – 98 %	Доля автомобильных дорог республиканского значения в нормативном состоянии, в 2025 году – 94 %, в 2026 году – 95 %, в 2027 году – 96 %, в 2028 году – 97 %, в 2029 году – 98 %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

					<p>дорожно-транспортных происшествий на 100 тыс. населения" Мероприятие 1. "Выполнение дорожно-эксплуатационных и ремонтных работ для обеспечения нормативного состояния существующей сети дорог республиканского значения, с 2025 по</p>		<p>инфраструктуры транспортных коридоров" Задача. "Реализация инфраструктурных проектов в транспортной отрасли"</p>		<p>Концепция развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года</p>	<p>Приведение и содержание 100 % сети автодорог международного и республиканского значения в нормативном техническом состоянии, 2023 год – 92 %, 2024 год – 93 %, 2025 год – 94 %, 2026 год – 95 %, 2027 год – 96 %, 2028 год – 97 %, 2029 год – 100 %, 2030 год – 100 %</p>	<p>%, 2030 год - 99%, с 2031 года - 100%</p>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					<p>2029 годы – 3 тыс. км" Мероприятие 2 "Принятие мер по обеспечению</p>						

					ению безопас ного дорожн ого движен ия, с 2025 года 25 тыс.км" Меропр иятие 4. " Реализа ция програ мм по снижен ию уровня дорожн о-транс портног о травмат изма, в том числе						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					смертн ости на дорогах с 2025 года - 1 объект"						
											Исполн ение планов ых значени й компле ксно-це левой програ ммы в 2032 году- 100 %
				Подраз дел 4.2. "Новый инвести	КНИ "	Инвест				Оснаще ние	

			Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года	ционный цикл" Приоритет 3. "Повышение роли банковского кредитования и развитие альтернативных источников финансирования для	иции в основной капитал (ИОК) % от ВВП в 2025 году-17 %, в 2026 году-18 %, в 2027 году-19 %, в 2028 году-21 %, в	План развития Министерства транспорта Республики Казахстан на 2023 – 2027 годы	Направление 1. "Развитие транзитно-транспортного потенциала Республики Казахстан"	дорожно-эксплуатационной техникой для содержания автодорог, в 2025 году – 90 %, в 2026 году – 95 %, в 2027 году – 100%			Оснащение дорожно-эксплуатационной техникой для содержания автодорог, в 2025 году – 90 %, в 2026 году – 95 %, в 2027
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				стимулированы реально го сектора и экономической активности"	2029 году-23 %"		Цель: "Развитие транспортной инфраструктуры"				году – 100%, 2028 году – 48 %, в 2029 году – 50 %, в 2030 году – 52%, 2031 году – 54 %, в 2032 году – 56 %
							Задача. "Повышение уровня развития инфраструктуры автодорожной отрасли"				

			Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года	Подраздел 3.1. "Транспортно-логистический комплекс" Приоритет 1. "Расширение и модернизация инфраструктуры"	КНИ "Ожидаемая продолжительность жизни населения при рождении, годы"	План развития Министерства транспорта Республики Казахстан на 2023 –	Направление 1 "Развитие транзитно-транспортного потенциала"	Внедрение платных участков в автодорог республиканского значения, в 2025 году – 22 %, в 2026 году – 30 %, в			Ввод системы взимания платы на а/д республиканского значения в общей их протяженности, в
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					Показатель результата 1.4 "Смертность в результате дорожно-транспортных происшествий на 100 тыс. населения"	2027 годы	Республики Казахстан" Цель. "Развитие транспортной инфраструктуры"	в 2027 году – 36 %			2023 году – 20%, в 2024 году – 27%
					" Мероприятие 3. Внедрение платных участков в автодорог республиканск		Задача. "Повышение уровня развития				Подготовка инфраструктуры к внедрению платных

