

Утверждена
Протокол Внеочередного Общего
собрания акционеров
АО «МРЭК»
от «08» августа 2013 г.



**ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«МАНГИСТАУСКАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ»
НА 2012-2022 ГОДЫ**

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ.....	4
1.1 Анализ внешней среды.....	4
1.2 Анализ внутренней среды.....	6
1.3 SWOT-анализ.....	9
2 МИССИЯ И ВИДЕНИЕ	10
3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.....	10
3.1 Обеспечение энергетической безопасности в регионе	10
3.2 Повышение стоимости акционерного капитала	12
3.3 Социальная ответственность	15
4 КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	17
4.1 Производственные КПД.....	17
4.2 Финансовые КПД.....	18
4.3 Социальные КПД	18
5 БЕНЧМАРКИНГ	20
6 ПОТРЕБНОСТИ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ.....	20
7 ПРИЛОЖЕНИЯ.....	22

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АСКУЭ	Автоматизированная система коммерческого учета электроэнергии
Аутсорсинг	Организационное решение, передача стороннему исполнителю некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса АО «МРЭК»
Бенчмаркинг	Метод анализа, с помощью которого АО «МРЭК» проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих повысить его конкурентоспособность
ВЛ	Воздушная линия электропередач
ДАРЕМ по Мангистауской области	Департамент Агентства Республики Казахстан по регулированию естественных монополий по Мангистауской области
кВт·ч.	Киловатт-час, единица измерения электроэнергии
КПД	Ключевые показатели деятельности, показатели (индикаторы), характеризующие уровень эффективности деятельности Общества, позволяющие оценить эффективность деятельности Общества в целом, а также ее руководящих работников
МВт	Мегаватт, единица измерения мощности электроэнергии
МИНТ	Министерство индустрии и новых технологий Республики Казахстан
Общество	Акционерное общество «Мангистауская распределительная электросетевая компания»
ОТМ	Организационно-технические мероприятия
ПС	Подстанция
ПТЭ	Правила технической эксплуатации
РДЦ	Региональный диспетчерский центр
РЭК	Региональная электросетевая компания
СИП	Самонесущие изолированные провода
Стратегия	Долгосрочная стратегия развития АО «Мангистауская распределительная электросетевая компания»
EBITDA	Операционные доходы до вычета расходов за пользование займами, налоги, износ и амортизацию (от английского Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)
ROACE	Доход на средний используемый капитал (от английского Return on Average Capital Employed)
ROE	Рентабельность собственного капитала (от английского Return on equity)
SWOT	Анализ положительного и отрицательного влияния факторов внешней и внутренней среды

ВВЕДЕНИЕ

Настоящий документ представляет собой долгосрочную стратегию развития Общества на 2012-2022 годы и является основополагающим документом, определяющий миссию, стратегические приоритеты, цели и задачи, направления распределения ресурсов и усилий Общества по реализации ее миссии.

Общество является субъектом естественной монополии и оказывает услуги по передаче и распределению электроэнергии до потребителей Мангистауской области Республики Казахстан, кроме города Актау.

Предприятие было образовано в 1965 году как Мангышлакское предприятие электрических сетей. В 1996 году предприятие было переименовано в АО «МРЭК». Крупным акционером АО «МРЭК» является АО «Самрук-Энерго» которой принадлежат 75% простых акций.

Стратегия разработана с учетом следующих документов:

1) Методические рекомендации по разработке, мониторингу и актуализации стратегий развития дочерних и зависимых организаций АО «Самрук-Энерго»;

2) Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010-2014 годы, утвержденная Указом Президента РК от 19 марта 2010 года № 958;

3) Интегрированный инвестиционный проект «Земля-море-небо», разработанный Акиматом Мангистауской области;

4) Совместный приказ ДАРЕМ по Мангистауской области №125-ОД от 22.10.2012г. и МИНТ №507 от 28.12.2012г. «Об утверждении инвестиционной программы АО «МРЭК» на 2013-2015 годы».

Стратегия развития Общества может быть изменена или скорректирована в случае изменения внутренней и внешней политики Общества, изменения макроэкономических показателей Республики Казахстан, и при иных существенных показателях предполагающие пересмотр запланированных уровней финансовых результатов и показателей эффективности Общества.

1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

1.1 Анализ внешней среды

Электроэнергетика является базовой отраслью экономики Казахстана. Надежное и эффективное функционирование отрасли, стабильное снабжение потребителей электрической энергией является основой развития экономики страны и неотъемлемым фактором обеспечения цивилизованных условий жизни населения.

Сектор услуг по транспортировке электроэнергии подвержен влиянию политических, законодательных, налоговых и регуляторных изменений в Казахстане. Перспективы экономической стабильности Республики Казахстан в существенной степени зависят от эффективности экономических мер, предпринимаемых правительством, а также влияния правовых, политических, хозяйственных, демографических, технологических и других факторов внешней среды.

Политические факторы. Наиболее значимым влияющим фактором является - величина тарифа. Тарифы устанавливаются административными методами и их уровень определяется затратами на передачу электроэнергии и политикой региональных органов государственной власти. В соответствии с внесенными изменениями в Закон Республики Казахстан «О естественных монополиях и регулируемых рынках» Общество утвердило тариф на услуги по передаче и распределению электроэнергии на 2013-2015 годы с применением метода сравнительного анализа. Преимуществом данного метода является то, что субъект самостоятельно распределяет и оптимизирует расходы в пределах установленного тарифного дохода. В то же время, подход к определению капитальных затрат (амortизация и прибыль), учитывая существенную разницу в стоимости активов, остается неизменным. Внедрение указанного метода

позволит уполномоченному органу оценить эффективность деятельности РЭК с учетом множества факторов и сравнивать их с моделью субъекта - лидера, чья деятельность наиболее эффективна.

Влияние экономики. Наиболее значимым влияющим фактором являются - объем реализации электроэнергии. Основными потребителями общества являются компании нефтегазового сектора. Увеличение объемов добычи нефти и газа и освоение других месторождений полезных ископаемых, интенсивное развитие Мангистауской области определяет рост потребления электрической энергии.

Таблица 1. Объем передачи и распределения электроэнергии в разрезе потребителей за 2011-2012 годы.

Показатели	2011 г. факт, млн. кВт.час	2012 г. факт, млн. кВт.час	Рост в %
Объем передачи и распределения электроэнергии всего, в том числе:	2 332	2 478	106%
АО «Озенмунайгаз»	658	691	105%
АО «Мангистаумунайгаз»	485	508	105%
АО «Каражанбасмунай»	207	227	110%
ТОО «КАЗ ГПЗ»	218	216	99%
АО «КазТрансОйл»	67	65	97%
Филиал корпорации «СНПС Интернационал (Бузачи) Инк»	93	111	119%
РГП «Актауский международный морской торговый порт»	5	4	89%
ТОО «Каракудукмунай»	133	154	115%
Прочие потребители	466	501	107%

Объем реализации электроэнергии в большой степени определяется реализацией стратегии развития Республики Казахстан до 2030 года. Поскольку увеличение объемов добычи нефти и газа и освоение других месторождений полезных ископаемых является приоритетной задачей не только местного, но и республиканского уровня

Потребление электроэнергии не подвержено циклическим (сезонным) колебаниям. Поэтому вероятность снижения потребления электроэнергии низка. А с учетом роста добычи нефти в регионе, можно прогнозировать рост потребления электроэнергии. Позиция Общества в отношении делового цикла и макроэкономических условий РК позволяет предположить, что конкурентоспособность будет сохраняться и в будущем.

Социальный фактор. Внешние социальные риски оказывают влияние на деятельность Общества в части платежеспособности населения. Современное состояние системы социальной защиты характеризуется сбалансированностью обязательств государства в разрезе уровней государственного управления, своевременностью выплат пенсий и пособий, внедрением системы адресной социальной помощи. Создана пенсионная накопительная система, введена система выплаты пособий взамен натуральных льгот, автоматизирована система социальных выплат. Все это позволяет надеяться на сохранение стабильного потребительского спроса на электроэнергию со стороны населения.

