

**Одобрена**  
решением Правления  
АО «НК «АМТП»  
от 15 апреля 2022 г.,  
протокол №10

**Утверждена**  
решением Совета директоров  
АО «НК «АМТП»  
от 06 мая 2022 г.,  
протокол №79



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАЦИОНАЛЬНАЯ  
КОМПАНИЯ «АКТАУСКИЙ МОРСКОЙ  
ТОРГОВЫЙ ПОРТ»  
ДО 2032 ГОДА**

Актау, 2022 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Анализ внешней среды.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Анализ внутренней среды.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. SWOT анализ.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. Выводы по разделу.....</b>	<b>16</b>
<b>3. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ .....</b>	<b>17</b>
<b>4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВИДЕНИЯ И ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ.....</b>	<b>17</b>
<b>5. КРИТЕРИИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.....</b>	<b>25</b>
<b>6. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ИНИЦИАТИВ.....</b>	<b>26</b>

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Сформированная на сегодняшний день казахстанская сеть транзитных трансконтинентальных коридоров и маршрутов, вкупе с принимаемыми мерами по масштабной модернизации транспортной инфраструктуры, предоставляет азиатским странам географически безальтернативную наземную транспортную связь с Центральной Азией, странами Персидского залива и Европой.

Важным сегментом казахстанского отрезка международных транзитных маршрутов является незамерзающий морской порт Актау (акционерное общество «Национальная компания «Актауский морской торговый порт»), расположенный на восточном побережье Каспийского моря и покрывающий потребности всех существующих мультимодальных перевозок.

Акционерное общество «Национальная компания «Актауский морской торговый порт» (далее – Компания) осуществляет деятельность морского порта, связанную с обслуживанием морских судов, пассажиров и грузов, используя для этого комплекс морской береговой инфраструктуры.

Высшим органом управления Компании является Единственный акционер - акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». Доверительным управляющим - акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» (далее – АО «НК «ҚТЖ»)<sup>1</sup>.

Компания включена в Перечень стратегических объектов, переданных в уставный капитал и (или) находящихся в собственности национальных холдингов и (или) национальных компаний либо их аффилированных лиц, а также иных юридических лиц с участием государства<sup>2</sup>.

Источниками доходов Компании являются доходы от услуг в сфере портов и перевалки грузов (судозаход, погрузочно-разгрузочные работы, предоставление инфраструктуры порта, портовой буксировки, хранение грузов и др.). Все виды услуг по основной деятельности регулируются законодательством в сфере предпринимательства.

Стратегия определяет Миссию, Видение и стратегические цели Компании, а также направления развития для их достижения.

Стратегия учитывает положения государственных программных документов, затрагивающих вопросы деятельности Компании<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Договор о передаче акций акционерного общества «Национальная компания «Актауский международный морской торговый порт» в доверительное управление акционерному обществу «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» № 344-И/207-АО от 29 ноября 2013 года.

<sup>2</sup> Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 июня 2008 года N651.

<sup>3</sup> Национальный проект «Сильные регионы – драйвер развития страны».

## 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

Географические особенности Казахстана (обширная территория, неравномерное размещение населенных пунктов и природных ресурсов) обуславливают высокую зависимость от транспортной системы.

Для Казахстана транспорт - жизненно важная отрасль экономики и его развитие во многом определяет пространственную доступность территорий, мобильность населения, свободу перемещения товаров и оказания услуг, успешность внешнеэкономической деятельности.

Неслучайно именно развитию транспортно-логистического комплекса в контексте эффективного развития бизнеса отводится роль одного из драйверов развития страны.

### 2.1 Анализ внешней среды

#### 2.1.1 Анализ портов на Каспии

Выход к Каспийскому морю имеют пять государств, которые располагают примерно двенадцатью крупными портами на Каспии, в том числе три Казахстанских: порт Актау, порт Курык и Актауский Морской Северный Терминал. Грузооборот портов Каспия обеспечивается в основном навалочными и наливными грузами: металлами, нефтью, зерном, лесом.

Распределение долей в грузоперевозках за 2021 год

Рис.1



## **Российская Федерация**

**ПАО «Астраханский порт»** – консолидированный порт, на территории которого действуют 13 портовых терминалов, расположенных на берегах реки Волга и объединенных одним названием.

ПАО «Астраханский порт» предоставляет для России путь выхода на Иран, Индию, страны Ближнего Востока и Центральной Азии. Потенциал Астраханского портового комплекса, его географические особенности вполне способны обеспечить международный транзит через регион. Но в условиях нынешней политической конъюнктуры такое географическое положение является скорее проблемой, так как ставит развитие морских портов в зависимость от политики.

Другой важной сферой конкуренции являются грузоперевозки с севера на юг из Сибири, которые могут быть переориентированы через порт Актау в Иран и Азербайджан.

**АО «Морской торговый порт Оля»** расположен в устьевой части реки Волга в рукаве Бахтемир, акватория которого является смежной с южной границей акватории морского порта Астрахань.

Имеющиеся портовые мощности обеспечивают грузовые перевозки водным путём с выходом в порты Каспийского, Азовского, Чёрного, Средиземного и Балтийского морей.

В настоящее время в порту в круглогодичном режиме работают девять причалов с глубиной у причала 5,0 метров. Порт имеет автомобильный и железнодорожный подъезды с выходом на магистральные пути России. Наличие зернового терминала является одним из существенных конкурентных преимуществ.

**АО «Махачкалинский международный морской торговый порт»** - единственный незамерзающий и глубоководный порт России на Каспии. Является важным стратегическим связующим звеном транспортной системы юга России с государствами Средней Азии, Ираном, Закавказьем, другими странами региона. Обеспечивает перевозку и переработку генеральных, минерально-строительных и наливных грузов, а также паромных и контейнерных перевозок.

Сегодня Махачкалинский морской торговый порт включает в себя сухогрузную гавань с перегрузочным комплексом мощностью 3 млн. тонн грузооборота в год, причалы для генеральных, навалочных грузов и контейнеров мощностью до 1,2 млн. тонн в год, железнодорожный и автопаромный терминал мощностью 1,3 млн. тонн, зерновой терминал мощностью 0,5 млн. тонн в год.

Нефтегавань порта – это современный комплекс по переработке нефтепродуктов, оборудованный высокопроизводительными средствами обработки танкеров грузоподъемностью 13 тысяч тонн и осадкой до 6,5 метров.

В непосредственной близости к порту расположена и самая крупная на Северном Кавказе нефтебаза емкостью 540 тыс. кубических метров единовременного хранения, которая соединена с магистральным нефтетрубопроводом Махачкала – Новороссийск.

## **Туркменистан**

Международный морской порт Туркменбаши (см. в разделе «Ключевые компании – конкуренты»).