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
					ого значени я, в 2025 году– 5,4 тыс.км, в 2026 году – 7,5 тыс.км, с 2027 года – 9 тыс.км, в2028 –		инфрас структур ы автодор ожной отрасли "					участко в автодор ог респуб ликанск ого значени я, в 2025
					2029 годах - 11 тыс.км"							году– 22 %, в 2026 году – 30 %, с 2027 года – 36 %
												Уровен ь удовлет воренн ости пользов ателей платны х автодор ог в 2025 году – 95%, 2032 году – 100%
												Уровен ь удовлет воренн ости пользов ателей объекто в придор ожного

											сервиса в 2025 году – 70%, 2032 году – 100 %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
			Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года	Подраздел 3.4. "Туризм" Приоритет 1. "Фокусное развитие приоритетных направлений" "Для повышения качества обслуживания в туризме будут разработаны стандарты, регламентирующие предоставление отдельных видов услуг и обеспечение их соответствие		План развития Министерства транспорта Республики Казахстан на 2023 – 2027 годы	Направление 1 "Развитие транзитно-транспортного потенциала Республики Казахстан" Цель. "Развитие транспортной	Доля объектов в придорожного сервиса, соответствующих Национальному стандарту, в 2025 году – 100%		Национальный инфраструктурный план Республики Казахстан до 2029 года	Объекты придорожного сервиса, 2024 год – 36 ед., 2025 год – 48 ед., 2026 год – 52 ед., 2027 год – 60 ед., 2028 год – 70 ед., 2029 год – 70 ед.	Доля автомобильных дорог, обеспеченных объектами придорожного сервиса в соответствии с Национальным стандартом с 2025 года – 100%

				международным требованиям"			инфраструктуры" Задача. "Повышение уровня развития инфраструктуры"		Концепция развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года	Строительство не менее 200 объектов в придорожного сервиса	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
							автотранспортной отрасли"				
											Количество площадок отдыха, на которых осуществлена высадка зеленых насаждений, в 2025 году –
											5 ед., 2032 году – 45 ед.
											Внедрение модуля ERP системы (SMART QAJ) в 2032

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стратегия "Казахстан-2050" : новый политический курс состоявшегося государства	Седьмой вызов – Третья индустриальная революция"	Цифровые технологии	Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года	Основные принципы реализации. "Фокус на повышении и производстве сложности экономики через расширение инновационной активности, модернизацию и цифровизацию отраслей и предприятий"	КНИ "Уровень активности в области инноваций, %"						Созданы цифровые карты республиканской сети автомобильных дорог в 2032 году не менее – 100 %
											Установлена автоматизированных станций измерения на автомобильных дорогах республиканского

											значени я , в 2025 году – 8 ед., в
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
											2026 году – 11 ед., в 2027 году – 9 ед., в 2028 году – 20 ед., в 2029 году – 21 ед., в 2030 году – 25 ед., в 2031 году - 30 ед., в 2032 году- 30 ед.
											Кэффи циент текуще й ликвид ности, в 2023 году – 1 , 2024 году – 1
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
											Прирос т произв одитель ности труда п о отноше нию к планов ому

