



**УТВЕРЖДЕНО**  
Решением Совета Директоров  
АО «Самрук-Энерго»  
от «28» августа 2018г.  
Протокол № 08/18

**Стратегия развития  
АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 гг.  
Публичная версия**

---

**Астана 2018**

## Содержание

1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	3
1.1	Макроэкономические тенденции.....	3
1.2	Ключевые вызовы .....	5
1.2.1	Ключевые внешние вызовы.....	5
1.2.2	Ключевые внутренние вызовы.....	7
2	МИССИЯ И ВИДЕНИЕ .....	8
3	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ.....	8
4	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ.....	8
4.1	Повышение рентабельности продаж .....	9
4.1.1	Увеличение сбыта электроэнергии и угля на внутреннем рынке. ....	9
4.1.2	Увеличение сбыта электроэнергии и угля на внешних рынках .....	9
4.1.3	Развитие продуктовой линейки и ценовых опций по продаже электроэнергии и угля .....	10
4.2	Повышение эффективности деятельности.....	10
4.2.1	Повышение операционной эффективности существующих мощностей.....	10
4.2.2	Инновационное развитие и цифровизация. ....	10
4.2.3	Повышение финансовой устойчивости.....	11
4.2.4	Реализация программы трансформации бизнеса .....	11
4.3	Эффективная реализация инвестиционных программ .....	12
4.4	Корпоративное управление и Устойчивое развитие.....	12
4.4.1	Эффективное корпоративное управление.....	12
4.4.2	Развитие человеческого капитала.....	13
4.4.3	Реализация инициатив в области устойчивого развития .....	14

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Настоящая Стратегия развития является основополагающим документом для планирования и осуществления деятельности АО "Самрук-Энерго" (далее – Самрук-Энерго) на период 2018-2028 годы.

Стратегия учитывает государственную политику в области стратегического планирования системы национальной энергетической безопасности, соответствует основным стратегическим направлениям, целям и задачам АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд) и разработана в соответствии с Корпоративным стандартом по стратегическому и бизнес планированию в группе компаний АО «Самрук-Қазына».

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.

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

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.

Самрук-Энерго зарегистрировано 10 мая 2007 года. Единственным акционером Самрук-Энерго по состоянию на август 2018 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 РК.

### **1.1 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:
  - 1) Стремительный рост доли ВИЭ в развитых странах;
  - 2) Умеренный рост угольной генерации в отдельных регионах или догоняющих экономиках с ростом ее экологичности и развитии технологий «чистого угля»;

По данному направлению Самрук-Энерго будет проводить активную работу в обеспечении энергоперехода как в ВИЭ, так и в «чистом угле».

2. Глобализация сетей:
  - 1) Развитие интернациональных проектов, обеспечивающих перетоки электроэнергии между странами в целях снижения цен и повышения надежности:
    - a. ОЭР ЕАЭС.
    - b. CASA-1000.

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 влияние на бизнес Компании:

1. Снижение темпов роста экономики РК, и, как следствие, переход к консервативному прогнозу роста электропотребления;
2. Ослабление курса национальной валюты, что приведет к удорожанию инвестиционной программы Компании, но существенно повысит конкурентоспособность на экспортных направлениях;
3. Усиление экологического регулирования экономики в РК;

4. Необходимость развития компетенций для энергоперехода в долгосрочной перспективе по мере снижения энергоемкости национальной экономики;

5. Интенсивное развитие технологий – рост востребованности инноваций, повышение возможностей эффективной генерации электроэнергии, добычи и переработки энергетического угля;

6. Интеграция энергетических рынков – рост возможностей экспорта и повышение конкурентного давления на внутреннем рынке;

7. Повышение социальной ответственности бизнеса и рост квалификационных требований к работникам – углубление взаимодействия с работниками и обществом, повышение производительности и культуры производства;

8. В перспективе – изменение структуры электроэнергетического рынка и оптимизация тарифа за счет разделения рынка электроэнергии и мощности.

## **1.2 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.

### **1.2.1 Ключевые внешние вызовы**

#### **1. Введение рынка мощности**

Согласно данным Системного оператора на 1 января 2018 года общая установленная мощность тепловых электростанций составила 18845 МВт, из них 10052 МВт или 53,3% имеют возраст более 30 лет, установленная мощность гидроэлектростанций – 2671,1 МВт, из них 1840 МВт или около 69,1% имеют возраст более 30 лет.

