



**Утверждена
Протокол Совета директоров
АО «КЕГОС»
от «21» декабря 2021 года № 14**

**Стратегия развития АО «КЕГОС»
на 2022-2031 годы**

Содержание

Введение	3
I. Анализ текущего состояния	5
Общие сведения об АО «KEGOC»	5
ЕЭС Республики Казахстан	5
Анализ внутренней среды и текущее состояние АО «KEGOC»	7
Анализ внешней среды	9
Бенчмарк-анализ с компаниями аналогами	12
Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз	12
II. Видение и миссия, цели и задачи	15
Цель 1: Обеспечение надежного функционирования ЕЭС Казахстана в условиях энергоперехода	16
Цель 2: Обеспечение устойчивого развития в соответствии с принципами ESG	20
Цель 3: Увеличение стоимости чистых активов	23
Приложения	
Стратегические направления деятельности, цели, задачи, КПД	27
Система управления рисками	28

Введение

Стратегия развития АО «KEGOC» на 2022-2031 годы (далее – Стратегия) является долгосрочным стратегическим документом, в котором определены видение и миссия Акционерного общества «Казахстанская компания по управлению электрическими сетями» (Kazakhstan Electricity Grid Operating Company) «KEGOC» (далее - АО «KEGOC» или Компания) по достижению стратегических целей и стратегические направления развития АО «KEGOC» на долгосрочный период.

Стратегия согласуется с законодательством Республики Казахстан, общенациональными приоритетами, государственными программами, а также учитывает основные ключевые направления и индикаторы, принятые в них на момент актуализации Стратегии.

Ранее принятая Стратегия Компании определялась как стратегия устойчивого развития. Вместе с тем, вследствие влияния глобальных трендов, связанных с энергетическим переходом, в особенности декарбонизации, изменением в стране макроэкономической среды возникла необходимость актуализации Стратегии Компании. При этом, Компания продолжит работу по достижению цели увеличения долгосрочной стоимости Компании посредством укрепления финансовой устойчивости АО «KEGOC», определения портфеля проектов и инициатив, инвестирования в рентабельные проекты, реализации крупных инфраструктурных проектов, совершенствования корпоративного управления и обеспечению устойчивого развития.

Основными причинами актуализации Стратегии АО «KEGOC» являются: актуализация Стратегии развития АО «Самрук-Казына» на 2022-2031 годы, необходимость приведения Стратегии в соответствие с ключевыми государственными программами и документами, совершенствование корпоративного управления с учетом применения принципов ESG.

На формирование стратегических целей и задач АО «KEGOC» существенное влияние оказывают следующие факторы.

Согласно Закону Республики Казахстан «Об электроэнергетике»¹ АО «KEGOC» определен системным оператором² Единой электроэнергетической системы Казахстана (далее - ЕЭС Казахстана). Кроме того, согласно законодательству, АО «KEGOC» осуществляет организацию функционирования рынка электрической мощности, организацию функционирования балансирующего рынка электрической энергии (далее - БРЭ) в режиме реального времени и рынка системных и вспомогательных услуг.

АО «KEGOC» является субъектом естественной монополии по

¹ Закон Республики Казахстан от 9 июля 2004 года № 588-III «Об электроэнергетике (с изменениями и дополнениями по состоянию на 07.12.2020г.)».

² Приказ Министерства энергетики Республики Казахстан от 17 октября 2014 года № 61.

основным видам деятельности (передача электрической энергии по Национальной электрической сети Республики Казахстан (далее - НЭС РК), техническая диспетчеризация отпуска в сеть и потребления электроэнергии, организация балансирования производства-потребления электрической энергии). АО «KEGOC», предоставляет регулируемые услуги по утверждаемым регулирующим органом тарифам на 2021-2026 годы с вводом в действие с 01 октября 2021 года.

АО «KEGOC» является портфельной компанией АО «Фонд Национального благосостояния «Самрук-Қазына» (далее – Фонд или АО «Самрук-Қазына»). В связи с чем АО «KEGOC» необходимо обеспечить взаимосвязь Стратегии со стратегическими целями и задачами Фонда, отраженными в Стратегии развития АО «Самрук-Қазына» на 2022-2031 годы.

Вышеуказанные факторы определили стратегические направления деятельности, видение и миссию, стратегические цели, задачи и портфель проектов АО «KEGOC» на период до 2031 года.

I. Анализ текущего состояния

Общие сведения об АО «KEGOC»

АО «KEGOC» создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 сентября 1996 года № 1188 «О некоторых мерах по структурной перестройке управления энергетической системой Республики Казахстан».

Учредителем АО «KEGOC» являлось Правительство Республики Казахстан. В январе 2006 года государственный пакет акций АО «KEGOC» был передан в оплату размещаемых акций АО «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук»³, впоследствии преобразованное в АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»».

18 декабря 2014 года в рамках реализации Программы «Народное IPO»⁴ АО «KEGOC» проведено первичное размещение простых акций на казахстанском фондовом рынке путем проведения подписки. Количество размещенных простых акций АО «KEGOC» на казахстанском организованном рынке ценных бумаг – 25999999 (двадцать пять миллионов девятьсот девяносто девять тысяч девятьсот девяносто девять) штук (10% минус одна акция).

ЕЭС Республики Казахстана

Энергосистема Казахстана характеризуется разделением на три энергетические зоны: Северная и Южная энергетические зоны соединены тремя протяженными линиями электропередачи 500 кВ, Западная энергетическая зона, работающая обособленно без связи с ЕЭС Казахстана на территории страны:

Северная зона, включает Восточно-Казахстанскую, Павлодарскую, Акмолинскую, Карагандинскую, Северо-Казахстанскую, Костанайскую, Актюбинскую области и столицу республики – город Нур-Султан. Северная зона является центром формирования ЕЭС Казахстана, здесь сосредоточена большая часть генерирующей мощности (почти 70%) и имеются развитые электрические сети 220-500-1150 кВ, связывающие ЕЭС Казахстана с ЕЭС России. За счет генерации электростанций зоны обеспечивается покрытие дефицитов южного региона республики и передача электроэнергии в Россию.

В Южную зону входят Алматинская, Жамбылская, Кызылординская, Туркестанская области, города республиканского значения Алматы и Шымкент, город Байконур.

³ Постановление Правительства Республики Казахстан от 23 февраля 2006 года № 117 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 28 января 2006 года № 50»

⁴ Программы вывода пакетов акций дочерних и зависимых организаций акционерного общества «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» на рынок ценных бумаг, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 8 сентября 2011 года № 1027

Из-за отсутствия доступных и достаточных собственных первичных топливно-энергетических ресурсов и, соответственно, генерирующих мощностей энергобаланс Южной зоны складывается с дефицитом. Так, в 2015 году при потребности в электроэнергии по Южной зоне 19,4 млрд. кВт.ч дефицит составил 8,6 млрд. кВтч, в 2017 году при потребности 20,5 млрд. кВтч дефицит составил 9,2 млрд. кВтч, в 2020 году при потребности 23,3 млрд. кВтч дефицит составил 11,7 млрд. кВтч. Покрытие дефицита обеспечивается за счет передачи по транзиту Север - Юг Казахстана.