## **Республика Азербайджан**

Бакинский международный морской торговый порт (БММТП) является транспортным узлом связывающий запад (Турцию и ЕС), юг (Иран и Индию) и север (Россию).

Выгодное географическое расположение, политическая направленность на страны Евросоюза и НАТО позволяющая транспортировать грузы в/из этих регионов, развитая инфраструктура и большая портовая территория являются ключевыми конкурентными преимуществами БММТП.

## **Исламская Республика Иран**

**Порт Анзали** является самым важным портом на севере Ирана и может принимать одновременно 10 торговых судов, в том числе девять сухогрузных и один нефтяной.

Имея низкую степень зависимости от нефтеналивных грузов, обладая преимуществами свободной торговой промышленной зоны и наличием зернового терминала, порт Анзали играет значительную роль в транспортной системе Ирана.

**Порт Амирабад** расположен в восточной части провинции Мазадан, в комплексе свободной экономической зоны и предназначен для приема сухогрузов, танкеров и рыболовных судов.

Проектная мощность порта составляет 8 млн. тонн грузов в год. Объем зерновых силосов позволяет одновременно хранить до 53 тыс. тонн культур.

**Порт Ноушахр** также играет значительную роль в транспортной сегменте страны и расположен в выгодном направлении коридора "Север-Юг".

Нефтяной причал Ноушахр с производительностью более 1,5 млн. тонн в год, соединенный трубопроводом непосредственно с Чалусским нефтехранилищем обладает самой высокой мощностью в поставке нефтепродуктов в северной части Ирана.

## Республика Казахстан

Порт Курык и Актауский Морской Северный Терминал (см. в разделе «Ключевые компании – конкуренты»).

Показатели каспийских портов за 2021 год

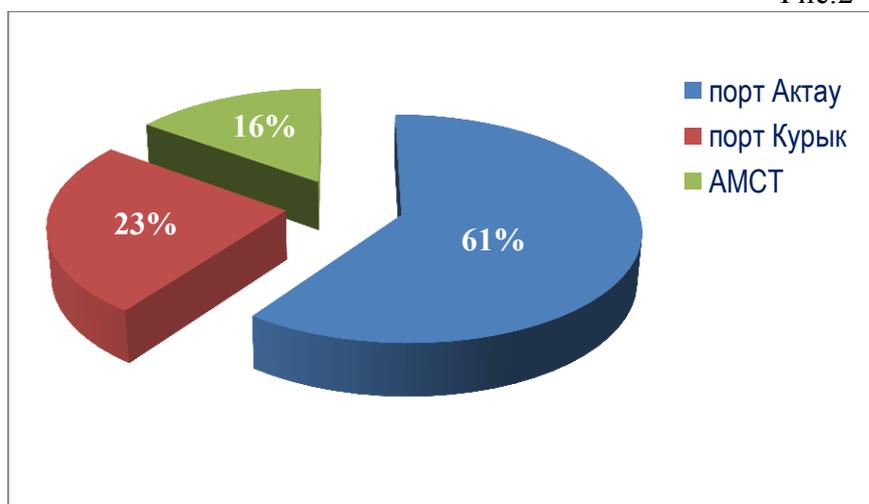
Порты	Нефть	Прочие	Итого
<b>Казахстан</b>	<b>2 214</b>	<b>3 124</b>	<b>5 338</b>
Актау	2 213	898	3 111
Северный терминал	0	667	667
Порт Курык	1	1 559	1 560
<b>Россия</b>	<b>4 320</b>	<b>3 402</b>	<b>7 722</b>
Астрахань	0	2 148	2 148
Махачкала	4 320	652	4 972
Оля	0	602	602
<b>Туркменистан</b>	<b>3 886</b>	<b>3 118</b>	<b>7 004</b>
Туркменбаши	3 886	3 118	7 004
<b>Азербайджан</b>	<b>499</b>	<b>4 352</b>	<b>4 851</b>
Баку	499	4 352	4 851
<b>Иран</b>	<b>97</b>	<b>4 922</b>	<b>5 019</b>
Амирабад	87	2 835	2 922
Анзали	10	1 311	1 321
Ноушахр	0	776	776
<b>ИТОГО:</b>	<b>11 016</b>	<b>18 918</b>	<b>29 934</b>

### 2.1.2 Казахстанский рынок портовых услуг

По итогам 2021 года доля Компании в общем грузообороте всех казахстанских портов составила 61%.

Доля порта Актау среди казахстанских портов

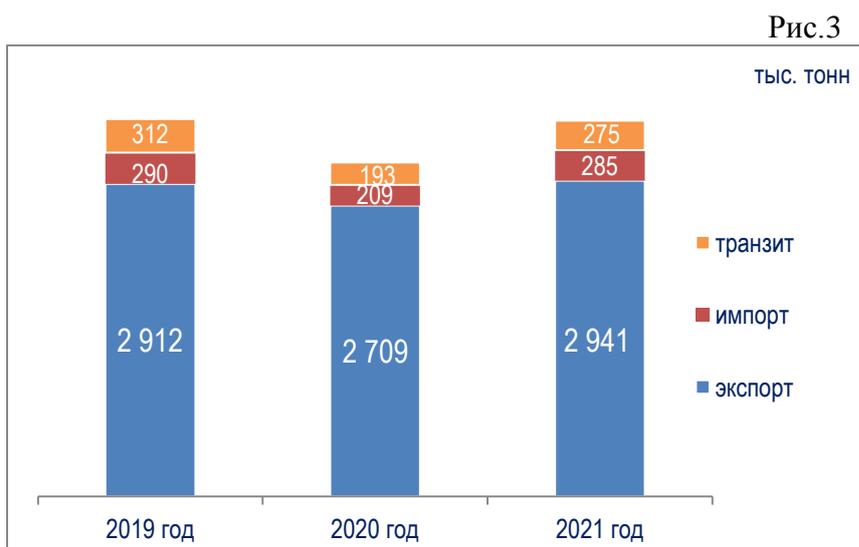
Рис.2



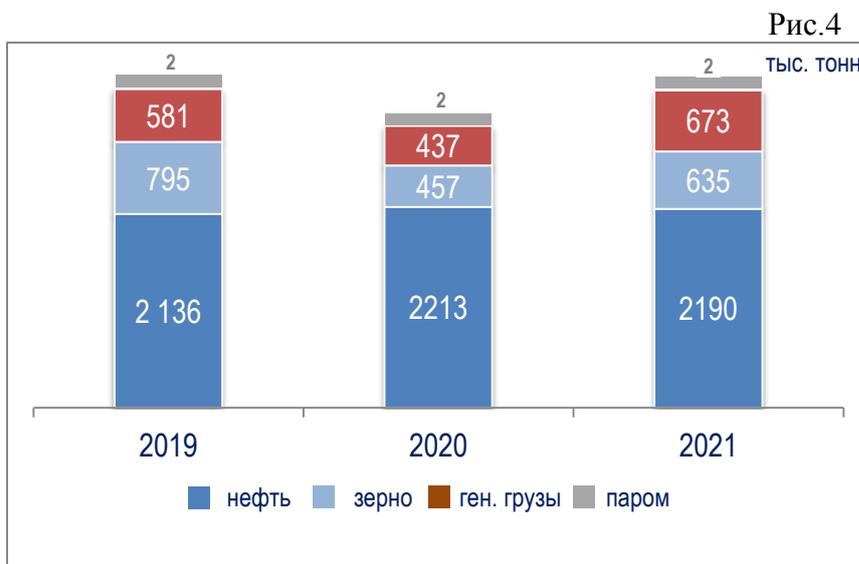
За последние 3 года объем грузооборота Компании остается на стабильно низком уровне, не превышающем 3,5 млн. тонн в год при фактической возможности (пропускной способности) 12,2 млн. тонн в год.