Внутренние социальные риски связаны с персоналом Общества. В настоящее время и в ближайшем будущем Общество не испытывает и не будет испытывать значительного влияния социальных факторов, способных оказать заметное негативное воздействие на профессиональный уровень персонала. У Общества действует система непрерывного повышения квалификации персонала, включающая, как специализированное обучение, так и передачу опыта работы в процессе трудовой деятельности сотрудников.

Технологический фактор. Единственным источником дохода Общества является оказание услуг по передаче и распределению электроэнергии. В обозримом будущем экономический рост Мангистауского региона повлечет за собой увеличение объемов потребления электроэнергии, что скажется и на доходах Общества.

Максимальная зафиксированная нагрузка Общества составляет 387 МВт. Дальнейшее возрастание электрической нагрузки будет связано с увеличением добычи нефти АО «Каражанбасмунай», компании «Бузачи Оперейтинг», ТОО «Каракудукмунай», компании «Маерск Ойл Казахстан» и строительством новых инфраструктурных объектов АО «КазТрансОйл», курортной зоны «Кендирли», ТОО «Сартас тениз Порты», ТОО «АСКИ Мангистау», ТОО «Кварнер Каспиан Фабрикейшн».

Существующая радиальная схема электроснабжения не обеспечивает возрастающие электрические нагрузки, соответственно Общество не может выдать технические условия и согласовать присоединения дополнительной мощности по запросам потребителей. Ниже, в качестве примера, перечислены заявки на подключение:

- ТОО «Каракудукмунай» - 4,7 МВт.;
- компания «Бузачи оперейтинг» - новая ПС с трансформаторами 2x25МВА;
- АО «Каражанбасмунай» - 16 МВт.;
- ТОО «АСКИ Мангистау» - 2,5 МВт.;
- АО «Озенмунайгаз» - 2,4 МВт.;
- АО НК «КазахстанТемирЖолы» - 3,9 МВт.;
- объекты социальной инфраструктуры – 25 МВт.

Для обеспечения нормальной работы по оказанию услуг, необходимо продолжить работы по реконструкции и модернизации основных средств. Проведение комплекса мероприятий по восстановлению и развитию инфраструктуры Общества, установление тарифов на уровне обеспечивающем покрытие затрат являются важными условиями стабильного обеспечения электроэнергией растущего внутреннего рынка.

С целью содействия в реализации государственных программ по освоению казахстанского сектора Каспийского моря, интегрированного инвестиционного проекта «Земля-море-небо», на Общество возложена задача по развитию электроэнергетической инфраструктуры региона. В рамках решения поставленных задач, Обществом привлекаются заемные средства на реализацию инвестиционных проектов, что требует больших затрат по обслуживанию полученных займов и накопления значительных финансовых ресурсов в целях обеспечения их возвратности, а это в свою очередь приводит к недостатку собственных средств.

Экологический фактор.

Совершенствование экологической политики государства приводит к ужесточению законодательства, в том числе в части нормирования выбросов и ответственности за их несоблюдение.

Целью Экологической политики Общества является повышение уровня экологической безопасности, обеспечение надежной и экологически безопасной передачи и распределения энергии. В рамках этой политики Общество продолжает реализацию технических и организационных мероприятий, нацеленных на минимизацию негативного воздействия на окружающую среду.

В соответствии с законодательными требованиями и утвержденными и согласованными с территориальными органами охраны окружающей среды программ производственного экологического контроля, в РЭС и промышленных зонах Общества проводится производственный экологический мониторинг атмосферного воздуха, водной среды и почв согласно заключенным договорам со специализированными организациями.

1.2 Анализ внутренней среды

Анализ конкурентной среды. Общество занимает доминирующее положение на рынке оказания услуг по передаче и распределению электроэнергии в Мангистауской области.

На долю Общества приходится 2,5% казахстанского рынка передачи и распределения электроэнергии. Доля Общество на рынке распределения электроэнергии Мангистауской области составляет 90%.

Производственная деятельность. Объем передачи и распределения электроэнергии через сети Общества за 2012 год составил 2 478 млн. кВт.ч. Прирост объема в 2012 году по сравнению с 2011 годом фактически составил 6%.

Крупнейшими потребителями электроэнергии, транспортируемой через электрические сети Общества выступают предприятия нефтегазовой отрасли. Наиболее крупные потребители электроэнергии по состоянию на 1 января 2013 года представлены в Таблице 2.

Таблица -2. Крупные потребители Общества

№ п/п	Потребители	Доля
1	АО «Озенмунайгаз»	28%
2	АО «Мангистаумунайгаз»	21%
3	АО «Каражанбасмунай»	9%
4	ТОО «КАЗ ГПЗ»	9%
5	ТОО «Каракудукмунай	6%

Состояние основных производственных активов. На 1 января 2013г. на балансе Общества находится 57 подстанций напряжением 35-110-220 кВ общей установленной мощностью 1 965,4 тыс. кВА, 428 КТП 6-10 кВ мощностью 66,845 тыс. кВА, ЛЭП 35-110-220 кВ общей протяженностью 2 791,195 км, ЛЭП 0,4-6-10 кВ общей протяженностью 2 240,12 км¹.

Основная часть оборудования подстанций и воздушных линий электропередач построена и введена в эксплуатацию в период с 1968 по 1989 годы, находящиеся в эксплуатации более 30 лет, практически выработала свой ресурс, и находится в критическом состоянии. Начиная с 2004 года, в рамках имеющихся инвестиционных ресурсов, осуществляются программы капитальных вложений, которые позволили улучшить производственные характеристики оборудования, но необходимость в восстановлении основных средств остается высокой, так как нарастание объемов электросетевого оборудования, отработавшего свой ресурс, намного превышает темпы вывода его из работы и обновления. В настоящее время состояние оборудования характеризуется следующими показателями износа:

- основные объекты характеризуются как «стареющие-изношенные»: 80% ПС имеют срок эксплуатации более 25 лет, 56% трансформаторов напряжением 0,4-6-10 кВ также имеют срок эксплуатации более 25 лет и выработали свой ресурс;

- протяженность ЛЭП 35-220кВ срок эксплуатации, которых превышает 25 лет и более, составляет 1453,17 км (29% от общей протяженности) и срок эксплуатации 40 лет и более, составляет 330,5 км (11,8% от общей протяженности);

- общий коэффициент износа оборудования составляет около 82%, техническое состояние характеризуется значительной физической и моральной износленностью. Ежегодно Обществом проводятся организационно-технические мероприятия (ОТМ) которые включают работы по повышению надежности, по ликвидации отступлений от ПТЭ, проведение противоаварийных мероприятий.

Финансово-экономическая деятельность. По состоянию на 31 декабря 2012 года, размер активов Общества составил 12 194 млн. тенге, с ростом на 3% от фактического показателя 2011 года. Из них краткосрочные активы составили 1 751 млн. тенге и долгосрочные активы – 10 443 млн. тенге. Доходы от основной деятельности за 2012 г. составили 5 853 млн. тенге, прибыль после уплаты подоходного налога за тот же период составила 801 млн. тенге, с ростом на 105% от фактического уровня 2011 года.

¹ Технический годовой отчет о производственной деятельности АО «Мангистауская распределительная электросетевая компания» за 2012 год

Инвестиционная деятельность. Реализацию инвестиционных программ Общество осуществляет с 2004 года. Инвестиционная деятельность направлена на обновление и восстановление активов, снижение сверхнормативных потерь и необходимость ее реализации, диктует, прежде всего, обеспечением безаварийного и надежного электроснабжения объектов нефтедобычи.