											показат елю на 2019 год, в 2023 году – 35%, 2024 году – 40 %
			Национ альный план развити я Респуб лики Казахст ан до 2029 года	Основн ые принци пы реализа ции. "Фокус на повыше нии и произв одитель ности и сложно сти эконом ики через расшир ение иннова ционно й активно сти, модерн изацию и цифров изацию отрасле й и предпр иятий.	КНИ "Индекс накопл енного роста произв одитель ности и сложно сти эконом ики через расшир ение иннова ционно й активно сти, модерн изацию и цифров изацию отрасле й и предпр иятий.	План развити я Минист ерства транспо рта Респуб лики Казахст ан на 2023 – 2027 годы	Направ ление 1 . Разви тие транзит но-тран спортн ого потенц иала Респуб лики Казахст ан Цель. " Разви тие	Индекс накопл енного роста произв одитель ности труда по транспо рту и складир ова нию, 2022- 100, в 2025 году – 132,6 % , в 2026 году – 143,7 % , в 2027 году – 156,6 %	Концеп ция развити я транспо ртно-лог истиче ского потенц иала Респуб лики Казахст ан до 2030 года	Рост произв одитель ности труда в секторе " Трансп орт и складир ование" к уровню 2019 года, 2023 год – 9,8 %, 2024 год – 14,4 %, 2025 год – 19,3 %,	Индекс накопл енного роста произв одитель ности труда, 2022 (п лан) - 100, в 2025 год – 132,6 % ; 2026 год – 143,7 % ; 2027 год – 156,6 % ; 2028 год –
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
				Трансп ортно-л огистич еские огранич ения".						2026 год – 21,3 %,	163,7 % ;2029

				Приоритет 3. "Повышение конкурентоспособности: рост производительности труда. Подготовка конкурентных кадров"	год-141,8 %"					2027 год – 23,3 %; 2028 год – 25,3 %; 2029 год – 27,3 %; 2030 год – 29,3 %	год - 171,4 %; ; 2030 год - 179,8 %; ; 2031 год - 188,8 %; ; 2032 год - 198,5 %
											Созданы постоянных и временных рабочих мест, в 2023 году – 85 тыс. чел., 2024 году – 75,9 тыс. чел
Стратегия "Казахстан – 2050"	Новая кадровая политика. Внедрение современных инструментов		Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года	Приоритет 3. "Повышение роли банковского кредитования и развитие альтернативных источников финансирования"							Оценка корпоративного управления в 2023 год –1 единиц,

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	2026 год
	менеджмента и принципы корпоративного управления			для стимулирования реального сектора и экономической активности" "Повышение устойчивости корпоративного сектора. Улучшение системы корпоративного управления компаний"							– 1 единиц, 2029 год – 1 единиц, 2032 год – 1 единиц
Стратегия "Казахстан-2050": новый политический	3. Новые принципы социальной политики – социаль	Раздел 4. Модернизация политики обеспечения занятости	Национальный план развития Респуб	Задача 2. Укрепление института	КНИ "Значение индекса верховенства права от World Justice Project по				Указ Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года № 384 "Концепция семейн	Доля женщин в квазигосударственном и корпоративном секторах на уровне принятия решения	Доля женщин на уровне принятия

курс состояв шегося государ ства	ные гаранти и и личная ответст венност ь	ти и оплаты труда. Гендер ное равноп равие и равные возмож ности	лики Казахст ан до 2029 года	гендерн ого равенст ва"	шкале от 0 до 1" Показат ель результ ата 2.1. " Уровен ь осведо мленно сти населен ия				ой и гендерн ой полити ки в Респуб лике Казахст ан до 2030 года"	й к 2023 году – 25%, к 2024 году – 25,3 %, к 2025 году – 25,5%, к 2026 году – 26 %, к	решени й с 2025 года – 30 %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					о приним аемых мерах по продви жению гендерн ого равенст ва, расшир ению возмож ностей женщи н, к 2025 году – 31 %, к 2026 году – 32 %, к 2027 году – 33 %, к 2028 году – 34 %, к 2029 году – 36 %"					2027 году – 27 %, к 2028 году – 28 %, к 2029 году – 29 %, к 2030 году – 30 %	

Приложение 4
к Плану развития акционерного
общества "Национальная
компания "ҚазАвтоЖол"
на 2023 - 2032 годы