Для сокращения уровня износа генерирующего оборудования необходимо введение рынка электрической мощности, который позволит обеспечить строительство новых и модернизацию, реконструкцию действующих мощностей. С введением рынка мощности существующий тариф на электрическую энергию будет разделен на две части:

1) тариф на электроэнергию – переменная часть, которая обеспечивает окупаемость затрат на производство электрической энергии;

2) тариф на мощность – постоянная часть, которая обеспечивает возвратность вложенных инвестиций в строительство новых и обновление, модернизацию, реконструкцию, расширение существующих электрических мощностей.

На рынке мощности будет введен Единый закупщик, осуществляющий централизованную покупку услуги по поддержанию готовности электрической мощности и централизованное оказание услуги по обеспечению готовности электрической мощности к несению нагрузки.

#### **2. Формирование общего рынка электроэнергии ЕАЭС**

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).

Ввод общего рынка предполагается с 1 июля 2019 года после подписания Международного договора. Однако до создания общего рынка газа (2025 год) функционирование общего электроэнергетического рынка будет осуществляться субъектным составом, уполномоченным государствами-членами Союза.

В результате образования общего электроэнергетического рынка ЕАЭС Республика Казахстан получит не только упрощённый доступ к рынкам стран-участниц Союза, но также повысит открытость внутреннего рынка для внешних поставщиков электроэнергии.

### 3. Наличие свободных мощностей

С 2016 года наблюдается устойчивый рост спроса на электроэнергию, порядка 5-7%. Текущий избыток мощностей составляет около 4 ГВт.

Основной избыток сконцентрирован в Северной энергозоне – ключевой зоне деятельности Компании. Это приводит к усилению конкуренции и увеличению роли компетенций по работе в конкурентной среде, ограниченных на текущий момент в Самрук-Энерго.

### 4. Снижение 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.

### 5. Ужесточение требований экологического законодательства

В настоящее время 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.

### 6. Изменение регуляторной среды по развитию ВИЭ

В 2017 году в государственную политику в области поддержки использования ВИЭ были внесены кардинальные изменения. Был внедрен механизм аукционных торгов на строительство объектов ВИЭ. Аукционные торги проводятся по принципу снижения цены на электроэнергию, начиная от установленных предельных аукционных цен, для участия в которых необходимо внести финансовое обеспечение.

### 7. Цифровизация бизнеса

В настоящее время в мире наблюдается тренд на цифровизацию производственных и операционных процессов, который способствует оптимизации временных затрат, повышению операционной эффективности и развитию аналитических данных, получаемых в автоматизированном режиме.

### 2.3.2 Ключевые внутренние вызовы

1. Реализация планов Правительства РК по приватизации активов Компании.

В рамках комплексного плана по приватизации на 2016-2020 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.

2. Необходимость кардинального повышения операционной эффективности Компании и роста показателя рентабельности задействованного капитала (ROACE).

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

4. Отсутствие портфельного/проектного управления в Самрук-Энерго.

Стратегические цели и инициативы данной стратегии направлены на разрешение вышеуказанных ключевых вызовов компании.

На базе анализа среды функционирования, внутренних и внешних вызовов в [таблице 1](#) представлен SWOT-анализ Компании.

*Таблица 1. SWOT-анализ положения Самрук-Энерго*

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>1. Наличие больших запасов энергетического угля с низкой себестоимостью добычи</p> <p>2. Эффективные энергетические мощности относительно общего уровня износа мощностей в Республике Казахстан</p> <p>3. Поддержка со стороны государства и Фонда</p>	<p>1. Низкий коэффициент использования установленной мощности</p> <p>2. Высокий уровень долговой нагрузки</p> <p>3. Низкие возможности управления ценовым предложением</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>1. Увеличение выработки электроэнергии за счет ежегодного роста электропотребления, повышения конкурентоспособности и реализации инвестиционной программы</p> <p>2. Развитие экспортного потенциала</p> <p>3. Оптимизация баланса мощностей в соответствии с потребностью рынка</p>	<p>1. Сохранение и расширение связанной генерации</p> <p>2. Увеличение разрыва между спросом и предложением генерирующих мощностей</p> <p>3. Ужесточение экологического законодательства</p> <p>4. Повышение доступа к рынку Республики Казахстан за счет</p>

(ТЭС, ТЭЦ, ГЭС, ВИЭ)	развития	общего
4. Развитие ВИЭ-генерации совместно со стратегическим партнером	электроэнергетического	рынка
5. Расширение направлений использования угля, в т.ч. за счет обогащения	ЕАЭС	
	5. Нестабильность геополитической ситуации в соседних странах	
	6. Дальнейший перенос рынка мощности	
	7. Удорожание крупных инвестиционных проектов как следствие изменения обменного курса валют	

## 2 МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

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.