- В период с 2011 по 2012 годы Общество реализовало следующие инвестиционные проекты:
- 1) Внедрение АСКУЭ на объектах АО «МРЭК» (3,4 этапы) на общую сумму 310 млн. тенге;
 - 2) Замена КРУН-10 на РП-10 кВ на сумму 81 млн. тенге;
 - 3) Замена ячеек КРУ-6 кВ на ПС-110/6 кВ «Промбаза» на сумму 101 млн. тенге;
 - 4) Замена КРУН-10 на ПС-35/10кВ «Акжигит» на сумму 99 млн. тенге;
 - 5) Услуги по технической рекомендации по увеличению пропускной способности ВЛ 220 кВ Актау Каражанбас (БСК) на сумму 4 млн. тенге;
 - 6) Приобретение и монтаж трансформаторов 2x4000 кВА для ПС «Тушикудук» и «Кызан» на сумму 30 млн. тенге;
 - 7) Замена 2-х выключателей ВМТ-220кВ на элегазовые на ПС «Узень-220кВ» на сумму 35 млн. тенге;
 - 8) Выполнены работы по разработке проектно-сметной документации по 6 объектам на общую сумму 93 млн. тенге;
 - 9) Ремонтные работы КРУН на ПС 110/35/6кВ «Восточный Жетыбай» на сумму 170 млн. тенге.

На капитальный ремонт и замену активов на равнозначные направлены средства в сумме 251 млн. тенге.

Таким образом, за 2011-2012 годы на реализацию инвестиционной деятельности направлены средства в сумме 1 174 млн. тенге. Источниками финансирования выступили собственные средства – накопленная амортизация, прибыль.

Таблица-3. Объем инвестиций Общества за период с 2008 по 2012 годы

Показатели	2008 год факт	2009 год факт	2010 год факт	2011 год факт	2012 год факт
Объем инвестиций, всего, млн. тенге	1 152	3 088	1 870	538	636

Снижение инвестиций в 2011-2012 годах связано с тем, что с 2004-2009 гг. Обществом привлекались заемные средства на реализацию инвестиционных проектов, что потребовало больших затрат по обслуживанию полученных займов и накоплению значительных финансовых ресурсов в целях обеспечения их возвратности. В связи, с чем была произведена корректировка капитальных вложений в сторону уменьшения.

Персонал. Среднесписочная численность персонала Общества за 2012 год составила 641 человек, тогда как в 2011 году составляла 614 человек. ФОТ за 2012 год составил 961 млн. тенге с ростом на 32% от фактического уровня 2011 года.

Показатель текучести кадров всего по Обществу за 2012 год составил 26%, тогда как по итогам 2011 года составлял 18%. Высокая текучесть кадров, связана с потерей ключевого персонала за счет их перехода в компании нефтегазового сектора области с более высоким уровнем оплаты труда.

Особое внимание в Обществе уделяется профессиональному обучению, повышению квалификации, переподготовке работников и обучению смежной специальности с целью поддержания, расширения углубления и совершенствования ранее приобретенного профессионального знания, умения и навыков, приведения уровня квалификации в соответствие с изменяющимися производственными условиями, формированию у них профессионализма, присвоения квалификационных разрядов. Для этого работники принимают участие в программах профессиональной сертификации, тренингах, семинарах, курсах повышения квалификации.

Повышение квалификации работников осуществляется в следующих формах:

- курсы целевого обучения в структурных подразделениях Общества;
- обучение на производственно-экономических курсах при колледжах;
- курсы повышения квалификации специалистов при Вузах РК;
- участия в семинарах и конференциях, организуемых в РК и в странах СНГ, необходимым для деятельности Общества.

1.3 SWOT-анализ

В соответствии с анализом внешней и внутренней среды в Таблице 4 подготовлен и представлен SWOT-анализ, определяющий потенциал и дальнейшие перспективы развития Общества.

Таблица 4. SWOT-анализ Общества

S – Сильные стороны	W – Слабые стороны
<p>1) Монопольное положение в сфере по передаче и распределению электроэнергии в Мангистауской области;</p> <p>2) Основными потребителями, а также гарантированными плательщиками являются нефтедобывающие предприятия;</p> <p>3) Использование системы гарантированного взноса в размере 100% предоплаты для оказания услуг юридическим лицам.</p>	<p>1) Высокий уровень физического и морального износа производственных мощностей.</p>

O - Возможности	T – Угрозы
<p>1. Рост нефтедобычи, освоение всего Казахстанского шельфа Каспийского моря, дальнейшее развитие региона гарантирует долгосрочный рост потребления электроэнергии.</p>	<p>1. Влияние антимонопольного регулирования, оказывающее сдерживающее влияние на развитие Общества и формирование тарифа;</p> <p>2. В целях реализации государственных программ, реализуются инвестиционные проекты. Обществом привлекаются заемные средства, что требует больших затрат по обслуживанию полученных займов и накопления значительных финансовых ресурсов в целях обеспечения их возвратности, а это в свою очередь приводит к недостатку собственных средств.</p> <p>3. Высокая текучесть кадров, связанная с неконкурентным уровнем оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты труда компаний нефтегазового сектора области.</p>

2 МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

Миссией Общества является обеспечение надежного функционирования и эффективного развития электрических сетей в зоне действия АО «МРЭК».

Видение: АО «МРЭК» – региональный оператор розничного рынка электроэнергии.

3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Исходя из Миссии и Видения, производственно-финансового положения и перспектив развития, Общество в долгосрочном периоде будет следовать следующим стратегическим направлениям:

1. обеспечение энергетической безопасности в регионе;
2. повышение стоимости акционерного капитала;
3. социальная ответственность.

3.1 Обеспечение энергетической безопасности в регионе

Обеспечение энергетической безопасности в регионе, является основным стратегическим направлением Общества. Целью данного направления является обеспечение надежного энергоснабжения потребителей и создание долговременных условий развития промышленности Мангистауской области.

Достижение данной цели Обществом будет производиться путем осуществления следующих задач:

- 1) Строительство новых линий электропередач, реконструкция существующих подстанций, модернизация и восстановление активов в рамках реализации утвержденной инвестиционной программы АО «МРЭК»;
- 2) Получение АО «МРЭК» статуса региональной электросетевой компании.

3.1.1. Строительство новых линий электропередач, реконструкция существующих подстанций, модернизация и восстановление активов в рамках реализации утвержденной инвестиционной программы АО «МРЭК». В целях реализации данной задачи, Стратегией Общества за период с 2013 по 2022 годы предусмотрено выполнение следующих мероприятий:

Таблица-5. Реализация инвестиционных проектов с 2013 по 2022 годы

Наименование проекта	Период реализации, годы
Реконструкция ПС 110/35/6 кВ «Северная» с заменой КРУН-6 кВ	2013
Реконструкция ВЛ-110 кВ Л-Сай-Утес-1,2 с установкой дополнительных опор	2013
Строительство ЛЭП-220кВ Актау-Каражанбас с автотрансформатором 1x125МВА на УРПС «Каражанбас»	2013-2016
Реализация проекта по АСКУЭ в сетях 6-10/0,4кВ АО «МРЭК» с внедрением телемеханики и телеметрии	2013-2017гг.
Реконструкция ПС 110/6 кВ «Акшукур» с заменой ОД/КЗ на выключатели и модернизация РУ-6 кВ	2013-2015гг.
Строительство регионального-диспетчерского центра	2013-2015гг.
Реконструкция сетей 6-10 и 0,4 кВ с заменой трансформаторов и провода АС, А на СИП	2013-2017гг.

Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/6 кВ «Карамандаш»	2013
Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/6 кВ «Термальная»	2013
Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/6 кВ «Каражанбас-2»	2013-2014гг.
Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/6 кВ «ПТВ»	2013-2014гг.
Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/35/10кВ «Форт»	2013-2014гг.
Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/6кВ КС «Узень»	2013-2014гг.
Замена ОД/КЗ-110 кВ на элегазовые выключатели на ПС 110/6кВ «Тенъга»	2013-2014гг.
Замена ОД/КЗ-35 кВ на элегазовые выключатели на ПС 35/6кВ «Карьерная»	2013-2014гг.
Модернизация КРУН-6 кВ на ПС 35/6 кВ «БКНС-4»	2013-2014гг.
Замена выключателей 2-й с.ш. 6 кВ на ПС «Жетыбай»	2013
Модернизация КРУН-6 кВ на ПС 35/6 кВ «БКНС-2»	2013
Модернизация КРУН-6 кВ на ПС 35/6 кВ «БКНС-3»	2013
Модернизация КРУН-6 кВ на ПС 35/6 кВ «БКНС-5»	2013
Модернизация КРУН-6 кВ на ПС 35/6 кВ «Асар»	2013
Строительство вахтового городка на ПС 110/35кВ «Каламкас»	2013
Строительство ЛЭП-220кВ Актау-Узень с автотрансформаторами 1x250МВА на нефтепромыслах месторождения «Узень»	2014-2017гг.
Реконструкция ПС 110/6кВ «ПТБ»	2014-2015гг.
Реконструкция ПС «ПТФ» с переводом напряжения 110кВ и заменой силовых трансформаторов	2014-2015гг.
Модернизация ячеек КРУН-6кВ на РП Жетыбай	2014-2015гг.
Строительство РПБ на участке «Каламкас»	2014г.
Строительство РПБ Жетыбайского РЭС	2014г.
ТЭО на монтаж грозотроса с ВОЛС на ВЛ-110кВ, ВЛ-220кВ АО «МРЭК»	2014г.
Капитальный ремонт и замена активов на равнозначные	2014-2022гг.