Интенсивность грузооборота в разрезе сообщений выделяется в первую очередь показателями казахстанского экспорта, в составе которого, в свою очередь, превалирует перевалка нефти.

Грузооборот Компании в разрезе сообщений



Грузооборот Компании по типам грузов



### 2.1.3 Анализ конкурентной среды

Конкурентная среда периметра коммерческих интересов Компании характеризуется наличием конкуренции как со стороны аналогичной портовой

инфраструктуры восточной части Каспийского моря, так и со стороны альтернативных маршрутов и видов транспорта (железнодорожный, трубопроводный).

### **2.1.3.1 Ключевые компании – конкуренты**

#### **Международный морской порт Туркменбаши (Туркменистан)**

Открыт после масштабной реконструкции в мае 2018 года и является одним из конкурентов порта Актау, представляющим в рамках направления Китай – Европа альтернативный маршрут транспортировки (в обход территории Казахстана).

Включает в себя терминал сыпучих грузов, контейнерный терминал и полипропиленовый терминал, терминал грузовых и пассажирских судов, паромный терминал, судостроительный и судоремонтный заводы. При этом, контейнерный терминал рассчитан на 400 000 TEU/год с возможностью одновременной обработки 3 судов дедевейтом 5000 каждый.

Конкурентные преимущества

- участник маршрута Китай – Европа;
- географическая близость к емкому иранскому рынку;
- модернизированная инфраструктура и перегрузочная техника;

Конкурентные недостатки:

- закрытый политический режим и осторожное отношение инвесторов.

#### **Порт «Курык» (Казахстан)**

Создан в рамках реализации проекта «Новый Шелковый путь», расположен в 90 км от областного центра Актау в естественной бухте, обеспечивающей благоприятные погодные условия для его работы. Порт способен принимать автомобильные (1,9 млн. тонн) и железнодорожные (4,1 млн. тонн) паромы круглогодично.

С вводом в эксплуатацию паромного комплекса, паромные грузы, ранее обслуживаемые на мощностях порта Актау, полностью переориентированы на порт Курык.

Конкурентные преимущества:

- расположение в естественной, защищенной бухте;
- большая площадь и возможности развития;
- развитая железнодорожная сеть;
- возможность прямого выхода на республиканские автомобильные дороги.

Конкурентные недостатки:

- невозможность обработки сухих, насыпных и нефтеналивных грузов;

- отдаленность от областного центра.

### **ТОО «Актауский морской северный терминал» (Казахстан)**

Прилегает к северной части территории порта Актау и представляет из себя многоцелевой терминал, с возможностью перевалки сухих грузов до 3,0 млн. тонн в год, в том числе: зерновые культуры – 1,5 млн. т., генеральные грузы – 640 тыс. т., прочие грузы - 620 тыс. т. и контейнера (TEU) – 240 тыс. т.

Конкурентные преимущества:

- частный порт, гибкость в принятии решений и закупках;
- высокие транзитные возможности порта;
- наличие модернизированной инфраструктуры.

Конкурентные недостатки:

- невозможность обработки нефтеналивных грузов;
- ограничение по количеству причалов;
- отсутствие ж/д путей на причалах.

### **2.1.3.2 Конкурентные маршруты транзита.**

#### **Международный транспортный коридор (МТК) «Север-юг»**

Мультимодальный маршрут транспортировки пассажиров и грузов, общей протяженностью 7200 км от Санкт-Петербурга (РФ) до порта Мумбаи (Бомбеи, Индия), создан для привлечения транзитных грузопотоков из Индии, Ирана и других стран Персидского залива на российскую территорию (через регион Каспийского моря), и далее в Северную и Западную Европу.

Правовой основой проекта является межправительственное Соглашение о международном транспортном коридоре «Север-юг», подписанное Россией, Индией и Ираном в Санкт-Петербурге в 2000 году.

Соглашение охватывает все виды транспорта, обеспечивающие перевозки железнодорожным, морским, автомобильным, речным и воздушным транспортом. Его основное преимущество – реальное, почти двукратное сокращение сроков перевозки товаров и уменьшение их стоимости по сравнению с традиционным морским путем через Суэцкий канал и Средиземное море.

Основными транзитными товарами являются нефть и нефтепродукты, сельхозпродукция, металлопрокат, стройматериалы. Объем потенциального грузопотока в рамках коридора «Север-Юг» оценивается на уровне 20 млн. тонн в год.

#### **Китай – Иран (через ж/д переход Казахстан-Туркменистан)**

Альтернативным железнодорожным направлением Китай – Иран в обход порта Актау является маршрут по восточному побережью Каспийского моря

Узень (Казахстан) - Этрек-Берекет (Туркменистан) - Горган, Иран, открытый в мае 2013 года.

На сегодняшний день по данному участку перевезено более 1 млн. тонн грузов, как казахстанского экспорта, так и китайского транзита, а в перспективе объем перевозок по данному направлению может превысить 15 млн. тонн (в том числе транзит – 5,8 млн. тонн, казахстанский экспорт – 7,3 млн. тонн, импорт – 1.9 млн. тонн).

Проблемным вопросом данного направления является неразрешенный вопрос стыковки широкой и узкой колеи на туркмено-иранской границе, а также завершение Азербайджаном строительства новой железнодорожной магистрали «Астара-Решт-Казвин».

### **Каспийский трубопроводный консорциум (КТК)**

Международный нефтетранспортный проект, созданный для строительства и эксплуатации Каспийского магистрального нефтепровода протяженностью более 1,5 тыс. км.

Трубопровод мощностью 67 млн. тонн нефти в год соединяет нефтяные месторождения запада Казахстана с морским терминалом в Новороссийске, минуя направление через порт Актау. На казахстанское сырье приходится более 80% от прокачиваемых объемов.

Однако последние геополитические изменения в регионе Восточной Европы подвигают грузоотправителей прорабатывать альтернативные стратегические направления транспортировки казахстанской нефти, в частности с использованием маршрута Баку (Азербайджан) – Тбилиси (Грузия) – Джейхан (Турция) через порт Актау.

Конкуреные маршруты транзита

Рис.5



## 2.2 Анализ внутренней среды

### 2.2.1 Текущая ситуация в Компании

Общая перевалка грузов за 2021 год составила 3 501 тыс. тонн, что на 13% больше аналогичного показателя 2020 года.

На показатели перевалки Компании имеют место влияния климатических факторов, таких как урожайность зерновых культур, ценовая волатильность на рынках сбыта продукции, а также фактор перетока части грузовой базы на порт Курык (паромные перевозки) и Северный терминал (переориентация контейнеров по маршруту Китай-Иран-Китай). С увеличением доли контейнерных перевозок также отмечается нехватка подвижного состава, что вызывает скопление контейнеров на переходных участках.

В целях обеспечения непрерывности контейнерных перевозок в рамках Транскаспийского международного транспортного маршрута (ТМТМ) в 2019 году запущена регулярная фидерная линия Актау – Баку (Алят) – Актау.

С момента запуска сообщения через порт Актау перевезено: в 2019 году 8 272 TEU, в 2020 году 12 491 TEU, в 2021 году 17 741 TEU.

Наблюдаемое увеличение объема перевалки контейнерных грузов по маршруту ТМТМ на 142% в 2021 году по сравнению с 2020 годом указывает на укрепление привлекательности данного маршрута за счет его основного преимущества - срока доставки грузов, который в 2 раза меньше по сравнению с традиционным морским маршрутом и составляет 18-20 дней.

Запуск фидерного контейнерного сервиса на Каспии, вкупе с выстраиванием современных клиентоориентированных сервисов, позволяют получить максимальный мультипликативный эффект для развития транспортных маршрутов и региона в целом и создает все предпосылки для дальнейшего развития фидерного сообщения на Черном море.

### 2.2.2 Долговые обязательства

В рамках реализации проекта «Расширение Актауского международного морского порта в северном направлении» для строительства защитных гидротехнических сооружений мол и волнолом, Компанией привлечено два займа АО «Банк Развития Казахстана» (АО «БРК») на общую сумму \$82,2 млн.:

- Займ 1 – на сумму \$25,0 млн.;
- Займ 2 – на сумму \$57,2 млн.

В декабре 2018 года Компанией проведена реструктуризация займов БРК и по состоянию на 01 января 2022 года выплаты составили 5 136 млн. тенге.

*в млн. тенге*

Займ	Ставка вознаграждения	Срок погашения	Выплачено			Остаток ОД
			всего	ОД	%	
Займ 1	7 %	2026 г.	673	60	613	3 039
Займ 2	7 %	2025 г.	4 463	3 170	1 293	4 227
<b>Итого</b>			<b>5 136</b>	<b>3 230</b>	<b>1 906</b>	<b>7 266</b>

### 2.2.3 Износ основных активов

По итогам проведенного в 2020 году государственного аудита Компании (Заключение Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета от 08.10.2020 г. № 15-К) установлен износ производственных активов Компании, показывающий отрицательную тенденцию с увеличением в среднем на 2-3% ежегодно.

Физическое состояние активов Компании находится в удовлетворительном состоянии, за исключением группы «машины и оборудование» (износ - 75%) и прочие (износ – 92%). Наименьшее значение износа имеет группа «здания и сооружения» (25%).

Существующий уровень инвестиций не позволяют в полной мере повлиять на изменение уровня износа основных фондов Компании.

В производственной эксплуатации находятся гидротехнические сооружения (конструкции причалов, волнолом), имеющие разрушения и дефекты конструктивных элементов, для дальнейшей эксплуатации которых необходимо произвести капитальный ремонт.

При этом эксплуатация гидротехнических сооружений и оборудования с высоким процентом износа может повлиять на качество оказываемых услуг, безопасность мореплавания, швартовки, стоянки и обработки судов.

Износ основных средств Компании

Рис.7

Основные средства	Коэффициент износа %				
	2015	2016	2017	2018	2019
здания и сооружения	23,1	19,5	21,2	23,0	24,6
машины и оборудование	58,8	63,8	66,7	70,8	74,9
транспортные средства	36,6	40,3	43,3	49,8	49,5
прочие	81,0	84,1	86,7	89,5	92,0
Среднее значение	49,9	51,9	54,5	58,3	60,2

### 2.2.4 Влияние климатических факторов

Каспийское море характеризуется динамичным и циклическим режимом колебаний уровня воды, включая сезонные колебания. Непрерывное понижение его уровня, наблюдавшееся в 1930-1976 годах, составило 3,2 м при средней интенсивности около 4 см/год.

Начиная с 1977 года уровень Каспия начал резко повышаться и за период с 1977 по 1995 годы вырос на 2,5 метра. Средняя интенсивность подъема уровня за этот период составила около 14 см в год, а в отдельные годы – до 36 см.

В 1999 году за счет займа Европейского банка реконструкции и развития проведена полная реконструкция порта Актау, в рамках которой построены сухогрузные причалы №1, 2, 3 и 6. Проектирование и строительство причалов осуществлялось в период наибольшего подъема уровня моря (1996-2000 гг.) и конструктивно рассчитано на дальнейшее его повышение.

Обратная динамика изменения уровня воды в Каспийском море стала отмечаться начиная с 2008 года и в целом, с момента завершения реконструкции порта Актау по настоящее время падение уровня Каспийского моря составило 2,25 м.

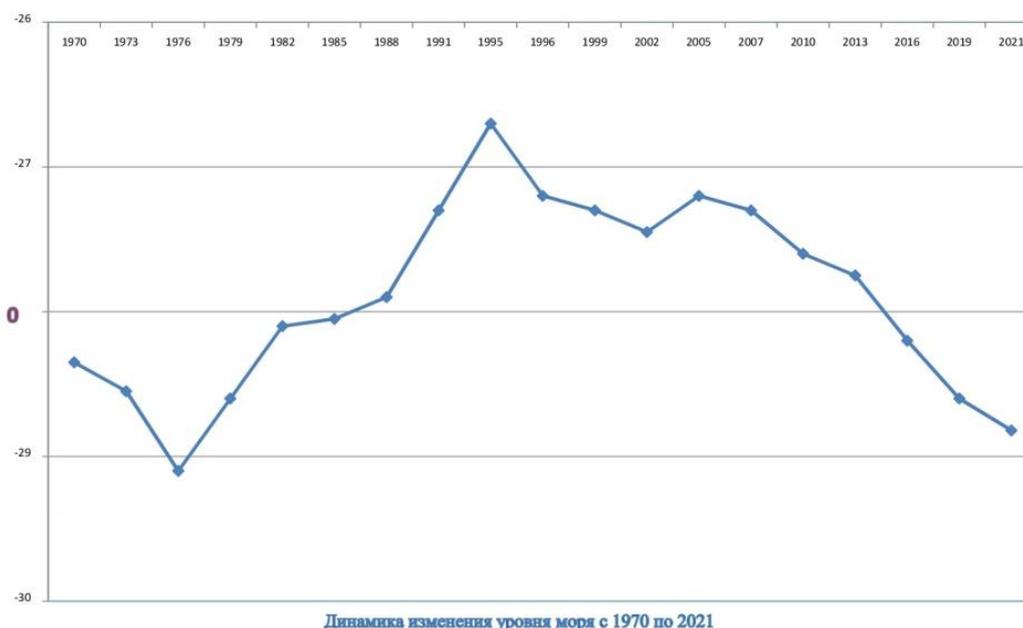
При понижении уровня воды в акватории порта Актау отбойные устройства причалов теряют свою эффективность, вследствие чего, происходит навал судов на нижнюю часть отбойных устройств и их интенсивное разрушение (в настоящее время 70% отбойных устройств повреждены и заменены на временные, не проектные), создавая риски безопасности мореплавания.

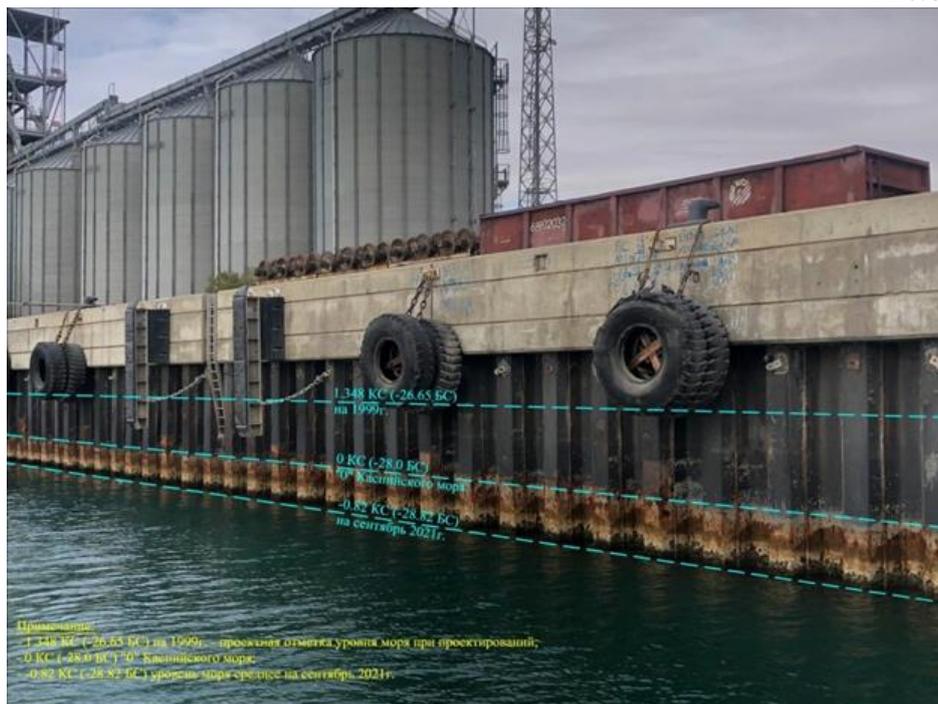
Ключевой на сегодняшний день причиной колебаний уровня Каспийского моря рассматривается изменение водного баланса вслед за изменением климатических факторов. Повышение среднегодовых значений температуры в северном полушарии и снижение количества выпадающих осадков стимулируют более интенсивные процессы испарений в водных бассейнах региона, в том числе приводят к уменьшению притока воды из главной питающей артерии Каспийского моря – реки Волги.

С учетом продолжающегося регрессивного периода в водном балансе Каспийского бассейна принятие экономически обоснованных решений по дальнейшему развитию и модернизации портовой инфраструктуры должно быть основано на соответствующих научных исследованиях с целью получения надежных прогнозных сценариев на ближайшие десятилетия.

Динамика колебаний Каспийского моря

Рис.7





### 2.3 SWOT – анализ

В результате анализа внутренней и внешней среды выявлены сильные и слабые стороны Компании, а также существующие возможности и угрозы:

#### **S – сильные стороны**

- выгодное географическое расположение
- наличие портовой инфраструктуры
- высокий транзитный потенциал
- высокий инвестиционный потенциал
- квалифицированный производственный персонал

#### **W – слабые стороны**

- конкуренция со стороны казахстанских портов и транспортных маршрутов
- износ перегрузочной техники и оборудования
- территориальные ограничения для развития
- малая протяженность причальной линии
- ограниченные площади для хранения грузов

#### **O – возможности**

- встраивание в международные транспортные маршруты через Каспийское море
- переориентация грузов в направлении порта Актау
- создание контейнерного хаба для стока контейнеров
- увеличение пропускной способности порта Актау по перевалке генеральных грузов
- предоставление новых видов услуг и сервисов, связанных с контейнеризацией

#### **Т – угрозы**

- переориентация грузов на конкурентные маршруты
- срыв реализации проектов развития из-за падения уровня моря
- зависимость от тарифной и грузовой политики стран-партнеров ТМТМ
- санкционная политика в отношении Ирана

### **2.4. Выводы по разделу**

За последние пять лет в Компании отмечается снижение объемов перевалки более чем в 1,6 раза, как за счет перенаправления традиционной грузовой базы на другие маршруты, так и за счет перетока части грузов в порт Курык и Актауский Морской Северный Терминал, создавшие ощутимую конкурентную среду в логистической цепочке перевалки на Казахском побережье Каспийского моря.

В условиях отрицательного финансового состояния Компания не имела возможности в достаточной мере инвестировать в восстановление и модернизацию своей инфраструктуры и как следствие физическое состояние активов находится в удовлетворительном состоянии, но при этом гидротехнические сооружения, а также оборудование требует капитального ремонта и обновления.

## **3. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ**

### **МИССИЯ**

*«Являясь важной частью международной транспортно-логистической системы развивать и обеспечивать функционирование портовой инфраструктуры, способствуя интеграции Республики Казахстан в мировое экономическое пространство и действуя как в интересах Акционера, так и в интересах всего заинтересованного бизнес-сообщества».*

## **ВИДЕНИЕ**

*«Мы видим себя высокоэффективной Национальной компанией - морским портом, приверженным высоким стандартам корпоративного управления, имеющим сильную команду и строящим свою работу на принципах открытости, прозрачности, соответствуя лучшей мировой практике по рентабельности и доходности».*

Достижение Миссии и Видения Компании, а также сохранение ее ценностей, будет обеспечено через **реализацию основных стратегических целей:**

1. Увеличение портовых мощностей для способствования росту транзита.
2. Повышение уровня безопасности перегрузочного процесса.
3. Обеспечение устойчивого развития компании.
4. Повышение удовлетворенности клиентов.

## **4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВИДЕНИЯ И ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ**

### **4.1. Инициативы в рамках достижения цели №1 по увеличению портовых мощностей для способствования росту транзита.**

С учетом происходящих изменений в конъюнктуре евроазиатского рынка транспортной логистики и возрастающей актуальности морских перевозок грузов с их перевалкой в портах, наращивание производственных мощностей, обновление погрузочно-разгрузочной техники, развитие транзита и автоматизация бизнес-процессов станут ключевыми задачами Компании для достижения данной цели.

#### **4.1.1 Увеличение портовых мощностей**

Текущие производственные мощности Компании по перевалке всех видов грузов составляют 12,2 млн. тонн в год при проектных 17,7 млн. тонн в год.

В целях восстановления прежних показателей Компанией будут приняты меры по реализации проектов модернизации инфраструктуры и перегрузочной техники.

##### **4.1.1.1 Реконструкция нефтеналивных причалов №9 и 10**

Физический износ причалов составляет 60%. Являются ограниченно-работоспособным.

Для обеспечения дальнейшей эксплуатации будет выполнен капитальный ремонт (по очередям) с выполнением следующих работ:

- разработка предпроектной, проектно-сметной документации;
- демонтаж проезжей части эстакады нефтепричала №9, 10, несущих железобетонных конструкций;
- усиление конструкции, замена отбойных устройств, строительство Центрального пункта управления;
- восстановление конструкции волнолома, дноуглубительные работы.

Объем предполагаемых инвестиций составит 10,9 млрд. тенге. Срок реализации - в период 2024-2032 годы.

#### 4.1.1.2 Реконструкция причала №12 с удлинением причала №3

Для увеличения мощностей сухогрузных причалов и для покрытия потребностей предполагаемого к строительству кортейнерного хаба, будет выполнено строительство дополнительного причала под генеральные и сыпучие грузы путем:

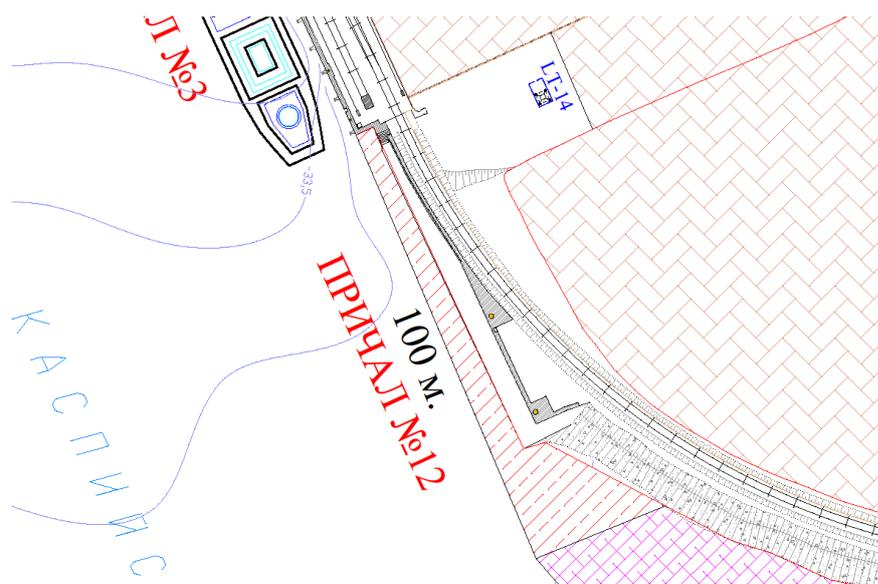
- удлинения причал №3 для приема судов (длиной более 100 м) за счет удлинения причала на 50 м.;
- реконструкции причала №12 под сухогрузный причал;

Для этих целей будет получен земельный участок водного фонда площадью 1,9707 га.

Объем предполагаемых инвестиций составит 13,9 млрд. тенге. Срок реализации - в период 2024-2032 годы.

Реконструкция причала №12 с удлинением причала №3

Рис.9



#### 4.1.1.3 Дноуглубление

Для создания единых навигационных глубин вдоль линии причалов №1, 2, 3 и 6 и в целях обеспечения безопасности мореплавания в акватории порта Актау будут проведены дноуглубительные работы.

Объем дноуглубления будет определен в ТЭО на основании прогнозных данных по изменению уровня Каспийского моря, батиметрической съемке в границах судоходных путей.

Срок реализации - в период 2024-2032 годы.

В результате реализации данной инициативы нефтеналивные мощности порта Актау будут увеличены на 5,2 млн. тонн в год по сравнению с текущими и доведены до показателя 12,7 млн. тонн в год.

Увеличится общая длина причальной стенки до 1 806 метров, что позволит увеличить единовременную постановку к причалу с 3 до 5 судов.

Общая пропускная способность порта Актау будет доведена до 18 млн. тонн в год к 2026 году.

#### **4.1.1.4 Замена (дооснащение) перегрузочной техники**

Для обеспечения перспективных возможностей по перевалке новых номенклатур грузов, в первую очередь, контейнерных грузов, будут приобретены:

- порталные краны – 2 ед.;
- устройства для обработки контейнеров – 6 ед.;
- вилочные погрузчики – 10 ед.

Объем инвестиций – 7,1 млрд. тенге. Срок реализации - в период 2024-2032 годы.

Дооснащение новой перегрузочной техникой решит такие вопросы, как организация второй технологической линии по перевалке тяжеловесных и контейнерных грузов, что, в свою очередь, увеличит производственные мощности и пропускную способность порта Актау.

#### **4.1.2 Развитие транзита**

Используя свой транзитный потенциал, сильные стороны и возможности Компания примет необходимые меры для привлечения транзитных грузов в направлении порта Актау. Данная инициатива будет реализована через:

- развитие маршрута транзита Узбекистан – порт Актау – ВДСК\* – Черное море – Турция, по которому предполагается осуществлять перевозку таких грузов, как карбамид, строительные материалы, полиэтиленовые гранулы и ТНП в контейнерах, с потенциалом 2 280 TEU в год;

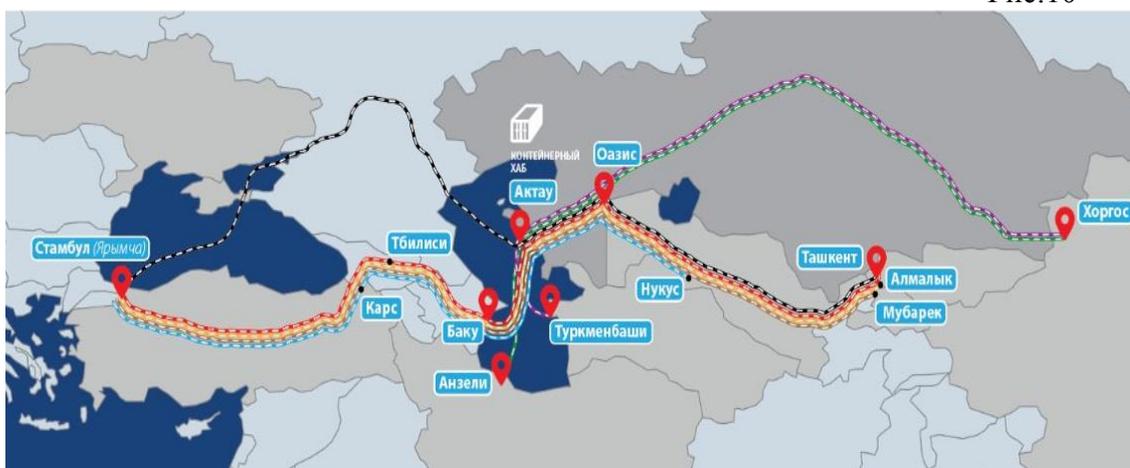
\* - Волго-Донской судоходный канал

- наполнение грузовой базой маршрута Актау-Туркменбаши-Актау в рамках подписанного Соглашения о сотрудничестве с портом Туркменбаши от 6 августа 2021 года, с потенциальным объемом 4 800 TEU в год;
- дальнейшее развитие Транскаспийского Международного Транспортного Маршрута, с потенциалом 68 тыс. TEU в год.

Совокупный прирост объема достигнутый в результате реализации данной инициативы составит порядка 75 тыс. TEU в год к 2027 году.

#### Развитие транзита

Рис.10



### 4.1.3 Автоматизация бизнес-процессов

Компания будет использовать автоматизацию бизнес-процессов как инструмент роста пропускной способности.

В целях ускорения проведения документационных операций с грузами и для способствования росту пропускной способности будет разработана и внедрена технология предварительного электронного обмена информацией о грузах между "логистическими узлами порт Баку - порт Актау - АО «KTZ Express».

Получит дальнейшее развитие интерактивный web-портала «Личный кабинета клиента», позволяющий организовать удобную для клиента систему работы с Компанией.

Реализация данной инициативы позволит заблаговременно получать все технические характеристики груза, уровень его опасности и необходимые условия хранения, а также позволит службам планирования, превентивно разрабатывать карты хранения грузов на территории порта, для минимизации операций по перемещению грузов и экономии топлива и моточасов портовой техники.

## **4.2. Инициативы в рамках достижения цели №2 по повышению уровня безопасности перегрузочного процесса**

Работники Компании являются главной ее ценностью. Поэтому обеспечение безопасных условий труда работников и охрана их здоровья, предотвращение инцидентов и аварий на производственных объектах являются задачами особой важности для Компании.

### **4.2.1 Концепция нулевого травматизма «Vision Zero»**

Дальнейшая организация деятельности Компании в области производственной безопасности будет построена на принятой доверительным управляющим - АО «НК «КТЖ» концепции нулевого травматизма «Vision Zero» и её семи «золотых правил»:

#### **1. Стать лидером – показать приверженность принципам.**

Поведение руководителя имеет решающее значение для успеха или неудачи в развитии охраны труда в Компании. Качество руководства определяет не только практику в области охраны труда, но и собственную привлекательность, успешность и устойчивость. Качественное руководство характеризуется в том числе предсказуемостью, последовательностью и вниманием к деталям, а также определяет норму поведения работников.

#### **2. Выявлять угрозы – контролировать риски.**

Оценки рисков, осуществляемые должным образом и на систематической основе, являются важной темой практического инструктажа работников предприятия. Анализ аварийных, предаварийных и травмоопасных ситуаций позволяет выявлять вопросы, требующие особого внимания или потенциальных улучшений.

#### **3. Определять цели – разрабатывать программы.**

Расстановка приоритетов Компании, установление ясных целей в области охраны труда и принятие конкретных практических шагов, будет предусмотрено в отдельной программе.

#### **4. Создать систему безопасности и гигиены труда – достичь высокого уровня организации.**

Высокоорганизованная система охраны труда уменьшит число неисправностей, простоев и проблем с качеством предоставления услуг Компании. Цель – создание системы управления охраной труда как основы для постоянного совершенствования признания.

#### **5. Обеспечивать безопасность и гигиену на рабочих местах, при работе со станками и оборудованием.**

Принятие мер технического характера по обеспечению и поддержанию соответствия станков, помещений, оборудования и рабочих мест требованиям действующих стандартов по охране труда, а также исключение или минимизация их вредного воздействия на здоровье работников.

#### **6. Повышать квалификацию – развивать профессиональные навыки.**

Инвестирование в обучение и профессиональную подготовку работников Компании и мониторинг следить за соответствием квалификации работников занимаемой должности.

### **7. Инвестировать в кадры – мотивировать посредством участия.**

Мотивирование работников Компании к участию в решении всех вопросов охраны труда, поощрение к соблюдению правил техники безопасности с целью формирования личной позиции работника.

В рамках обеспечения требований в области производственной безопасности Компания будет руководствоваться следующими целями и принципами.

### **Принципы**

- Жизнь человека и его здоровье превыше производственных достижений и экономических результатов;
- Полная интеграция системы управления безопасностью в управление бизнесом и производственную деятельность;
- Все происшествия можно предотвратить;
- Соблюдение законов – обязательное и необходимое условие деятельности Компании
- Компетентность и ответственность работников – основное условие безопасной работы;
- Поддержка и поощрение безопасного поведения работников;
- Взаимовыгодные отношения с поставщиками и подрядчиками;
- Мониторинг и измерения показателей в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

### **Цели**

- Стремиться к исключению травматизма, риска возникновения аварий и пожаров;
- Обеспечить соответствие оборудования и процессов производства законодательным нормативным требованиям по охране труда, промышленной и пожарной безопасности;
- Обеспечить безопасность и здоровье персонала на рабочем месте, постоянно совершенствуя рабочие места для повышения уровня безопасности;
- Предотвращать возникновение случаев профессиональных заболеваний.

### **Ключевые показатели деятельности**

Коэффициент частоты регистрируемых происшествий с потерей рабочего времени чел/час LTIFR;

## Ожидаемый результат

Предотвращение смертельных случаев, аварий и инцидентов, травм на рабочем месте и ухудшений состояние здоровья, а также улучшение и обеспечение безопасных и здоровых условий труда для работников Компании.

Снижение количества случаев производственного травматизма, аварий до нулевого уровня с 2022 года.

По итогам 2021 года значение коэффициента LTIFR (коэффициент частоты регистрируемых происшествий с потерей рабочего времени чел/час) для Компании составило 1,28, что на 68% ниже показателя 2020 года.

Снижение количества случаев потери рабочего времени LTIFR тем самым достижение нулевого показателя коэффициента LTIFR цель/факт ожидается в 2025 году.

Прогноз LTIFR

Рис.11



### 4.3. Инициативы в рамках достижения цели №3 по обеспечению устойчивого развития компании

В рамках этой стратегической цели Компания продолжит выстраивание системы управления в области устойчивого развития через развитие кадрового потенциала, улучшение социальной стабильности и вовлеченности персонала, а также экологической устойчивости.

#### 4.3.1 Развитие кадрового потенциала

Постоянное улучшение качества кадров, стилей управления, раскрытие способностей персонала, а также систематическая реализация программ развития лидерства, нацеленных на достижение задач Компании, будет достигаться за счет:

- разработки, внедрения и исполнения долгосрочной Кадровой политики
- внедрения и реализации программ развития лидерства
- формирование эффективной корпоративной культуры
- нетерпимости к коррупции

#### 4.3.2 Социальная стабильность

Сохранение целостности базовых ценностей и процессов Компании, выстраивание внутренних коммуникаций между работодателем и работниками и поддержание высокого уровня социального самочувствия работников через:

- внедрение грейдированной системы оплаты труда для производственного персонала
- повышение уровней оплаты труда
- мониторинг потребности персонала
- планирование преемственности и кадрового резерва

### **4.3.3 Вовлеченность персонала**

Заинтересованность персонала в успехе компании, удовлетворенность организацией рабочего процесса и рабочего места, видение у работников перспектив личного и профессионального роста будут стимулироваться за счет:

- обеспечения безопасных условий и охраны труда
- создания в коллективе здоровой атмосферы
- развитие механизмов переобучения работников

Показателями уровень развития кадрового потенциала будут:

1. Вовлеченность персонала не ниже 65%
2. Уровень удовлетворенности работой HR не ниже 80%

### **4.3.4 Экологическая устойчивость**

Компания признает свою ответственность за управление бизнесом таким образом, чтобы свести к минимуму воздействие на местную окружающую среду и стремится к устойчивой практике.

Компания продолжит работу над ограничением воздействия от деятельности на окружающие территории соблюдая 5 ключевых тем для руководства.

#### **1. Управление воздействием на окружающую среду**

«Мы стремимся управлять воздействием нашей деятельности на окружающую среду и устойчивое развитие порта».

#### **2. За нашими границами**

«Мы соблюдаем требования природоохранного законодательства, включенные в международные конвенции, ратифицированные Республикой Казахстан».

#### **3. Совершенные управляющие**

«Мы гордимся тем, что стремимся к максимальной переработке отходов с целью уменьшения количества отходов, размещаемых на полигоне»

#### **4. Наши системы и поддержка**

«Мы осуществляем сотрудничество с клиентами, поставщиками, властями и другими заинтересованными сторонами в реализации Экологической политики порта»

## **5. Отношения порт-город**

«Развитие положительного взаимодействия внутри и за пределами территории порта создает возможность и вносит свой вклад в создание устойчивого развития».

Компания будет поддерживать полный сбор данных по потребленной энергии, воды и образования отходов, количественной оценки его использования, а также стоимости и использует эти данные для идентификации возможности улучшения ресурсов и количественной оценки материальных и денежных сбережений.

Как логистический узел, Компания также является источником выбросов CO<sub>2</sub>, которые связаны с операционной деятельностью. Компания будет стремиться сократить выбросы CO<sub>2</sub> на 25%, поощряя компании сокращать данные выбросы, продвигая транспортировку железнодорожным и трубопроводным транспортом вместо автомобильного транспорта, а также сохранить статус «зеленого порта».

### **4.4. Инициативы в рамках достижения цели №4 по повышению удовлетворенности клиентов**

В целях удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов Компания будет работать над предоставлением качественных, безопасных и доступных услуг по обработке грузов, обеспечивая тем самым устойчивый рост бизнеса клиентов.

Направления работы с клиентами позволяющие увеличить грузооборот и повысить доходность Компании:

- выстраивание взаимодействия между структурными подразделениями Компании с диагностикой зон ответственности между ними, оптимизацией схем бизнес-процессов;
- Развитие дополнительных сервисов:
  - будет продолжена работа по созданию условий для перевалки крупногабаритных/тяжеловесных грузов.
  - при недостаточности грузоподъемности портового кранового оборудования предоставление возможности использования арендованного грузоподъемного оборудования, имеющего необходимые технические характеристики.
- предоставление клиентам более комфортных условий оплаты по средством интернет-платежей через мобильные приложения банков второго уровня.

С целью выявления зон требующих улучшения, Компанией на постоянной основе будут проводиться опросы клиентов, путем проведения

анкетирования, круглых столов, ежеквартальных встреч, через журналы удовлетворенности потребителей.

По результатам полученного анализа будут вырабатываться и реализовываться мероприятия по улучшению удовлетворенности клиентов.

## 5. КРИТЕРИИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Измерение достижения поставленных целей компания будет проводить посредством следующих ККД:

1. EBITDA
2. Чистая прибыль
3. Производительность труда
4. Доступность перегрузочной техники
5. LTIFR
6. Индекс удовлетворенности клиентов

### 5.1 ПЛАН СТРАТЕГИЧЕСКИХ ККД

№	Наименование ККД	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1	EBITDA	2 456	5 335	5 041	6 025	6 083	7 928	8 068	8 211	8 270	8 660	8 886
2	Чистая прибыль, млн. тенге	889	2 773	3 140	2 934	1 942	2 865	2 320	2 503	2 683	3 284	3 426
3	Производительность труда, тыс. тонн/чел	7,8	9,9	8,8	9,4	9,3	11,1	11,1	11,2	11,2	11,2	11,2
4	Доступность перегрузочной техники	не менее 95%										
5	LTIFR	2,88	1,65	0,41	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Индекс удовлетворенности клиентов	не менее 96%										

## 6. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ИНИЦИАТИВ

**В краткосрочном периоде до 2024 года** Компания сосредоточится на реализации проектов по модернизации инфраструктуры, обновления оборудования, выстраиванию и практическому задействованию новых и существующих фидерных линий с участием порта Актау.

**В среднесрочном периоде до 2026 года** Компания продолжит реализацию проектов увеличения портовых мощностей, обеспечит необходимый рост производственных мощностей по оперативной и безопасной перевалке контейнеров.

**В долгосрочной перспективе до 2032 года** Компания продолжит техническое перевооружение, повышение производственной эффективности с учетом адаптации своих бизнес-процессов к изменяющимся условиям

Устойчивое развитие является компонентом Стратегии развития Компании, которое будет реализовано во всем периоде реализации Стратегии, с 2022 по 2032 годы.

## ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