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

**Видение:** Эффективная высокотехнологичная операционная энергетическая компания – лидер энергетики Казахстана.

## 3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Достижение миссии и видения компании будет обеспечено через реализацию трех стратегических целей, в том числе:

1. Обеспечение надежных конкурентоспособных поставок энергоресурсов на рынках присутствия
2. Повышение стоимости акционерного капитала
3. Устойчивое развитие

## 4 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Для достижения видения Компании и выполнения стратегических целей Компания сосредоточится на исполнении четырех стратегических инициатив, таких как:

1. Повышение рентабельности продаж;
2. Повышение эффективности деятельности;



3. Эффективная реализация инвестиционных программ;
4. Корпоративное управление и Устойчивое развитие.

Выбранные инициативы позволят Компании достичь утвержденных акционером целевых значений стратегических показателей.

#### **4.1 Повышение рентабельности продаж**

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

##### **4.1.1 Увеличение сбыта электроэнергии и угля на внутреннем рынке.**

Согласно прогнозного баланса электрической энергии и мощности на 2018-2024 гг., утвержденного приказом Министра энергетики РК №475 от 25.12.2017 года, предполагается рост электропотребления электроэнергии в 1-2%. Вместе с тем, фактический рост электропотребления по итогам 2017-2018гг. составил 6% в сравнении с утвержденным Министерством энергетики РК прогнозным балансом.

Кроме того, согласно прогноза социально-экономического развития РК на 2019-2023 годы среднегодовые темпы роста экономики Казахстана ожидаются на уровне 4,1-4,5%. При этом, предполагаемый прирост электропотребления к 2024 году по Северной и Южной зонам может составить 15 и более млрд. кВтч.

В рамках прогнозного баланса предполагается увеличить объемы реализации электроэнергии Самрук-Энерго на внутреннем рынке до 36,1 млрд.кВт.ч в перспективе до 2028 года.

Следующим ключевым мероприятием является увеличение сбыта угля на внутреннем рынке. Для обеспечения планов по реализации угля Компании на разрезе «Богатырь» реализуется проект по внедрению циклично-поточной технологии добычи. В его результате производственная мощность разреза «Богатырь» увеличится с 32 до 40 млн. тонн при росте производительности труда на 25% и снижении производственной себестоимости угля на 12%.

##### **4.1.2 Увеличение сбыта электроэнергии и угля на внешних рынках**

Осуществление анализа внешних рынков электроэнергии и угля позволит определить и оценить потенциальные новые рынки сбыта. Анализ новых рынков даст возможность не только увидеть реальную ситуацию, но и поможет применить необходимые маркетинговые инструменты для продвижения экспорта электроэнергии и угля, а значит – даст возможность увеличить прибыль и занять лидирующее место на внешнем рынке.

Основным направлением экспорта электроэнергии остается экспорт в РФ.

В качестве дополнительного направления экспорта электроэнергии рассматривается проект CASA-1000. Экспорт в данном направлении планируется в объеме 1 млрд. кВтч с 2022г на ежегодной основе. Прогнозируемая рентабельность по проекту CASA составляет порядка 11,5%.

Дополнительными направлениями экспорта электроэнергии могут быть рассмотрены рынки Кыргызстана, Узбекистана и КНР.

Начиная с 2024г с вводом обогатительной фабрики на разрезе Богатырь, планируется начать экспорт обогащенного угля в объеме 1,0 млн. тонн, с 2026г

рост объемов экспорта обогащенного угля до 3,4 млн. тонн ежегодно с учетом расширения мощностей обогатительной фабрики.

4.1.3 Развитие продуктовой линейки и ценовых опций по продаже электроэнергии и угля

В целях максимизации доходности продаж, обеспечения оптимального уровня загрузки мощностей и увеличения доли на рынке потребления электроэнергии Компания разрабатывает портфель продуктов и услуг.