После реализации инвестиционных проектов, ввода новых мощностей Обществом планируется увеличить проектную мощность с 390 МВт до 690 МВт, а протяженность сетей с 6 170 км до 6 519 км, соответственно увеличиться количество потребителей и действующая нагрузка.

Таблица-6. Эффект от реализации инвестиционных проектов

Показатель	До реализации инвестиционных проектов	После реализации инвестиционных проектов	Эффект
Количество потребителей	17 846	19 346	1 500
Действующая нагрузка	387 МВт	~450 МВт	~63 МВт
Проектная мощность	390 МВт	690 МВт	300 МВт
Протяженность сетей, км	6 170,16	6 518,90	348,7 км

3.1.2. Получение АО «МРЭК» статуса региональной электросетевой компании.
Реализация данной задачи позволит Обществу участвовать в балансирующем рынке электрической энергии для поддержания баланса и мощности в Единой электроэнергетической

системе Казахстана, предоставлять системному оператору информации, необходимой для осуществления централизованного оперативно-диспетчерского управления единой электроэнергетической системой Республики Казахстан. Данная задача будет реализована путем осуществления следующих мероприятий:

- 1) выполнение работ по разработке проектно-сметной документации на строительство РДЦ в 2013 г.;
- 2) строительство РДЦ с учетом специфики круглосуточной деятельности и оснащения современными средствами оперативно-диспетчерского управления электроэнергетическими режимами в период с 2014 по 2015гг.;
- 3) установка современного диспетчерского щита на основе восьми (или пятнадцати) видеопроекционных кубов, выведение средств телемеханики со всех объектов Общества (57 ПС), ТОО «МАЭК-Казатомпром» и РЭКов находящихся в оперативном управлении или ведении РДЦ на диспетчерский щит РДЦ в период с 2015 по 2017гг.

3.2 Повышение стоимости акционерного капитала

Целью данного направления является обеспечение финансовой стабильности Общества, увеличение доходности активов, оптимизация структуры активов Общества, в свою очередь, способствующей росту ее долгосрочной стоимости.

Достижение данной цели Обществом будет производиться путем осуществления следующих задач:

- 1) Установление тарифа на регулируемые услуги полностью покрывающие затраты, а также реализацию производственных и инвестиционных программ, участие в совершенствовании системы тарифообразования;
- 2) Эффективная реализация инвестиционной программы;
- 3) Энергосбережение и повышение энергоэффективности;
- 4) Инновационное развитие;
- 5) Повышение рентабельности собственного капитала;
- 6) Защита интересов акционеров.

3.2.1. Установление тарифа на регулируемые услуги полностью покрывающие затраты, а также реализацию производственных и инвестиционных программ, участие в совершенствовании системы тарифообразования.

В соответствии с внесенными изменениями в Закон Республики Казахстан «О естественных монополиях и регулируемых рынках» Общество утвердило тариф на услуги по передаче и распределению электроэнергии на 2013-2015 годы с применением метода сравнительного анализа. Преимуществом данного метода является то, что субъект самостоятельно распределяет и оптимизирует расходы в пределах установленного тарифного дохода. В то же время, подход к определению капитальных затрат (амortизация и прибыль), учитывая существенную разницу в стоимости активов, остается неизменным. Внедрение указанного метода позволит уполномоченному органу оценить эффективность деятельности РЭК с учетом множества факторов и сравнивать их с моделью субъекта - лидера, чья деятельность наиболее эффективна.

Утвержденный тариф с применением метода сравнительного анализа на период с 2013 по 2015 годы позволит Обществу реализовать утвержденную на 2013-2015 годы инвестиционную программу, привлечь заемные средства, путем их поэтапного размещения на Казахстанской Фондовой Бирже «KASE» на общую сумму 6,9 млрд. тенге.

Средневзвешенный тариф на услуги Общества за период на 2013-2022 годы прогнозируются в следующих размерах:

Таблица-7. Прогноз размера тарифа на услуги по передаче и распределению электроэнергии на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
		план	прогноз								
Тариф на услуги по передаче и распределению электроэнергии	тенге/кВт.ч.	3,02	3,27	3,42	3,63	3,84	4,07	4,32	4,58	4,85	5,14

Согласно Закона РК "О естественных монополиях и регулируемых рынках" тариф с применением метода сравнительного анализа утверждается на 3 года с разбивкой по годам и ежегодно будет корректироваться с учетом эффективности деятельности Общества.

В период с 2014 по 2022 годы кампанию по повышению тарифа на услуги по передаче и распределению электроэнергии прогнозируется проводить ежегодно, для покрытия уровня инфляции и обеспечения необходимой рентабельности. Ежегодный рост тарифа в среднем с 2014 по 2022 года составит в среднем 6%.

Планируемый уровень тарифа на услуги на период 2013-2022 гг. позволит обеспечить покрытие затрат, необходимых для предоставления услуг, а также поступление средств, достаточных для финансирования инвестиционных потребностей.

В целях дальнейшего совершенствования системы тарифообразования Общество через работу с ДАРЕМ и Казахстанской электроэнергетической ассоциацией будет участвовать в совершенствовании тарифного законодательства для энергопередающих организаций.

3.2.2. Эффективная реализация инвестиционной программы

При расчете показателей эффективности в расчет принимались кумулятивные денежные потоки. В итоге показатели эффективности составили следующие значения:

Таблица-8. Показатели финансовой эффективности вложений по реализации инвестиционной программы

NPV	млн. тенге	1 095
IRR	%	18
Дисконтированный срок окупаемости	лет	7

Таблица-9. Прогноз финансовых показателей на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2017 год	2022 год
		факт	план	прогноз	
Чистая прибыль	млн. тенге	630	1 216	1 342	286
EBITDA	млн. тенге	1 736	2 565	3 514	3 268
EBITDA margin	%	30%	33%	36%	29%
Собственный капитал	млн. тенге	5 880	7 203	15 537	15 912
Долг / EBITDA	коэф.	2,47	1,91	1,11	1,02
Долг/Собственный капитал	коэф.	0,73	0,68	0,25	0,21

Собственный капитал Общества планируется увеличить с 6 млрд. тенге до 16 млрд. тенге к 2022 году.

3.2.3. Энергосбережение и повышение энергоэффективности

На основании Закона Республики Казахстан от 13 января 2012 года № 541-IV «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности» в 2013 году Обществом планируется провести энергоаудит объектов Общества. С этой целью в бюджете на 2013 год предусмотрены расходы на общую сумму 18 млн. тенге. Проведение энергоаудита в 2013 году позволит Обществу:

- получить информацию о расходуемом объеме энергетических ресурсов Обществом;
- определить класс энергоэффективности Общества;
- определить энергосберегательный потенциал и повысить энергоэффективность Общества;
- принять меры по энергосбережению и росту энергоэффективности.

Следуя стратегическому направлению, перед Обществом поставлена задача по осуществлению строительства и реконструкции существующих ВЛ и подстанций, обновлению морально и физически устаревших энергозатратных основных фондов, внедрение современных систем учета (АСКУЭ) с целью снижения потерь при передаче и распределении электроэнергии.

