

Приложение №1
к протоколу заседания
Совета директоров
АО «КОРЭМ»
от 20 декабря 2012 года № 8

**Стратегия развития акционерного общества
«Казахстанский оператор рынка
электрической энергии и мощности»
на 2012- 2022 годы**

г. Астана 2012 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Краткое резюме	3
Введение.....	5
1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ	6
Анализ внешней среды	6
Анализ внутренней среды	9
2. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ.....	13
3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ.....	15
3.1. Расширение бизнеса и совершенствование производственных процессов 15	
3.2. Повышение эффективности производственно-финансовой деятельности АО «КОРЭМ»	17
4. Ключевые показатели деятельности	22
5. Бенчмаркинг	26
6. Потребность в источниках финансирования.....	28
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	28
Приложение 1	29
Приложение 2	30

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

Долгосрочная стратегия развития АО «КОРЭМ» до 2022 г. (далее – Стратегия развития) разработана в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке, мониторингу и актуализации стратегий развития Компаний АО ФНБ «Самрук-казына», утвержденных Правлением АО ФНБ «Самрук-Казына» от 16 октября 2012 г. протокол №40/12.

Основой для разработки Стратегии развития послужили внесенные в 2012 г. изменения в Закон Республики Казахстан «Об электроэнергетике», Прогноз социально-экономического развития Республики Казахстан на 2013-2017 г., одобренный на заседании Правительства Республики Казахстан (протокол № 29 от «28» августа 2012 года), Программа по развитию электроэнергетики Республики Казахстан на 2010-2014 годы, анализы рынка, проводимые АО «КОРЭМ».

Стратегия развития является долгосрочным документом, определяющим на десятилетний период до 2022 г. миссию, видение, стратегические направления, цели, задачи и ключевые показатели деятельности АО «КОРЭМ».

Миссия АО «КОРЭМ» - внедрение и расширение механизмов функционирования рынка централизованных торгов электрической энергией, предоставление качественных услуг и инструментов всем его участникам для успешного ведения ими своего бизнеса.

Видение АО «КОРЭМ» - клиентоориентированная компания, обеспечивающая клиентов качественными услугами по организации и проведению электронных торгов электрической энергией и мощностью, с прогнозируемой долей на оптовом рынке электрической энергии - 10%, на рынке электрической мощности - 100%.

Основными направлениями деятельности АО "КОРЭМ" являются:

- развитие рынка централизованных торгов электрической энергией и мощностью на оптовом рынке, включая централизованные торги на среднесрочный (неделя, месяц) и долгосрочный (квартал, год) периоды и спот-торги электрической энергией на краткосрочном основании в режимах: за день вперед и в течение операционных суток;
- повышение долгосрочной стоимости АО «КОРЭМ».

В рамках реализации данных направлений АО «КОРЭМ» ставит перед собой следующие цели:

1. Расширение бизнеса и совершенствование производственных процессов

Расширение бизнеса и совершенствование производственных процессов будет осуществляться через решение следующих задач:

- модернизация и совершенствование существующих услуг для реагирования на пожелания клиентов и изменения их потребностей;

- разработка и внедрение нового вида торгов – торги электрической мощностью;
- создание центра финансовых расчетов для организации расчетов между участниками торгов;
- создание Центрально-Азиатской торговой площадки.

2. Повышение эффективности производственно-финансовой деятельности АО «КОРЭМ».

Для достижения поставленной цели деятельность АО «КОРЭМ» будет сфокусирована на выполнении следующих задач:

- планирование и управление эффективностью;
- повышение уровня корпоративного управления и повышение социальной ответственности;
- управление и развитие человеческих ресурсов.

ВВЕДЕНИЕ

Акционерное общество «Казахстанский оператор рынка электрической энергии и мощности» (далее - АО «КОРЭМ») создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 20 апреля 2000 года № 606 «О дополнительных мерах по повышению эффективности оптового рынка электрической энергии и мощности» в целях дальнейшего совершенствования оптового рынка электрической энергии и мощности.

Приказом Министерства энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан от 4 марта 2004 года № 54 АО "КОРЭМ" назначено Оператором рынка централизованных торгов электрической энергией.

Согласно Акту приема-передачи акций от 04.10.2000 года № 12, права владения и пользования государственным пакетом акций ЗАО «КОРЭМ» переданы Министерству энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан. Постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 октября 2006 года за № 1020 «О передаче государственных пакетов акций некоторых акционерных обществ в уставный капитал» акции АО «КОРЭМ» переданы в уставный капитал акционерного общества «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук-Казына».

Деятельность АО «КОРЭМ» в качестве оператора рынка централизованной торговли осуществляется в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об электроэнергетике», Правилами организации и функционирования оптового рынка электроэнергии, утвержденными постановлением Правительства Республики Казахстан №740 от 04.06.2012 г., и Правилами организации централизованных торгов электрической энергии, утвержденными постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 октября 2012 года за № 1350.

Агентство Республики Казахстан по защите конкуренции признало АО «КОРЭМ» монополистом по организации централизованных торгов электрической энергией и своим приказом №366-ОД от 03.12.2009 г. включило АО "КОРЭМ" в государственный реестр субъектов рынка, занимающих доминирующее (монопольное) положение на рынке по оказанию услуг: обеспечению готовности торговой системы к проведению централизованных торгов электрической энергией; организации и проведению централизованных торгов электрической энергией - с долей доминирования более 35 %.

Настоящая стратегия развития (далее - Стратегия) разработана с учетом основных направлений развития электроэнергетической отрасли Республики Казахстан, требований Единственного Акционера и определяет стратегические направления, цели и задачи АО «КОРЭМ» на десятилетний период.

1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Анализ внешней среды

Деятельность АО «КОРЭМ» относится к электроэнергетической отрасли Республики Казахстан. АО «КОРЭМ» оказывает услуги по организации и проведению централизованных торгов электрической энергией (включая спот-торги) для субъектов оптового рынка.

Электроэнергетическая отрасль Казахстана функционирует в условиях конкурентного рынка электрической энергии. Данная модель основана на создании системы взаимосвязанных, согласованно действующих параллельных рынков электроэнергии:

1) рынок децентрализованной торговли электроэнергией, на котором субъектами рынка совершаются двухсторонние прямые сделки купли-продажи электрической энергии по ценам, объёмам и срокам поставок, определяемым сторонами самостоятельно (около 90% сделок купли-продажи);

2) рынок централизованной торговли электроэнергией, представляющий собой торговую площадку, функционирует на биржевых принципах. Торги осуществляются на краткосрочный период (спот-торги в режиме «за день вперед» и в течение операционных суток) и на среднесрочный (неделя, месяц) и долгосрочный периоды (квартал, год);

3) рынок системных и вспомогательных услуг, на котором предусмотрено оказание Системным оператором субъектам рынка системных услуг, обеспечивающих функционирование рынка электроэнергии и покупка Системным оператором вспомогательных услуг на конкурентной основе;

4) балансирующий рынок, целью организации которого является физическое и последующее финансовое урегулирование почасовых дисбалансов электроэнергии в ЕЭС Казахстана между фактическими и договорными значениями производства и потребления электрической энергии субъектами оптового рынка, утвержденными системным оператором в суточном графике производства-потребления электрической энергии.