Западная зона, в состав которой входят Атырауская, Западно-Казахстанская, Мангистауская области, не имеет электрических связей с ЭЭС Казахстана по территории республики. Часть потребности региона в электроэнергии из-за наличия «островных потребителей» покрывается за счет импорта из России. Западно-Казахстанская, Атырауская и Мангистауская области объединены между собой протяженным одноцепным транзитом (около 1400 км) напряжением 220 кВ. Атырауский энергоузел имеет связь с Астраханским энергоузлом России по ВЛ-110 кВ. Западно-Казахстанская область имеет связи с ОЭС Средней Волги (Россия) по трем ВЛ 220 кВ.

Динамика производства и потребления электроэнергии в Казахстане выглядит следующим образом:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (прогноз)
Производство электроэнергии, млрд. кВтч	94,1	102,4	106,8	106,0	108,1	115,0
Потребление электроэнергии, млрд. кВтч	92,3	97,9	103,2	105,2	107,3	115,1

На надежность и энергонезависимость ЭЭС Казахстана влияют следующие факторы:

- отсутствие электрической связи Западной зоны с Северной и Южной зонами Казахстана;
- слабая связь энергоузлов Кызылординской, Южно-Казахстанской, Туркестанской и Жамбылской областей с ЭЭС Казахстана и как следствие ненадежное электроснабжение указанных областей в схеме раздельной работы ЭЭС Казахстана с ОЭС Центральной Азии;
- пропускная способность транзита 500-220кВ Шу-Жамбыл-Шымкент не позволяет обеспечить энергоснабжение южных областей Казахстана (при раздельной работе с ОЭС ЦА);
- рост дефицита электроэнергии и мощности в Казахстане в среднесрочной перспективе, в том числе в Южной зоне;
- дефицит манёвренных мощностей в ЭЭС Казахстана, а также планируемый рост производства электроэнергии от ВИЭ приводит к росту зависимости от России по вопросам балансирования и

регулирования энергетической системы;

- недостаточная пропускная способность транзита 220кВ Уральск-Атырау-МАЭК. В настоящее время системообразующая сеть Западной зоны ЕЭС Казахстана полностью загружена;
- высокий уровень износа генерирующих и распределительных энергетических активов ЕЭС Казахстана;
- необходимость обеспечения эффективной интеграции ВИЭ в энергосистему и регулирования их нестабильной генерации за счет развития маневренной генерации в Казахстане;
- быстрое развитие технологий распределенной генерации.

Анализ внутренней среды и текущее состояние АО «KEGOC»

Государством за АО «KEGOC» закреплен статус системного оператора ЕЭС Казахстана⁵, что определяет функции АО «KEGOC» по обеспечению параллельной работы с энергосистемами других государств, поддержанию баланса в энергосистеме, оказанию системных услуг и приобретению вспомогательных услуг у субъектов оптового рынка электрической энергии, а также по обеспечению передачи электрической энергии по НЭС РК, ее техническое обслуживание и поддержание в эксплуатационной готовности.

Структура АО «KEGOC» включает:

- 9 филиалов межсистемных электрических сетей (далее - филиалы МЭС), расположенных по всему Казахстану и Национальный диспетчерский центр системного оператора;
- дочерняя организация АО «Энергоинформ».

Компания владеет 20% акций АО «Батыс-транзит».

АО «KEGOC» осуществляет межгосударственную и межрегиональную передачу электроэнергии от электрических станций до потребителей оптового рынка электроэнергии по НЭС РК.

В имущественный комплекс АО «KEGOC» входят:

- воздушные линии электропередачи (далее - ВЛ);
- электрические подстанции.

⁵ Основой ЕЭС Казахстана является комплекс электростанций и электрических сетей, объединенных общим режимом работы, единым централизованным оперативно – диспетчерским и противоаварийным управлением, единой системой планирования и развития, технической политикой, нормативно – технологическим и правовым регулированием. Генерирующий сектор представлен более чем 179 электрическими станциями различной формы собственности с общей установленной мощностью более 23 тыс. МВт и располагаемой – более 20 тыс. МВт. НЭС РК является совокупность подстанций, распределительных устройств, межрегиональных и межгосударственных линий электропередачи и ЛЭП, осуществляющих выдачу электроэнергии электрических станций, напряжением 220 кВ и выше.

Электрические сети регионального уровня, выполняющие функцию распределения электроэнергии, находятся на балансе и в эксплуатации региональных электросетевых компаний (далее - РЭК) и других энергопередающих компаний. Всего в Казахстане функционируют около 20 РЭК различных форм собственности и порядка 190 энергопередающих компаний.

Имущественный комплекс АО «KEGOC»	2016	2017	2018	2019	2020
протяженность ВЛ, тыс. км	25,096	25,707	26,775	26,900	26,997
количество подстанций, ед.	78	78	78	80	81

Реализация проекта «Модернизация НЭС, 1 и 2 этапы» позволила заменить более 80% оборудования подстанций на современные и цифровые технологии. В то же время, по состоянию на 31.12.2020 года 22 479,612 км ВЛ 0,4-1150 кВ, находящиеся на балансе АО «KEGOC» или 83% от общей протяженности (26 997,923 км), прослужили более 30 лет и их износ составляет 74,8%. Для преодоления тенденции старения ВЛ предусмотрено 3 этапа реконструкции ВЛ 220-500 кВ на период до 2028 года. Реализация всех этапов реконструкции предполагает снижение износа ВЛ до 63% к 2025 году.

Цифровизация и автоматизация управления системой

АО «KEGOC» имеет высокий уровень внедрения цифровых технологий. В настоящее время в Компании утверждены следующие документы: Концепция цифровизации в АО «KEGOC»; Техническая политика АО «KEGOC»; Программа технологического развития и цифровизации АО «KEGOC» до 2028 года; Инновационно-технологическая политика АО «KEGOC».

За период 2018-2021 годы Компанией реализовано мероприятие «Автоматизация управления режимами Единой Электроэнергетической Системы Казахстана», включённое в Государственную программу «Цифровой Казахстан». Мероприятие состоит из трех компонентов: система автоматического регулирования частоты и мощности (АРЧМ), централизованная система противоаварийной автоматики (ЦСПА), система мониторинга и управления на основе синхрофазорных технологий (WAMS/WACS⁶).

Компанией также внедрены другие элементы интеллектуальной энергосистемы и, так называемой, «Индустрии 4.0». В частности, это микропроцессорные устройства релейной защиты и автоматики (РЗА), система диспетчерского контроля и сбора данных (SCADA), автоматизированная система коммерческого учета электроэнергии (АСКУЭ), управляемые шунтирующие реакторы 500 кВ, фазоповоротные устройства, волоконно-оптические системы связи, и т.д.

Начата работа по модернизации системы диспетчерского контроля и сбора данных (SCADA) и систем мониторинга и управления подстанцией (СМиУ). В стадии реализации находится пилотный проект «Система мониторинга ВЛ». Установлены современные программные комплексы для прогнозирования и моделирования ЕЭС Казахстана Power Factory, PLEXOS и ORDENA. PLEXOS является прикладным

⁶ Системы мониторинга WAMS (Wide Area Measurement System) и управления WACS (Wide Area Control System) на основе синхрофазорных технологий.

программным обеспечением для анализа электроэнергетических систем, ORDENA позволяет определить возможности развития энергосистемы Казахстана с наименьшими затратами. Реализация указанных проектов позволила сформировать соответствующую платформу на основе НЭС Казахстана, для построения интеллектуальной энергосистемы Казахстана. Тем не менее, дальнейшая цифровизация основных технологических процессов АО «KEGOC» приведет к росту требований к телекоммуникационной сети, системам информационной и кибербезопасности.

Анализ внешней среды

Исторически сложилось так, что электроэнергия поступала от крупных генерирующих станций, связанных с передачей электроэнергии через распределительные сети к потребителю. Будущая энергетическая система может быть гораздо сложной, интеллектуальной, соединяющей целый ряд новых технологий и более активных потребителей, сохраняя при этом общую устойчивость и надежность.

В результате климатической политики энергетический сектор претерпевает серьезные изменения от однонаправленной системы с несколькими крупными электростанциями и пассивными потребителями до фрагментированной и двунаправленной системы, включающей в себя как крупномасштабную, так и мелкую прерывистую возобновляемую генерацию объектов и небольших, гибких активов потребления электроэнергии. Сетевые компании и системные операторы во всем мире сталкиваются с новыми видами «внесетевого» противостояния и конкуренции со стороны нетрадиционных поставщиков энергии. При этом, сетевые компании и системные операторы играют ведущую роль в обеспечении энергетического перехода, взяв на себя главную проблему интеграции ВИЭ и надежности энергосистемы, гарантируя качество и надежность электроснабжения различных секторов экономики и потребителей.

Четыре ключевые тенденции (мегатренды) влияют на энергосистемы и энергетические компании в мире: декарбонизация; цифровизация; децентрализация; нестабильность спроса⁷. Динамика спроса будет оказывать все большее влияние на энергосистемы. В будущем, когда будет много игроков на рынке и некоторые из них будут очень маленькие, потребуется чтобы все процессы работали автоматически. В свою очередь, это потребует значительных инвестиций в цифровые платформы и процессы.

Переход Казахстана к низкоуглеродному развитию

⁷ Источник: Исследование МИРЭС (World Energy Council) совместно с PwC в июне 2020 года «Performing while transforming: The role of transmission companies in the energy transition».

Казахстан ратифицировал Парижское соглашение по изменению климата в 2016 году и обязался сократить выбросы парниковых газов на 15% к 2030 году. Как цель более отдаленной перспективы Главой государства заявлено о намерении Казахстана достичь углеродной нейтральности к 2060 году. Согласно обозначенным в 2021 году Главой государства целям к 2030 году должна быть достигнута доля газовой генерации 25%, а доля ВИЭ должна достигнуть 15% от объема выработки электроэнергии. На перспективу до 2050 года установлен целевой индикатор по доле ВИЭ и альтернативных источников энергии в объеме 50%. В связи с чем, в течение 2022 года ожидается принятие Доктрины (стратегия) достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года.

Анализ рынка электрической энергии

Электроэнергетическая отрасль Казахстана в соответствии с законодательством функционирует в условиях конкурентного рынка электрической энергии. Данная модель основана на взаимосвязанных действующих рынках (субрынках) электрической энергии и мощности - рынка децентрализованной торговли, рынка централизованной торговли, рынка системных и вспомогательных услуг, балансирующего рынка электрической энергии (БРЭ), рынка электрической мощности и рынка возобновляемой электроэнергии.

Вместе с тем, на рынке электрической энергии и мощности существует ряд ключевых проблем. В должной мере не разработаны механизмы, обеспечивающие строительство новых генерирующих мощностей и проведение реконструкции и капитальных ремонтов на действующих энергоисточниках. Существующая система предельных цен на электроэнергию для энергопроизводящих организаций (далее – ЭПО) фактически предусматривает государственное регулирование цен на оптовом рынке и отсутствие для субъектов оптового рынка равного доступа к более дешевой электроэнергии среди ценовых групп электростанций. Заложенный законодательством принцип добровольности участия в централизованных торгах, в силу таких причин как аффилированность энергетических компаний, реализация по ценам не выше предельных, не позволили создать эффективно функционирующий рынок централизованной торговли. Рынок централизованной торговли стал не востребован субъектами рынка и практически все сделки на рынке заключаются на основании прямых двусторонних договоров. Балансирующий рынок до настоящего времени не введен и работает в имитационном режиме. Введение в реальном режиме БРЭ планируется в 2022 году. На рынке электрической мощности введение государственного ценового регулирования изначально ограничило возможности для стимулирования развития и строительства традиционных и маневренных источников энергии с учетом современных технических требований по их эффективности и

экологичности.

Развитие возобновляемых источников энергии

В результате принятых мер поддержки использования ВИЭ в 2020 году Казахстан достиг ранее поставленной цели 3% выработки электроэнергии от ВИЭ. По состоянию на ноябрь 2021 года в Казахстане уже действуют 79 солнечных и ветровых электростанций суммарной установленной мощностью 1790 МВт. Объекты ВИЭ (солнечные и ветровые электростанции), как известно, отличаются характерной нестабильностью генерации, что в условиях острого дефицита маневренных генерирующих мощностей в ЕЭС Казахстана приводит к необходимости дополнительных мер по обеспечению стабильности и надежности работы энергосистемы. Для обеспечения балансовой надежности ЕЭС в энергосистеме Казахстана в настоящее время уже задействованы все доступные резервы маневренной генерации. С ростом объемов ВИЭ в условиях дефицита маневренной генерации в энергосистеме проблема обеспечения баланса мощности будет усугубляться. В связи с этим крайне необходима реализация мер по вводу новой маневренной генерации.

Также в соответствии с требованиями законодательства о поддержке использования возобновляемых источников энергии, АО «KEGOC» оказывает услуги по передаче электрической энергии без оплаты для ЭПО, использующих ВИЭ. В целях дальнейшего обеспечения нивелирования убытков энергопередающих организаций Компания планирует на законодательном уровне предусмотреть альтернативную схему возмещения.

Взаимодействие с энергосистемами сопредельных государств

АО «KEGOC» как системный оператор обеспечивает взаимодействие с энергосистемами сопредельных государств по управлению и обеспечению устойчивости режимов параллельной работы и регулированию электрической мощности в рамках договорных отношений.

На доходность АО «KEGOC» могут влиять такие факторы как транзит по электрическим сетям межгосударственного уровня, покупка-продажа электроэнергии у энергосистем сопредельных государств. Трансграничные сети и региональные системы предлагают множество преимуществ, однако могут нести политические риски и новые вызовы для Казахстана. В связи с чем, ожидания по развитию соседних энергосистем стран ЦА, а также соответствующие обязательства перед энергосистемой России в условиях дефицита электрической энергии и мощности могут повлиять в дальнейшем как на безопасность энергосистемы Казахстана, так и на финансовые показатели Компании.

Роль крупного акционера

АО «Самрук-Қазына», как крупным акционером Компании, установлены единые требования к стратегическому и бизнес-планированию для портфельных компаний. Это определяет взаимосвязь основных стратегических целей Компании со стратегическими целями АО «Самрук-Қазына». Стратегические цели и задачи Компании направлены на достижение стратегических целей и задач Фонда, включая такие основные из них как: финансовая стабильность, крупные инфраструктурные проекты, корпоративное управление, передовые практики по безопасности и охране труда, НИОКР и инновации, цифровизация, экологическая и социальная ответственность, декарбонизация и ресурсосбережение.

Основными стратегическими КПД, отражающими взаимосвязь со Стратегией Фонда, являются: TSR (Общая доходность акционера); Рейтинг корпоративного управления; EBITDA.

Бенчмарк-анализ с компаниями аналогами

Регулирующие режимы в разных странах различны для системных операторов и операторов электрических сетей, поскольку существуют ограничения в отношении уровня дохода и допустимых тарифов. Поэтому бенчмарк финансовых и экономических показателей АО «KEGOC» с показателями компаний-аналогов не применим.

В период восстановления глобальной экономики от кризиса, вызванного пандемией коронавируса, а также усилением процессов декарбонизации, децентрализации и роста ВИЭ, необходимо отметить важность для Компании перехода на индикаторы и показатели, отражающие доступность электрической сети и продолжительности прекращения предоставления услуги. В 2021 году Компанией проведен анализ показателей зарубежных компаний⁸, отражающих надежность предоставления услуг и определены стратегические показатели, применяемые компаниями аналогами (публикуемые в открытых источниках): Grid Availability (GA или Доступность электрической сети, измеряется в % за отчетный год) и AT (Average Interruption Time - Среднее время прерывания, в минутах).

По стратегическому КПД LTIFR, для определения его целевого значения в 2021 году, Компания также провела бенчмарк-анализ среди ведущих европейских системных операторов⁹. Результаты анализа учтены при определении целевых индикаторов LTIFR, которые АО «KEGOC» стремится достичь до 2031 года.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)

⁸ Elia (Германия), RTE (Франция), FINGRID (Финляндия), National Grid (Великобритания), Statnett (Норвегия)

⁹ FINGRID (Финляндия), National Grid (Великобритания), Statnett (Норвегия), TenneT (Германия), Terna (Италия), 50Hertz (Германия)

В результате анализа внутренней и внешней среды выявлены сильные и слабые стороны АО «KEGOC», а также существующие возможности и угрозы, которые представлены в таблице ниже.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ▪ АО «KEGOC» – системообразующая Компания электроэнергетики, обладающая уникальным опытом и высокими управленческими компетенциями. ▪ Значимая роль АО «KEGOC» для развития электроэнергетической отрасли страны как системного оператора ЕЭС Казахстана. ▪ Опыт реализации крупных проектов по строительству, модернизации и реконструкции подстанций и ВЛ 220-500 кВ, охватывающих все регионы страны с привлечением средств международных финансовых институтов (ЕБРР, МБРР) и АО «Банк Развития Казахстана» ▪ АО «KEGOC» имеет профессиональный и опытный менеджмент. ▪ АО «KEGOC» добилось высоких стандартов корпоративного управления, внедрена Интегрированная система менеджмента (ИСМ). ▪ В результате внедрения передовых решений в области автоматизации бизнес-процессов и многолетнего развития существующих систем (SCADA, АСКУЭ, ERP и др.) АО «KEGOC» имеет подготовленную платформу для перехода к технологиям нового поколения в рамках построения интеллектуальной энергосистемы. ▪ Наличие собственного Центра компетенций в области ИТК. ▪ Уровень технологического оснащения подстанций находится на уровне ведущих аналогичных компаний в мире. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Состояние ВЛ НЭС РК характеризуется значительным износом (на 2020 год протяженность ВЛ напряжением 110-1150 кВ, отработавших свыше 30 лет, составляет 74,8% от общей протяженности). ▪ Слабая электрическая связь между Северной и Южной зонами, что с ростом электропотребления в долгосрочной перспективе ограничивает возможность покрытия энергодефицита Южной зоны от северных энергоисточников, ограничивает транзитный и экспортный потенциал НЭС Казахстана. ▪ Отсутствие электрической связи с Западной зоной.
Возможности	Угрозы и риски
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Улучшение показателей надежности и эффективности за счет внедрения передовых технологий, применения лучших мировых практик в части эксплуатации оборудования, повышения квалификации персонала. ▪ Оптимизация процессов, возможности по цифровизации производственных процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Износ оборудования ЭПО и энергопередающих организаций может привести к снижению надежности и возникновению аварийных ситуаций в ЕЭС Казахстана. ▪ Отказ производственных активов ЕЭС Казахстана. ▪ Большая часть структуры генерации

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Диверсификация бизнеса и получения дополнительной прибыли, в том числе, от предоставления высокоскоростных каналов по ВОЛС сторонним субъектам, оказание дополнительных системных услуг. ▪ Дальнейшее совершенствование корпоративного управления, поддержка со стороны АО «Самрук-Қазына». ▪ Наличие межгосударственных электрических сетей предоставляет возможность повысить экспортный и транзитный потенциал. ▪ Осуществление импорта электроэнергии из России в условиях среднесрочного дефицита электрической энергии (при внесении изменений в действующее законодательство) 	<ul style="list-style-type: none"> представлена угольной генерацией ▪ Возникновение дефицита электрической энергии и мощности в РК в среднесрочной перспективе в связи с непрогнозируемым ростом нагрузок (в т.ч. за счет цифрового майнинга). ▪ Неготовность ЕЭС Казахстана к работе в изолированном режиме вследствие зависимости от ЕЭС России по регулированию частоты и мощности из-за недостатка собственных маневренных генерирующих мощностей, ▪ Риски неоплаты потребителями за финансовое урегулирование дисбалансов электроэнергии. ▪ Валютный риск и, как следствие, удорожание крупных инвестиционных проектов. ▪ Угроза безопасности энергосистемы при интеграции растущих объемов нестабильных ВИЭ с учетом снижения стабильных энергоисточников (угольных электростанций) в условиях принятых Казахстаном обязательств по снижению выбросов парниковых газов и процессов по достижению углеродной нейтральности. ▪ Угрозы кибербезопасности. ▪ Влияние коронавируса.
---	--

Результаты проведенного анализа текущего состояния АО «KEGOC» и SWOT-анализа показали, что основными вызовами для Компании, влияющими на эффективность ее деятельности и которые должны быть учтены при определении стратегических целей и задач в Стратегии, являются: недостаточная пропускная способность НЭС РК с учетом прогнозируемого роста нагрузок; дефицит электрической энергии и мощности в стране в среднесрочной перспективе в связи с ростом нагрузок потребителей; развитие ВИЭ, которое оказывает влияние на надежное функционирование электрической сети; цифровизация и автоматизация управления энергосистемой, обеспечение кибербезопасности; рост степени износа электрических сетей и связанные с этим риски отказа активов; обновленный портфель инвестиционных проектов с учетом новых подходов в планировании инвестиционной деятельности и управления проектами; введение балансирующего рынка; необходимость активного участия Компании в формировании новых подходов в управлении электроэнергетической отрасли и модели (дизайна) рынка, обеспечивающего развитие

электроэнергетики в целом.

II. Видение и Миссия, цели и задачи

Исходя из развития и трансформации энергетической системы, обеспечения декарбонизации и устойчивого экономического роста Казахстана определено стратегическое **видение** Компании «Лидер в электроэнергетической отрасли, способствующий изменению энергетической системы будущего и рынка в условиях энергетического перехода, вносящий вклад в развитие устойчивой электроэнергетической системы через планирование инфраструктуры и развитие чистой энергии». **Миссия** Компании - *Обеспечение надёжности, доступности и опережающее развитие энергосистемы Казахстана.*

В соответствии с миссией Компании определены следующие стратегические направления деятельности:

1. Предоставление качественных системных услуг. Цель – обеспечение передачи, балансирования и технической диспетчеризации электрической энергии.

2. Увеличение стоимости чистых активов. Цель – финансовая стабильность, определение портфеля проектов и инициатив, реализация крупных инвестиционных и рентабельных проектов, включая проекты по внедрению передовых чистых технологий и цифровизации, снижение собственного углеродного следа и совершенствование корпоративного управления с учетом принципов ESG.

Реализация Видения, Миссии будет достигаться путем реализации стратегических целей и определенных для каждой цели задач:

Цель 1: Обеспечение надежного функционирования ЕЭС Казахстана в условиях энергоперехода.

1. Выполнение функций системного оператора ЕЭС Казахстана.
2. Опережающее развитие НЭС РК, эффективная интеграция ВИЭ на уровне 15%.
3. Внедрение современных инновационных и цифровых технологий, Smart Grid.

Цель 2: Обеспечение устойчивого развития в соответствии с принципами ESG.

1. Снижение углеродного следа.
2. Развитие человеческого капитала.
3. Совершенствование корпоративного управления.
4. Совершенствование системы профессиональной безопасности.

Цель 3: Увеличение стоимости чистых активов

1. Укрепление финансовой устойчивости.
2. Развитие новых видов бизнеса.

3. Развитие международного сотрудничества.

Стратегическая цель: Обеспечение надежного функционирования ЕЭС Казахстана в условиях энергоперехода

1. Выполнение функций системного оператора ЕЭС Казахстана

Для эффективного исполнения АО «КЕГОС» функций системного оператора по обеспечению надежности работы ЕЭС Казахстана и в целях развития НЭС АО «КЕГОС» планирует:

- осуществлять инвестиционные проекты по развитию НЭС РК;
- принимать активное участие в разработке отраслевой нормативно-технической документации;
- минимизировать технологические нарушения и неудовлетворительную эксплуатацию приводящие к авариям.

Компанией проводится работа по подготовке к планируемому в 2022 году вводу БРЭ в реальном режиме. АО «КЕГОС» как системный оператор, осуществляющий организацию работы БРЭ, продолжит работу по эффективному вводу БРЭ и нивелированию рисков оператора БРЭ по финансовому урегулированию.

Согласно поручению Президента Республики Казахстан, АО «КЕГОС» разработан Энергетический баланс Казахстана до 2035 года, согласно которому ожидается дальнейший рост потребления электроэнергии в стране. В связи с этим, очень остро стоит задача наращивания мощностей генерации для обеспечения растущей потребности экономики. Для обеспечения покрытия прогнозируемого дефицита электроэнергии и мощности в ЕЭС Казахстана представляются необходимыми следующие меры:

- проработка и реализация необходимых мер для участия крупных потребителей в управлении своей нагрузкой, в том числе с вводом балансирующего рынка в реальном режиме;
- необходима реализация проектов по вводу мощностей, включенных в утвержденный прогнозный баланс;
- необходима реализация проектов по вводу мощностей согласно утвержденному «Плану размещения генерирующих установок с маневренным режимом генерации»¹⁰.
- необходима реализация «Плана развития гидроэнергетической отрасли Республики Казахстан на 2020-2030 годы»¹¹, утвержденного Правительством РК в сентябре 2020 года.

¹⁰ Приказ Министерства энергетики Республики Казахстан № 48 от 10.02.2021 г. «План размещения генерирующих установок с маневренным режимом генерации». Согласно Плану, планируется строительство газовой генерации с суммарной мощностью до 2050 МВт. На первом этапе планируется строительство до 1550 МВт газовой генерации в южных регионах страны.

¹¹ Предполагается увеличение установленной мощности действующих ГЭС на 464 МВт, ввод новых мощностей малых ГЭС 1500 МВт и крупных ГЭС 1300 МВт.

Для максимальной интеграции возможностей ВИЭ и исключения балансовых разрывов, требуется также переход к автоматическому управлению резервом с воздействием как на генерирующие источники, так и потребителей. Для исключения дисбалансов за счет внутренних резервов, требуется подключение к АРЧМ системного оператора генерирующих источников и потребителей, способных работать в режиме регулирования, в объеме не менее 10-15 % от нагрузки ЕЭС Казахстана. Компания направит усилия для обеспечения строительства необходимых резервов, совершенствование системы отбора и покупки вспомогательных услуг и стимулирование заинтересованности у субъектов рынка к формированию резервов электрической мощности.

Целостный подход к развитию электроэнергетики в рамках энергетического перехода предполагает что, на период до 2031 года с учетом технических, экологических, экономических и социальных факторов нужно формировать новую политику и регулирование отрасли через разработку соответствующих отраслевых программных документов и изменение модели оптового рынка электрической энергии.

В связи с изменением модели рынка электрической энергии последует изменение или адаптация существующей тарифной методологии АО «KEGOC» с учетом обеспечения получения дохода для дальнейшего развития.

Поэтому АО «KEGOC» продолжит активную работу по созданию условий развития генерирующих мощностей, в том числе традиционной и маневренной генерации, активное участие в разработке и обсуждении новой модели рынка электрической энергии, подготовке нормативно правовых актов, по присоединению субъектов оптового рынка к НЭС Казахстана.

2. Опережающее развитие НЭС РК, эффективная интеграция ВИЭ на уровне 15%

Для обеспечения стабильного роста экономики страны необходимо опережающее развитие электроэнергетической отрасли в целом, в том числе электросетевой инфраструктуры. При формировании портфеля инвестиционных проектов АО «KEGOC» использует сценарный подход, основанный на разработке и ежегодной актуализации прогнозного баланса электроэнергии и мощности ЕЭС Казахстана. АО «KEGOC» планирует реализацию инвестиционных проектов по развитию НЭС, направленных на:

- развитие Национальной электрической сети, в том числе с применением новых технологий повышения пропускной способности электропередачи, с целью обеспечения необходимой системообразующей электросетевой инфраструктуры для растущих потребностей экономики страны;

- усиление межсистемных связей ЕЭС Казахстана, включая усиление стратегического транзита Север-Юг и Южной зоны электроэнергетической системы для решения проблемы энергодефицитности юга страны. Проект будет уточняться с учетом реализации планов по развитию генерации на юге;

- обеспечение надежности электроснабжения отдельных регионов республики (Южной зоны и Западной зоны ЕЭС Казахстана), необходимое для исключения сетевых ограничений внутри этих зон, что обеспечит энергетическую безопасность и независимость указанных регионов от сопредельных государств;

- соединение Западной энергетической зоны с Северной и Южной, ожидается что будет являться ключевым проектом развития электросетевой инфраструктуры на ближайшее десятилетие до 2031 года. В рамках поручения Президента Республики Казахстан Компания проведет оценку реализации данного проекта с учетом всех выгод для энергетической безопасности страны и потребителей Западного Казахстана;

- для достижения положительного экономического эффекта в части обеспечения качественного технического обслуживания существующих активов, АО «KEGOC» продолжит обновление и модернизацию оборудования для снижения уровня износа, ускорит темпы цифровизации и совершенствования процессов обслуживания производственных активов.

С учетом динамики развития нагрузок и генерирующих источников в долгосрочной перспективе, как в целом по ЕЭС Казахстана, так и по каждой зоне в частности, на дальнейших этапах возможна корректировка портфеля инвестиционных проектов по развитию НЭС. Развитие сетей реализуется с учетом создания условий для развития возобновляемой энергетики (СЭС и ВЭС, отличающихся нестабильностью генерации), соответствующего электросетевого строительства для обеспечения выдачи мощности крупных объектов ВИЭ. Для обеспечения дальнейшей безопасной интеграции в энергосистему растущих объемов ВИЭ и достижения доли ВИЭ на уровне 15% к 2031 году представляется необходимым принять следующие основные требования к проектам ВЭС и СЭС:

- строительство гибридных ВИЭ (ВЭС + СЭС + Системы накопления энергии);

- обеспечение преобладающей доли ВЭС по отношению к СЭС (в соотношении установленной мощности ВЭС и СЭС как 80% и 20%);

- постепенный ввод мощностей ВИЭ с разделением этапов ввода по годам;

- оснащение объектов ВИЭ (СЭС и ВЭС) системами накопления энергии;

- диспетчеризация ВИЭ на общих основаниях (без приоритета);

- исключение бесплатного транзита электроэнергии, производимой ВИЭ;
- ответственность ВИЭ за дисбалансы в рамках вводимого БРЭ;
- обеспечение качественного формирования прогноза генерации путем оснащения объектов ВИЭ системами прогнозирования и/или приобретения соответствующих услуг у специализированных организаций;
- сокращение горизонта диспетчерского планирования с 24 часов до 1 часа;
- иные требования по отношению к генерирующим установкам из возобновляемых источников энергии, предусмотренные законодательством Республики Казахстан.

3. Внедрение современных инновационных и цифровых технологий, Smart Grid

Технологическое развитие, цифровые решения, эффективное использование данных являются основными факторами конкурентоспособности электроэнергетических компаний в среднесрочной и долгосрочной перспективе, поскольку обеспечивает повышение эффективности, управляемости и безопасности функционирования объектов электроэнергетики, а также повышение надежности оказываемых ими услуг.

Основной мировой тенденцией в области технологического развития электроэнергетики является внедрение различных элементов интеллектуального управления объектами сети (системы измерения, контроля и управления), на базе которых могут быть созданы электрические сети нового поколения, так называемые «Smart Grid».

В долгосрочной перспективе на основе НЭС РК будет построена интеллектуальная энергосистема Казахстана, которая обеспечит условия ее эффективного взаимодействия со всеми входящими в энергосистему участниками на основе качественного, надежного и экономичного предоставления услуг по передаче электрической энергии, технической диспетчеризации отпуска в сеть и потребления электрической энергии, организации балансирования производства-потребления электрической энергии.

На основе анализа тенденций развития отрасли в Казахстане и в мире, текущего состояния производственных и корпоративных процессов, сформированы ключевые направления технологического развития и цифровизации АО «KEGOC», включая основные из них: развитие и применение цифровых подстанций, развитие и применение систем накопления энергии для оказания системных услуг и интеграции ВИЭ, развитие синхροфазорных технологий.

Организация научно-исследовательских и опытно-

конструкторских работ (НИОКР)

Компания усилит работу по развитию научных разработок и инноваций с учетом тесной взаимосвязи с научно-исследовательским сообществом, увеличению практического эффекта от научных разработок. При реализации НИОКР Компания ориентируется на ключевые задачи Фонда по энергосбережению и энергоэффективности, а также улучшению операционных процессов.

Стратегия развития информационно-телекоммуникационного комплекса АО «KEGOC»

С целью обеспечения эффективной поддержки основного бизнеса в Компании разработана и реализуется Стратегия развития информационно-телекоммуникационного комплекса АО «KEGOC» (далее - Стратегия развития ИТК), которая отражает приоритеты инновационного развития информационно-телекоммуникационного комплекса. Ключевыми выгодами от реализации Стратегии развития ИТК являются: обеспечение необходимого уровня информационной поддержки ключевых бизнес-процессов Компании; оптимизация и роботизация бизнес-процессов посредством внедрения новых информационных технологий; минимизация бизнес-рисков при решении задач информационной поддержки пользователей; повышение отдачи от инвестиций в развитие информационных технологий Компании.

Для реализации целей Стратегии ИТК по обеспечению требуемого уровня ИТК-сервисов, внедрению и конвергенции передовых технологических и ИТ решений в отрасли, а также снижению рисков в группе компаний АО KEGOC реализована модель сорсинга, в соответствии с которой осуществляет деятельность дочерняя компания АО «Энергоинформ».

Обеспечение информационной безопасности АО «KEGOC»

С развитием технологий и повсеместным использованием интернета появляются новые риски в отношении информационной безопасности. Обеспечение информационной безопасности (ИБ), как одно из направлений деятельности Компании, влияет на реализацию стратегической цели по обеспечению надежного функционирования ЭЭС Казахстана в условиях энергоперехода. Принимая во внимание возрастающую угрозу информационной безопасности в эпоху цифровизации бизнес-процессов, в Компании реализуется Программа развития информационной безопасности АО «KEGOC», направленная на обеспечение защищенности информационных активов от киберугроз и определения основных направлений развития ИБ в Компании.

Стратегическая цель: Обеспечение устойчивого развития с учетом принципов ESG.

1. Снижение углеродного следа

С учетом сокращения углеродного следа от собственной деятельности, минимизации экологического воздействия и достижения улучшений по всем экологическим показателям определены следующие направления: внедрение передовых экологически безопасных технологий при развитии НЭС РК; разработка и реализация проектов для повышения энергосбережения и энергоэффективности, использование электроэнергии от ВИЭ на технологические цели.

В целях снижения косвенных выбросов парниковых газов и внесения вклада в декарбонизацию экономики Казахстана, Компания планирует перейти на закуп «зеленой» энергии при покрытии потребности в электроэнергии для компенсации технологического расхода в электрической сети (с учетом обеспечения конкурентной доступности электроэнергии ВИЭ и снижения ее стоимости в перспективе).

2. Развитие человеческого капитала

Компания будет наращивать кадровый потенциал, усиливать компетенции как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса, заниматься непрерывным повышением квалификации персонала, применяя лучшие мировые практики и привлекая ведущие казахстанские и зарубежные университеты. Помимо технических навыков, будет улучшать лидерский потенциал сотрудников Компании с целью формирования современных бизнес-лидеров. Также планируется внедрять различные механизмы, в том числе нефинансовые, в целях удержания кадров, включая улучшение условий коллективных договоров и социального пакета, публичное признание заслуг.

АО «KEGOC» продолжит формирование и развитие эффективной корпоративной культуры с учетом принципов ESG, внедрение основополагающих принципов меритократии и инвестирование в развитие персонала. Дальнейшее продвижение получат корпоративные ценности, которые будут способствовать достижению стратегических целей и задач.

АО «KEGOC» продолжит практику создания равных условий труда всем работникам независимо от пола и национальности, исключая любые формы притеснения или дискриминации в области труда и занятости, а также сохранение возрастного баланса.

3. Совершенствование корпоративного управления

АО «KEGOC» проводит планомерную работу по совершенствованию корпоративного управления с направлением усилия на обеспечение эффективной реализации прав акционеров, справедливого отношения к акционерам, эффективной

сбалансированной дивидендной политики, эффективности деятельности Совета директоров и Правления АО «КЕГОС», устойчивого развития и эффективной системы взаимодействия с заинтересованными сторонами, надлежащего раскрытия информации о Компании заинтересованным сторонам и совершенствования систем управления рисками и внутреннего контроля.

АО «КЕГОС» осознает важность своего влияния на экономику, экологию и общество и, стремясь к росту долгосрочной стоимости, обеспечит соответствие своей деятельности принципам устойчивого развития путем согласованности своих экологических (E), социальных (S) и управленческих (G) целей.

Внедрение принципов ESG как подхода к ведению бизнеса и развитию корпоративной ответственности будет способствовать стоимости чистых активов, повышению инвестиционной привлекательности, изменению мышления сотрудников и повышению их осведомленности в вопросах устойчивого развития.

Исходя из внешней и внутренней оценки, в целях эффективного и успешного управления экономическими, экологическими и социальными аспектами, АО «КЕГОС» будет реализовывать инициативы в области устойчивого развития. Экологический аспект (E) – через достижение своей низкоуглеродной нейтральности, мероприятия по энергосбережению и повышению энергоэффективности, заботу об окружающей среде и продвижение культуры бережливого отношения к окружающей среде. Социальный аспект (S) – через развитие человеческого капитала и получение конкурентоспособных знаний, совершенствование системы управления охраной труда. Управленческий аспект (G) – через корпоративную культуру, внедрение высоких этических стандартов.

Компания на постоянной основе осуществляет самостоятельную оценку эффективности ESG-интеграции в бизнес-процессы и ESG-рисков. Для оценки ESG-показателей существует целесообразность получения международных рейтингов в сфере ESG, наличие и постоянное улучшение которого повысит заинтересованность со стороны стейкхолдеров АО «КЕГОС».

4. Совершенствование системы профессиональной безопасности

АО «КЕГОС» как производственная компания в группе компаний Фонда, основной производственный персонал которой работает в опасных условиях труда, в целях недопущения несчастных случаев и повышения культуры безопасности АО «КЕГОС» продолжит работу по совершенствованию системы управления охраны труда (ОТ), в том числе по созданию безопасных условий труда, снижению травматизма при выполнении технологических операций, улучшению

производственных и санитарно-бытовых условий труда работников, а также по уменьшению влияния вредных и неблагоприятных факторов.

С целью пропаганды безопасности и ОТ, повышения культуры безопасного поведения, в том числе для снижения показателя LTIFR, менеджмент Компании продолжит практику и организацию работы в рамках производственного совета по безопасности и ОТ, идентификации и оценки рисков, анализа и пересмотра Политики в области ОТ и Программы по системе менеджмента охраны здоровья и обеспечению безопасности труда, встреч с трудовыми коллективами Компании, обучений/семинаров/тренингов по безопасности и ОТ.

Для реализации, поставленной задачи по совершенствованию управления ОТ АО «КЕГОС» планирует:

- усилить работу по минимизации несчастных случаев, связанных с трудовой деятельностью со стойкой утратой трудоспособности и летальным исходом;
- повышение уровня безопасности производственных объектов АО «КЕГОС»;
- снижение негативного воздействия на здоровье персонала за счет повышения надежности работы технологического оборудования;
- минимизацию рисков в области профессиональной безопасности и охраны здоровья, снижения воздействия на персонал влияния COVID-19 и проведение предупреждающих мероприятий в целях сохранения здоровья работников и минимизации риска заражения коронавирусом;
- сокращение нежелательных рисков путем внедрения передовых технологий до уровня допустимого;
- повышение уровня ответственности персонала в области охраны здоровья и безопасности труда;
- внедрение культуры нетерпимости нарушений в области ОТ;
- мониторинг производственной дисциплины персонала;
- повышение компетенции сотрудников в области безопасности и охраны труда путем участия в международных и республиканских выставках, конференциях, семинарах для обмена и получения опыта лучших мировых практик.

Стратегическая цель. Увеличение стоимости чистых активов

1. Укрепление финансовой устойчивости.

Меры по сохранению и укреплению финансовой устойчивости, управлению уровнем долга и структурой капитала, повышению эффективности вложенного капитала, обеспечению гибкости в принятии управленческих решений будут усилены в АО «КЕГОС» за счет реализации следующего комплекса мероприятий:

- наращивание свободного потока денежных средств путем

улучшения показателей операционной эффективности, эффективного распределения ресурсов на капитальные вложения и дальнейшее развитие АО «KEGOC»;

- рациональное управление собственными и заемными средствами, проведение анализа экономической целесообразности и рисков неплатежеспособности при привлечении новых заемных обязательств;

- формирование оптимального портфеля инвестиционных проектов, в том числе, финансируемых за счет заемных средств, с учетом ограниченности финансовых ресурсов и требования по обеспечению финансовой устойчивости;

- соблюдение финансовых ковенант АО «KEGOC»;

- финансирование операционной деятельности исключительно за счет собственных средств.

При принятии решений о реализации низкорентабельных социально-значимых проектов (осуществляемых только по поручению Президента Республики Казахстан и соответствующему решению крупного акционера) обязательным фактором должна быть финансовая устойчивость Компании. В целях сохранения финансовой устойчивости Компания будет следовать функциональной стратегии фондирования АО «KEGOC».

С учетом обеспечения эффективного управления уровнем долга и структурой капитала, для потенциальных инвесторов и финансовых институтов Компанией разрабатывается финансовая стратегия. В финансовой стратегии будет отражена информация по влиянию реализации инфраструктурных сетевых проектов на «зеленую энергетику» и декарбонизацию. Снижение стоимости привлекаемого капитала будет также обеспечиваться за счет системной работы по повышению кредитного рейтинга Компании.

Повышение операционной эффективности.

АО «KEGOC» направит свои усилия: на повышение операционной эффективности и эффективное использование вложенного капитала; эффективное управление активами, в том числе обеспечение мониторинга эффективности инвестиционных проектов; обновление оборудования, необходимого для модернизации операционной деятельности, внедрения новых технологий, инноваций и инициатив по цифровизации производственных, корпоративных процессов при наличии положительного эффекта; оптимизацию и реинжиниринг бизнес-процессов.

Для эффективного управления ресурсами и инвестициями в АО «KEGOC» применяется портфельный подход в планировании инвестиционной деятельности и управления проектами АО «KEGOC». Это позволяет эффективно управлять портфелем проектов и обеспечивать создание долгосрочной стоимости в условиях быстро

меняющейся среды и рыночных возможностей.

Для соответствия новым подходам Фонда в рамках программы трансформации планируется реализация проектов в области совершенствования корпоративного управления, цифровизации предприятия, роботизации процессов и т.д.

В рамках перехода на проектное управление и внедрения управления изменениями в Компании налажен непрерывный процесс поиска новых идей. Результаты данного процесса являются дополнительным источником формирования портфеля проектов программы трансформации бизнеса АО «KEGOC».

Для повышения операционной эффективности бизнеса сформирована методическая основа Системы процессного управления Компании. Среди методик совершенствования процессов следует выделить автоматизацию и роботизацию процессов, применение технологий искусственного интеллекта для планирования и контроля основной производственной деятельности.

2. Развитие новых видов бизнеса.

АО «KEGOC» продолжит работу по развитию дополнительных видов бизнеса - использование свободной ёмкости линейной части волоконно-оптических линий связи (далее - ВОЛС) и магистрального оборудования в коммерческих целях, включая продажу ёмкости ВОЛС в комплексе услуг корпоративным клиентам. Для развития данного бизнеса необходимо развитие сети ВОЛС (магистральное + зонное) до коммерчески привлекательных точек терминирувания. Это позволит не только усилить сеть ВОЛС АО «KEGOC», но и расширить функциональные возможности АО «KEGOC» в сфере телекоммуникаций.

В связи с возникновением в среднесрочной перспективе дефицита электрической энергии и мощности в Казахстане за счет непрогнозируемого роста нагрузок (в т.ч. за счет цифрового майнинга), для Компании существует возможность осуществления деятельности по покупке-продаже электроэнергии с сопредельными государствами (импорт, экспорт электроэнергии) при условии необходимых изменений в действующем законодательстве.

В условиях «энергетического перехода» могут появиться новые возможности для АО «KEGOC» с учетом развития распределенной генерации. Как цель долгосрочной перспективы децентрализация энергетики может создать условия для Компании развивать новые виды бизнеса с использованием собственных активов, в том числе для оптимального управления энергосистемой с элементами Smart Grid, развитие функций, свойственных распределительным электросетевым компаниям.

3. Развитие международного сотрудничества

В развитии международного сотрудничества АО «KEGOC» руководствуется национальными интересами Казахстана и интересами Компании. Усилия будут концентрироваться на достижении следующих основных целей:

- обеспечение надежной работы ЕЭС Казахстана и укрепление национальной энергетической безопасности страны в рамках параллельной работы с ЕЭС России и ОЭС Центральной Азии;
- дальнейшая интеграция АО «KEGOC» в региональные и международные электроэнергетические сообщества и активное участие в процессах принятия решений по развитию региональной и мировой электроэнергетики.

В рамках обеспечения надежной работы ЕЭС Казахстана приоритетом для АО «KEGOC» остается дальнейшее сотрудничество с Российской Федерацией и странами Центральной Азии по следующим направлениям и участие в работе:

- Электроэнергетического Совета СНГ, в том числе в работе Комиссии по оперативно-технологической координации совместной работы энергосистем стран СНГ и Балтии (КОТК);
- Евразийской Экономической Комиссии (ЕЭК) в формировании общего электроэнергетического рынка государств-членов Евразийского Экономического Союза;
- Координационного Электроэнергетического Совета Центральной Азии (КЭС ЦА) в разработке предложений по скоординированной стратегии развития электроэнергетики в регионе, включая создание электроэнергетического рынка Центральной Азии и рациональное использование водно-энергетических ресурсов в ЦА.

**Приложение 1
к Стратегии развития АО «KEGOC»
на 2022-2031 годы**

Стратегические направления деятельности, цели и задачи

Видение	Лидер в электроэнергетической отрасли, способствующий изменению энергетической системы будущего и рынка в условиях энергетического перехода, вносящий вклад в развитие устойчивой электроэнергетической системы через планирование инфраструктуры и развитие чистой энергии		
Миссия	Обеспечение надёжности, доступности и опережающее развитие энергосистемы Казахстана		
Стратегические направления	Предоставление качественных системных услуг	Увеличение стоимости чистых активов	
Цели	Обеспечение надежного функционирования ЕЭС Казахстана в условиях энергоперехода	Обеспечение устойчивого развития в соответствии с принципами ESG	Увеличение стоимости чистых активов
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение функций системного оператора ЕЭС Казахстана. 2. Опережающее развитие НЭС РК, эффективная интеграция ВИЭ на уровне 15 % 3. Внедрение современных инновационных и цифровых технологий, Smart Grid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение углеродного следа 2. Развитие человеческого капитала 3. Совершенствование корпоративного управления 4. Совершенствование системы профессиональной безопасности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление финансовой устойчивости 2. Развитие новых видов бизнеса 3. Развитие международного сотрудничества
КГД	GA AIT	Доля «зеленой» энергии в объеме технологического расхода электроэнергии (потери) LTIFR Рейтинг корпоративного управления	TSR EBITDA

**Приложение 2
к Стратегии развития АО «КЕГОС»
на 2022-2031 годы**

Система управления рисками

№	Наименование риска	Последствия от реализации риска	Мероприятия по управлению рисками
Предоставление качественных системных услуг			
1	Отказ производственных активов	1) Выход из строя оборудования ПС и линии электропередачи; 2) Снижение объема/качества поставок электроэнергии потребителям; 3) Недоотпуск э/э; 4) Возникновение непредвиденных расходов на восстановление оборудования; 5) Снижение репутации Компании.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Своевременное и качественное выполнение ремонтно-эксплуатационных работ на электросетевых объектах, согласно требованиям нормативных документов; ▪ Своевременная реализация проектов по реконструкции и модернизации активов; ▪ Своевременное и качественное выполнение требуемых и предупредительных мероприятий по недопущению отказов активов; ▪ Выявление и устранение дефектов в ходе производственного процесса; ▪ Обучение персонала на курсах повышения квалификации методам и технологиям ремонтных работ; ▪ Страхование оборудования ПС
2	Риск возникновения дефицита мощности в ЕЭС Казахстана	1) Дефицит мощности в ЕЭС Казахстана 2) Финансовые затраты от отклонения на границе РК-РФ.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработка и направление проекта прогнозного баланса электроэнергии и мощности на предстоящий семилетний период в МЭ РК для утверждения в соответствии с Законом об электроэнергетике. ▪ Оптимизация графика ремонта генерирующих мощностей в ЕЭС Казахстана для максимального покрытия потребностей в электроэнергии и мощности потребителей РК ▪ Информирование уполномоченного органа об аварийности на электростанциях и необходимости принятия мер по нормализации состояния основного генерирующего оборудования. ▪ Урегулирование отклонений ЕЭС РК в рамках параллельной работы. ▪ Максимальное использование регулирующих возможностей электростанций РК ▪ Ограничение экспорта электроэнергии в случае возникновения дефицита
3	Риск совершения целенаправленной кибератаки на информационные системы АО «КЕГОС»	Компрометация и похищение данных, вывод из строя компьютерных систем и сетей, утечка конфиденциальной информации, вандализм, нанесение экономического, репутационного ущерба АО «КЕГОС» в результате совершенного кибератаки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Незамедлительное принятие мер по предотвращению совершения кибератаки; ▪ В случае свершения, принятие мер локализации атаки и активному препятствованию успешному их проведению; ▪ Доклад руководству Компании; ▪ Проведение расследования, минимизация ущерба; ▪ Совместно с правоохрательными органами проведение мероприятий по установлению и задержанию виновных лиц; <p>Реализация Плана ОНД.</p>
Увеличение стоимости чистых активов			
4	Риск неплатежей субъектов	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мониторинг оплаты за проданную балансирующую электроэнергию;

	балансирующего рынка электрической энергии за купленную балансирующую электроэнергию		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Своевременное проведение взаимозачетов за купленную/проданную балансирующую электроэнергию; ▪ Отправка писем- уведомлений субъектам БРЭ, имеющим задолженность за купленную балансирующую электроэнергию, о необходимости ее погашения.
5	Валютный риск	<p>1) Увеличение расходов по котрактам заключенные в иностранной валюте;</p> <p>2) Увеличение расходов по реализации инвестиционных проектов.</p>	Хеджирование риска путем размещения депозитов в иностранной валюте.
6	Риск возникновения несчастного случая, связанного с трудовой деятельностью	<p>1) Несчастный случай, связанный с трудовой деятельностью;</p> <p>2) Расходы на выплату компенсаций по производственному травматизму;</p> <p>3) Судебные иски и претензии работников к Компании;</p> <p>4) Потеря персонала;</p> <p>5) Снижение репутации Компании;</p> <p>6) Административные штрафы;</p> <p>7) Уголовное наказание.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение персонала правилам безопасности и охраны труда; ▪ Обеспечение персонала средствами индивидуальной и коллективной защиты; ▪ Проведение проверок рабочих мест и Дней техники безопасности; проведение предсменных медицинских освидетельствований и периодических медицинских осмотров; ▪ Контроль соблюдения водителями скоростного режима посредством систем спутникового контроля и просмотра записей видеорегистраторов. ▪ Ресертификация ISO 45001 / проведение ежегодного аудита соответствия требованиям стандарта.