Осуществление данных мероприятий позволит значительно повысить энергоэффективность и энергосбережение.

3.2.4. Инновационное развитие

Основные мероприятия, направленные на реализацию данной задачи:

- 1) модернизация технологической базы электрических сетей в период с 2013 по 2017 гг.;
- 2) внедрение системы Smart Grid в период с 2012 по 2017 гг., в том числе:
 - установка программы биллингового комплекса для автоматизированного учета потребителей электрической энергии в 2012 г.;
 - запуск в опытно-промышленную эксплуатацию АСКУЭ установленного на верхнем уровне в 2013 г.;
 - внедрение АСКУЭ в сетях 6-10/0,4кВ АО «МРЭК» с внедрением телемеханики и телеметрии в период с 2013 по 2017 гг.;
 - реконструкция сетей 6-10 и 0,4 кВ с заменой трансформаторов и провода АС, А на СИП в период с 2013 по 2017 гг.;
 - автоматизация процессов управления с 2013 по 2022 гг.

3.2.5. Повышение рентабельности собственного капитала

Общество планирует достичь данную задачу посредством реализации следующих мероприятий:

- 1) повышение рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемного капитала.

В 2013 Обществом в целях реализации утвержденной инвестиционной программы планируется привлечь заемные средства, путем их размещения на Казахстанской Фондовой Бирже «KASE» на общую сумму 1,7 млрд. тенге.

Таблица-10. Прогноз финансовых показателей на 2013-2022 годы

ПОКАЗАТЕЛИ	Ед. изм.	2012г.	2013г.	2017г.	2022г.
Активы, всего	млрд. тенге	12,19	14,42	22,90	22,71
Собственный капитал	млрд. тенге	5,88	7,20	15,54	15,91
Капитальные вложения	млрд. тенге	0,64	3,47	0,20	0,20
ROE	коэф.	0,11	0,17	0,09	0,02

Привлечение заемного капитала приведет к увеличению активов, собственного капитала Общества. В 2013 году показатель рентабельности собственного капитала планируется увеличить до 0,17.

- 2) выделение и реализация непрофильных активов;
- 3) внедрение аутсорсинга на предприятии;
- 4) повышение эффективности использования активов.

В целях повышения рентабельности деятельности, эффективности использования активов, Обществом планируется привлечение услуг по аутсорсингу. Экономические выгоды: отпадает необходимость нести расходы на инвестиции в инфраструктуру, значительно снизить трудоёмкость и затраты на выполнение непрофильных работ, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах, не отвлекаясь на вспомогательные.

С 2013 года аутсорсинг планируется ввести в производственно-хозяйственную сферу, а именно управление транспортным парком Общества.

3.2.6. Защита интересов акционеров

3.2.6.1. Своевременная выплата дивидендов Акционеру

Согласно Уставу, ежегодно Общество в установленные сроки выплачивает дивиденды Акционеру, установленные Общим собранием акционеров.

Расходы на выплату дивидендов Обществом ежегодно предусматривается в прогнозе движения денежных средств.

3.2.6.2. Совершенствование корпоративного управления

Корпоративное управление в Обществе строится на основах справедливости, честности, ответственности прозрачности, профессионализма и компетентности. Эффективная структура корпоративного управления предполагает уважение прав и интересов всех заинтересованных в деятельности Общества лиц и способствует успешной деятельности Общества, в том числе росту его ценности, поддержанию финансовой стабильности и прибыльности.

Основополагающими принципами корпоративного управления в Обществе являются:

- принцип защиты прав и интересов Акционеров;
- принцип эффективного управления Обществом, Советом директоров и Правлением;
- принцип самостоятельной деятельности Общества;
- принципы прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности Общества;
- принципы законности и этики;
- принципы эффективной кадровой политики;
- принцип охраны окружающей среды.

В целях совершенствования корпоративного управления и повышения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности, а также обеспечения прав инвесторов, кредиторов и акционера при проведении структурных преобразований, Обществом будут проводиться следующие мероприятия:

- 1) проведение сертификации на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 в 2013 году;
- 2) внедрение эффективной системы риск-менеджмента;
- 3) постоянное совершенствование бизнес-процессов;
- 4) совершенствование корпоративной политики управления персоналом;
- 5) разработка и внедрение системы управления рисками в 2013 году;
- 6) автоматизация отчетности.

3.3 Социальная ответственность

Повышение стандарта социальной ответственности является ключевым стратегическим направлением Общества. Для осуществления деятельности в данном направлении, перед Обществом поставлены следующие цели:

- 1) охрана окружающей среды;
- 2) исключение производственного травматизма;
- 3) обеспечение социальной устойчивости.

3.3.1. Охрана окружающей среды

В целях снижения негативного воздействия на окружающую среду, Обществом предусмотрено выполнение следующих мероприятий:

- 1) разработка проекта предельно допустимых выбросов;
- 2) ежегодная инвентаризация источников выбросов парниковых газов объектов АО «МРЭК»;
- 3) ежегодное проведение производственного мониторинга окружающей среды;
- 4) проведение лабораторных исследований замазученного грунта;
- 5) проведение лабораторных исследований наличия полихлордефенила содержащего в маслонаполненных оборудований;
- 6) снижение водопотребления, проведения анализа сточных вод, утилизация токсичных отходов.

3.3.2. Исключение производственного травматизма

Общество планирует достичь данную цель посредством реализации следующих мероприятий:

- 1) установление персональной ответственности первого руководителя за обеспечение безопасных условий труда, за несчастные случаи на производстве;
- 2) проведение постоянной работы по определению существующих рисков и разработка планов мероприятий с целью их предотвращения и устранения;
- 3) повышение уровня безопасности за счет применения современных видов оборудования и средств коллективной и индивидуальной защиты;
- 4) включение вопросов безопасности и охраны труда для всех действующих и вновь вводимых процессов;
- 5) повышение квалификации персонала, а также внедрение передовых знаний и опыта в области безопасности и охраны труда;
- 6) ужесточение требований к подрядным организациям по вопросам безопасности и охраны труда;
- 7) повышение надежности оборудования и снижение аварийности.

3.3.3. Обеспечение социальной устойчивости

Социальной устойчивость обеспечивается устойчивостью кадрового состава. Стабильность и квалификационный потенциал персонала во многом определяют экономическую устойчивость предприятия. Для обеспечения социальной устойчивости Обществом предусмотрена реализация следующих мероприятий:

- 1) повышение уровня оплаты труда;
- 2) оказание социальной поддержки работникам Общества;
- 3) обеспечение безопасных условий труда;
- 4) повышение квалификации персонала в области безопасности и охраны труда;
- 5) внедрение системы социальных и экологических стандартов. В 2012 году Общество провело работы по внедрению интегрированной системы менеджмента согласно требованиям международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. В 2013 году планирует провести сертификацию на соответствие международных стандартов.

Внедрение системы менеджмента качества и её последующая сертификация позволит:

- усовершенствовать систему управления и повышение ее эффективности;

- разработать Политику и цели по организации безопасного производства и созданию безопасных и здоровых условий труда на каждом рабочем месте;
- разработать и внедрить мероприятия, направленные на предупреждение производственных аварий, инцидентов, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- разработать процедуры проведения расследований несчастных случаев, профессиональных заболеваний, производственных инцидентов;
- разработать компенсационные мероприятия для снижения воздействия вредных и опасных факторов.
- мотивировать персонал осуществлять свою деятельность в условиях функционирования интегрированной системы менеджмента с пониманием ответственности за качество предоставляемых услуг, за состояние окружающей среды, профессиональной безопасности и здоровья сотрудников.

б) оказание спонсорской и благотворительной помощи общественным организациям, социально-уязвимым группам населения и прочее.

При оказании спонсорской и благотворительной помощи Общество руководствуется следующими принципами:

- наличие основания и объективной необходимости оказания спонсорской и благотворительной помощи;
- прозрачность и эффективность;
- наличие в бюджете средств для оказания спонсорской и благотворительной помощи;
- ответственность.

Средства для оказания спонсорской и благотворительной помощи включаются ежегодно в утверждаемый бюджет Общества.

Данные мероприятия позволяют Обществу достичь:

- снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- снижение количества несчастных случаев на производстве;
- снижение аварийности;
- снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности персонала;
- повышение производительности труда;
- снижение экологических, социальных рисков.

4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На основе прогнозируемых производственных, финансово-экономических показателей (см. Приложения к Стратегии): прогнозного роста тарифа на услуги, статей доходов и расходов, а также движения активов, представлены основные производственные, финансовые, социальные ключевые показательности деятельности Общества.

4.1 Производственные КПД

Таблица-11. Прогноз объема передачи электроэнергии на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2017 год	2022 год
		факт	план	прогноз	
Объемы передачи электроэнергии	млн. кВт.ч.	2 478	2 556	2 729	3 013

Объемы передачи и распределения электроэнергии за 2012 год фактически составили 2 478 млн. кВт.ч. В 2013 году объемы запланированы исходя из объемов заявленных потребителями и составляют 2 556 млн. кВт.ч.

На 2014-2022 годы объемы передачи электроэнергии приняты с учетом ежегодного прироста в среднем на 2%. Таким образом к 2022 году объем передачи электроэнергии через сети Общества достигнет 3 013 млн. кВт.ч.

Таблица-12. Прогноз производительности труда по передаче электроэнергии на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2017 год	2022 год
		факт	план	прогноз	
Производительность труда по передаче электроэнергии	тыс.кВтч /чел	3 865	3 797	4 445	4 907

Показатель производительности труда по передаче электроэнергии в 2012 году фактически составил 3 865 тыс. кВт.ч. на человека. В 2013 уменьшается в связи с планируемым увеличением общей штатной численности персонала Общества. В период с 2014-2022 годы рост данного показателя запланирован на 3% ежегодно, что обусловлено прогнозируемым увеличением объемов оказываемых услуг.

4.2 Финансовые КПД

Таблица-13. Прогноз финансовых КПД на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2017 год	2022 год
		факт	план	прогноз	
ROACE	%	10	13	47	19
EBITDA margin	%	30	33	36	29
Чистый доход	млн. тенге	630	1 216	1 342	286
ROE	коэф.	0,11	0,17	0,09	0,02

Показатель доходности на вложенный капитал (ROACE) в среднем за период будет составлять 37%, Маржа EBITDA 35%. Финансовый результат деятельности характеризуется получением чистой прибыли к 2022 году в размере 286 млн. тенге. Показатель ROE в 2013 году составит 0,17.

4.3. Социальные КПД

Текущесть кадров. Общество уделяет большое внимание сохранению и развитию кадрового персонала предприятия, что усложнено в условиях дефицита высококвалифицированных специалистов и высокого уровня заработной платы в компаниях нефтегазового сектора области. В 2012 году показатель текучести кадров по Обществу фактически составил 26%. С 2013 по 2022 год Общество планирует снизить данный показатель до 13%. С целью удержания кадров Общество совершенствует систему социальной поддержки, с 2013 года планируется рост фонда оплаты на 7% от фактического уровня 2012 года. С 2014 ежегодный рост фонда оплаты труда прогнозируется на 7%.

Снижение производственного травматизма. Особое внимание в деятельности Общества уделяется созданию безопасных и здоровых условий труда на каждом рабочем месте, предупреждению производственных травм и профессиональных заболеваний, проведению мероприятий по исключению производственного травматизма. Общество ставит главную для себя

цель – снизить количество несчастных случаев до нулевого уровня, посредством реализации мероприятий предусмотренных в рамках реализации одного из главных стратегических направлений «Социальная ответственность».

Доля местного содержания в закупках товаров, работ и услуг. В целях реализации поручений Президента Республики Казахстан, данных 13 октября 2008 года на расширенном заседании Правительства РК была разработана программа увеличения казахстанского содержания в общих объемах закупок товаров, работ и услуг АО «МРЭК» на 2011 – 2015 годы (далее – Программа). Глава Государства поручил обеспечить увеличение казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг у отечественных производителей на системной основе.

В связи с этим политика Общества в сфере увеличения доли закупок отечественной продукции направлена на всемерное стимулирование казахстанских производителей импортозамещающей продукции, что предполагает взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками товаров, работ и услуг, отечественных инвесторов.

Данная программа раскрывает общее направление деятельности Общества по увеличению казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг.

Целями программы являются:

- 1) увеличение доли отечественной продукции в общем объеме закупок Общества;
- 2) стимулирование казахстанских производителей импортозамещающей продукции, что предполагает взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками товаров, работ и услуг.

1) По увеличению объемов закупок у отечественных производителей

На данном уровне предполагается реализация комплекса мер по увеличению казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг, в частности:

- организация ремонта или технического переоснащения оборудования Общества;
- закуп товаров, работ и услуг у отечественных товаропроизводителей
- приоритетное размещение заказов у отечественных товаропроизводителей;

2) По проектам создания новых импортозамещающих производств

Для реализации комплекса мер по увеличению казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг организациями группы Фонда, требующими финансовую поддержку Фонда, выработаны следующие механизмы:

- мониторинг и анализ казахстанского содержания в общих объемах закупок;
- анализ номенклатуры импортируемой продукции, закупаемой для Общества;
- осуществление мониторинга реализации проектов

Таблица – 14. Прогноз доли Казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг Общества на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2012 год		2017 год		2022 год	
		факт	план	прогноз			
Доля Казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг	%	77	80	86	86		

Необходимые ресурсы, источники их финансирования:

Финансирование Программы предусматривает использование собственных средств Общества.

Программа предусматривает следующие формы финансовой поддержки перспективных проектов:

- тариф, утвержденный уполномоченным органом – Агентством РК по регулированию естественных монополий.

- выделение средств на подготовку квалифицированных кадров, реализующих импортозамещающие проекты;

Ожидаемые результаты и индикаторы оценки реализации программы

Реализация настоящей программы обеспечит:

- увеличение доли товаров, работ и услуг, закупаемых у отечественных поставщиков;
- единую координацию закупок;
- переориентацию промышленной политики на поддержку приоритетных направлений производства импортозамещающей продукции;
- увеличение объемов импортозамещающего производства;
- увеличение доли не сырьевого сектора в экономике Казахстана;
- укрепление экономической безопасности Республики Казахстан.

5. БЕНЧМАРКИНГ

Общество будет проводить бенчмаркинг анализ на ежегодной основе. Целью проведения бенчмаркинга является достижение Обществом уровня эффективности ведущих электроэнергетических компаний мира. Проведение бенчмаркинга позволит создать основу для концентрации внимания руководства Общества на областях, в которых имеются существенные отличия в уровнях эффективности и значительный потенциал для роста.

При проведении ежегодного бенчмаркинга определяется:

- 1) список показателей, по которым будет проводиться ежегодный внутренний и внешний бенчмаркинг;
- 2) список компаний (мировые лидеры, средний сегмент и аналогичные компании), с которыми будет проводиться сравнение.

При разработке и корректировке Плана развития Общество будет основываться на результатах ежегодного бенчмаркинга. Отчет по бенчмаркингу за 2012 год приводится в Приложении №7.

6. ПОТРЕБНОСТИ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В соответствии с задачами по достижению стратегических целей Общества проведены финансово-экономические расчеты на период с 2013 года до 2022 года, включающие информацию по потребности финансирования, а также основным финансовым показателям.

Таблица – 15. Прогноз основных финансово-экономических показателей деятельности на 2013-2022 годы

Наименование показателей	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2017 год	2022 год
		факт	план	прогноз	
Доходы, всего	млн. тенге	5 929	7 819	9 648	11 108
Расходы, всего	млн. тенге	5 129	6 270	8 306	10 822
Чистая прибыль	млн. тенге	630	1 216	1 342	286
EBITDA	млн. тенге	1 736	2 565	3 514	3 268
EBITDA margin	%	30	33	36	29
Собственный капитал	млн. тенге	5 880	7 203	15 537	15 912
Долг / EBITDA	коэф.	2,47	1,91	1,11	1,02
Капитальные вложения	млн. тенге	636	3 469	200	200

Исходя из прогнозируемых объемов передачи и распределения электроэнергии и прогнозного роста тарифа рассчитаны доходы Общества. В 2013 году планируется получение дохода в сумме 7 819 млн. тенге. С 2014 по 2022 года ежегодной рост доходов в среднем составит 4%.

В 2013 году расходы всего запланированы исходя из затрат, учтенных тарифной сметой на 2013 год и составляют 6 270 млн. тенге. С 2014 по 2022 годы расходы запланированы с учетом увеличения действующих цен на сырье, материалы, топливо, которые проиндексированы на индекс инфляции предусмотренного прогнозом макроэкономических показателей на 2014-2017 годы исходя из скорректированных показателей 2013 года, а также исходя из плана многолетнего графика проведения ремонтных работ. За период с 2014-2022 годы средний рост общих расходов прогнозируется на уровне 6%.

Финансовый результат деятельности характеризуется получением чистой прибыли в 2013 году в сумме 1 216 млн. тенге.

Показатель EBITDA (прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений) планируется увеличить с 1 736 млн. тенге 2012 года до 3 268 млн. тенге к 2022 году, что обусловлено планируемым ростом доходов.

Маржа EBITDA в период с 2012 по 2022 год в среднем будет составлять 35%.

Размер *собственного капитала* планируется ежегодно наращивать, что связано с вводом объектов капитальных вложений, обновлением оборудования.

Показатель *Долг / EBITDA* начиная с 2013 года улучшается, и к 2022 году составит 1,02, тогда как на начало планируемого периода составлял 2,47.

Капитальные вложения в 2012 году фактически составили 636 млн. тенге. Перечень стратегических проектов на период с 2013 по 2022 годы, предусмотренных исходя из утвержденной на 2013-2015 годы инвестиционной программы, и источники их финансирования отражены в Приложении 6 к Стратегии.

Ориентировочная стоимость Общества на 31 декабря 2012 года составляет 53,01 млн. долларов за вычетом долга. Стоимость Общества, рассчитанная методом дисконтирования денежных потоков в 2022 году составит 91,1 млн. долларов.

Общая установленная мощность Общества в 2022 году составит 690 МВт.

Таким образом, Обществом предполагается достижение всех целей согласно стратегическим направлениям развития, изложенным в разделе 3 настоящей Стратегии.

Председатель Правления

А. Берлибаев

Обоснования и пояснения

Долгосрочная Стратегия развития АО «Мангистауская распределительная электросетевая компания» (далее – Общество) на 2012-2022 годы была разработана с учетом действующего законодательства Республики Казахстан, с использованием принятых основополагающих государственных и отраслевых программных документов и нормативных актов, регламентирующих деятельность Общества, в том числе:

- Закон РК «Об электроэнергетике»;
- Закон РК «О естественных монополиях и регулируемых рынках»;
- Стратегия развития Казахстана до 2030 года и Стратегии индустриально-инновационного развития на 2003-2015 гг.;
- Стратегический план развития РК до 2020 года, являющийся вторым этапом реализации Стратегии развития Казахстана до 2030 года;
- Послание Главы Государства народу Казахстана «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана»;
- Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию РК на 2010-2014 гг.;
- Программа развития электроэнергетической отрасли РК на 2010-2014 гг.;
- План мероприятий по развитию электроэнергетической отрасли РК на 2007-2015 гг.;
- Мастер-план развития электроэнергетической отрасли РК до 2030 года;
- Стратегия развития АО «Самрук-Энерго» на период 2012-2022 гг.;
- Правила закупок товаров, работ и услуг Фондом и организациями, пятьдесят и более процентов акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления;
- Устав Общества;
- Трудовой Кодекс РК.

Долгосрочная Стратегия развития Общества на 2012-2022 гг. обоснована следующими пунктами:

- 1) Согласно п. 5 раздела «Порядок разработки стратегии развития Компании» методических рекомендаций по разработке, мониторингу и актуализации стратегий развития дочерних и зависимых организаций АО «Самрук-Энерго» (далее – методические рекомендации), Компании, в которых отсутствует Стратегия развития, должны разработать свою Стратегию в соответствии с положениями Методических рекомендаций и учетом особенностей Компании;
- 2) Реализация Стратегии развития Общества на 2012-2022 гг. позволит эффективно реализовывать государственную политику в сфере электроэнергетики, обеспечить надежное функционирование и эффективное развитие электрических сетей в зоне действия АО «МРЭК», получить Обществу статус региональной электросетевой компании.

Дорожная карта, отражающая основные этапы реализации Стратегии развития АО "МРЭК" на 2012-2022 годы

Приложение 3

Карта рисков

Код риска	Название риска	Факторы риска (причины)	Описание возможных последствий от реализации риска	Вероятность	Оценка последствий	Время влияния	Вес значимости	Рейтинг риска	Владелец риска /куратор	План мероприятий по реагированию на риски, сроки, ответственные.
C1	Невыполнение плана по передаче и распределению электрической энергии	1. Снижение потребителями объемов потребления электрической энергии вследствие финансово-экономического кризиса 2. Риск несвоевременной реализации инвестиционных проектов 3. Производственные факторы (несвоевременный / не полный / не качественный ремонт оборудования) 4. Технологические отказы	1. Ухудшение финансово-экономических показателей 2. Увеличение себестоимости услуг по передачи и распределению электрической энергии (повышение тарифа) 3. Снижение производительности труда 4. Снижение инвестиционных возможностей	3	3	2	1	12	Заместители Председателя Правления/Управляющий директор по обеспечению/ОБТПиЭА/ УРиР/УОДУиЭС	1. Ежемесячный мониторинг исполнения Плана развития, ОБТПиЭА 2. Выполнение плана-графика ремонтов по поддержанию работоспособности оборудования, УРиР 3. Использование возможностей "гибкости" схемы электроснабжения, УРиР 4. Тщательный выбор поставщиков оборудования путем осуществления экспертизы, привлечения сторонних экспертов и установления квалификационных требований к поставщикам, УРиР, УЗЛиМС 5. Обучение эксплуатационного и ремонтного персонала, УОДУиЭС, УРиР 6. Мониторинг реализации инвестиционной программы включающий модернизацию и реконструкцию действующего оборудования и ввод новых мощностей, УРиР, ОБТПиЭА 7. Осуществление мероприятий по снижению сверхнормативных потерь, УОДУиЭС, УРиР
C2	Риск нарушений	1. Неисполнение тарифной	1. Установление компенсирующего	4	1	3	1	15	Заместитель Председателя	1. Ежемесячный мониторинг исполнения

	антимонопольного законодательства	сметы 2. Неисполнение инвестиционной программы	тарифа 2. Ухудшение финансового результата 3. Неисполнение плановых показателей Плана развития 4. Применение штрафных санкций					Правления по экономике и финансам / ОБТПиЭА	тарифных смет, ОБТПиЭА 2. Ежемесячный мониторинг исполнения инвестиционной программы, ОБТПиЭА 3. Мониторинг исполнения Планов развития на ежемесячной, ежеквартальной, полугодовой и годовой основе, ОБТПиЭА 4. Актуализация внутреннего нормативного документа регламентирующего процессы планирования и тарифной политики, ОБТПиЭА
C3	Задержка реализации инвестиционных проектов	1. Длительность корпоративных процедур при согласовании документов проекта 2. Задержка финансирования и/или удорожание финансирования 3. Длительность согласования с госорганами 4. Нарушения условий договоров со стороны подрядчиков, поставщиков 5. Несовершенство законодательной базы 6. Низкое качество ПСД 7. Увеличение стоимости проекта 8. Катастрофы и стихийные бедствия 9. Мировой финансово-экономический кризис	1. Увеличение срока реализации проекта 2. Удорожание стоимости проекта 3. Ухудшение финансово-экономических показателей 4. Нарушение антимонопольного законодательства 5. Репутационный риск	4	3	3	1	21	Заместители Председателя Правления / УРиР 1. Разработка и мониторинг графика реализации мероприятий инвестиционной программы и согласование внесенных изменений с государственными органами, УРиР 2. Корректировка графика реализации мероприятий инвестиционной программы, УРиР 3. Разработка и выполнение внутренних правил реализации инновационных проектов, регламентирующих роли и ответственность структурных подразделений, порядок рассмотрения и согласования, осуществления экспертизы, порядок привлечения сторонних экспертов и квалификационные требования к ним, УРиР 4. Разработка графика и осуществление работ по привлечению финансирования и согласованию с финансовыми институтами (ставки вознаграждения и иных условий), Казначейство
C4	Экологический риск	1. Повышение допустимых выбросов 2. Отсутствие проекта ПДВ, согласованного с уполномоченным государственным органом	1. Дополнительные расходы, связанные с ликвидацией последствий и восстановления окружающей среды,	3	3	2	1	12	Заместитель Председателя Правления по эксплуатации/ УРиР/ ПТО 1. Сотрудничество с природоохранными органами, активное взаимодействие с контролирующими организациями в процессе разработки нормативных правовых актов в области охраны