## **4.2 Повышение эффективности деятельности**

В настоящее время основу генерирующих мощностей Компании (более 70%) составляют конденсационные энергоблоки, работающие на угле. В ближайшей перспективе несмотря на участие Компании в проектах ВИЭ, угольная генерация останется главной компетенцией Самрук-Энерго.

В этой связи основной упор в рамках работ по развитию генерации будет направлен на повышение операционной эффективности существующих мощностей в том числе: на оптимизацию производственных затрат, продуктивную эксплуатацию и ремонт оборудования, инновационное развитие и эффективную реализацию инвестиционных программ.

### **4.2.1 Повышение операционной эффективности существующих мощностей**

В части снижения себестоимости, производимой станциями электроэнергии ведется и в перспективе будет реализовываться работа по снижению затрат на используемое топливо. Данную задачу Компания решает, реализуя ряд мероприятий, в том числе:

1. Оптимизация режимов работы энергоблоков
2. Снижение затрат по воде на технологические нужды
3. Реализация программы по энергосбережению и энергоэффективности
4. Прочие мероприятия.

### **4.2.2 Инновационное развитие и цифровизация.**

На сегодняшний день, в рамках осуществления программы инновационного развития Компании происходит реализация нескольких проектов, направленных на повышение эффективности деятельности, в том числе:

1. Цифровая электрическая станция. Проект предусматривает возможность внедрения централизованного сбора производственно-технологических данных, удаленного мониторинга и прогнозирования производственных процессов и технического состояния узлов, агрегатов, оборудования и систем мониторинга производственных процессов ДЗО (цифровая диспетчерская) на базе производственно-технических платформ. Это позволит получать достоверные данные и обеспечивать автономность процессов, исключая человеческий фактор на производстве.

2. Совместно с Назарбаев Университетом проводятся исследования возможности использования технологии кипящего слоя и циркулирующего

кипящего слоя для сжигания высокозольного угля (угли зольностью 50% и более – пласт № 3 Экибастузского месторождения и обедненный уголь/отходы обогащения угля).

3. Система безмазутной растопки котлоагрегатов подразумевает оснащение плазменно-топливной системы (ПТС). Данная технология успешно применяется в Китайской Народной Республике, Российской Федерации, Индонезии и т.д. на энергоблоках от 200 до 1000 МВт.

4. Реализация проекта «Цифровой разрез» предусматривает автоматический контроль рабочих параметров горнодобывающего и горнотранспортного оборудования разреза (вес перевозимого груза, местоположение, технологическое состояние, скорость движения, давление и температура в шинах, и пр.), автоматизация и аналитика ежедневных показателей карьерных автосамосвалов: количество рейсов, грузооборот, моточасы, пробег, расход топлива, автоматический контроль и аналитика производственной дисциплины водителей и машинистов горнодобывающей и горнотранспортной техники: время простоев, время начала и окончания работы.

#### 4.2.3 Повышение финансовой устойчивости

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

#### 4.2.4 Реализация программы трансформации бизнеса

Программа трансформации бизнеса АО «Самрук-Энерго» обеспечит преобразование компании в технологичную, высокодоходную и эффективную бизнес-структуру и создаст надежную платформу для достижения Обществом стратегических целей развития, указанных в стратегии развития АО «Самрук-Энерго» на 2018-2028 годы.

В основе Программы трансформации лежит параллельная работа по пяти ключевым направлениям:

- Реинжиниринг и цифровизация бизнес-процессов – автоматизация целевых базовых процессов, внедрение комплексных систем по управлению ресурсами, интегрированному планированию и корпоративному управлению во всех организациях периметра проектов трансформации.
- Упрощение юридической структуры компании – приватизация активов согласно Комплексного плана приватизации Фонда «Самрук-Казына»
- Трансформация людей – комплексное развитие корпоративной культуры в компании, внедрение программы развития лидерства, системы оценки соответствия работников. Реализация программы планирования преемственности, кадрового резерва на ключевые позиции, программы развития молодых специалистов Жас Өркен. Применение сервисной модели

при использовании рутинных процессов, реализация программы признания сотрудников, достигших выдающихся результатов. Развитие современных инструментов HR-аналитики, автоматизированных процессов управления человеческими ресурсами.

- Внедрение управления изменениями и проектного подхода – применение стандартов управления проектам и изменениями, наличие компетенции по управлению изменениями и проектного подхода у всех руководителей компании. Разработка и применение методологии управления изменениями и проектного подхода включаются в ключевые показатели деятельности компании и ключевых сотрудников компании.

