«Самұрық-Энерго» АҚ

Директорлар кеңесінің шешімімен 2018 жылғы 28 тамыздағы

(№08/18 хаттама)

**БЕКІТІЛДІ**

**«Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2018-2028жж. арналған**

**Даму стратегиясы**

**Көпшілікке арналған нұсқасы**

**Астана 2018**

Мазмұны

[1. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР 3](#_Toc524692398)

[1.1 Макроэкономикалық үрдістер 3](#_Toc524692399)

[1.2 Негізгі қауіптер 5](#_Toc524692400)

[1.2.1 Негізгі сыртқы қатерлер 5](#_Toc524692401)

[2.3.2 Негізгі ішкі қатерлер 7](#_Toc524692402)

[2 МИССИЯ ЖӘНЕ ПАЙЫМДАУ 8](#_Toc524692403)

[3 СТРАТЕГИЯЛЫҚ МАҚСАТТАР 8](#_Toc524692404)

[4 СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСТАМАЛАР 8](#_Toc524692405)

[4.1 Сауда рентабельділігін арттыру 9](#_Toc524692406)

[4.1.1 Ішкі нарықтарда электр энергиясы мен көмір өткізуді ұлғайту. 9](#_Toc524692407)

[4.1.2 Сыртқы нарықтарда электр энергия мен көмір өткізуді ұлғайту 9](#_Toc524692408)

[4.1.3 Электр энегриясы мен көмірді сату бойынша өнім желісін және бағалық опцияларын дамыту 10](#_Toc524692409)

[4.2 Қызмет тиімділігін арттыру 10](#_Toc524692410)

[4.2.1 Жұмыс істеп тұрған қуаттардың операциялық тиімділігін арттыру 10](#_Toc524692411)

[4.2.2 Инновациялық дамыту және цифрландыру. 10](#_Toc524692412)

[4.2.3 Қаржылық тұрақтылықты арттыру 11](#_Toc524692413)

[4.2.4 Бизнесті трансформациялау бағдарламасын іске асыру 11](#_Toc524692414)

[4.3 Инвестициялық бағадрламаларды тиімді іске асыру 12](#_Toc524692415)

[4.4 Корпоративтік басқару және Орнықты даму 12](#_Toc524692416)

[4.4.1 Тиімді корпоративтік басқару 12](#_Toc524692417)

[4.4.2 Адам капиталын дамыту 13](#_Toc524692418)

[4.4.3 Орнықты даму саласында бастамаларды іске асыру 14](#_Toc524692419)

# 

# ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

Осы Даму стратегиясы «Самұрық-Энерго» АҚ-ның (бұдан әрі - Самұрық-Энерго) 2018-2028 жылдар аралығындағы қызметін жоспарлау мен жүзеге асыру үшін негізін қалаушы құжат болып табылады.

Стратегия ұлттық энергетикалық қауіпсіздік жүйесін стратегиялық жоспарлау саласындағы мемлекеттік саясатты есепке алады, «Самұрық-Қазына» АҚ-ның (бұдан әрі - Қор) негізгі стратегиялық бағыттарына, мақсаттарына және тапсырмаларына сәйкес келеді және «Самұрық-Қазына» АҚ компаниялар тобында Стратегиялық және бизнесті жоспарлау жөніндегі корпоративтік стандартқа сәйкес әзірленді.

Стратегияны қалыптастырған кезде Самұрық-Энерго Біріккен Ұлттар Ұйымының Жаһандық шартында, Самұрық-Энергоның Орнықты даму саласындағы нұсқаулығында бекітілген орнықты даму қағидаттарын ұстанады, бірақ онымен шектелмейді және Самұрық-Энерго Корпоративтік басқару кодексінің «Орнықты даму» тарауында сипатталған элементтерді қамтиды.

Компанияның стратегиясы қоғамның жұмыс істеу шарттарына әсер ететін сыртқы орта мен энергетика саласының негізгі үрдістерін ескере отырып, Самұрық-Энергоның ағымдағы ұстанымдарына негізделеді.

«Самұрық-Энерго» АҚ қолда бар қуаттарды жаңғырту және жаңа өндіруші қуаттарды енгізу бойынша ұзақ мерзімді мемлекеттік саясатты іске асыру мақсатында акционерлердің ортақ жиналысына сәйкес құрылды.

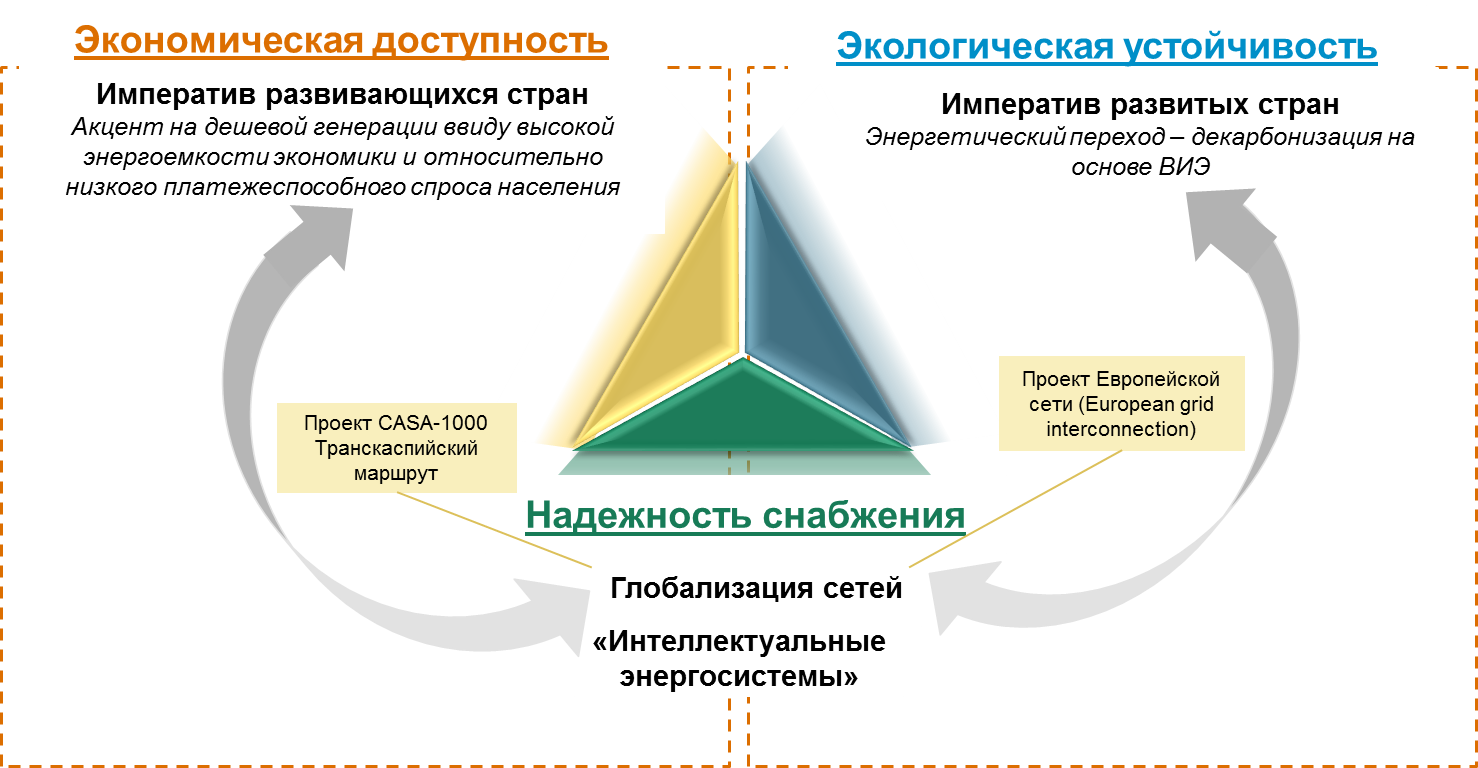
Самұрық-Энерго 2007 жылғы 10 мамырда тіркелді. 2018 жылғы тамыз айындағы жағдай бойынша Самұрық-Энергоның жалғыз акционері Қор болып табылады.

Самұрық-Энерго қызметінің негізгі түрлері Қазақстан Республикасында энергетикалық активтерді басқару, сондай-ақ қолда бар қуаттарды жаңғыртуға және жаңа өндіруші қуаттарды салуға көмектесу болып табылады.

## Макроэкономикалық үрдістер

Қазіргі уақытта әлемдік энергетика алдында энергетикалық трилемма құрамдастары: электр энергиясының экономикалық тұрғыдан қолжетімді болуы, қамтамасыз ету сенімділігі және экологиялық тұрақтылық арасындағы оңтайлы теңгерімді табу бойынша ауқымды жұмыс тұр. Оның үстіне трилемма құрамдастарын теңгерімдеу басымдығы әдетте, көбінесе мемлекеттік даму деңгейімен анықталады және дамушы елдер жағдайында электр энергиясына экономикалық тұрғыдан қолжетімділікпен дамыған елдер жағдайындағы экологиялық тұрақтылыққа қарай жылжиды (1-сурет).

*1-сурет. Жаһандық энергетикалық трилемма және мемлекеттің дамуы кезіндегі императивтің ауысуы.*

**

*Экономикалық қолжетімділік*

*Дамушы елдердің императиві*

*Экономиканың энергия сыйымдылығының жоғары және халықтың төлем қабілеті сұранысының төмен болуына байланысты арзан өндіруге басымдық беріледі*

*Экологиялық тұрақтылық*

*Дамушы елдердің императиві*

*Энергетикалық көшу – ЖЭК негізінде көміртексіздендіруCASA-1000 жобасы*

*Транскаспий бағдары*

*Еуропа желісі жобасы*

*Жабдықтау сенімділігі*

*Желілерді жаһандандыру*

*«Зияткерлік энергия жүйелері»*

Әлемдік даму және энергетикалық трилемма ішінде теңгерімдеу қажеттілігі жаһандық энергетикалық трендтерді белгілейді, оның ішінде олардың ең маңызды екі тренді:

1. Энергияға көшу – экологиялылықты жаһандық арттыру:
2. Дамыған елдердегі ЖЭК үлесінің қарқынды өсуі;
3. Жекелеген өңірлерде немесе қуып жетуші экономикаларда экологиялылық пен «таза көмір» технологияларын дамытуды күшейте отырып, көмір өндірісін бірқалыпты өсіру;

Аталған бағытта Самұрық-Энерго ЖЭК бойынша да, сондай-ақ «таза көмір өндіру» бойынша да энергияға көшуді қамтамасыз етуде белсенді жұмыс жүргізеді.

1. Желілерді жаһандандыру:
2. Бағаларды азайту және сенімділікті арттыру мақсатында елдер арасында электр энергиясының өтуін қамтамасыз ететін интернационалдық жобаларын дамыту:
   1. ЕАЭК ОЭН.
   2. CASA-1000.

Мемлекет басшысы ұсынған, оның ішінде бес институционалдық реформалармен анықталған санамалаған жаһандық энергетикалық трендтер, әлемдік экономикалық трендтер және ел экономикасының даму трендтері сыртқы ортаның негізгі үрдістерін және олардың Компанияның бизнесіне ықпалын анықтайды:

* 1. ҚР экономикасының өсу қарқынының төмендеуі, соның салдарынан электрді тұтыну өсімінің консервативтік болжалына көшу;
  2. Ұлттық валюта бағамының әлсіреуі, ол Компанияның инвестициялық бағдарламасының қымбаттауына әкеп соғады, бірақ экспорттық бағыттарда бәсекеге қабілеттілікті елеулі түрде арттырады;
  3. ҚР-да экономиканың экологиялық реттелуін күшейту;
  4. Ұлттық экономиканың энергия сыйымдылығының азаюына қарай ұзақ мерзімді келешекте энергияға көшу үшін құзыреттерді дамыту қажеттілігі;
  5. Технологиялардың қарқынды дамуы – инновациялардың талап етілетін өсімі, электр энергиясын тиімді өндіру мүмкіндігін арттыру, энергетикалық көмірді өндіру және қайта өңдеу;
  6. Энергетикалық нарықтардың бірігуі – экспорттық мүмкіндіктердің өсуі және ішкі нарықта бәсекелес қысымды арттыру;
  7. Бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін арттыру мен қызметкерлерге қойылатын біліктілік талаптарының өсуі – қызметкерлермен және қоғаммен өзара іс-қимылды тереңдету, өнімділік пен өндіріс мәдениетін арттыру;
  8. Келешекте – электр энергетикалық нарық құрылымының өзгеруі, сондай-ақ электр энергиясы мен қуат нарығын бөлу есебінен тарифті оңтайландыру.

## Негізгі қауіп-қатерлер

Қазіргі уақытта Компанияның алдында оның ағымдағы жағдайының, сыртқы ортаның сипаттамалары мен даму үрдістерінің салдары болып табылатын бірқатар негізгі ішкі және сыртқы қауіп-қатерлер тұр.

* + 1. Негізгі сыртқы қауіп-қатерлер

1. Қуат нарығын енгізу

Жүйелік оператордың деректері бойынша, 2018 жылғы 1 қаңтарда жылу электр станцияларының жылпы белгіленген қуаты 18845 МВт құрады, олардың ішінде 10052 МВт немесе 53,3%-ы 30 жылдан бері осы көрсеткішті көрсетіп келеді, су электр станцияларының белгіленген қуаты – 2671,1 МВт, олардың ішінде 1840 МВт немесе шамамен 69,1%-ы 30 жылдан бері осы көрсеткішті көрсетіп келеді.

Өндіруші құрылғылардың тозу деңгейін қысқарту үшін электр қуаты нарығын енгізу қажет, ол жаңа қуаттарды салуды және жұмыс істеп тұрғандарды жаңғыртуды, қайта құруды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Қуат нарығын енгізгеннен кейін электр энергиясына арналған қолданыстағы тариф екі бөлікке бөлінеді:

1) электр энергиясына арналған тариф – тұрақсыз бөлік, ол электр энергиясын өндіруге арналған шығындардың өтелімділігін қамтамасыз етеді;

2) қуатқа арналған тариф – тұрақты бөлік, жаңа электр қуаттарының құрылысына және жұмыс істеп тұрғандарды жаңартуға, жаңғыртуға, қайта құруға, кеңейтуге салынған инвестициялардың қайтарылуын қамтамасыз етеді.

Қуат нарығында электр қуатын әзірлікте ұстап тұруы бойынша қызметті орталықтандырылған сатып алуды және электр қуатының жүктемені көтеруге электр қуатының әзірлігін қамтамасыз ету жөніндегі қызметтің орталықтандырылған көрсетілуін жүзеге асыратын Бірыңғай сатып алушы енгізіледі.

1. ЕАЭК-нің ортақ электр энергетикалық нарығын ендіру

ЕАЭК-нің ортақ электр энергетикалық нарығын ендіру электр энергиясын (қуатын) сатып алу-сатумен байланысты параллель жұмыс істейтін электр энергетикалық нарықтары негізінде Одаққа мүше мемлекеттердің көтерме электр энергетикалық нарық субъектілерінің арасындағы қатынастар жүйесін құруды білдіреді.

Ортақ нарықты ендіру Халықаралық шартқа қол қойғаннан кейін 2019 жылғы 1 шілдеден бастап болжанады. Алайда ортақ газ нарығын құрғанға дейін (2025 жыл) ортақ электр энергетикалық нарықтың қызмет етуін Одаққа мүше мемлекеттер уәкілеттік еткен субъектілік құрам жүзеге асырады.

ЕАЭК-нің ортақ электр энергетикалық нарығын құру нәтижесінде Қазақстан Республикасы Одаққа қатысушы елдердің нарықтарына жеңілдетілген қолжетімділікке ие болдады, сондай-ақ электр энергиясының сыртқы жеткізушілері үшін ішкі нарықтың ашықтығын арттырады.

1. Бос қуаттың болуы

2016 жылдан бастап шамамен 5-7%-ға электр энергиясына сұраныстың өсуі байқалды. Ағымдағы қуаттың артық қалуы шамамен 4 МВт құрайды.

Негізгі артық қалу Компания қызметінің негізгі аймағы – Солтүстік энергетикалық аумақта шоғырланды. Бұл бәсекелестіктің күшеюіне және қазіргі уақытта Самұрық-Энергода шектелген бәсекелес ортада жұмыс істеу бойынша құзыреттер рөлінің арттыруыа әкеп соғады.

1. Көмір сату көлемінің азаюы

Екібастұз көмірімен жұмыс істейтін меншікті станциялар жүктемесінің төмендеуі көмір сату көлеміне жағымсыз әсер етеді. ҚР-да шеттегі тұтынушылардың Екібастұз көмірін тұтынуының өсу әлеуеті шектеулі, ал РФ-ға жеткізілім көлемдері Ресей көмір станцияларының ішкі өндірушілерінің көміріне немесе табиғи газға ішінара көшуіне азаюда.

1. Экологиялық заңнаманың талаптарын қатайту

Қазіргі уақытта әлемде қоршаған ортаны ластау деңгейін төмендетуге тұрақты тренд байқалады. Қазақстан Республикасының экология саласында халықаралық қатынастардың қатысушы ретінде әрі Самұрық-Энергоның экологиялық және әлеуметтік жауапты компания ретінде қабылдаған міндеттемелері қоршаған ортаны қорғау саласындағы үрдіске проактивті әрекет ету қажеттілігін белгілейді.

1. ЖЭК-ті дамыту бойынша реттеуші ортаның өзгеруі

2017 жылы ЖЭК-ті қолдау саласында мемлекеттік саясатқа түбегейлі өзгерістер енгізілді. ЖЭК объектілерін алуға аукциондық сауда-саттықтар тетігі ендірілді. Аукциондық сауда-саттықтар белгіленген аукциондық бағалардан бастап электр энергиясына бағаны төмендету қағидасы бойынша жүргізіледі, оған қатысу үшін қаржылық қамтамасыз етуді енгізу қажет.

1. Бизнесті цифрландыру

Қазіргі уақытта өндірістік және операциялық процестерді цифрландыруға тренд байқалады, ол уақытша шығындарды өзектендіруге, операциялық тиімділікті арттыруға және автоматтандырылған режимде алатын аналитикалық деректерді дамытуға ықпал етеді.

* + 1. Негізгі ішкі қауіп-қатерлер

1. ҚР Үкіметінің Компания активтерін жекешелендіру жөніндегі жоспарларын іске асыру.

Жекешелендірудің 2016-2020 жылдарға арналған кешенді жоспары аясында Самұрық-Энерго компаниялар тобы бойынша активтердің бір бөлігін жекешелендіру жоспарланады. Компанияның құнын сақтау үшін әділ нарықтық баға бойынша бұл активтерді сатуды қамтамасыз ететін бірқатар шараларды қабылдау қажет.

1. Компанияның операциялық тиімділігін күрт арттыру және қатыстырылған капиталдың рентабельділік көрсеткішін өсіру (ROACE) қажеттігі.
2. Инвестициялық бағдарламаны іске асыру салдарынан Компанияға түскен қаржылық жүктеменің деңгейінің жоғары болуы.
3. Самұрық-Энергода портфельдік/жобалық басқарудың жоқтығы.

Аталған стратегияның стратегиялық мақсаттары мен бастамалары компанияның жоғарыда көрсетілген негізгі қауіп-қатерлерін шешуге бағытталған.

Қызмет ету ортасын, ішкі және сыртқы қауіп-қатерлерін талдау негізінде 1-кестеде Компанияның SWOT-талдауы ұсынылды.

*1-кесте. Самұрық-Энерго ережесін SWOT-талдау*

|  |  |
| --- | --- |
| **Күшті жақтары** | **Әлсіз жақтары** |
| 1. Өндірудің өзіндік құны төмен болып келетін энергеткалық көмірдің мол қорының болуы 2. Қазақстан Республикасындағы қуаттардың тозуының жалпы деңгейіне қатысты тиімді энергетикалық қуаттар 3. Мемлекет және Қор тарапынан қолдау | 1. Белгіленген қуатты пайдаланудың коэффициентінің төмен болуы 2. Қарыз жүктемесінің жоғары болуы 3. Баға ұсыныстарын басқару мүмкіндіктерінің төмен болуы |
| **Мүмкіндіктері** | **Қатерлер** |
| 1. Өсіп отырған сұраныс, бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету және келешекте – нарық моделінің өзгеруі есебінен нарық үлесінің кеңеюі 2. Экспорттық әлеуеттің дамуы 3. Нарықтың қажеттігіне сәйкес қуат балансын оңтайландыру (ЖЭС, ЖЭО, СЭС, ЖЭК) 4. Стратегиялық серіктеспен бірлесіп ЖЭК-ті дамыту 5. Көмірді пайдалану бағыттарын кеңейту, оның ішінде байыту есебінен кеңейту | 1. Байланысты өндіруді сақтау және кеңейту 2. Өндіруші қуаттардың сұранысы мен ұсыныстарының арасындағы айырмашылықтың өсуі 3. Экологиялық заңнаманы шамадан тыс қатайту 4. ЕАЭО-ның бірыңғай электр энергетикалық нарығын дамыту есебінен Қазақстан Республикасының нарығына қолжетімділікті арттыру 5. Көрші елдердің геосаяси жағдайларының тұрақсыздығы 6. Қуат нарығын одан әрі көшіру 7. Валюта айырбастау бағамының өзгеруі салдарынан ірі инвестициялық жобалардың қымбаттауы |

# МИССИЯ ЖӘНЕ ПАЙЫМДАУ

Электр энергетикасы – экономиканың негізгі инфрақұрылымдық саласы, оған өндірістік кешеннің қызмет ету, қызмет көрсету саласының тиімділігі, сондай-ақ Қазақстан Республикасы халқының өмір сүру сапасы тәуелді. Компания алдында жоғары экономикалық тиімділікті, инновациялық жетілдіру мен әлеуметтік жауапкершіліктің озық стандарттарын үйлестіре отырып, ішкі тұтынушыларды энергия ресурстармен қамтамасыз ету мен экспорттың оңтайлы байланысын қамтитын теңгерімделген даму модельдерін қалыптастыру жөніндегі тапсырма тұр. Осыған байланысты Компанияның стратегиялық миссиясы қалыптастырылады.

**Миссия:** Акицонерлер үшін бағаны құру, орнықты даму қағидаттарын басшылыққа ала отырып, энергия ресурстарын сенімді жеткізу, жоғары технологиялық даму жолымен өсетін сұранысты қанағаттандыру.

**Пайымдау:** Тиімді жоғары технологиялық операциялық энергетикалық компания – Қазақстан энергетикасының көшбасшысы.

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МАҚСАТТАР

Компанияның миссиясы мен пайымдауына қол жеткізу үш стратегиялық мақсатты, оның ішінде іске асыру арқылы қол жеткізіледі:

* 1. Қатысу нарығында энергия ресурстарын сенімді бәсекеге қабілетті жеткізуді қамтамасыз ету
  2. Акционерлік капиталдың құнын арттыру
  3. Орнықты даму

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСТАМАЛАР

Компанияның пайымдауға қол жеткізуі және Компанияның стратегиялық мақсаттарын орындау үшін төрт стратегиялық мақсатты орындауға жұмылуы:

* 1. Сату рентабельділігін арттыру;
  2. Қызметтің тиімділігін арттыру;
  3. Инвестициялық бағдарламаларды тиімді іске асыру;
  4. Корпоративтік басқару және Орнықты даму.

Таңдалған бастамалар акционер бекіткен стратегиялық көрсеткіштердің мақсатты мағыналарға қол жеткізуіне мүмкіндік береді.

## Сату рентабельділігін арттыру

Компанияның сату рентабельділігін арттыру негізгі бастамалардың бірі болып табылады, оның аясында бірқатар шаралардың іске асырылуын қамтамсыз ету жоспарланады, оның ішінде:

* + 1. Ішкі нарықта электр энергиясы мен көмірді өткізуді ұлғайту.

ҚР Энергетика министрлігінің 25.12.2017ж. № 475 бұйрғымен бекітілген 2018-2024 жылдарға арналған электр энергетикасы мен қуаттың болжалды теңгеріміне сәйкес, электр энергиясын тұтынудың 1-2%-ға өсуі болжанады. Сонымен қатар, ҚР Энергетика министрлігі бекіткен болжалды теңгеріммен салыстырғанда, 2017-2018жж. қорытындылары бойынша электрді тұтынудың нақты өсімі 6%-ды құрады.

Соған қоса, ҚР әлеуметтік-экономикалық дамудың 2019-2023 жылдарға арналған болжалына сәйкес, Қазақстан экономикасының орташа жылдық өсу қарқыны 4,1-4,5% деңгейінде болжанады. Бұл ретте, 2024 жылы Солтүстік және Оңтүстік аймақтар бойынша электрді тұтынудың болжалды өсімі 15 және одан асатын млрд. кВтсағ-ты құрай алады.

Болжалдық теңгерім аясында 2028 жылға дейінгі перспективада Самұрық-Энергоның ішкі нарықтағы электр энергиясын сату көлемін 36,1 млрд.кВтсағ-қа дейін арттыру болжанады.

Келесі негізгі шара көмірді ішкі нарықта арттыру болып табылады. Компанияның көмірін іске асыру бойынша жоспарларды қамтамасыз ету үшін «Богатырь» кесігінде өндірудің циклдық-ағындық технологиясын ендіру жөніндегі жоба іске асырылады. Оның нәтижесінде «Богатырь» кесігінің өндірістік қуаты еңбек өнімділігі 25%-ға өскен жағдайда және көмірдің өндірістік өзіндік құны 12%-ға төмендеген жағдайда 32 млн.тоннадан 40 млн. тоннаға дейін арттырылады.

* + 1. Сыртқы нарықтарда электр энергиясы мен көмір өткізуді ұлғайту

Электр энергиясы мен көмірдің сыртқы нарықтарына талдау жүргізу өткізудің әлеуетті жаңа нарықтарын анықтауға және бағалауға мүмкіндік береді. Жаңа нарықтарды талдау нақты жағдайды көру мүмкіндігін ғана емес, сондай-ақ электр энергиясы мен көмір экспортын жылжыту үшін қажетті маркетингтік құралдарды қолдануға көмектеседі, яғни – табысты арттыру және сыртқы нарықта көшбасшы орынды иеленуге мүмкіндік береді.

Электр энергиясын экспорттаудың негізгі бағыты РФ экспорты болып қалады.

Электр энергиясы экспортының қосымша бағыты ретінде CASA-1000 жобасы қарастырылады. Аталған бағыттағы экспорт 2022ж. бастап жыл сайын 1 млрд. кВтсағ көлемінде жоспарланады. CASA жобасы бойынша болжалды рентабельділік шамамен 11,5%-ды құрайды.

Электр энергиясы экспортының қосымша бағыттары болып Қырғызстан, Өзбекстан және ҚХР нарықтары қарастырылуы мүмкін.

Богатырь кесігінде байыту фабрикасын енгізе отырып, 2024ж. бастап 1,0 млн. тонна көлемінде байытылған көмірді экспорттау, байыту фабрикасының қуатын кеңейте отырып, 2026ж. бастап жыл сайын байытылған көмірді экспорттауды 3,4 млн. тоннаға дейін көлемде өсіру жоспарланады.

* + 1. Өнім желісін және электр энергиясы мен көмірді сату бойынша бағалық опцияларды дамыту

Сату табыстылығын мейілінше арттыру, қуатты жүктеудің оңтайлы деңгейін қамтамасыз ету және электр энергиясын тұтыну нарығында үлесті арттыру мақсатында Компания өнім және қызметтер портфелін әзірлейді.

## Қызмет тиімділігін арттыру

Қазіргі уақытта Компанияның өндіруші қуаттың негізін (70%-дан астам) көмір арқылы жұмыс істейтін конденсациялық энергия блоктар құрайды. Компанияның ЖЭК жобаларына қатысуына қарамастан, жақын келешекте көмір өндірісі Самұрық-Энергоның басты құзыреті болып қалады.

Осыған орай, өндірісті дамыту бойынша жұмыс аясында негізгі сүйеніші жұмыс істеп тұрған қуаттардың операциялық тиімділігін арттыруға, оның ішінде өндірістік шығындарды оңтайландыруға, жабдықты еселі пайдалану мен жөндеуге, инновациялық дамытуға және инвестициялық бағдарламаларды тиімді іске асыруға бағытталады.

* + 1. Жұмыс істеп тұрған қуаттардың операциялық тиімділігін арттыру

Станциялар өндіретін электр энергиясының өзіндік құнын төмендету бөлігінде пайдаланылатын отынға жұмсалатын шығындарды төмендету бойынша жұмыс жүргізілуде және келешекте іске асырылады. Компания аталған тапсырманы бірқатар шараларды іске асыра отырып шешеді, оның ішінде:

1. Энергия блоктары жұмысының режимдерін оңтайландыру
2. Технологиялық мұқтаждықтар үшін су бойынша шығындарды азайту
3. Энергия үнемдеу мен энергия тиімділігі жөніндегі бағдарламаны іске асыру
4. Өзге шаралар
   * 1. Инновациялық даму және цифрландыру.

Қазіргі таңда, Компанияның инновациялық даму бағдарламасын жүзеге асыру аясында қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған бірнеше жоба іске асырылады, оның ішінде:

1. Цифрландырылған электр станциясы. Жоба өндірістік-технологиялық деректерді орталықтандырылған жинауды, өндірістік процестерге және тораптардың, агрегаттардың, жабдықтардың және өндірістік-техникалық платформалар негізінде ЕТҰ-ның өндірістік процестерге (цифрлық диспетчерлік) мониторингілеу жүйелерінің техникалық жай-күйіне қашықтан мониторингілеу және болжалды ендіру мүмкіндігін қарастырады. Бұл дұрыс деректерді алуға және өндірісте адам факторын қоспағанда процестердің автономдығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.
2. Назарбаев Университетімен бірлесіп күлі көп көмірді жағу үшін қайнау қабаты және айналма қайнау қабаты технологиясын пайдалану мүмкіндігіне зерттеу жүргізеді (Екібастұз кен орны №3 қабатының 50%-ды және одан асатын күл қалатын көмір және азайған көмір/көмірді байыту қалдықтары).
3. Қазандық агрегаттарын мазутсыз жағу жүйесі плазмалы-отын жүйесімен (ПОЖ) жабдықтауды білдіреді. Аталған технология 200 МВт-тан 1000 МВт-қа дейінгі энергия блоктарында Қытай Халық Республикасында, Ресей Федерациясында, Индонезияда және т.б. табысты қолданылады.

4. «Цифлық кесік» жобасын іске асыру кесіктің тау-кен қазу және тау-кен көліктік жабдығының жұмыс параметрлеріне (тасымалданатын жүктің салмағы, орналасқан жері, технологиялық жай-күйі, қозғалыс жылдамдығы, шиналардағы қысымы мен температурасы және т.б.) автоматты түрде бақылауды, карьерлік жүкті өзі түсіретін машиналардың ай сайынғы көрсеткіштерін автоматтандыру және талдау: сапарлардың саны, жүк айналымы, мотосағат, жүрген жолы, отын шығыны, автоматты бақылау және тау-кен қазу және тау-кен көліктік техниканың жүргізушілері мен машинистердің өндірістік тәрібіне талдау жасау: бос тұрып қалу уақыты, жұмыстың басталу және аяқталу уақыты.

* + 1. Қаржылық тұрақтылықты арттыру

Орта мерзімді кезеңде Компания қаржылық тұрақтылықты сақтау және күшейту жөніндегі шараларды күшейтеді. Аталған стратегиялық бастама Самұрық-Энергоға қарызды тиімді басқаруға және капиталдың оңтайлы құрылымына қол жеткізуге мүмкіндік береді.

* + 1. Бизнесті трансформациялау бағдарламасын іске асыру

«Самұрық-Энерго» АҚ-ның Бизнесті трансформациялау бағдарламасы компанияның технологиялық, жоғары табысты және тиімді бизнес-құрылымына ауысуын қамтамасыз етеді және Қоғамның «Самұрық-Энерго» АҚ-ның 2018-2028 жылдарға арналған даму стратегиясында көрсетілген дамудың стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуі үшін сенімді платформаны құрайды.

Транформациялау бағдарламасының негізінде бес басты бағдарлама бойынша параллель жұмыс тұр:

* Бизнес-процестерді реинжинирингілеу және цифрландыру – трансформацилау жобасының периметріне кіретін барлық ұйымдарда мақсатты бизнес-процестерді автоматтандыру, ресурстарды басқару, біріктірілген жоспарлау және корпоративтік басқару бойынша кешендік жүйелерді ендіру.
* Компанияның заңдық құрылымын жеңілдету – «Самұрық-Қазына» қорының Жекешелендірудің кешенді жоспарына сәйкес активтерін жекешелендіру.
* Адамдарды трансформациялау – компанияда корпоративтік мәдениетті кешенді дамыту, көшбасшылықты дамыту бағдарламасын, жұмыскерлердің сәйкестігін бағалау жүйесін ендіру. Сабақтастықты жоспарлау бағдарламасын, негізгі бос орындарға кадрлық резервті, Жас Өркен жас мамандарды дамыту бағдарламасын іске асыру. Жалықтыратын процестерді қолданған кезде қызмет көрсету моделін қолдану, көрнекі нәтижелерге қол жеткізген қызметкерлерді тану бағдарламасын іске асыру. Қазіргі заманғы HR-талдау құралдарын, адам ресурстарын басқарудың автоматтандырылған процестерін дамыту.
* Өзгерістерді басқару және жобалық тәсілді ендіру – жобаларды және өзгерістерді басқару стандарттарын қолдану, компанияның барлық басшыларында өзгерістерді басқару және жобалық тәсіл бойынша құзыреттің болуы. Өзгерістерді басқару және жобалық тәсіл әдістемесін әзірлеу мен қолдану компанияның және компанияның негізгі қызметкерлерінің негізгі қызмет көрсеткіштеріне енгізіледі.

## Инвестициялық бағдарламаларды тиімді іске асыру

Самұрық-Энерго трансформациялау бағдарламасы аясында 2019 жылдан бастап жобаларды басқару саласында озық тәжірибелерді ендіру жоспарланады, оның ішінде:

- Компанияның инвестицияларын портфельдік басқару, ол қаржылық ресурстардың жоғары табысты инвестициялық жобаларға ғана үйлестірілуін елеулі жақсартуға мүмкіндік береді;

- жобалық басқару, ол инвестициялық жобаларды іске асыру кезеңінде бақылау деңгейін көтереді (бюджеттер, мерзімдер);

- стратегиялық инвесторларды тарту жолымен ЖЭК жобаларын іске асыру, бұл инвестициялық жүктемені бөлуге және құзыреттерді бекіту мен жасыл энергетикадағы озық тәжірибенің жылдамдығын арттыруға мүмкіндік береді;

- төмен рентабельділік жобаларды іске асырудан бас тарту. Компанияның инвестициялық жобалары коммерциялық реттілік пен ұзақ мерзімді мүдделер, сондай-ақ капиталдың қайтарымдылық қағидаттарында ғана негізделуі тиіс.

## Корпоративтік басқару және Орнықты даму

Компанияның негізгі бастамалардың бірі өз қызметінің орнықты даму қағидаттарына сәйкестігін, орнықты даму үшін өзінің экономикалық, экологиялық және әлеуметтік мақсаттардың келісімділігін және ұзақ мерзімді келешекте экономикалық құнын құруды қамтамасыз ету болып табылады.

* + 1. Тиімді корпоративтік басқару

Компания бизнестің орнықты дамуын және ойластырылған басқарушылық пен инвестициялық шешімдердің қабылдануын қамтамасыз ету үшін корпоративтік басқару тиімділігін арттыруға тырысады.

Сапалы және тиімді корпоративтік басқару тәуекелдердің тиімді басқарылуын және ішкі бақылаудың сенімді жүйесін қамтамасыз етеді, сыртқы капиталға қолжетімділікті жеңілдетеді, капиталдың құнын азайтуға және Компанияның беделін жақсартуға мүмкіндік береді.

Корпоративтік басқаруды үнемі жетілдіру мақсатында Компания:

- акционерлердің, инвесторлардың және өзге стейкхолдерлердің құқықтарын мүлтіксіз сақтауға;

- Компанияның органдары мен бөлімшелер арасында өкілеттіктер мен жауапкершілікті нақты үйлестіруге;

- Директорлар кеңесінің және оның Комитеттерінің, сондай-ақ Атқарушы орган мен оның Комитеттерінің тиімділігін арттыруға;

- Корпоративтік қақтығыстар мен мүдделер қақтығысын болдырмауға;

- Басқарушылық есептілік жүйесін жетілдіруге;

- Корпоративтік басқару кодексінің қағидаттары мен ережелерін одан әрі ендіру жолымен корпоративтік басқарудың озық әлемдік тәжірибелерін қолдануға тырысуға;

- Акционерлер мен өзге мүдделі тараптар үшін ақпараттық ашықтық қағидаттарын ұстануға (Компанияның директорлары мен басшыларына сыйлықақы төлеудің формалданған және ашық саясаты мен рәсімдері, ашық дивидендтік саясат, GRI мен МСФО және т.б. стандарттарына сәйкес орнықты даму саласында қаржылық есептілігі мен есебі бар жылдық есепті жыл сайын жариялау);

- Жоспарлаудың тиімді процестерінің, ішкі бақылаудың тиімді жүйелерінің, комплаенстың және ішкі аудиттің, тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесінің, орнықты дамуды басқарудың тиімді жүйесінің болуын қамтамасыз етуге міндеттенеді.

* + 1. Адам капиталын дамыту

Самұрық-Энергоның адам ресурстарын басқару саласындағы саясаты Стратегия аясында қарастырылған шараларды табысты іске асыру үшін персоналдың құзыреттерін дамыту қажеттігін белгілейді. Бұл ретте, Самұрық-Энерго көздеген жалпы корпоративтік мақсаттар аясында корпоративтік орталықта бірқатар функцияларды орталықтандыру бизнес-процестерді реинжинирингілеуді және HR ресурстарды барынша шоғырландыруды талап етеді.

Компания персоналы негізгі актив және оның бәсекелестік артықшылығы болып табылады. Стратегияны іске асыру аясындағы өзгерістердің ауқымы мен күрделілігі, сондай-ақ бәсекелес сыртқы орта жұмыскерлердің жаңа дағдыларды иегеруін, сондай-ақ құндылықты нұсқаулар мен корпоративтік мәдениеттің өзгеруін талап етеді.

Осыған орай, персоналмен жұмыс істеудің барлық бағыттары елеулі жаңғыртуды, басқару тәжірибесін дамыту мен қолдануды талап етеді, оған адам ресурстарын басқарудың мақсатты моделін ендіру арқылы қол жеткізуге болады. Бұл ретте, адам ресурстарын басқару қызметінің рөлі барынша стратегиялық болуы тиіс және бизнесті қолдауға ғана емес, ең алдымен Стратегияны іске асыруға бағытталуы тиіс.

Персоналды басқару саясатының негізгі элементтері корпоративтік мәдениетті дамытумен, әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз етумен, персоналды жоғары қатыстырумен, таланттарды басқарумен, сабақтастықты, персоналды тиімді таңдауды қамтамасыз етумен, біліктілік пен құзыреттер жүйесін дамытумен байланысты бағыттар болады.

* + 1. Орнықты даму саласында бастамаларды іске асыру

Компания экономикаға, экологияға және қоғамға деген ықпалының маңыздылығын түсінеді және ұзақ мерзімді құнын өсіруге тырыса, мүдделі тараптар мүдделерінің теңгерімін сақтай отырып, ұзақ мерзімді келешекте орнықты дамуды қамтамасыз етеді.

Орнықты дамуға әсер ететін жаһандық факторлар жалпы бизнесті жүргізу процессінде шектеулерге, қиындықтарға және тәуекелдерге сөзсіз әкеп соқтырады. Компанияның негізгі міндеті - тиісінше болжалдау мен жоспарлау көмегімен жоғары тәуекелді шарттарда өмір сүруін қамтамасыз ету ғана емес, тәуекелдерді мүмкіндіктерге айналдыру және күтпеген келешекке дайындалу.

Сыртқы және ішкі бағалауға сүйене отырып, экономикалық, экологиялық және әлеуметтік аспектілерді тиімді басқару мақсатында Компания мына бағыттар бойынша орнықты даму саласындағы бастамаларды іске асырады:

1. Жоғары этикалық стандарттарды ендіру және сенімге негізделген корпоративтік мәдениетті құру;
2. Орнықты даму қағидаттарын ендіру және барлық инвестициялық кезеңдерде жобалық басқару тәжірибесінде тәуекелге бағдарланған тәсілді қолдану: Компанияның Орнықты даму саласындағы нұсқаулығына сәйкес, әлеуметтік, экологиялық және экономикалық салаларға бағалау жүргізу және басқару (мәжбүрлеп көшіру, биоәртүрлілік, мәдени мұра және т.б.);
3. Қаржылық тұрақтылықты арттыру;
4. Әділ және бос бәсекелестік, өзара пайда, ашықтық және өзіне алған міндеттемелер үшін толық жауапкершілік қағидаттарында негізделген жауапты сатып алуға көмектесу, сондай-ақ өнім берушілердің этикалық нормалар мен Компанияның Орнықты даму саласындағы нұсқаулығында бекітілген Компанияның өнім берушілеріне арналған Басқарушылық қағидаттарын сақтауы бойынша талапты енгізу;
5. Қызметкерлерді еңбекті қорғауды басқару жүйесіне қатыстыру арқылы қауіпсіздік мәдениетін арттыру және халықаралық стандарттарда пайдалана отырып, еңбекті қорғауды басқару жүйесін бақылау тиімділігін арттыру;
6. Әлеуметтік жауапкершілік деңгейін арттыру, БҰҰ-ның Жаһандық шартының қағидатарын ұстану, адам капиталына инвестиция салу;

Экологиялық және экономикалық тұрғыдан үздік технологияларды іздеу мен ендіруді, өндірістік процестерді оңтайландыруды, ЖЭК-ті пайдалана отырып, жобаларды іске асыруды, әлеуетті авариялық жағдайларды анықтау және алдын алуды қамтитын экологиялық тұрақтылықты қамтамасыз ету. Компания «жасыл» экономика қағидаттарын ұстануды қамтамасыз етеді және Қазақстан Республикасының «Жасыл экономикаға» көшу тұжырымдамасының шаралары мен индикаторларын іске асырады.