Государственным уполномоченным органом в электроэнергетике является Министерство индустрии и новых технологий Республики Казахстан.

Субъектами оптового рынка электрической энергии являются:

- Системный оператор АО «KEGOC», управляющий системообразующими электрическими сетями 220-500-1150 кВ. В своем составе имеет Национальный диспетчерский центр;
- Оператор рынка централизованной торговли электрической энергией АО «КОРЭМ» предоставляет на оптовом рынке электрической энергии

- услуги по организации и проведению централизованных торгов электрической энергией;
- Потребители электрической энергии (крупные промышленные предприятия, энергоснабжающие организации);
 - Региональные электросетевые компании (РЭК), содержащие распределительные сети 220-110 кВ и ниже, выполняющие функции по передаче электрической энергии на региональном уровне и ее распределению;
 - Производители электроэнергии - независимые или интегрированные с крупными промышленными объектами электростанции (ГРЭС, ГЭС, ТЭЦ, ГТЭС).

Складывающаяся динамика производства/потребления электрической энергии за несколько предыдущих лет позволяет прогнозировать, что положительная динамика потребления и производства электроэнергии в течение ближайших лет сохранится на уровне 3-4%. Ежегодное увеличение потребления электрической энергии происходит за счет роста экономики Республики Казахстан. С одновременным ростом потребления планируется увеличение установленной мощности генерации в Республике Казахстан путем строительства новых мощностей, расширением и реконструкцией имеющихся генерирующих источников.

В рамках отраслевой программы по развитию электроэнергетики в Республике Казахстан на 2010 – 2014 гг. поставлены задачи по обеспечению электроэнергией устойчивого и сбалансированного роста экономики путем эффективного развития электроэнергетической отрасли. Обозначены следующие основные направления развития энергетики в свете реализации Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития страны (ГП ФИИР РК) в 2010 – 2014 гг:

- 1) Казахстан в ближайшие годы должен стать одним из самых привлекательных рынков для инвестиций в сфере электроэнергетики;
- 2) преодоление энергетического дефицита в глобальном масштабе за счет развития атомной энергетики;
- 3) развитие возобновляемых источников энергетики;
- 4) энергосбережение и энергоэффективность;
- 5) эффективное развитие электроэнергетической отрасли РК в перспективе – добыча газа-метана из угольных месторождений.

В рамках выполнения задачи по привлечению инвестиций в электроэнергетическую отрасль в 2012 году были приняты изменения в Закон Республики Казахстан «Об электроэнергетике». Механизмом, обеспечивающим приток инвестиций в отрасль, должен стать рынок электрической мощности, который начнет функционировать с 2016 года. АО «КОРЭМ» будет выполнять функцию организатора торгов на рынке электрической мощности.

Наряду с положительными изменениями в деятельности отрасли, направленными на реконструкцию и реновацию основного оборудования

энергопроизводящих организаций, строительство новых линий электропередач и электрических станций, в отрасли остаются нерешенные проблемы, которые препятствуют дальнейшему развитию рыночных отношений на оптовом рынке электрической энергии. Поскольку АО «КОРЭМ» является организатором торгов на оптовом рынке электрической энергии, то все нерешенные вопросы, связанные с функционированием оптового рынка электрической энергии, негативно отражаются на деятельности АО «КОРЭМ».

Так, нерешенными проблемами оптового рынка электрической энергии, которые негативно отражаются на ликвидности рынка централизованной торговли электрической энергии, остаются:

1. низкий уровень конкуренции на оптовом рынке электрической энергии, который был усугублен вводом предельных тарифов;

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 25 марта 2009 года № 392 «Об утверждении предельных тарифов» на период с 2009 по 2015 годы для каждой из групп электростанций установлены предельные тарифы на электрическую энергию. Введенный принцип ценообразования был принят для предотвращения надвигающегося дефицита производственных мощностей электростанций, при этом повлиял на снижение уровня конкуренции и объемов централизованных торгов.

2. отсутствие четкого механизма по организации покупки/продажи импортной/экспортной электроэнергии;

АО «КОРЭМ» в течение нескольких лет ведется работа по созданию Центрально-Азиатской торговой площадки, однако на данный процесс могут повлиять политические решения руководства стран центрально-азиатского региона, поскольку при решении вопросов о продаже электрической энергии из Кыргызской Республики в Республику Казахстан не учитывается наличие действующей торговой площадки АО «КОРЭМ».

3. отсутствие полноценно функционирующего балансирующего рынка электрической энергии;

В настоящее время балансирующий рынок электрической энергии работает в имитационном режиме, это означает, что на оптовом рынке электрической энергии отсутствуют жесткие требования по соблюдению плановых суточных графиков поставки/потребления электрической энергии, данный фактор негативно влияет на развитие централизованных торгов электрической энергии, а именно спотового рынка электрической энергии.

Процесс совершенствования законодательной базы и модели функционирования рынка электроэнергетической энергии Республики Казахстан на сегодняшний день не завершен, их развитие будет в дальнейшем так же направлено на повышение ликвидности и прозрачности централизованных торгов электрической энергией.

Анализ внутренней среды

К настоящему времени в АО «КОРЭМ» создана база, позволяющая успешно работать на оптовом рынке электрической энергии и развивать бизнес:

- электронная торговая площадка, позволяющая субъектам оптового рынка (клиентам АО «КОРЭМ») осуществлять покупку/продажу электрической энергии в режиме он-лайн и заключать контракты на поставку электрической энергии сроком от одного часа до календарного года. Необходимо отметить, что программная платформа, на которой проходят торги, была создана усилиями сотрудников АО «КОРЭМ», что подтверждает высокий уровень квалификации персонала;
- АО «КОРЭМ» является членом международной ассоциации электроэнергетических бирж (АРЕХ), что подтверждает приверженность компании к высоким стандартам оказания услуг мирового уровня и с учетом лучших мировых тенденций;
- в АО «КОРЭМ» разработана, внедрена и сертифицирована система менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9001-2008.

АО «КОРЭМ» осуществляет два вида услуг – услуга по организации и проведения централизованных торгов электрической энергией и услуга по обеспечению готовности торговой системы к проведению централизованных торгов.

Анализ производственной деятельности с 2009 по 2011 годы показывает, что по услуге организация и проведение централизованных торгов электрической энергией после резкого в 4,1 раза (на 5,9 млрд.кВтч) падения объемов торгов в 2009 г. по отношению к 2008 г. наблюдается положительная динамика торгов.

Объем централизованных торгов в 2008 году составил 7,69 млрд. кВтч при этом доля централизованных торгов в структуре оптового рынка электрической энергии была на уровне 22%. В 2009 г. объем централизованных торгов составил 1,87 млрд. кВтч с долей в структуре оптового рынка 6,2%, в 2010 г. объем централизованных торгов составил 2,23 млрд. кВтч с долей в структуре оптового рынка 6,4%, в 2011 г. объем централизованных торгов составил 2,61 млрд. кВтч с долей в структуре оптового рынка 6,3%. Динамика объема централизованных торгов за период с 2008 по 2011 год представлена на рисунке 1. Среднегодовой рост объема централизованных торгов составляет 0,4 млрд.кВтч.

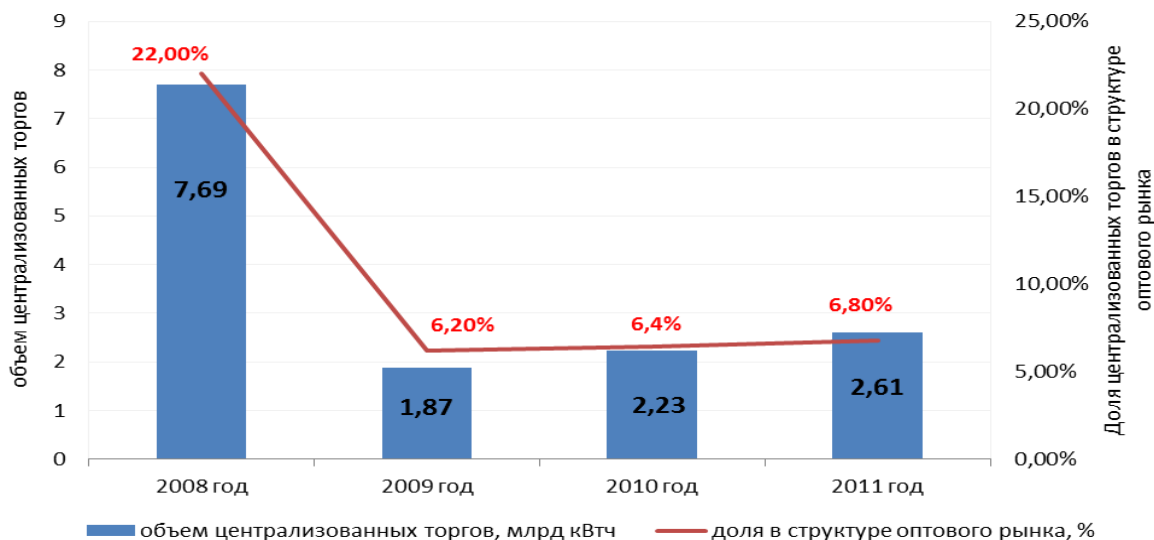


Рис1. Динамика централизованных торгов за период 2008-2011 гг.

Состояние оказания услуг по обеспечению готовности торговой системы к проведению централизованных торгов электрической энергией за прошедшие три года в целом характеризуется как стабильное. Темпы роста услуг составляют 4-6% в год. Вместе с этим, в 2012 г. возникли существенные риски отказа от услуг общества субъектов оптового рынка электроэнергии Казахстана, связанные с функционированием рынка в условиях действия предельных тарифов по группам энергопроизводящих организаций.

Анализ финансово-экономической деятельности показывает, что АО «КОРЭМ» успешно реализует политику сбалансированного самофинансирования расходов и инвестиций, имеет в среднесрочной перспективе значительный запас прочности по ликвидности и платежеспособности. Все риски и угрозы по финансово-экономической деятельности связаны с производственными рисками.

Система управления рисками, созданная в АО «КОРЭМ» функционирует на регулярной основе, позволяя диагностировать и разрабатывать мероприятия направленные на предупреждение появления рисков и их последствий. С большинством рисков АО «КОРЭМ» может успешно бороться, за исключением внешних рисков, связанных с изменением законодательства и условий функционирования рынка электроэнергии Казахстана.

В части развития корпоративного управления в АО «КОРЭМ» была проведена следующая работа.

Кодекс корпоративного управления АО «Казахстанский оператор рынка электрической энергии и мощности (КОРЭМ)» (далее - Кодекс) утвержден решением Совета директоров «Холдинг «Самрук» № 11/08 от 14 августа 2008 года».

В целях повышения эффективности и подготовке к диагностике системы корпоративного управления Обществом ежегодно разрабатывается и решением Совета директоров утверждается План мероприятий по

совершенствованию корпоративного управления АО «КОРЭМ» (далее- План).

Общество своевременно выполняет все мероприятия, предусмотренные Планом.

В рамках реализации Плана Советом директоров Общества утверждены следующие основные документы:

Положение о Совете директоров АО «КОРЭМ»; Положение по оценке работы Совета директоров АО «КОРЭМ»; Положение о Правлении АО «КОРЭМ»; Положение о регулировании корпоративных конфликтов и конфликта интересов АО «КОРЭМ»; Положение о существенных корпоративных событиях АО «КОРЭМ»; «Утверждение карты ключевых показателей деятельности (КПД) руководящих и управленческих работников АО «КОРЭМ» на 2012 год»; Положение о Корпоративном секретаре Совета директоров АО «КОРЭМ» и ряд других документов.

Кроме этого, АО «КОРЭМ» в 2012 году проведена диагностика корпоративного управления своими силами в соответствии с Методикой диагностики корпоративного управления в юридических лицах, более пятидесяти процентов голосующих акций которых прямо или косвенно принадлежат акционерному обществу «Фонду национального благосостояния «Самрук-Қазына», утвержденной решением Правления Фонда № 27/12 от 19.06.2012г.

Анализ вовлеченности персонала Общества, проведенный Корпоративным университетом «Самрук-Қазына» показал, что общество имеет существенные преимущества по удовлетворённости персонала по таким важным для него факторам, как: интересная работа, самостоятельность в работе, оснащённость рабочего места, хорошие отношения с непосредственным руководителем и коллегами.

Основными факторами рисков, оказывающими отрицательное влияние на вовлеченность персонала, являются: небольшие возможности карьерного роста, неудовлетворенность уровнем заработной платы и возможностями дополнительного обучения.

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>-поддержка со стороны государства и Единственного акционера;</p> <p>-многолетний опыт работы на рынке электрической энергии и накопленные знания в электроэнергетическом секторе;</p> <p>-постоянный обмен опытом за счет участия в ассоциации мировых электроэнергетических бирж мира и казахстанской электроэнергетической ассоциации;</p> <p>-использование в работе инновационных технологий, позволяющих оказывать клиентам качественные услуги;</p> <p>-низкая капиталоемкость с возможностью высокой эффективности бизнеса.</p>	<p>-неспособность устанавливать дифференцированные цены на предоставляемые услуги;</p> <p>-недостаточность мотивации и инициативы у персонала компании.</p>

Возможности	Угрозы
<p>-функции оператора рынка, позволяющие компании играть значимую роль на оптовом рынке электрической энергии и электрической мощности;</p> <p>-возможность расширения и совершенствования спектра предоставления услуг по проведению централизованных торгов;</p> <p>-возможность участия в разработке нормативно-правовых актов регулирующих деятельность отрасли.</p>	<p>-зависимость бизнеса от уровня развития рыночных преобразований в электроэнергетической отрасли;</p> <p>-риски изменения в законодательстве, способствующие потере части сегмента рынка.</p>

2. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

Согласно подпункта 42 статьи 1 Закона Республики Казахстан «Об электроэнергетике» оператор рынка централизованной торговли электрической энергией - организация, осуществляющая централизованные торги электрической энергией, включая спот-торги электрической энергии.

Приказом Министерства энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан от 4 марта 2004 года № 54 АО "КОРЭМ" назначено оператором рынка централизованных торгов электрической энергией.

Целью деятельности АО "КОРЭМ" является ведение централизованного сегмента оптового рынка электрической энергии в Казахстане и проведение торгов на данном сегменте рынка, включая централизованные торги на среднесрочный (неделя, месяц) и долгосрочный (квартал, год) периоды и спот-торги электрической энергией на краткосрочном основании в режимах: за день вперед и в течение операционных суток.

Исходя из возложенных на АО "КОРЭМ" законодательством функций целевым сегментом компании являются субъекты оптового рынка электрической энергии – Системный оператор, энергопроизводящие, энергоснабжающие, энергопередающие организации и потребители электрической энергии.

АО "КОРЭМ" является уникальной компанией на оптовом рынке электрической энергии, не имеющей аналогов на территории Республики Казахстан. При этом АО "КОРЭМ" внедряет на казахстанском рынке электрической энергии общепризнанные мировым энергетическим сообществом, передовые способы организации закупок электрической энергии для субъектов оптового рынка.

АО "КОРЭМ" предоставляет для своих клиентов следующие преимущества при осуществлении закупки и продажи электрической энергии посредством централизованных торгов электрической энергии:

- проведение торгов в режиме on-line использованием сети Internet, что дает возможность свободного не дискриминационного доступа к торговой площадке с любого компьютера, подключенного к Internet;
- проведение централизованных торгов осуществляется в электронном формате, что дает клиентам компании ряд неоспоримых преимуществ - отсутствие коммерческих издержек, связанных с организацией тендеров, внедренная система финансового гарантирования по сделкам, заключенных на централизованных торгов обеспечивает клиентам финансовые гарантии;
- имеется возможность заключать сделки на различные периоды поставки электроэнергии от одного часа до календарного года. Данный фактор дает возможность клиентам компании:
 - формировать более гибкий портфель контрактов;

- более гибко реагировать на сезонные колебания цен, в отличие от прямых двусторонних договоров, заключаемых на календарный год;
- оперативно осуществлять закуп электроэнергии на спот-торгах с целью корректировки графика поставки/потребления электрической энергии.

Исходя из вышеописанных критериев деятельности Миссия АО «КОРЭМ» состоит в следующем:

Миссия АО «КОРЭМ» - внедрение и расширение механизмов функционирования рынка централизованных торгов электрической энергией, предоставление качественных услуг и инструментов всем его участникам для успешного ведения ими своего бизнеса.

Видение АО «КОРЭМ» - клиентоориентированная компания, обеспечивающая клиентов качественными услугами по организации и проведению электронных торгов электрической энергией и мощностью, с прогнозируемой долей на оптовом рынке электрической энергии - 10%, на краткосрочном рынке электрической мощности - 100%.

В своей деятельности АО «КОРЭМ» руководствуется следующими принципами:

- соблюдение интересов Единственного Акционера;
- доходность, эффективность, транспарентность и отчетность деятельности;
- системность и оперативность в принятии решений и их реализации;
- социальная ответственность;
- законность.

При осуществлении деятельности АО «КОРЭМ» руководствуется следующими ценностями – справедливость и объективность в оценке вклада и достижений каждого, уважение, честность внутри АО «КОРЭМ» и по отношению к клиентам, открытость, командный дух и доверие.

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Основными направлениями деятельности АО "КОРЭМ" являются:

- развитие рынка централизованных торгов электрической энергией и мощностью на оптовом рынке электрической энергии, включая централизованные торги на среднесрочный (неделя, месяц) и долгосрочный (квартал, год) периоды и спот-торги электрической энергией на краткосрочном основании в режимах: за день вперед и в течение операционных суток.
- Повышение долгосрочной стоимости АО «КОРЭМ».

В рамках реализации указанных направлений АО «КОРЭМ» ставит перед собой следующие цели:

3.1. Расширение бизнеса и совершенствование производственных процессов

Расширение бизнеса и совершенствование производственных процессов будет осуществляться через решение следующих задач:

- модернизация и совершенствование существующих услуг для реагирования на пожелания клиентов и изменения их потребностей;
- разработка и внедрение нового вида торгов – торги электрической мощностью;
- создание центра финансовых расчетов для организации расчетов между участниками торгов;
- создание Центрально-Азиатской торговой площадки.

3.1.1. Модернизация и совершенствование существующих услуг для реагирования на пожелания клиентов и изменения их потребностей

В целях предоставления клиентам АО «КОРЭМ» качественных и востребованных на рынке услуг и увеличения доли централизованных торгов в структуре оптового рынка электрической энергии АО «КОРЭМ» планирует проводить следующие виды работ:

- совершенствовать методы торгов, обновлять программное обеспечение торговой системы на основе изучения передового мирового опыта в части организации и функционирования рынков электрической энергии и электрической мощности, методов и форм проведения торгов электрической энергией и электрической мощностью, исследования оптового рынка электрической энергии и электрической мощностью с целью изучения тенденций на рынке и понимания потребности клиентов, а также анализа соответствия услуг, оказываемых АО «КОРЭМ», этим потребностям;

В рамках совершенствования методов торгов АО «КОРЭМ» планирует осуществить:

- ✓ *Модернизацию программного обеспечения с целью расчета цен на спот-торгах с учетом топологии электрической сети*

Данное изменение направлено на изменение расчета цен на спот-торгах с учетом топологии сетей. При расчете цен на спотовом рынке в Казахстане необходимо учитывать технические параметры работы Единой энергосистемы РК.

Общепринятым показателем конкурентного рынка является рыночная цена на товар, при которой достигается равновесие между спросом и предложением. Электрическая энергия является специфичным товаром, для передачи электрической энергии от электростанции до потребителей используются электрические сети, при этом в электрических сетях могут проводиться различные виды технических работ, происходить аварийные отключения, возникать технические перегрузки т.д.

- ✓ *Разработку механизма формирования суточного графика поставки-потребления электрической энергии в Казахстане на основе спот-торгов*

Данное изменение направлено на изменение подхода к формированию суточного графика поставки/потребления электрической энергии в РК.

Формирование суточного графика будет проходить на основании заявок от производителей энергии (предложение) и от потребителей энергии (спрос) и учетом топологии сетей и возможных технических ограничений на линиях электропередач, при этом производители электрической энергии будут включаться в суточный график поставки/потребления электрической энергии исходя из технических параметров работы станций – удельный расход топлива на производство 1 кВтч, работа по тепловому режиму, работа по водному режиму и т.д..

Данный подход к формированию суточного графика на основе спот-торгов позволит построить режим работы энергосистемы, отвечающий принципам надежности и экономичности в масштабах Республики.

– совершенствовать технологическую базу торговой системы путем перехода на более высокий технологический уровень, отвечающий современным требованиям проведения интернет-торгов с применением передового оборудования.

3.1.2. Разработка и внедрение нового вида торгов – торги электрической мощностью

Разработка и внедрение нового вида торгов позволит Обществу оказывать для клиентов новую услугу. Новая услуга позволит субъектам рынка на конкурентной основе и с использованием новых технологий участвовать в рынке электрической мощности.

Для внедрения торгов на рынке электрической мощности АО «КОРЭМ» необходимо будет разработать новый программный продукт и внести изменения в действующее законодательство, регулирующее рынок электрической мощности.

3.1.3. Создание центра финансовых расчетов для организации взаиморасчетов между участниками торгов

Создание центра финансовых расчетов позволит обеспечить для клиентов Общества исполнение обязательств по сделкам, заключенным на рынке централизованной торговли электрической энергией.

Переход АО «КОРЭМ» к общемировой практике проведения взаиморасчетов через центр финансовых расчетов позволит предложить для клиентов безопасную, быструю систему, позволяющую осуществлять платежи с минимизацией рисков неплатежей.

3.1.4. Создание Центрально-Азиатской торговой площадки

Согласно пункта 328 Плана мероприятий по исполнению Общенационального плана мероприятий по реализации Посланий Президента Республики Казахстан и Программы Правительства Республики Казахстан на 2007-2009 годы АО «КОРЭМ» была разработана модель функционирования общего межгосударственного рынка электроэнергии Казахстана и стран Центральной Азии с использованием действующей торговой площадки АО «КОРЭМ».

По данному направлению будет продолжена работа, главным итогом которой должно стать проведение межгосударственных торгов электрической энергией на постоянной основе с использованием торговой площадки АО «КОРЭМ».

3.2. Повышение эффективности производственно-финансовой деятельности АО «КОРЭМ»

Одной из ключевых целей деятельности АО «КОРЭМ» является повышение эффективности производственно-финансовой деятельности и

увеличение его стоимости. Для достижения поставленной цели деятельность АО «КОРЭМ» будет сфокусирована на выполнении следующих задач:

- планирование и управление эффективностью;
- повышение уровня корпоративного управления и повышение социальной ответственности;
- управление и развитие человеческих ресурсов.

3.2.1. Планирование и управление эффективностью

Планирование и управление эффективностью деятельности АО «КОРЭМ» будет проводиться в соответствии с внедряемой и совершенствуемой Фондом системы корпоративного управления, включающей стратегическое управление на основе ключевых показателей эффективности с использованием менеджментом АО «КОРЭМ» методов процессно-ориентированного управления с использованием функционально-стоимостного анализа, системы управления рисками и системы углубленного анализа, прогнозирования и моделирования.

Повышение эффективности деятельности АО «КОРЭМ» будет основываться на решении следующих задач:

- Совершенствование системы прогнозирования, планирования, бюджетирования деятельности общества;
- Моделирование и оптимизация производственно-финансовой деятельности;
- Выполнение карт ключевых показателей деятельности.

Решение указанных задач по повышению эффективности деятельности АО «КОРЭМ» позволит:

- обеспечить стабильность и непрерывность финансово-хозяйственной деятельности;
- идентифицировать и реализовать возможности повышения эффективности работы;
- сократить непроизводительные издержки без ущерба для конечного результата;
- планировать, предсказывать и реагировать на изменения в социально-экономической обстановке и политической среде;
- связать повседневную операционную деятельность организации с долгосрочными стратегическими целями.

3.2.2. Корпоративное управление и социальная ответственность

Одним из важнейших нефинансовых факторов повышения стоимости и конкурентоспособности АО «КОРЭМ» является качество корпоративного управления.

Корпоративное управление, соответствующее лучшим мировым практикам, повышает эффективность деятельности АО «КОРЭМ», укрепление его репутации и снижение затрат на привлечение им капитала, способствует поддержанию финансовой стабильности и прибыльности.

К 2022 году среднее значение рейтинга корпоративного управления в АО «КОРЭМ» планируется на уровне 65%.

С этой целью АО «КОРЭМ» продолжит активную работу по разработке и реализации планов мероприятий по совершенствованию корпоративного управления, в том числе по реализации политики корпоративной социальной ответственности, повышению прозрачности деятельности.

Взаимодействие между единственным акционером и АО «КОРЭМ» регулируется нормами законодательства Республики Казахстан, Кодексом корпоративного управления и другими внутренними документами АО «КОРЭМ».

АО «КОРЭМ» добровольно принимает на себя обязательства по социально ответственному поведению перед – Единственным акционером, органами государственного управления, клиентами, персоналом АО «КОРЭМ» и общественностью.

Основными направлениями социальной ответственности АО «КОРЭМ» являются:

ответственное и честное ведение бизнеса

АО «КОРЭМ» при осуществлении деятельности принимает на себя обязательство о неукоснительном соблюдении законодательства Республики Казахстан, придерживаться принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции.

АО «КОРЭМ» стремится к приобретению высокой деловой репутации и установлению крепких деловых отношений, построенных на взаимном доверии с Единственным акционером, органами государственного управления, клиентами, персоналом АО «КОРЭМ» и общественностью на принципах.

социальная поддержка персонала

АО «КОРЭМ» принимает на себя обязательства:

- укреплять и развивать принципы социально партнерства и коллективно-договорного регулирования;
- предоставлять работникам возможность для реализации своего профессионального и творческого потенциала, поощряет профессиональное развитие сотрудников;

- создавать и обеспечивать для персонала безопасные и комфортные условия труда;
- в целях удержания, привлечения квалифицированных работников и создания мотивации для персонала Общество осуществляет социальные выплаты.

информационная открытость

АО «КОРЭМ» берет на себя ответственность за объективность и качество раскрытия информации о результатах работы АО «КОРЭМ» и планах развития Общества перед Единственным акционером.

АО «КОРЭМ» принимает на себя обязательство своевременно раскрывать информацию для своих клиентов и всех заинтересованных лиц АО «КОРЭМ» в пределах своей компетенции с целью построения открытого диалога с общественностью и повышения информированности общественности о деятельности АО «КОРЭМ».

поощрение благотворительности и спонсорства

АО «КОРЭМ» берет на себя обязательства поддерживать программы в области благотворительности и спонсорства в соответствии с Политикой в области оказания спонсорской и благотворительной помощи Единственного акционера и принятых внутренних документах АО «КОРЭМ».

АО «КОРЭМ» берет на себя обязательства поддерживать инициативу персонала по добровольному участию в благотворительной и спонсорской деятельности.

3.2.3. Управление и развитие человеческих ресурсов

Управление и развитие человеческих ресурсов в АО «КОРЭМ» будет осуществляться по четырем стратегическим направлениям:

Единая модель управления человеческими ресурсами

- эффективное планирование потребности в человеческих ресурсах и своевременное осуществление подбора специалистов, соответствующих квалификационным требованиям и обладающих необходимыми знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами на основе прозрачных конкурсных процедур при найме.

Стратегия повышения эффективности труда

- стратегия повышения эффективности труда в АО «КОРЭМ» создается в целях увязки стратегических целей, стратегий и бизнес-планов с политикой оценки труда, мотивации и поощрения работников.
- все работники должны быть нацелены на достижение целей и задач, которые исходят из стратегических направлений деятельности АО «КОРЭМ». Оценка результативности работников будет напрямую зависеть от выполнения конкретных задач, что должно подтверждаться показателями эффективности деятельности работника.
- в рамках данного направления на постоянной основе будет проводиться работа по привлечению и удержанию высокоэффективных работников, а также повышения уровня знаний и навыков работников.

Стратегия повышения качества человеческих ресурсов

- создание эффективной системы подготовки и обучения работников, развитие управленческих компетенций и лидерского потенциала руководящих работников, приобретение работниками профессиональных знаний и навыков, отвечающих интересам и потребностям АО «КОРЭМ».

Развитие единой корпоративной культуры

- корпоративная культура предполагает выработку у работников чувства сплоченности, формирование команды единомышленников, приверженных корпоративным ценностям, умеющих находить эффективные решения в самых сложных ситуациях.

Мониторинг выполнения данной кадровой политики будет осуществляться ежегодно на основе постановки задач по следующим ключевым показателям эффективности деятельности:

- охват руководящих работников индивидуальными ключевыми показателями эффективности деятельности - 100%;
- охват работников обучением в течение года - 30%;
- ежегодный прирост производительности труда не менее - 4%;
- уровень текучести кадров не более 10%, за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления АО «КОРЭМ»;
- степень вовлеченности персонала не менее 60%.

4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегия будет реализовываться посредством пятилетних планов развития и годовых бюджетов Общества, утверждаемых Советом директоров АО «КОРЭМ», в которых будут отражены детализированные количественные и качественные ключевые показатели, характеризующие деятельность Общества.

В период реализации Стратегии Общество будет поддерживать показатели, характеризующие финансовое положение как устойчивое в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КПД	Ед. измерения	факт 2011 год	оценка 2012 год	план 2013 год	Прогноз* 2015 год	Прогноз* 2022 год*
I. Производственные КПД						
1. Объем услуг по купле-продаже электроэнергии на ЦТ/ *объем оптового рынка электрической энергии (объем передачи электроэнергии по сетям Системного оператора)	%	6,3	6,3	6,8	7,8	10,1
2. Объем услуг по обеспечению готовности к проведению ЦТ	млн. тт	141,4	151,7	158,4	171,3	213,8
II. Финансовые КПД						
1. ROACE	%	11,0	9,4	5,8	7,5	11,5
2. EBITDA margin	%	17,0	15,9	9,3	10,3	20,6
3. Чистый доход	млн. тенге	20,1	17,2	10,7	14,8	38,4
ОПЕРАЦИОННЫЕ КПД						
I. Производственные КПД						
1. Объем услуг по купле-продаже электроэнергии на ЦТ	млн кВт*ч	2 602,5	2 700,0	3 000,0	3 600,0	7 000,0
II. Финансовые КПД						
1. Рентабельность деятельности	%	15,0	11,8	6,6	8,5	16,7
2. Удельная себестоимость услуг купли-продажи электроэнергии	тыын/кВт*ч	2,0	2,8	2,8	2,5	2,0
III. Социальные КПД						
1. Индекс вовлеченности персонала	%	59,5	59,5	60	64	75
IV. КПД корпоративного управления						
1. Рейтинг корпоративного управления				55,0	65,0	65,0

*В 2015 г. показатели КПД на 2016 - 2022 год должны быть уточнены и откорректированы в связи с тем, что по запускаемому рынку мощности только к 2015 году будет сформирована и утверждена Правительством Республики Казахстан законодательная база по организации и функционированию рынка электрической мощности, определены принципы ценообразования на мощность и услуги по проведению торгов мощностью, рассмотрены и утверждены Агентством Республики Казахстан по регулированию естественных монополий тарифы на услуги АО "КОРЭМ".

Производственные КПД

Оценка ситуации на рынке электроэнергии позволила спрогнозировать объем роста услуг по купле-продаже электроэнергии на централизованных торгах в 2012 – 2013 годы (по отношению к плану, утвержденному в

прошлом году) в сравнении с 2011 годом: в 2012 году - на 35%, в 2013 году - на 50%. Динамика роста на 2016-2022 гг в пределах 9%.

Объем услуг по обеспечению готовности торговой системы к проведению централизованных торгов в целом зависит от объемов производства и потребления электрической энергии в Республике Казахстан и на его значение существенное влияние оказывают такие макроэкономические показатели как индекс промышленного производства, уровень доходов на душу населения, ВВП Республики Казахстан. Ретроспективный анализ общепромышленных данных и прогнозы макроэкономических показателей позволяют на 2011-2015 годы установить динамику роста объемов услуг по обеспечению готовности в 4%. Динамика роста на 2016-2022 гг. в пределах 3%.

В 2015 г. АО «КОРЭМ» дополнит производственные КПД показателем объемы торгов электрической мощностью.

Финансовые КПД

Финансовая стратегия по формированию финансовых ресурсов АО «КОРЭМ» в целом направлена на обеспечение и поддержание достаточного уровня самофинансирования за счет внутренних источников (основным из которых является прибыль), на обеспечение оптимальной структуры источников финансирования с точки зрения эффективности и минимизации финансовых рисков АО «КОРЭМ». При этом необходимо исходить из требования по достижению оптимального из всех возможных вариантов значения показателей финансовых КПД.

АО «КОРЭМ» была составлена матрица факторов, влияющих на финансовые КПД, с точки зрения управляемости со стороны АО «КОРЭМ» (внутренне управляемые, слабо управляемые, внешне слабоуправляемые, внешне не управляемые).

Анализ показал, что большая часть факторов, влияющих на финансовые КПД, являются внешними и слабоуправляемыми:

1) Объем продажи электрической энергии на централизованных торгах слабо зависит от рекламных мероприятий АО «КОРЭМ», и в первую очередь зависит от экономической ситуации в государстве, состояния законодательства, регламентирующего деятельность рынка электроэнергетики и АО «КОРЭМ»;

2) Первоочередные расходы, без которых АО «КОРЭМ» не может осуществлять свою деятельность, зависят от инфляционных процессов.

Основную часть доходов АО «КОРЭМ» составляют услуги по готовности к проведению централизованных торгов, которые можно отнести к внешним слабоуправляемым, так как объем услуг зависит, прежде всего, от объемов произведенной и потребленной электроэнергии в стране.

С другой стороны, АО «КОРЭМ» способно активно влиять на такие факторы как чистая прибыль, структура капитала, показатели по труду и заработной плате.

При реализации стратегии АО «КОРЭМ» ставит задачу к 2022 г. по отношению к 2013 г. увеличить значения финансовых КПД:

- рентабельности деятельности в 2,5 раза;
- чистый доход в 3,6 раз;
- EBITDA margin в 2,2 раза;
- ROACE в 2 раза.

АО «КОРЭМ» включит показатели оценки стоимости компании в состав КПД при условии разработки АО «Самрук-Казына» соответствующей методики оценки, учитывающей специфику деятельности АО «КОРЭМ».

КПД вовлеченности персонала (социальный КПД)

В соответствии с проведенным Корпоративным университетом «Самрук-Казына» в октябре 2012 г. опросом исследования наиболее важными аспектами работы для работников являются факторы межличностного взаимодействия - доброжелательное отношение руководства к подчиненным, хороший и дружный коллектив, интересная работа, благоприятные условия труда, наличие и содержание социального пакета, а также наиболее высокие оценки наблюдаются по показателям – уверенность работников в том, что результаты работы вносят вклад в успех и на достижение целей Общества, в то же время работники АО «КОРЭМ» в значительно меньшей степени удовлетворены существующей системой оплаты труда, возможностями дополнительного обучения и профессионального развития в обществе.

Согласно оценке Корпоративного университета «Самрук-Казына» ситуация в АО «КОРЭМ» стабильна, позитивна и не требует вмешательства.

Вместе с этим, анализ факторов возможности карьерного роста и профессионального развития показывают, что они относятся к группе внешних слабоуправляемых факторов, т.к. АО «КОРЭМ» является монокомпанией, не обладающей филиалами и малой численностью работников (35 человек по штату). Эти обстоятельства не позволяют АО «КОРЭМ» собственными силами обеспечить возможности карьерного и профессионального роста своим работникам и в вопросе по улучшению КПД очень важным является проводимая политика АО «Самрук-Казына» по формированию кадрового резерва и обеспечению периодической ротации кадров между дочерними организациями.

КПД инновационного развития

В настоящее время АО «Самрук-Казына» не установил для АО «КОРЭМ» методику оценки рейтинга инновационного развития. Вместе с

этим, учитывая специфику деятельности АО «КОРЭМ» инновационное развитие будет основываться на удовлетворении потребности субъектов оптового рынка и внедрении новых видов торгов, которые совершенствуют правила игры на рынке и создают дополнительную ценность для потребителей и компаний. К числу инновационных проектов, которые предусматривает реализация данной стратегии относятся:

- модернизация программного обеспечения с целью расчета цен на спот-торгах с учетом топологии электрической сети;
- разработка и внедрение механизма формирования суточного графика поставки-потребления электрической энергии в Казахстане на основе спот-торгов;
- разработка и внедрение нового вида торгов – торги электрической мощностью;
- создание центра финансовых расчетов для организации расчетов между участниками торгов.

5. БЕНЧМАРКИНГ

В связи с наличием особенностей функционирования рынка электрической энергии Казахстана и отличий от мировых энергетических рынков, различий в законодательстве, отсутствие подобных Обществ на внутреннем рынке (АО «КОРЭМ» включен Агентством по конкуренции в Реестр, занимающих доминирующее положение), проведение АО «КОРЭМ» бенчмаркинга затруднено.

АО «КОРЭМ» провело предварительный анализ с целью отбора компаний для проведения сравнительного анализа, который показал следующее:

– Всего в мире создана 41 компания, в том числе: 37 компаний торгуют кроме электроэнергии другими товарами и финансовыми инструментами; 4 компании осуществляют торговлю только электроэнергией: из них 3 компании осуществляют функции системного оператора и 1 компания («Nord Pool Spot AS») имеет схожую структуру и функции;

– «Nord Pool Spot AS» функционирует в условиях обязательного спот-рынка по торговле межгосударственными перетоками между шестью странами (Норвегия, Финляндия, Швеция, Дания, Эстония, Великобритания). Торгуются контракты как на физическую поставку электроэнергии - спот-рынок "на сутки вперед", балансирующий рынок "на час вперед", так и производные финансовые контракты - фьючерсы, форварды, контракты "на разницу цен" (CfD). Осуществляется торговля европейскими разрешениями на CO₂-выбросы.

- GME (Италия) “Gestore dei Mercati Energetici S.p.A.” - итальянская энергетическая биржа которая, предоставляет своим клиентам (оптовые производители и потребители электрической энергии) возможность приобретать электрическую энергию через интернет на электронной торговой площадке.

GME (Италия) проводит:

1) *торги электрической энергией на спотовом рынке*, в том числе:

- торги за сутки вперед, на которых оптовые производители и потребители могут продавать/покупать электрическую энергию на следующий день, при этом GME является центральным контрагентом по заключенным сделкам;

- внутрисуточные торги, на которых оптовые производители и потребители могут изменить плановые суточные графики, при этом GME является центральным контрагентом по заключенным сделкам.

2) *форвардные торги электрической энергией*, на которых участники торгов могут продать/купить электроэнергию на длинные периоды поставки. GME является центральным контрагентом по заключенным сделкам

3) *торги финансовыми контрактами*, которые позволяют участникам торгов застраховать риски изменения цен на электрическую энергию.

Также, на GME проводятся торги «зелеными сертификатами». GME имеет законодательно закрепленное право проводить торги природным газом.

- *European Energy Exchange (EEX)* – европейская энергетическая биржа, основанная в Лейпциге в 2002 году в результате слияния двух немецких бирж электроэнергии во Франкфурте и Лейпциге. Участникам торгов EEX предоставляет торговую площадку для покупки/продажи электроэнергии, природного газа, «зеленых сертификатов» (квоты CO₂ на выбросы), угля по справедливым рыночным ценам с целью покрытия своих потребностей и управления своими рисками.

EEX ведет спотовый рынок электрической энергии, организует торги «зелеными сертификатами», углём, природным газом и рынок финансовых контрактов, позволяющий минимизировать риски участников торгов.

- *APX (Бельгия)* осуществляет торговлю электроэнергией и газом на территории Нидерландов, Великобритании и Дании. Торговля электроэнергией организована по принципу "на сутки вперед".

- *Omel (Operador del Mercado Ibrico de Energa)* - оператор электроэнергетического рынка Испании. Оператор рынка Omel осуществляет торговлю электроэнергией на спот-рынке "на сутки вперед" и балансирующем рынке.

- *РХЕ (Чехия)* ведет спотовый рынок электрической энергии, а также осуществляется торговля электрической энергией контрактами с поставкой в течение двух, а также на торговой площадке осуществляются торги природным газом.

Проведя анализ функций и положения на рынке компаний, которые занимаются идентичной с АО «КОРЭМ» деятельностью нужно отметить, что компании, которая бы полностью соответствовала по деятельности и выполняемым функциям нет, поэтому проведение полноценного бенчмаркинга не представляется возможным. Вместе с этим, АО «КОРЭМ» провело сравнение по финансовым показателям, характеризующим эффективность и производительность деятельности на единицу доходов.

Показатель (2011)	Ед. изм.	АО «КОРЭМ»	NORD POOL Spot (Норвегия)	GME (Италия)	EEX (Германия)	APX (Бельгия)	Omel (Испания)	РХЕ (Чехия)
ROACE	%	11	12,5	12,3	11,6	11,1	16,1	16,3
EBITDA margin	%	17	19,2	47,6	42,8	25,9	21,9	25,4
Рентабельность	%	15	19,1	14,4	32	17,3	15,2	26,6

Среди указанных компаний АО «КОРЭМ» по показателю рентабельности по итогам 2011 года находится на шестом месте, по показателю ROACE сопоставим со многими зарубежными компаниями и имеет потенциал для успешной конкуренции.

Исходя из проведенного анализа, АО «КОРЭМ» ставит перед собой задачу соответствовать мировым лидерам по финансово-экономическим показателям и в 2022 году достичь следующих целевых показателей: ROACE – 11,5%, EBITDA margin – 20,6%, рентабельность деятельности 16,7%.

6. ПОТРЕБНОСТЬ В ИСТОЧНИКАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Источниками финансирования реализации поставленных в настоящей стратегии задач будут являться собственные свободные денежные средства АО «КОРЭМ» и прибыли, остающейся в распоряжении АО «КОРЭМ» соответствии с Дивидендной политикой АО ФНБ «Самрук-Казына» по отношению к дочерним организациям, утвержденной Правлением АО ФНБ «Самрук-Казына» 2 октября 2012 г. Протокол №39/12. Привлечение долгосрочных займов для финансирования инвестиционных проектов не планируется. Всего на 2013 – 2022 гг. АО «КОРЭМ» будет инвестировано 160,7 млн.тенге, в том числе капиталовложения для поддержания текущей деятельности составят 90,2 млн.тенге и на разработку и модернизацию программного обеспечения централизованных торгов 70,5 млн.тенге.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Советом директоров АО «КОРЭМ» на ежегодной основе будет осуществляться оценка реализации Стратегии, по результатам которой будет оцениваться деятельность менеджмента АО «КОРЭМ», а также, в случае необходимости, в установленном порядке будут вноситься в соответствующие предложения по корректировке и/или уточнению Стратегии.

«ДОРОЖНАЯ КАРТА» РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «КОРЭМ»

годы	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Видение											
Клиентоориентированная компания, обеспечивающая клиентов качественными услугами по организации и проведению электронных торгов электрической энергией и мощностью, с прогнозируемой долей на оптовом рынке электрической энергии - 10%, на рынке электрической мощности - 100%											
Модернизация и совершенствование существующих услуг для реагирования на замечания клиентов и изменения их потребностей											
<i>Модернизация программного обеспечения с целью расчета цен на спот-торгах с учетом топологии электрической сети</i>											
<i>Разработка механизма формирования суточного графика поставки-потребления электрической энергии в Казахстане на основе спот-торгов</i>											
Разработка и внедрение нового вида торгов – торги электрической мощностью											
Создание центра финансовых расчетов для организации расчетов между участниками торгов											
Создание Центрально-Азиатской торговой площадки											

МЕТОДИКА РАСЧЕТА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Объем услуг по купле-продаже электроэнергии на ЦТ / объем потребления э/э в Казахстане – производственный КПД, определяющий долю централизованных торгов купли-продажи электроэнергии.

2. Объем услуг по обеспечению готовности к проведению централизованных торгов – производственный ключевой показатель деятельности.

3. ROACE (прибыль на среднюю величину задействованного капитала, является показателем эффективности использования активов Общества). Рассчитывается по следующей формуле:

$$ROACE = \frac{NOPAT}{ACE}$$

где

NOPAT - Чистая прибыль, скорректированная на прекращаемый бизнес + Расходы по процентам * (1 – ставка корпоративного подоходного налога)

$$ACE = \frac{CE_{\text{на начало периода}} + CE_{\text{на конец периода}}}{2}$$

CE - Собственный капитал + Все процентные обязательства

4. EBITDA margin (рентабельность по EBITDA) - отношение операционной прибыли до вычета расходов по процентам, налогам и амортизации к доходу от основной деятельности. Рассчитывается по следующей формуле:

$$EBITDA \text{ margin} = (A - (B-C) - (D-E) - (F-G)) / A \times 100\%, \text{ где}$$

A - доходы от основной деятельности;

B - себестоимость реализованной продукции/услуг;

C - износ, истощение и амортизация, учитываемые в себестоимости реализации;

D - общие и административные расходы;

E - износ, истощение и амортизация, учитываемые в общих административных расходах;

F - расходы по транспортировке и реализации;

G - износ, истощение и амортизация, учитываемые в расходах по транспортировке и реализации.

5. Чистый доход – финансовый ключевой показатель деятельности, отражающий финансовую деятельность АО «КОРЭМ».

6. Объем услуг по купле-продаже электроэнергии на централизованных торгах - производственный ключевой показатель деятельности.

7. Рентабельность деятельности - финансовый ключевой показатель деятельности, отражающий степень эффективности использования денежных, трудовых и материальных ресурсов.

8. Удельная себестоимость услуг купли-продажи электроэнергии - финансовый ключевой показатель деятельности.

9. Рейтинг корпоративного управления

Оценка корпоративного управления в АО «КОРЭМ» будет осуществляться в соответствии с методикой диагностики корпоративного управления (далее – Методика).

Методика оценивает корпоративное управление по трем основным компонентам – структура, процессы и прозрачность, которые в свою очередь, содержат набор подкомпонентов и критериев, соответствующих лучшей практике корпоративного управления:

АО «КОРЭМ» ставит задачей к 2022 году увеличить значение рейтинга корпоративного управления до 65%.

10. Индекс вовлеченности персонала

Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности, состоящего из трех ключевых блоков/индексов: 1) удовлетворенности персонала, 2) лояльности персонала к компании и 3) поддержки инициативы персоналом.

Удовлетворенность включает в себя оценку работниками: системы трудоустройства, условий и оплаты труда; доверия к решениям, принимаемым руководством; получения информации о компании; условий обеспечения и внутреннего удовлетворения содержанием труда; критериев подбора и расстановки кадров; мотивационных программ.

Лояльность включает в себя оценку взаимоотношений в коллективе; восприятия работниками компании в целом; предоставляемым возможностям профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития компании.

Блок поддержки инициативы оценивает возможности для развития роста и самореализации работников; программы вовлечения работников в выработку идей; системы признания и поощрения, оценки усилий.

Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников. Периодичность проведения исследования - ежегодно.