### **4.3 Эффективная реализация инвестиционных программ**

Самрук-Энерго в рамках реализации программы трансформации планирует с 2019 года внедрить лучшие практики в области управления проектами, в том числе:

- портфельное управление инвестициями в Компании, что позволит значительно улучшить распределение финансовых ресурсов только в высокодоходные инвестиционные проекты;
- проектное управление, которое поднимет уровень контроля на этапе реализации инвестиционных проектов (бюджеты, сроки);
- реализация проектов ВИЭ путем привлечения стратегических инвесторов, что позволит разделить инвестиционную нагрузку и повысить скорость закрепления компетенций и передового опыта в зеленой энергетике.
- отказ от реализации низкорентабельных проектов. Инвестиционные проекты компании должны основываться исключительно на принципах коммерческой целесообразности и долгосрочных интересов, а также возвратности капитала.

### **4.4 Корпоративное управление и Устойчивое развитие**

Одной из основных инициатив компании является обеспечение соответствия своей деятельности принципам устойчивого развития, согласованности своих экономических, экологических и социальных целей для устойчивого развития и создания экономической стоимости в долгосрочной перспективе.

#### **4.4.1 Эффективное 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;

- Стремится 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.

#### 4.4.2 Развитие человеческого капитала

Политика в области управления человеческими ресурсами Самрук-Энерго определяет необходимость развития компетенций персонала для успешной реализации мероприятий, предусмотренных в рамках Стратегии. Кроме того, предусмотренная в рамках общекорпоративных целей Самрук-Энерго централизация ряда бизнес функций в корпоративном центре потребует реинжиниринга бизнес процессов и максимальной концентрации HR ресурсов.

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.

В этой связи все направления работы с персоналом требуют существенной модернизации, развития и применения лучших практик управления, что будет достигнуто через внедрение целевой модели управления человеческими ресурсами. Кроме того, роль функции управления человеческими ресурсами должна стать более стратегической и нацелена не только на поддержку бизнеса, но главным образом на реализацию Стратегии.

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.

#### 4.4.3 Реализация инициатив в области устойчивого развития

Компания осознает важность своего влияния на экономику, экологию и общество и, стремясь к росту долгосрочной стоимости, обеспечивает свое устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, соблюдая баланс интересов заинтересованных сторон.

Глобальные факторы, влияющие на устойчивое развитие, неизбежно приведут к ограничениям, трудностям и рискам в процессе ведения бизнеса в целом. Основная задача Компании – не только обеспечить выживание в высоко-рискованных условиях с помощью надлежащего прогнозирования и планирования, но и превратить риски в возможности и подготовиться к непредвиденному будущему.

Исходя из внешней и внутренней оценки, в целях эффективного и успешного управления экономическими, экологическими и социальными аспектами, Компания будет реализовывать инициативы в области устойчивого развития в следующих направлениях:

1. Внедрение высоких этических стандартов и построение корпоративной культуры, основанной на доверии;
2. Внедрение принципов устойчивого развития и применение риск-ориентированного подхода в практику проектного управления на всех инвестиционных стадиях: оценка и управление воздействием на социальную, экологическую и экономическую сферы (принудительное переселение, биоразнообразие, культурное наследие и т.д.) в соответствии с Руководством в области устойчивого развития Компании;
3. Повышение финансовой устойчивости;
4. Содействие ответственным закупкам, основанным на принципах честной и свободной конкуренции, взаимной выгоды, прозрачности и полной ответственности за принятые на себя обязательства, а также внесение требования по соблюдению поставщиками этических норм и Руководящих принципов для поставщиков Компании, закрепленных в Руководстве в области устойчивого развития Компании
5. Повышение культуры безопасности посредством вовлеченности работников в систему управления охраны труда и повышения эффективности контроля системы управления охраны труда с использованием международных стандартов;
6. Повышение уровня социальной ответственности, следование принципам Глобального договора ООН, инвестирование в человеческий капитал;
7. Обеспечение экологической устойчивости, включающей поиск и внедрение лучших с экологической и экономической точки зрения технологий, оптимизацию производственных процессов, реализацию проектов с использованием ВИЭ, выявление и предотвращение потенциальных аварийных ситуаций. Компания обеспечит приверженность принципам «зеленой» экономики и осуществит реализацию мероприятий и индикаторов Концепции по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике».