



**УТВЕРЖДЕНО:**  
решением Совета Директоров  
АО «Самрук-Энерго»  
от «15» октября 2015г.  
Протокол № 06/15

## **КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА**

**Долгосрочная Стратегия развития  
АО «Самрук-Энерго» на 2015-2025 гг.**

---

**Астана 2015**

## Содержание

1	ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	3
2	МИССИЯ И ВИДЕНИЕ .....	4
3	СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	4
3.1	Текущие позиции Самрук-Энерго.....	4
3.2	Макроэкономические тенденции .....	4
3.3	Ключевые вызовы .....	6
3.3.1	Ключевые внешние вызовы .....	6
3.3.2	Ключевые внутренние вызовы .....	7
4	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ.....	8
4.1	Стратегические цели первого уровня .....	8
4.2	Бизнес-направления деятельности и стратегические цели второго уровня.....	8
5	ОСНОВНЫЕ ИНДИКАТОРЫ КОМПАНИИ К 2025 ГОДУ .....	10
6	УСИЛЕНИЕ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ .....	10
6.1	Развитие Торгового дома .....	10
6.2	Реализация программы трансформации в традиционной генерации .....	11
7	ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ .....	12
8	ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА.....	13
9	РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА.....	13

## 1 ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

ВИЭ	Генерация на основе возобновляемых источников энергии: ВЭС, СЭС, мини-ГЭС (до 35 МВт установленной мощности)
ВЭС	Ветряная электростанция
ГВт	Гигаватт, единица измерения мощности электроэнергии
ГРЭС	Государственная районная электростанция
ГЭС	Гидравлическая электростанция
ДЗО	Дочерние и зависимые организации
кВтч.	Киловатт-час, единица измерения электроэнергии
КИУМ	Коэффициент использования установленной мощности
КПД	Ключевые показатели деятельности
КР ТЭК	Концепция развития топливно-энергетического комплекса Республики Казахстан
МВт	Мегаватт, единица измерения мощности
Национальный оператор в сфере электроэнергетики	Уполномоченная организация, обеспечивающая энергобезопасность Республики Казахстан, осуществляющая экспорт и импорт электроэнергии в энергосистеме Республики Казахстан
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки
РК	Республика Казахстан
РФ	Российская Федерация
Самрук-Энерго, Компания	АО «Самрук-Энерго»
Стратегия	Долгосрочная Стратегия развития АО «Самрук-Энерго» на 2015-2025 годы
СЭС	Солнечная электростанция
Торговый дом	Структурное подразделение Самрук-Энерго, отвечающее за повышение коммерческой эффективности компании, развитие новых бизнесов и диверсификацию деятельности
ТЭС	Тепловая электростанция
ТЭЦ	Теплоэлектроцентраль
Устойчивое развитие	Процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений
Фонд	АО «Фонд Национального Благосостояния «Самрук-Казына»
CASA-1000	Central Asia – South Asia – проект межгосударственной передачи электроэнергии между Кыргызстаном, Таджикистаном, Афганистаном и Пакистаном
EVA	Экономическая добавленная стоимость - чистая операционная прибыль после уплаты налогов за вычетом затрат на капитал (от английского Economic Value Added)
GR	Деятельность специально уполномоченных сотрудников по ведению работы компании в политическом окружении
CO <sub>x</sub>	Оксиды углерода

## 2 МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

**Миссия:** создавать ценность для акционеров, сотрудников и общества как высокотехнологичный гарант энергоснабжения Казахстана и поставщик Евразии, руководствуясь принципами заботы об окружающей среде и бережливого производства.

**Видение:** эффективный операционный энергохолдинг Евразийского значения – лидер рынка Казахстана.

## 3 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Стратегия базируется на текущих позициях Компании с учетом основных тенденций внешней среды и энергетической отрасли, оказывающих влияние на условия функционирования Компании.

### 3.1 Текущие позиции Самрук-Энерго

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 сентябрь 2015 года является Фонд.

Самрук-Энерго – стратегический энергетический холдинг, созданный с целью реализации государственной политики в электроэнергетической отрасли, в том числе путем модернизации существующих и ввода новых генерирующих мощностей.

Установленная мощность электростанций Самрук-Энерго по состоянию на 1 сентября 2015 составляет 6,7 ГВт, из которых 5,0 ГВт приходится на ТЭС, 0,9 ГВт – на ТЭЦ и 0,8 ГВт – на ГЭС.

Ключевые показатели Компании в 2014 году:

- Объем выработки электроэнергии – 28,2 млрд. кВтч. Доля на внутреннем рынке электроэнергии 30% (28% – без учета выработки Жамбылской ГРЭС).
- Объем добычи угля 38 млн. тонн. Мощности добычи угля – 42 млн. тонн.
- Доля ВИЭ в структуре мощностей Компании 0,6% (47 МВт).

### 3.2 Макроэкономические тенденции

На сегодняшний день перед мировой энергетикой стоит масштабная задача по нахождению оптимального баланса между компонентами энергетической трилеммы: экономической доступностью электроэнергии, надежностью снабжения и экологической устойчивостью. При этом приоритет балансирования компонентов трилеммы, как правило, во многом определяется уровнем развития страны и смещается с экономической доступности электроэнергии в случае развивающихся стран к экологической устойчивости в случае развитых (*Рисунок 1*).

Рисунок 1. Глобальная энергетическая трилемма и смена императива при развитии страны.



Мировое развитие и необходимость балансирования внутри энергетической трилеммы определяет глобальные энергетические тренды, в том числе два наиболее значимых:

1. Энергопереход – глобальное повышение экологичности:

- Стремительный рост доли ВИЭ в развитых странах;
- Умеренный рост угольной генерации в отдельных регионах или догоняющих экономиках с ростом ее экологичности и развитии технологий «чистого угля»;

По данному направлению Самрук-Энерго должен стать флагманом Казахстана в обеспечении энергоперехода как в ВИЭ, так и в «чистом угле».

2. Глобализация сетей:

- Развитие международных проектов, обеспечивающих перетоки электроэнергии между странами в целях снижения цен и повышения надежности:
  - а. Европа-Азия инфраструктура «Шелкового пути», ОЭР ЕАЭС, «Транскаспийский маршрут».
  - б. CASA-1000.

Самрук-Энерго сможет взять роль участника в таких проектах и стать агентом Республики Казахстан на международных энергетических рынках.

Перечисленные глобальные энергетические тренды, мировые экономические тренды и тренды развития экономики страны, определенные, в том числе, пятью институциональными реформами, предложенными Главой государства, определяют ключевые тенденции развития внешней среды и их влияния на бизнес Компании:

- снижение темпов роста экономики РК, и, как следствие, переход к консервативному прогнозу роста электропотребления;
- ослабление курса национальной валюты, что приведет к удорожанию инвестиционной программы Компании, но существенно повысит конкурентоспособность на экспортных направлениях;
- усиление экологического регулирования экономики в РК, создание «окна возможностей» ВИЭ;
- необходимость развития компетенций для энергоперехода в долгосрочной перспективе по мере снижения энергоемкости национальной экономики;
- интенсивное развитие технологий – рост востребованности инноваций, повышение возможностей эффективной генерации электроэнергии, добычи и переработки энергетического угля;
- интеграция энергетических рынков – рост возможностей экспорта и повышение конкурентного давления на внутреннем рынке;
- повышение социальной ответственности бизнеса и рост квалификационных требований к работникам – углубление взаимодействия с работниками и обществом, повышение производительности и культуры производства;
- в перспективе – изменение структуры электроэнергетического рынка и оптимизация тарифа за счет разделения рынка электроэнергии и мощности.

### **3.3 Ключевые вызовы**

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

#### **3.3.1 Ключевые внешние вызовы**

1. «Окно возможностей», созданное государством, с привлекательными условиями по развитию ВИЭ.

Протокол совещания у Министра энергетики РК от 20 августа 2015г. и Концепция развития ТЭК РК, утвержденная постановлением Правительства РК 28 июня 2014г., подразумевают амбициозное развитие возобновляемой генерации в РК, предполагая долю ВИЭ до 10% рынка электроэнергии к 2030 г.

Данное «окно возможностей» ограничено по размеру, что может представлять преимущество для игрока, первого занявшего активную позицию на рынке.

2. Наличие свободных мощностей угольной генерации Компании.

В настоящее время существует значительный (около 3-3,5 ГВт) избыток генерирующих мощностей в РК. Основной избыток сконцентрирован в Северной энергозоне – ключевой зоне деятельности Компании. Это приводит к обострению конкуренции и увеличению роли компетенций по работе в конкурентной среде, ограниченных на текущий момент в Самрук-Энерго.

Значительная часть генерации в РК относится к связанной, то есть поставляющей электроэнергию аффилированным компаниям. Эти компании оперируют энергоблоками совокупной располагаемой мощностью свыше 6 ГВт, что составляет свыше 35% всей располагаемой мощности РК. Энергоблоки в составе связанной генерации в целом характеризуются большим уровнем загрузки по сравнению с электростанциями, оперирующими на свободном рынке и имеют гарантированный рынок сбыта. Развитие связанной генерации ограничивает рыночные возможности Компании по расширению сбыта (активные конкуренты, недостаточные компетенции, высокие тарифы на межрегиональную передачу электроэнергии).

Вследствие обозначенных факторов, существуют большие резервы наращивания рыночного присутствия Самрук-Энерго как за счет реализации амбициозной инвестиционной программы, так и благодаря повышению нагрузки существующих эффективных мощностей. Так, по итогам семи месяцев 2015 года уровень загрузки (КИУМ) ЭГРЭС-1 составил порядка 28%. Загрузка на уровне 65% (являющимся экспертной оценкой оптимальной загрузки угольных станций, соизмеримых по масштабу, технологиям и классам потребителей) добавила бы около 16 млрд кВтч. дополнительной выработки в год.

### 3. Падение объемов продаж угля.

Снижение загрузки собственных станций, работающих на экибастузском угле, негативно сказывается на объемах продажи угля. Потенциал роста потребления экибастузского угля сторонними потребителями в РК ограничен, а объемы поставок в РФ снижаются, в том числе из-за частичного перевода российских угольных станций на уголь внутренних производителей или природный газ.

### 3.3.2 Ключевые внутренние вызовы

1. Обеспечение приверженности принципам устойчивого развития, инновационности, снижению уровня загрязнения окружающей среды.

В настоящее время в мире наблюдается устойчивый тренд на следование принципам устойчивого развития и 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. Реализация планов Правительства РК по приватизации активов Компании.

В рамках комплексного плана по приватизации на 2014-2016 годы по группе компаний Самрук-Энерго планируется приватизация части активов. Для сохранения

стоимости Компании необходимо принять ряд мер, обеспечивающих реализацию этих активов по справедливой рыночной цене.

3. Необходимость кардинального повышения общей эффективности деятельности Компании.

Необходимо повышение общей эффективности деятельности компании и росту добавленной экономической стоимости бизнеса – достижение положительного EVA к 2020 году.

4. Высокая финансовая нагрузка на Компанию, вследствие реализации амбициозной инвестиционной программы по всем бизнес-направлениям.

Уровень долговой нагрузки, наличие мало доходных и непрофильных активов повышают актуальность формирования инвестиционной программы и целевой структуры Компании, сфокусированных на наиболее привлекательных стратегических видах деятельности.

## 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ

### 4.1 Стратегические цели первого уровня

Миссия и видение Компании реализуются через достижение трех стратегических целей первого уровня. Эти стратегические цели первого уровня, взаимосвязаны с КПД, поставленными акционером и обеспечиваются реализацией стратегических целей второго уровня по каждому из бизнес-направлений и в корпоративном центре.

Стратегические цели 1-го уровня	Утвержденные КПД
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение надежных и конкурентоспособных поставок энергоресурсов на рынках присутствия</li> <li>• Повышение стоимости акционерного капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA (достижение положительного EVA к 2020 году)</li> <li>• Достижение ковенанта долг/ЕВITDA</li> <li>• Реализация крупных проектов в рамках бюджета и в срок</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение социальной ответственности бизнеса, устойчивого развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частота несчастных случаев</li> <li>• Экологическое воздействие</li> <li>• Рейтинг социальной стабильности</li> <li>• Рейтинг корпоративного управления</li> <li>• Рейтинг устойчивого развития</li> </ul>

### 4.2 Бизнес-направления деятельности и стратегические цели второго уровня

Стратегические цели первого уровня задают следующие целевые ориентиры для существующих бизнес-направлений:



- традиционная генерация – высокотехнологичное развитие, лидерство в Республике Казахстан и эффективная монетизация избыточных мощностей на экспорт;
- ВИЭ – активное внедрение и развитие технологий ВИЭ-генерации в Республике Казахстан;
- угольный бизнес– развитие высокотехнологичного угольного бизнеса, реализация новых точек роста;
- распределение и сбыт – реализация активов в рамках комплексного плана по приватизации на 2014-2016 годы по группе компаний Самрук-Энерго.

1) В рамках бизнес-направления «Высокотехнологичное развитие в традиционной генерации» стратегическими целями второго уровня являются:

- Усиление функции реализации, коммерческой оптимизации и трейдинга на базе Торгового дома;
- Эффективная реализация инвестиционной программы (оптимальный баланс генерирующих мощностей);
- Обеспечение требуемого уровня производительности существующих мощностей;
- Усиление функции взаимодействия с регулятором;
- Развитие новых бизнесов и сервисов, диверсификация в смежные бизнесы для роста сбыта и повышения экологической эффективности;
- Развитие дополнительных каналов сбыта на внутреннем рынке;
- Развитие дополнительных каналов сбыта на внешнем рынке;
- Развитие инноваций и технологий чистого угля, улавливание и хранение углерода.

2) В рамках бизнес-направления «Развитие ВИЭ-генерации» стратегическими целями второго уровня являются:

- Обеспечение лидерства по развитию ВИЭ в РК (с достижением 10% доли к 2025г.) за счет эффективной реализации запланированных проектов и определения новых, обеспечивающих амбициозное развитие ВИЭ;
- Развитие технологий хранения электроэнергии.

3) В рамках бизнес-направления «Развитие высокотехнологичного угольного бизнеса» стратегическими целями второго уровня являются:

- Развитие бизнеса необогащенного угля в РК;
- Развитие бизнеса необогащенного угля в РФ;
- Повышение операционной эффективности угольного бизнеса;
- Развитие высокотехнологичных направлений бизнеса по обогащению, развитию угольных пластов;

- Развитие инноваций и НИОКР.
- 4) В рамках бизнес-направления «Распределение и сбыт» стратегическими целями второго уровня являются:
- Реализация активов по плану приватизации.
- 5) Стратегическими целями второго уровня в рамках «Общекорпоративного развития» являются:
- Переход к принципам управления операционного холдинга с частичной централизацией функций в корпоративном центре;
  - Реализация программы трансформации Компании;
  - Защита интересов акционеров и успешное первичное размещение акций;
  - Выполнение обязательств по социальной ответственности бизнеса с применением лучших практик;
  - Инновационное развитие;
  - Совершенствование процесса инвестиционного планирования и управления проектами.

## **5 ОСНОВНЫЕ ИНДИКАТОРЫ КОМПАНИИ К 2025 ГОДУ**

- Увеличение акционерной стоимости в два раза (с 656 до 1 229 млрд. тенге);
- Укрепление лидерства на рынке электроэнергии и мощности РК, выход на экспортные направления, с увеличением объема реализации электроэнергии до 45 млрд. кВтч (24 млрд. кВтч в 2014году);
- Лидер в инновационном развитии с долей ВИЭ в структуре мощностей Компании до 10% (более 850 МВт);
- Лидер на рынке угля с ростом добычи до 46 млн. тонн и выходом на рынки высококалорийного низкосольного угля.

## **6 УСИЛЕНИЕ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ**

### **6.1 Развитие Торгового дома**

Для укрепления функции сбыта, диверсификации деятельности и развития бизнеса в ходе трансформации Компании происходит усиление роли Торгового дома. Основными функциями Торгового дома являются повышение доходности текущего бизнеса и развитие новых коммерческих направлений.

Повышение доходности бизнеса будет достигаться за счет:

- централизации функции реализации, трейдинга и коммерческой оптимизации деятельности;
- создания условий для успешной коммерческой деятельности компании (на внутреннем рынке и экспортных направлениях);
- оптимизации загрузки по всем генерирующим ДЗО Компании;

- управления ключевыми клиентами в Республике Казахстан и создания конкурентоспособного предложения;
- участия в разработке предложений по корректировке регуляторной среды.

В рамках диверсификации бизнеса перспективными направлениями являются:

- создание и развитие новых бизнесов или сервисов;
- стимулирование развития новых электроемких производств в РК;
- Поддержка развития партнерств и коопераций (малый и средний бизнес в РК).

## 6.2 Реализация программы трансформации в традиционной генерации

В направлении достижения стратегических целей Компания реализует программу трансформации, в рамках которой ключевым мероприятием является переход к управлению Самрук-Энерго по принципам операционного холдинга. Предполагается консолидировать управление активами Компаниина уровне пяти бизнес-направлений деятельности: «Уголь», «ВИЭ», «Распределение и сбыт», «Генерация», «Реализация и трейдинг» (Рисунок 2). Ключевые бизнес-направления – «Генерация» и «Реализация и трейдинг» будут находиться в операционном управлении холдинга. Угольное направление, реализация и эксплуатация проектов в ВИЭ, развиваемые совместно с партнерами, будут иметь принципы стратегического управления.

Рисунок 2. Перспективная модель управления Компании



Операционное управление активами будет создавать добавленную стоимость за счет реализации синергий от централизации ряда функций, повышения оперативности планирования и усиления контроля за деятельностью активов.

Это влечет за собой усиление функций планирования (в т.ч. инвестиционное), бюджетирования, реализации крупных проектов капитального строительства, организации и планирования ремонтов, закупок, сбыта, организации слияний и поглощений на уровне корпоративного центра и дивизионов.

Переход Компаниина принципы операционного управления, а также реализация проектов по росту операционной эффективности производства и управления приведут к повышению управляемости и сокращению количества уровней владения Компании.

## 7 ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

Задача по декарбонизации экономики Казахстана и оптимизации работы генерирующих мощностей Компании будет реализовываться за счет стратегического лидерства в операционной и технологической эффективности. Лидерство будет обеспечиваться развитием компетенций в НИОКР и постоянным совершенствованием производства на базе актуальных технических и управленческих инноваций.

Целью инновационного развития является внедрение технологий на фазе зрелости и последующий перенос перспективных технологий на активы Компании.

С целью повышения эффективности и результативности инновационной деятельности на уровне Компании будет рассмотрена возможность создания центра перспективных разработок. Данный центр, в том числе, будет способствовать решению задач по распространению природоохранных технологий и технологий бережливого производства и развитию экономики Республики Казахстан через привлечение современных инновационных технологий посредством развития отраслевой научной базы и трансферта технологий.

Основные направления для проработки центра представлены на *Рисунке 3*.

*Рисунок 3. Карта инноваций и перспективных технологий*



источник: анализ рабочей группы

## **8 ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА**

Обеспечение социальной ответственности бизнеса будет происходить при следовании Компании принципам и элементам устойчивого развития, в том числе описанным в Главе «Устойчивое развитие» Кодекса корпоративного управления АО «Самрук-Энерго».

Обеспечение социальной ответственности бизнеса произойдет благодаря выполнению следующих задач:

- 1) развитие территории присутствия;
- 2) обеспечение социальной устойчивости бизнеса;
- 3) снижение уровня производственного травматизма.

### **8.1 Развитие территории присутствия**

Задача по развитию территории присутствия будет обеспечена благодаря поддержке монопоселений, поддержке отечественного бизнеса и участию в социальных проектах и спонсорстве.

### **8.2 Обеспечение социальной устойчивости бизнеса**

Задача по обеспечению социальной устойчивости бизнеса будет решена благодаря выполнению следующих мероприятий:

- совершенствование системы экологических стандартов (правил, принципов, политик);
- совершенствование системы социальных стандартов (правил, принципов, политик);
- совершенствование системы корпоративного управления;
- развитие кадрового потенциала Компании;
- эффективное регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства и меритократии.

### **8.3 Снижение уровня производственного травматизма**

Задача по снижению уровня производственного травматизма призвана повысить социальную ответственность Компании и соответствовать верхнеуровневому КПД, поставленным акционером.

Задача по снижению уровня производственного травматизма будет решена за счет внедрения прозрачной системы регистрации и учета всех несчастных случаев и дальнейшего обеспечения исполнения стандартов безопасности труда, в том числе с помощью внедрения комплексной систем тренингов и мотивации персонала.

## **9 РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

Международное сотрудничество будет развиваться по двум направлениям:

### **1. Развитие экспортных направлений:**

1) Участие в межправительственных комиссиях и комитетах в рамках компетенции:

- Получение договоренностей о подключении к глобальным сетям (CASA-1000);

- Сотрудничество в рамках ОЭС ЕАЭС, NAPDA, DABS и др.;
- Работа по реализации потенциала экспортных направлений.

## **2. Развитие бизнес-направлений и инноваций**

1) Реализация совместных проектов с компаниями – глобальными лидерами:

- Разработка системы управления действующими активами;
- Расширение опыта совместного строительства и эксплуатации мощностей;
- Привлечение специализированных фондов для финансирования проектов;
- Привлечение научно-исследовательских институтов для реализации инновационных проектов.

2) Развитие сотрудничества с профильными международными институтами и ассоциациями:

- Содействие эффективной реализации национальной энергетической политики и интеграционных инициатив в рамках международных институтов (WEC, Global Compact UN);
- Организация сотрудничества в сфере технических инноваций, создания и трансфера новых технологий в РК;
- Развитие взаимодействия с иностранными контрагентами как часть информационной и PR политики;
- Доступ к актуальной экономической и научно-технической информации (Eurelectric).