



УТВЕРЖДЕНА
решением Совета директоров
АО «Самрук-Энерго»
от «29» октября 2021г.
Протокол №11/21

**Стратегия развития
АО «Самрук-Энерго» на 2022-2031 годы
Публичная версия**

Владелец документа	Департамент «Стратегическое Планирование и Экономический Анализ»
Редакция	3
Год	2021

г.Нур-Султан

Содержание

1. Назначение и область применения.....	3
2. Анализ текущей ситуации.....	3
2.1. Анализ внешней среды.....	3
2.1.1. Ключевые внешние вызовы	3
2.2. Анализ внутренней среды	5
2.2.1. Ключевые внутренние вызовы.....	5
3. Видение и миссия	6
4. Ключевые приоритеты	6
5. Основные инициативы	7
6. Стратегические цели.....	8
6.1. Стратегическая цель: Снижение нетто углеродного следа.....	8
6.1.1. Экологическая ответственность	8
6.1.2. НИОКР	8
6.1.3. Зеленое финансирование	9
6.1.4. Ресурсосбережение	9
6.1.5. Декарбонизация.....	9
6.1.6. Выход на новые пределы.....	9
6.2. Стратегическая цель: Увеличение производительности	9
6.2.1. Развитие человеческого капитала.....	10
6.2.2. Социальная ответственность.....	10
6.2.3. Увеличение сбыта электроэнергии на внутреннем и внешнем рынках.....	11
6.2.4. Увеличение сбыта угля на внутреннем и внешних рынках	11
6.2.5. Повышение операционной эффективности существующих мощностей	11
6.2.6. Модернизация оборудования.....	11
6.2.7. Инновационное развитие.....	12
6.2.8. Цифровизация.....	12
6.2.9. Совершенствование бизнес процессов	12
6.2.10. Передовые практики HSE.....	12
6.3. Стратегическая цель: Увеличение стоимости чистых активов	12
6.3.1. Повышение финансовой устойчивости Компании	13
6.3.2. Реализация инвестиционных проектов	13
6.3.3. Корпоративное управление	13
7. Нормативные ссылки.....	14

1. Назначение и область применения

АО «Самрук-Энерго» обеспечивает доминирующую долю выработки электроэнергии на рынке РК, неизменно следуя общегосударственным интересам по обеспечению надежных, бесперебойных поставок энергоресурсов. В связи с быстрым сокращением имеющихся резервов мощности на фоне роста потребления (в среднем 4% за 2017-2020 годы, или на 600 МВт ежегодно), в отрасли назревает дефицит электрической мощности (*Источник: Курсив №31 (899), четверг, 19 августа 2021 год*). В этой связи Компания планирует ввести новые угольные энергоисточники для покрытия возрастающего спроса на электроэнергию.

При этом, следует отметить о том, что Казахстан, как и весь мир, вступает в этап 4-го энергетического перехода к широкому использованию возобновляемых источников энергии, которые со временем в большинстве своем вытеснят ископаемые виды топлива — газ, нефть, уголь. Понимая важность повестки и риски, сопряженные с деятельностью, основанной на угольной генерации, Компания в горизонте до 2060 года будет стремиться минимизировать свое негативное влияние на окружающую среду с достижением углеродной нейтральности. Для этого, планируется осуществление различных мероприятий, в том числе, строительство объектов ВИЭ-генерации, перевод некоторых активов на газ, применение наилучших доступных технологий в области улавливания и хранения углерода, аккумулирование, цифровизация и энергоэффективность. Дополнительно, в долгосрочной перспективе вне горизонта планирования Стратегии развития, Компания также будет рассматривать дополнительные отрасли, как например, водородная энергетика и геотермальные источники, в целях внесения своего вклада в общегосударственную цель по достижению углеродной нейтральности.

Настоящая Стратегия развития является основополагающим документом для планирования и осуществления деятельности Компании на период 2022-2031 годы.

Стратегия учитывает государственную политику в области стратегического планирования системы национальной энергетической безопасности. Также при формировании Стратегии Самрук-Энерго придерживается, но не ограничивается принципами устойчивого развития, закрепленными в Глобальном договоре Организации Объединенных Наций, Руководстве в области устойчивого развития Самрук-Энерго и включает элементы, описанные в Главе «Устойчивое развитие» Кодекса корпоративного управления Самрук-Энерго.

2. Анализ текущей ситуации

В целях комплексного анализа текущей ситуации рассмотрены аспекты как внешней среды, так и внутренней, в рамках которых определены вызовы и возможности на глобальном, национальном и корпоративном уровнях. Также стратегия Компании базируется на текущих позициях Самрук-Энерго с учетом основных тенденций энергетической отрасли, оказывающих влияние на условия функционирования общества.

2.1. Анализ внешней среды

На текущий момент перед Компанией стоит ряд ключевых внешних вызовов, являющихся следствием характеристик внешней среды и тенденций ее развития.

2.1.1. Ключевые внешние вызовы

1) Ужесточение требований экологического законодательства.

Новым Экологическим кодексом Республики Казахстан (далее – Кодекс) вводятся требования для предприятий 1 категории по переходу на комплексные экологические разрешения и внедрению наилучших доступных техник (далее – НДТ). Разработка Справочника НДТ планируется до 1 июля 2023 года, а утверждение заключений по НДТ - в конце 2023 года. В случае несоблюдения

тербований Кодекса предусматривается поэтапное повышение налоговых ставок на эмиссии в окружающую среду. Также предприятия 1 категории с 1 января 2023 года обязаны на своих основных стационарных источниках эмиссий установить автоматизированную систему мониторинга эмиссий для передачи данных в режиме онлайн в Министерство экологии, геологии и природных ресурсов РК.

Для регулирования выбросов парниковых газов (ПГ) и их сокращения в рамках борьбы с изменением климата в Казахстане внедрена система квотирования выбросов ПГ. В случае возникновения дефицита квот, в связи с увеличением объема производства электроэнергии, в законодательстве предусмотрена возможность получения дополнительных квот.

Кроме того, в мире наблюдается устойчивый тренд на снижение уровня загрязнения окружающей среды. Обязательства, принятые Республикой Казахстан, как активным участником международных отношений в области экологии, и Самрук-Энерго, как экологически и социально ответственной компанией, определяют необходимость проактивного реагирования на тенденции в области охраны окружающей среды.

2) Ввод балансирующего рынка электроэнергии.

На заседании Правительства РК было поручено обеспечить ввод балансирующего рынка в режиме реального времени в 2022 году.

Ввод балансирующего рынка электроэнергии в режиме реального времени предполагает создание экономических сигналов для субъектов оптового рынка электроэнергии по соблюдению собственного суточного графика производства/потребления электрической энергии и участию в устранении дисбалансов электроэнергии в энергосистеме. Также вводится понятие «провайдер баланса» - субъект оптового рынка электрической энергии, принявший на себя ответственность за финансовое урегулирование на балансирующем рынке электрической энергии как собственных дисбалансов, так и дисбалансов других субъектов рынка в соответствии с заключенными договорами.

3) Регуляторные меры по развитию централизованных торгов электрической энергией.

В рамках законодательных изменений по развитию конкуренции Агентством по защите и развитию конкуренции предлагается внести изменения в Закон Республики Казахстан «Об электроэнергетике» по определению доли электрической энергии, подлежащей обязательной продаже через централизованные торги.

Кроме того, Министерство энергетики РК предлагает внедрить модель оптового рынка электроэнергии с агрегированным спросом, которая предполагает создание Оператора оптового рынка для выполнения функций единого закупщика и центра финансовых взаиморасчетов за электроэнергию.

4) Формирование Общего электроэнергетического рынка Евразийского экономического союза.

Ввод общего электроэнергетического рынка ЕАЭС предполагает создание системы отношений между субъектами оптовых электроэнергетических рынков государств-членов Союза на основе параллельно работающих электроэнергетических систем, связанной с куплей-продажей электрической энергии (мощности).

Полномасштабное функционирование общего рынка предполагается с 1 января 2025 года после создания общего рынка газа. В результате образования общего электроэнергетического рынка ЕАЭС Республика Казахстан получит не только упрощенный доступ к рынкам стран-участниц Союза, но также повысит открытость внутреннего рынка для внешних поставщиков электроэнергии.

5) Реализация национальных и инфраструктурных проектов.

Дочерними компаниями АО «Самрук-Энерго» продолжается работа по реализации инвестиционных проектов в городе Алматы и Алматинской области в рамках исполнения поручения Первого Президента РК – Елбасы, Н.А. Назарбаева, а также поручений Президента РК Касым-Жомарта Токаева, озвученных в Послании народу Казахстана 1 сентября 2021 года.

В рамках реализации проекта по модернизации Алматинской ТЭЦ-2 на совещании под председательством Премьер-министра РК было одобрено строительство новой парогазовой установки (далее – ПГУ) с установленной мощностью до 600 МВт.

Также дочерней компанией АО «Самрук-Энерго» ведется работа по проекту «Реконструкция Алматинской ТЭЦ-3 на базе ПГУ с увеличением мощности станции до 450 МВт». По данному проекту, помимо перевода на газ, планируется работа станции в маневренном режиме для покрытия пиковых нагрузок потребления в городе Алматы и Алматинской области. Кроме того, в рамках газификации Алматинского энергокомплекса предусмотрен проект «Расширение ТЭЦ-1 со строительством ПГУ мощностью 200-250 МВт» для обеспечения надежности теплофикации и электрификации города Алматы.

Реализация вышеуказанных проектов позволит обеспечить снижение выбросов вредных веществ из энергоисточников АО «АлЭС» в атмосферу Алматинского региона.

Дочерней компанией Общества - АО «АЖК» планируется проект по реконструкции кабельных линий и подстанций в городе Алматы и Алматинской области. Основанием для реализации проекта является физическая изношенность кабельных линий, что приводит к ежегодному росту аварийности, частым перебоям в электроснабжении, недоотпуску электроэнергии и дополнительным затратам на аварийно-восстановительные работы.

б) Реализация Программы трансформации.

Мир стремительно движется к экономике нового типа, где основным инструментом ее формирования становятся цифровые технологии. В современных условиях информационные технологии и трансформация являются основным фактором технологических перемен и условием обеспечения конкурентоспособности как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне стран.

Общество в рамках Программы трансформации реализовывает ряд проектов для достижения качественно нового уровня цифровизации в группе компаний, в том числе с целью сохранения конкурентных преимуществ в условиях интеграции и формирования общих энергетических рынков.

2.2. Анализ внутренней среды

АО «Самрук-Энерго» создано в соответствии с решением общего собрания акционеров с целью реализации долгосрочной государственной политики по модернизации существующих и вводу новых генерирующих мощностей. Компания зарегистрирована 10 мая 2007 года. Единственным акционером Самрук-Энерго по состоянию на октябрь 2021 года является Фонд.

Основными видами деятельности Самрук-Энерго являются управление энергетическими активами в Республике Казахстан, а также содействие в модернизации существующих и строительстве новых генерирующих мощностей, внедрение новых технологий в энергетике Республики Казахстан.

Установленная мощность электростанций Самрук-Энерго по состоянию на 31 декабря 2020 года составила 6,22 ГВт, из которых 4,5 ГВт приходится на ТЭС, 0,83 ГВт – на ТЭЦ и 0,89 ГВт – на ГЭС и ВИЭ. Ограничения по мощности объектов генерации в среднем за 2020 г. составили 0,77 ГВт.

2.2.1. Ключевые внутренние вызовы

- 1) Необходимость кардинального повышения операционной эффективности Компании и роста показателя рентабельности с учетом применения НДТ, цифровизации и трансформации.
- 2) Нехватка кадровых ресурсов и экспертизы в рамках будущих трендов.
- 3) Неконкурентные тарифы.

АО «Самрук-Энерго» на постоянной основе работает над совершенствованием торгово-сбытовой политики, стремясь создать благоприятный и прозрачный механизм ценообразования для всех своих потребителей, исключая дискриминационные условия и принципы, а также обеспечением надежной работы электростанций и исполнением принятых финансовых обязательств.

4) Высокий уровень долговой нагрузки на Компанию, вследствие реализации инвестиционной программы.

На базе анализа среды функционирования, внутренних и внешних вызовов представлен SWOT-анализ Компании в таблице 2.

Таблица 2. SWOT-анализ положения Самрук-Энерго

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Накопленная экспертиза в реализации проектов ВИЭ. 2. Наличие в портфеле Компании активов ВИЭ и ГЭС. 3. Эффективные энергетические мощности относительно общего уровня износа мощностей в Республике Казахстан. 4. Поддержка со стороны государства и Фонда. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень износа мощностей. 2. Реализация социальных проектов без достаточного уровня возврата инвестиций на вложенный капитал. 3. Высокий уровень долговой нагрузки. 4. Регуляторная среда в области тарифообразования. 5. Низкие возможности управления ценовым предложением. 6. Ограниченность экспортных поставок энергетического угля по причине замещения Экибастузского угля на традиционных рынках, а также неконкурентоспособности на других рынках из-за низких параметров. 7. Наличие больших запасов энергетического угля.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постепенная переориентация нефтяных компаний мира в рамках декарбонизации бизнеса в «зеленые» проекты – возможность их привлечения в ВИЭ-проекты Компании. 2. Тренд на электрификацию секторов экономики (автотранспорт, ж/д транспорт и др.). 3. Расширение доли рынка за счет растущего спроса, обеспечения конкурентоспособности и в перспективе – изменения модели рынка. 4. Развитие экспортного потенциала. 5. Оптимизация баланса мощностей в соответствии с потребностью рынка (ТЭС, ТЭЦ, ГЭС, ВИЭ) 6. Развитие ВИЭ-генерации совместно со стратегическим партнером, в том числе технологии в области сокращения парниковых газов, улавливания и хранения углерода (CCS). 7. Развитие технологий в направлении «чистого» угля, в т.ч. за счет обогащения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глобальный тренд в снижении финансирования в проекты, не способствующие «озеленению» экономики. 2. Сохранение и расширение связанной генерации. 3. Ужесточение экологического законодательства РК, в том числе риск увеличения платежей за эмиссии в 2, 4, 8 раз в случае отказа от перехода на комплексные экологические разрешения (КЭР). 4. Повышение доступа к рынку Республики Казахстан за счет развития общего электроэнергетического рынка ЕАЭС. 5. Удорожание крупных инвестиционных проектов как следствие ослабления национальной валюты. 6. Волатильность сырьевых товаров на мировых рынках. 7. Нестабильность геополитической ситуации в соседних странах.

3. Видение и миссия

Электроэнергетика – базовая инфраструктурная отрасль экономики, от которой зависит эффективность функционирования производственного комплекса, сферы услуг, а также качество жизни населения Республики Казахстан. Перед Компанией стоит задача по формированию сбалансированной модели развития, включающей в себя оптимальное соотношение обеспечения энергоресурсами внутренних потребителей и экспорта, сочетая высокую экономическую эффективность, инновационное совершенствование и передовые стандарты социальной ответственности. Исходя из этого формируется стратегическая миссия Компании.

Видение: Эффективная высокотехнологичная операционная энергетическая компания с высокой социальной и экологической ответственностью – лидер энергетики Казахстана.

Миссия: Создавать стоимость для акционеров, удовлетворять растущий спрос путем надежных поставок энергоресурсов, высокотехнологического развития, экологичности, руководствуясь принципами устойчивого развития.

4. Ключевые приоритеты

Достижение миссии и видения компании будет обеспечено через реализацию трех ключевых приоритетов: Устойчивое развитие, Ответственные инвестиции, Эффективное и активное управление портфелем.

В целях эффективной реализации миссии и стратегических целей, с учетом вызовов и возможностей на глобальном, национальном и корпоративном уровнях, определены ключевые приоритеты Общества через призму ESG.

Глобальный тренд на переход к «зеленой экономике», растущие ESG-требования стейкхолдеров одновременно выдвигают как вызовы перед Обществом, так и возможность быть ключевым ответственным звеном на рынке электроэнергетики на пути перехода к низкоуглеродной экономике. Таким образом Общество стремится внести свой вклад в структуру национальной экономики, способствуя развитию возобновляемых источников энергии, максимальному снижению выбросов в атмосферу и улучшению экосистемы.

При этом базовую устойчивость Общества обеспечивает традиционная генерация и угольный бизнес, ориентированные на применение высокотехнологичных решений по обогащению и глубокой переработке угля, улавливание выбросов, внедрение принципов бережливого производства, а также надежность и отлаженность поставок электроэнергии, динамичные темпы роста объемов производства и нацеленность на диверсификацию.

Общество определяет приоритетом обеспечение соответствия производственной деятельности принципам устойчивого развития, согласованности своих экономических, экологических и социальных целей для устойчивого развития и создания экономической стоимости в долгосрочной перспективе.

В Обществе будет совершенствоваться система управления устойчивым развитием, ориентированная на ESG-стандарты и передовую практику. Общество структурирует свою деятельность в трех областях, соответствующих концепции устойчивого развития и ESG: окружающая среда, социальная сфера, корпоративное управление и экономическое развитие.

5. Основные инициативы

Достижение стратегических целей необходимо обеспечивать через призму ключевых приоритетов по устойчивому развитию, ответственным инвестициям и эффективному и активному управлению портфелем. Это позволит применить инструменты и механизмы, отвечающие внешним и внутренним вызовам, возможностям и наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

В этой связи, в целях реализации стратегических целей Общества с учетом ключевых приоритетов определены 19 основных инициатив (Таблица 3). Все инициативы разработаны в соответствии с инициативами Фонда.

Таблица 3. Ключевые приоритеты

		Устойчивое развитие	Ответственные инвестиции	Эффективное управление портфелем
Стратегические цели	Снижение нетто углеродного	1. Экологическая ответственность 5. Декарбонизация	2. НИОКР 3. Зеленое финансирование 19. Выход на новые пределы	4. Ресурсосбережение
	Увеличение производительности	6. Развитие человеческого капитала 7. Социальная ответственность 15. Передовые практики HSE	11. Модернизация оборудования 12. Инновационное развитие	8. Увеличение сбыта электроэнергии на внутреннем и внешнем рынках 9. Увеличение сбыта угля на внутреннем и внешнем рынках 10. Повышение операционной эффективности существующих мощностей 13. Цифровизация 14. Совершенствование бизнес-процессов
	Увеличение стоимости чистых активов	16. Повышение финансовой устойчивости 18. Корпоративное управление	17. Реализация инвестиционных проектов	18. Корпоративное управление

6. Стратегические цели

Для достижения видения Компании и следования стратегическим направлениям Компания сосредоточится на исполнении трёх стратегических целей, таких как:

1. Снижение нетто углеродного следа.
2. Увеличение производительности.
3. Увеличение стоимости чистых активов.

6.1. Стратегическая цель: Снижение нетто углеродного следа

Снижение нетто углеродного следа станет сдвигом акцента от использования ископаемых видов топлива к возобновляемым источникам энергии и источникам с низким уровнем выбросов углерода. Сегодня, будущее энергетики в мире связывают с развитием альтернативных источников энергии, таких как ветер, солнце, геотермальная и атомная энергетика. Цель такого стремления – снижение вредных выбросов в атмосферу и минимизация негативных последствий человеческой деятельности на экологию.

В Послании народу Казахстана от 1 сентября 2021 года Глава государства К-Ж. Токаев отметил: «Мир движется в сторону экологизации промышленности и экономики. Сегодня это уже не просто слова, а конкретные решения в виде налогов, пошлин, мер технического регулирования. Мы не можем оставаться в стороне – все это затрагивает нас напрямую через экспорт, инвестиции и трансферт технологий. Это, без всякого преувеличения, вопрос устойчивого развития Казахстана. Поэтому мной поставлена задача достичь углеродной нейтральности к 2060 году. Работать в данном направлении нужно очень прагматично» (*Источник: Послание президента народу. Полный текст: https://forbes.kz//process/poslanie_prezidenta_narodu_polnyiy_tekst/*).

На сегодняшний день, по абсолютным значениям выбросов CO₂ Казахстан занимает 26 место среди Топ-30 стран мира по выбросам CO₂. Лидерами по выбросам CO₂ являются Китай, США, Индия и Российская Федерация.

Компания, являясь крупнейшим производителем электроэнергии в Республике Казахстан, играет ключевую роль в амбициозных планах страны, в том числе по переходу к низкоуглеродному развитию. По данному направлению Общество планирует реализовать следующие инициативы.

6.1.1. Экологическая ответственность

В целях снижения негативного влияния на окружающую среду потребуются модернизация оборудования, применение современных технологий при реализации новых инвестиционных проектов. Необходим комплексный подход с продвижением культуры бережливого отношения к окружающей среде, получением международных рейтингов в сфере ESG, а также применением цифровых технологий для мониторинга экологического воздействия. С учетом основных приоритетов развития электроэнергетической отрасли Казахстана, Общество будет стремиться к развитию и применению чистых угольных и других наилучших доступных технологий, а также технологии улавливания выбросов.

6.1.2. НИОКР

Общество проводит работу по развитию научных разработок, выстраивая тесные взаимосвязи с научно-исследовательским сообществом и увеличивая практический эффект научных разработок, в том числе с поддержкой проведения исследовательской работы отечественными кадрами. Важное внимание уделяется вопросами коммерциализации НИОКР в целях получения своевременного экономического эффекта от научных разработок.

6.1.3. Зеленое финансирование

Зеленые финансовые инструменты, как составляющая рынка капитала, направляются на реализацию энергоэффективных и низкоуглеродных проектов. Основными инструментами зеленого финансирования являются зеленые облигации, зеленое льготное кредитование и субсидии на зеленые проекты. При этом, более активным сектором являются зелёные облигации.

На текущий момент в Казахстане сформирована необходимая правовая среда для выпуска инструментов зеленого финансирования. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка разработало правила регистрации и выпуска зеленых облигаций, которые предусматривают раскрытие эмитентами информации о соответствии принципам зеленого финансирования.

Размещение зеленых облигаций возможно на биржах KASE и AIX, с учетом ключевых принципов зеленых облигаций Международной ассоциации рынков капитала (ICMA) и стандартов климатических бондов Инициативы климатических бондов (Climate Bond Initiative). В тоже время, Центром зеленых финансов МФЦА разрабатываются механизмы для поддержки эмитентов по вопросам подготовки к выпуску зеленых облигаций на Бирже, в том числе механизмы по субсидированию внешнего обзора – независимой оценки соответствия зеленых облигаций общепризнанным стандартам и принципам в области зеленого финансирования.

Общество планирует использовать инструменты «зеленого» финансирования по перспективным и реализуемым проектам.

6.1.4. Ресурсосбережение

Компания будет стремиться к эффективному использованию ресурсов, включая топливно-энергетических и водных. Будут внедряться передовые технологии и инновационные решения для сокращения удельного использования ресурсов. Наряду с технологическим переоснащением ключевым аспектом станет развитие культуры бережливости.

6.1.5. Декарбонизация

Климатическая повестка предполагает пересмотр бизнес моделей и технологическую трансформацию с акцентом на низкоуглеродное развитие.

Процесс декарбонизации деятельности Компании направлен на замещение угольной генерации газовой, ввод новых мощностей на основе альтернативных источников энергии, строительство объектов ВИЭ для собственного потребления, энергоэффективность, улавливание углерода, а также мероприятия по озеленению и поглощению углерода. Вместе с тем, значительная роль отведена продвижению экологической культуры и изменению мышления в сторону бережливого подхода к окружающей среде. Более того, переход к низкоуглеродному развитию окажет влияние и на принятие инвестиционных решений, а также закупочную деятельность.

6.1.6. Выход на новые пределы

Учитывая поставленные перед Обществом задачи по переходу к чистым технологиям. Общество планирует в долгосрочной перспективе (после 2031 года) рассмотреть вопрос строительства атомной электростанции, а также возможность реализации проекта по строительству геотермальной станции.

6.2. Стратегическая цель: Увеличение производительности

Повышение рентабельности продаж компании является одной из основных инициатив, в рамках которой планируется обеспечить реализацию ряда мероприятий.

6.2.1. Развитие человеческого капитала

Кадровая политика основана на целях Стратегии развития Компании и призвана способствовать максимально эффективной реализации стратегических инициатив Общества.

Кадровая политика является основополагающим документом в области управления персоналом и ориентирована на развитие человеческого потенциала и определяет необходимость развития компетенций персонала для успешной реализации мероприятий, предусмотренных в рамках Стратегии.

Персонал Компании является основным активом и его конкурентным преимуществом. Масштаб и сложность изменений в рамках реализации Стратегии, а также конкурентная внешняя среда требуют приобретения работниками новых навыков, а также изменения ценностных установок и корпоративной культуры. Все направления работы с персоналом потребуют существенной модернизации, развития и применения лучших практик управления, что будет достигнуто через смещение роли HR функции с административно-поддерживающей роли до стратегического партнера бизнес-подразделений Компании.

Ключевыми элементами политики по управлению персоналом станут направления, связанные с развитием корпоративной культуры, обеспечением социальной стабильности и высокой вовлеченности персонала, управлением талантами и обеспечением преемственности, эффективного подбора персонала и развитием системы квалификаций и компетенций.

Вместе с тем, политика по управлению персоналом нацелена на создание привлекательных условий для работников. Для удержания внутренних талантов и привлечения высокопрофессиональных кадров, а также повышение качества «Человеческого капитала», Общество обеспечит повышение значимости отбора и подбора работников в соответствии с принципами меритократии и прозрачности, а также развитие внутренних компетенций и дальнейшее участие в реализации проектов «Жас-Өркен» и «Цифровое лето».

Такой подход будет способствовать накоплению компетенций и навыков, необходимых для развития бизнеса, достижения конкретных результатов и устойчивого развития Компании.

6.2.2. Социальная ответственность

Компания стремится постоянно улучшать условия труда сотрудников, меры безопасности и другие социальные аспекты для повышения благосостояния людей. Также Компания рассматривает баланс между производственными подходами и социальными приоритетами как одну из основных задач в регионах присутствия.

Более того, в рамках планов по переходу к низкоуглеродному развитию необходимо применить комплексный подход с анализом социальных аспектов. Следует проактивно подготовить трудовой коллектив к деятельности в новых условиях и, при необходимости, проводить своевременную переподготовку кадров. В рамках данной стратегической инициативы Общество продолжит работу в следующих направлениях:

- Следование принципам Глобального договора ООН.
- Соблюдение принципов меритократии.
- Внедрение высоких этических стандартов, развитие системы ценностей и построение корпоративной культуры, основанной на доверии, инвестирование в человеческий капитал и профессиональное развитие.
- Обеспечение социальных гарантий и социальной стабильности в Компании (рост вовлеченности персонала, регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства и социальной ответственности).
- Социальная защищенность (недопущение случаев дискриминации, недопущение случаев нарушения соблюдения прав человека, равные права и возможности).

6.2.3. Увеличение сбыта электроэнергии на внутреннем и внешнем рынках

Согласно прогнозного баланса электрической энергии и мощности на 2021-2027 годы, утвержденного приказом Министра энергетики Республики Казахстан, предполагается рост электропотребления в среднем на 2,4%. Таким образом, рост электропотребления позволит увеличить загрузку мощностей Компании.

Руководствуясь нормами законодательства, энергопроизводящие организации АО «Самрук-Энерго», в первую очередь, обеспечивают удовлетворение потребности внутреннего рынка, и после экспортируют излишки электроэнергии.

В рамках планируемого осуществления энергоперехода Компания планирует диверсификацию источников доходов в соответствии с принципами ESG путем введения в эксплуатацию объектов ВИЭ-генерации. В соответствии с текущим законодательством, объемы электроэнергии, производимые объектами ВИЭ гарантированно закупаются единым закупщиком рынка – Расчетно-финансовым центром по поддержанию ВИЭ.

6.2.4. Увеличение сбыта угля на внутреннем и внешних рынках

Угольный бизнес Компании ориентирован на обеспечение углем возросших потребностей энергопроизводящих организаций на рынке Республики Казахстан.

За последние 5 лет потребность в угле выросла с 25 млн. тонн до 36,4 млн. тонн (+45%). В связи с чем ТОО «Богатырь Комир» производило отгрузку угля в объеме, существенно превышающем производственную мощность предприятия, что привело к отставанию вскрышных работ.

Для обеспечения планов по реализации угля на разрезе «Богатырь» реализуется проект по внедрению циклично-поточной технологии добычи. В его результате увеличится производственная мощность разреза «Богатырь», что позволит обеспечивать полную потребность в угле энергопроизводящих организаций Республики Казахстан.

Начиная с 2022 года Компания планирует внедрить на разрезе «Северный» опытно-промышленную (пилотную) установку сухого обогащения угля. Данная инициатива позволит Компании задействовать менее качественный по характеристикам уголь 3-го пласта в производстве товарного продукта для потребителей РК.

6.2.5. Повышение операционной эффективности существующих мощностей

Основу генерирующих мощностей Компании составляют конденсационные энергоблоки, работающие на угле. Вместе с тем, в состав Компании входят 4 ГЭС общей мощностью 834 МВт, являющиеся источниками чистой энергии. Однако в ближайшей перспективе, несмотря на участие Компании в проектах ВИЭ, угольная генерация останется в перечне компетенций Самрук-Энерго.

В этой связи основной упор в рамках работ по развитию генерации будет направлен на повышение операционной эффективности существующих мощностей (оптимизация производственных затрат, продуктивная эксплуатация и ремонт оборудования), инновационное развитие и эффективную реализацию инвестиционных программ, улавливание углерода и энергоэффективность.

6.2.6. Модернизация оборудования

В целях достижения положительного экономического эффекта, необходимо произвести обновление оборудования и модернизацию производств, ускорить темпы цифровизации производственных процессов и систематически внедрять передовые технологии.

6.2.7. Инновационное развитие.

АО «Самрук-Энерго» в рамках своей Стратегии развития планирует увеличение размеров угольного бизнеса ТОО «Богатырь Комир» за счет внедрения технологии обогащения угля. Перспективный проект будет иметь положительные инвестиционные показатели при обогащении экибастузского угля.

Обогащенный уголь является товаром, который торгуется на международных рынках. Ближайшими к Казахстану основными регионами потребления данного угля являются Россия и страны Юго-Восточной Азии, в том числе Китай, Япония, Южная Корея, Тайвань и т.д., при этом основными поставщиками на данные рынки являются Индонезия и Россия.

Ввиду этого в перспективе планируется реализация инвестиционного проекта по строительству фабрики для обогащения экибастузского угля с целью увеличения доходности угольного бизнеса с выходом на выше обозначенные международные рынки сбыта.

6.2.8. Цифровизация

Общество отслеживает глобальные технологические тренды в применении цифровых технологий. За счет внедрения и масштабирования новейших применимых технологий будет обеспечено создание дополнительной стоимости активов и продукции, а также повышена эффективность принятия управленческих решений. Будет проводиться дальнейшее улучшение коммерческих, производственных и корпоративных бизнес-процессов с применением передовых технологий.

6.2.9. Совершенствование бизнес процессов

Для обеспечения рентабельности и повышения операционной эффективности Общество продолжит систематический реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов, в том числе путем цифровизации, с определением и исключением неэффективных корпоративных и производственных процессов. Также планируется роботизация рутинных бизнес процессов путем внедрения специализированного программного обеспечения в целях освобождения временных ресурсов у работников.

6.2.10. Передовые практики HSE

Целью реализации проекта по Автоматизации процесса регистрации опасных действий/условий и инцидентов является снижение уровня производственного травматизма, путем повышения уровня культуры безопасности сотрудников, за счет внедрения доступной и прозрачной автоматизированной системы регистрации и расследования инцидентов.

Также продолжится работа по сотрудничеству с передовыми компаниями и заключению меморандумов. Данное мероприятие предусмотрено в целях обмен опытом с передовыми компаниями в области безопасности и охраны труда, проведения бенчмарк анализа, а также на развитие коммуникаций и непрерывное совершенствование в данном направлении.

6.3. Стратегическая цель: Увеличение стоимости чистых активов

Общество будет повышать эффективность управления оборотным капиталом для поддержания оптимального уровня долга и минимизации риска неплатежеспособности. Снижение стоимости привлекаемого капитала будет обеспечено за счет системной работы по повышению кредитных рейтингов.

6.3.1. Повышение финансовой устойчивости Компании

В период 2022-2026 Компания планирует реализацию проектов по Газификации Алматинского энергоузла, в связи с чем наблюдается увеличение долга к 2025-2026 годам за счет планируемых привлечений заемного финансирования.

При этом, в среднесрочном периоде Компанией также будут усилены меры по сохранению и укреплению финансовой устойчивости. Данная стратегическая инициатива позволит Самрук-Энерго эффективно управлять долгом и добиться оптимальной структуры капитала.

6.3.2. Реализация инвестиционных проектов

Самрук-Энерго в рамках реализации программы трансформации внедрило лучшие практики управления инвестиционной деятельностью, в том числе:

- управление портфелем проектов и мероприятий Компании, что позволит значительно улучшить распределение финансовых ресурсов путем повышения доли рентабельных проектов в совокупном портфеле проектов и мероприятий;
- управление проектами, которое поднимет уровень контроля на этапе реализации инвестиционных проектов (бюджеты, сроки).

Инвестиционные проекты Компании должны основываться исключительно на принципах коммерческой целесообразности и долгосрочных интересах, а также возвратности капитала. В исключительных случаях, во исполнение решения Единственного акционера, принятых по поручениям Президента Республики Казахстан, Компания может финансировать реализацию таких проектов с учетом финансовой устойчивости, соблюдения финансовых коэффициентов и без негативного влияния на кредитные рейтинги. По итогам проведенного анализа сформирован перечень капитальных проектов, в том числе «зеленых» проектов энергоперехода, включенных в Стратегию развития Компании на 2022-2031 гг.

6.3.3. Корпоративное управление

Компания стремится повышать эффективность корпоративного управления для обеспечения устойчивого развития бизнеса и принятия взвешенных управленческих и инвестиционных решений. Качественное и эффективное корпоративное управление обеспечивает эффективное управление рисками и надежную систему внутреннего контроля, облегчает доступ к внешнему капиталу, позволяет снизить стоимость капитала и улучшить репутацию Компании.

С целью постоянного совершенствования корпоративного управления Компания обязуется:

- неукоснительно соблюдать права акционеров, инвесторов и иных стейкхолдеров;
- четко разделять полномочия и ответственность между органами Компании и подразделениями;
- повышать эффективность Совета директоров и его Комитетов, а также Исполнительного органа и его Комитетов;
- не допускать корпоративных конфликтов и конфликта интересов;
- совершенствовать систему управленческой отчетности;
- стремиться применять лучшие мировые практики корпоративного управления, путем дальнейшего внедрения принципов и положений Кодекса корпоративного управления;
- придерживаться принципов информационной открытости для акционеров и иных заинтересованных сторон (формализованная и прозрачная политика и процедура вознаграждения директоров и руководителей Компании, прозрачная дивидендная политика, публикация на ежегодной основе годового отчета с финансовой отчетностью и отчетом в области устойчивого развития, в соответствии со стандартами GRI и МСФО, и т.п.);

- обеспечить наличие эффективных процессов планирования, эффективных систем внутреннего контроля, комплаенса и внутреннего аудита, эффективной системы управления рисками, эффективной системы управления устойчивым развитием.

7. Нормативные ссылки

№	Название документа
1	Стратегия развития АО «Самрук-Қазына» на 2022-2031 годы
2	Корпоративный стандарт по стратегическому и бизнес планированию в группе компаний АО «Самрук-Қазына»