Риски стратегических направлений деятельности

№ п/п	Наименование риска	Описание риска и его последствий	Мероприятия по снижению риска
1	2	3	4
I	Развитие и содержание сети республиканских дорог		
1	Риск недостаточного/несвоевременного финансирования	<p>Риск - недостаточность объема средств из государственного бюджета, а также отсутствие альтернативных источников финансирования.</p> <p>Последствия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● снижение объема дорожных работ; ● снижение качества дорожных работ. 	<p>Проведение анализа чувствительности результатов деятельности к изменению макроэкономических показателей, стресс-тестирование финансово-экономических моделей и разработка альтернативных сценариев проведения работ.</p> <p>Разработка альтернативных сценариев развития АО "НК "ҚазАвтоЖол".</p> <p>Разработка альтернативной инвестиционной программы.</p> <p>Изменение законодательной базы автодорожной отрасли.</p>
2	Валютный риск	<p>Девальвация тенге.</p> <p>Последствия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● удорожание инвестиционных проектов, валютных займов, стоимости дорожно-строительных и запасных частей. 	<p>Мониторинг колебания курса валют, в которых получены займы.</p> <p>Хеджирование валютных рисков, в том числе рассмотрение возможности рефинансирования текущих обязательств в национальной валюте.</p> <p>Увеличение доли казахстанского содержания.</p>
3	Риски инфляции	<p>Повышенный уровень инфляции</p> <p>Последствия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● удорожание материалов и услуг; ● 	<p>Увеличение доли казахстанского содержания.</p> <p>Содействие в заключении офтейк контрактов с поставщиками материалов и услуг с фиксацией цен.</p>

		эскалация цен, влияние на себестоимость;	Заключение долгосрочных сервисных договоров.
4	Контрактные риски	<p>Выбор недобросовестных поставщиков товаров и услуг. Нарушение цепочек поставок. Отсутствие запаса прочности и банкротство поставщика/подрядчика.</p> <p>Последствия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● неисполнение/ ненадлежащее исполнение обязательств поставщиком; ● срыв сроков по контрактам; ● снижение качества работ; ● снижение репутации общества. 	<p>Проверка комплаенс-службой поставщиков и подрядчиков на предмет соответствия требованиям законодательства до заключения договоров на поставку товаров и оказание услуг.</p> <p>Своевременный контроль и мониторинг исполнения контрактов.</p> <p>Содействие в заключении офтейк контрактов на долгосрочное обеспечение материалов и услуг, увеличение доли казахстанского содержания.</p>
5	Операционные риски	<p>Дефицит, высокий износ техники и оборудования. Низкая техническая готовность техники.</p>	<p>Своевременное обновление технического парка.</p> <p>Проведение ремонтных работ с продлением срока службы.</p>
6	HR-риски	<p>Отсутствие квалифицированного персонала для проведения работ.</p> <p>Снижение выхождаемости и увеличение текучести кадров.</p> <p>Последствия:</p> <p>срыв сроков выполнения работ;</p> <p>рост социальной напряженности.</p>	<p>Создание благоприятных условий для работников общества.</p> <p>Мотивация и поощрение сотрудников за проделанную работу.</p> <p>Обеспечение безопасности на рабочем месте.</p>
		<p>Коррупционные нарушения, негативные публикации в СМИ о качестве и сроках выполнения работ.</p>	<p>Улучшение прозрачности деятельности общества, подотчетность и открытость перед налогоплательщиками.</p> <p>Публикации в СМИ о деятельности и результатах общества.</p>

7	Репутационные риски	<p>Введение высоких тарифов на пользование платными дорогами.</p> <p>Последствия:</p> <p>Социальное недовольство со стороны пользователей республиканских дорог.</p>	<p>Разъяснение проблем отрасли и важности введения платности автодорог, обеспечение прозрачности закупочных процедур, качественная реализация проектов.</p>
П	Доступная и бесперебойная платная сеть автодорог		
1	Тарифный риск	<p>Риски неповышения тарифа уполномоченным органом на участках платных автодорог.</p> <p>Последствия:</p> <p>Низкая окупаемость вложенных инвестиций;</p> <p>Неудовлетворение нужд общества на содержание автодорог в хорошем состоянии.</p>	<p>Работа по внесению в законодательство вопроса проработки механизма перекрестного финансирования дорог 1-й и 2-й категорий с целью обеспечения принципа самоокупаемости.</p>
2	IT- и киберриски	<p>Сбои, недоступность систем для пользователей платных автодорог.</p> <p>Потеря устройств в связи с вандальными действиями.</p> <p>Низкое качество получения и обработки данных, погрешности при расчетах тарифа.</p> <p>Снижение кибербезопасности, утечка персональных данных пользователей и данных общества.</p> <p>Последствия:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Недоступность получения платы за пользование автодорогами; ● потеря доходов; затраты на восстановление систем. 	<p>Установка современных устройств с высоким уровнем защиты от перепадов температур, вандальных действий и других физических воздействий. Разработка политики/концепции своевременной модернизации оборудования.</p> <p>Бэк-тестирование систем, проверка корректности считывания и обработки данных.</p> <p>Установка лицензионного ПО, использование обновленных антивирусных и антихакерских систем, своевременное бэкапирование данных, поиск уязвимых мест в ИТ-системе.</p>
		<p>Негативные публикации в СМИ о работе систем.</p> <p>Введение высоких тарифов на пользование платными дорогами.</p>	<p>Утверждение концепции информационно-разъяснительной работы касательно платности</p>

3	Репутационные риски	Последствия: Социальное недовольство со стороны пользователей республиканских дорог	автодорог с учетом мировой практики.
III			
Придорожный сервис на мировом уровне			
1	Инфраструктурный риск	Отсутствие необходимой инфраструктуры для развития придорожного сервиса. Последствия: Низкая заинтересованность населения и инвесторов в развитии придорожного сервиса.	Поддержка на законодательном уровне развития предпринимательства с учетом использования автономных источников энергии, водоснабжения и СГУ.
2	Экологические риски	Недостаточное количество установленных санитарно-гигиенических узлов, мест сбора мусора и его сортировки. Низкое качество уборки автодорог от ТБО. Последствия: Повышенное загрязнение почвы, воды и воздуха в местах придорожного сервиса.	Планирование зон развития объектов придорожного сервиса на стадии проектирования дорожных работ. Стимулирование населения на развитие МСБ путем выдачи грантов и льготных займов. Установка мест сортировки ТБО, своевременный вывоз отходов.
IV			
Обеспечение устойчивого развития общества			
1	IT- и киберриски	Неудовлетворение всех потребностей общества в цифровизации, наличие ручного ввода в различных информационных системах. Эскалация цен на используемые лицензии, права доступа к системам. Зависимость от одного поставщика услуг, отсутствие альтернативы. Последствия: неэффективность использования систем.	Снижение доликупаемых услуг за счет разработки собственных платформ. Закрепление авторских прав на собственные разработки. Поиск альтернативных поставщиков ИТ-услуг.
		Снижение поступлений денежных средств с платных автодорог,	

2	Снижение финансовой устойчивости общества	невозможность исполнения обязательств перед банками, кредиторами и поставщиками. Последствия: снижение кредитного рейтинга; снижение инвестиционной привлекательности; снижение ликвидности	Снижение долговой нагрузки в иностранной валюте. Предупреждение финансовых проблем. Страхование критических рисков.
3	Риски корпоративного управления	Риски неэффективной структуры менеджмента, риски принятия неправильных решений, конфликт интересов. Последствие: снижение репутации общества.	Обеспечение прозрачности деятельности. Применение корпоративной модели на базе трех линий защиты. Развитие риск-менеджмента и внутреннего контроля
4	HR-риски	Потеря квалифицированных кадров. Снижение выхождаемости и увеличение текучести кадров. Последствия: срыв сроков выполнения работ; рост социальной напряженности.	Создание благоприятных условий для работников общества. Мотивация и поощрение сотрудников за проделанную работу. Обеспечение безопасности на рабочем месте.