		<p>3. Аварийные ситуации, повлекшие выбросы</p> <p>4. Нарушение квот на выбросы</p>	<p>а также выплатой компенсаций работникам Общества и третьим лицам</p> <p>2. Штрафные санкции со стороны государственных уполномоченных органов</p> <p>3. Ограничение деятельности</p> <p>4. Репутационный риск</p>									окружающей среды, ПТО
C5	Финансовый риск	<p>1. Неблагоприятная экономическая конъюнктура</p> <p>2. Снижение выручки вследствие уменьшения объемов потребления электрической энергии потребителями</p>	<p>1. Ухудшение финансового результата</p> <p>2. Возникновение кассовых разрывов</p> <p>3. Отсутствие возможности финансирования инвестиционной программы</p> <p>4. Неисполнение плановых показателей Плана развития</p> <p>5. Применение штрафных санкций</p>	3	3	2	1	10	Заместитель Председателя Правления по экономике и финансам/ ОАиРЭЭ/ ЮУ	<p>1. Разработка внутреннего нормативно правового документа, регулирующего порядок осуществления платежей и дальнейшее обеспечение его соблюдения, Казначейство</p> <p>2. Проведение работ по мониторингу и погашению потребителями дебиторской задолженности, ОАиРЭЭ</p> <p>3. Своевременное взыскание дебиторской задолженности в судебном порядке, ЮУ</p> <p>4. Своевременная подача заявки на увеличение тарифов, ОБТПи</p>		

УРиР
ОБТПиЭА
УОДУиЭС
ОАиРЭЭ
ЮУ
ПТО

Управление развития и ремонтов
Отдел бюджетной, тарифной политики и экономического анализа
Управление оперативного диспетчерского управления и эксплуатации сетей
Отдел анализа и расчета электрической энергии
Юридическое управление
Производственно-технический отдел

Методика расчетов КПД

1. Производственные показатели.

- Объем передачи электроэнергии определяется в целом за расчетный период;
- Производительность труда по передаче электроэнергии в натуральном выражении измеряется как соотношение переданной электроэнергии за отчетный период в абсолютном выражении к совокупной численности персонала в сегменте передачи электроэнергии на начало и на конец отчетного периода.

2. Финансовые показатели.

- ROACE (Доход на средний используемый капитал) - отношение чистой прибыли за вычетом дивидендов по привилегированным акциям к среднему обыкновенному акционерному капиталу. Показатель ROACE используется финансистами для оценки результатов деятельности компании и показывает доходность отчетного периода на вложенный капитал. Это необходимо для сравнения эффективности работы в различных видах бизнеса и для оценки того, генерирует ли компания достаточно прибыли, чтобы оправдать стоимость привлечения капитала.

Основная формула:

$$\text{ROACE} = (\text{Операционная прибыль} * (1 - \text{Эффективная ставка по налогу на прибыль}) / (\text{Средняя задолженность} + \text{средний акционерный капитал}).$$

- EBITDA Margin (рентабельность по EBITDA) - отношение операционной прибыли до вычета расходов по процентам, налогам и амортизации к доходу от основной деятельности. Измеряется по методике Фонда по следующей формуле:

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

A - Доходы от основной деятельности;

B - Себестоимость реализованной продукции/услуг;

C - Износ, истощение и амортизация, учитываемая в себестоимости реализации;

D - Общие и административные расходы;

E - Износ, истощение и амортизация, учитываемая в общих административных расходах;

F - Расходы по транспортировке и реализации;

G - Износ, истощение и амортизация, учитываемая в расходах по транспортировке и реализации;

- Чистый доход – часть балансового дохода предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистый доход используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и реинвестиций в производство. Объём чистого дохода зависит от объёма валовой прибыли и величины налогов. Исходя из объёма чистого дохода, исчисляются дивиденды акционерам предприятия.

Чистый доход измеряется в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности по следующей формуле:

$$\text{Чистый доход} = \text{Общие доходы} - \text{Общие расходы} - \text{Налог на прибыль}$$

- Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) - один из показателей финансового состояния компании, дающий представление о том, насколько удачно топ-менеджеры управляют капиталом, доверенным им акционерами. Коэффициент ROE рассчитывается по методике Фонда по следующей формуле:

$$ROE = A / (B+C) / 2 \times 100\%, \text{ где:}$$

A - Чистый доход/(Убыток);

B - Собственный капитал, всего за текущий период N;

C - Собственный капитал, всего за предыдущий период N-1.

3. Социальные показатели.

- Текучесть кадров измеряется как соотношение числа уволенных работников Общества, выбывших за отчетный период по собственному желанию, либо уволенных за нарушение установленных правил по причинам, не связанным с выходом на пенсию, инвалидностью и плановым сокращением численности, к среднесписочной численности Общества за тот же период. Количество несчастных случаев регистрируется в соответствии с требованиями текущего трудового законодательства.
- Количество несчастных случаев регистрируется в соответствии с требованиями текущего трудового законодательства.
- Доля местного содержания рассчитывается в соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 20 сентября 2010 года № 964 «Об утверждении Единой методики расчета организациями казахстанского содержания при закупке товаров, работ и услуг» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 22 октября 2012 г.):

Расчет казахстанского содержания (КСТ) в договоре на поставку товаров:

$$KC_T = 100\% \times \sum_{i=1}^n (CT_i \times K_i) / S$$

где:

n - общее количество наименований товаров, поставляемых поставщиком в целях исполнения договора на поставку товаров;

i - порядковый номер товара, поставляемого поставщиком в целях исполнения договора на поставку товаров;

CTi - стоимость i-ого товара;

Ki - доля местного содержания в товаре, указанная в сертификате о происхождении товара формы «СТ-КЗ»;

Ki = 0, в случае отсутствия сертификата о происхождении товара формы «СТ-КЗ», если иное не установлено пунктами 7, 8 настоящей Единой методики расчета организациями местного содержания при закупке товаров, работ и услуг;

S - общая стоимость договора.

Расчет казахстанского содержания (КС_{p/y}) в договоре на поставку работ (услуг):

$$KC_{p/y} = 100\% \times \frac{\sum_{j=1}^m ((CD_j - CT_j - CC\Delta_j) \times R_j + \sum_{i=1}^n (CT_i \times K_i))}{S}$$

где:

m - общее количество j-ых договоров, заключенных в целях выполнения работы (оказания услуги), включая договор между заказчиком и подрядчиком, договоры между подрядчиком и субподрядчиками и т.д.;

j - порядковый номер договора, заключенного в целях выполнения работы (оказания услуги);

СДj - стоимость j-ого договора;

СТj - суммарная стоимость товаров, закупленных поставщиком или субподрядчиком в целях исполнения j-ого договора;

ССДj - суммарная стоимость договоров субподряда, заключенных в целях исполнения j-ого договора;

Rj - доля фонда оплаты труда казахстанских кадров в общем фонде оплаты труда работников поставщика или субподрядчика, выполняющего j-ый договор;

n - общее количество наименований товаров, закупленных поставщиком или субподрядчиком в целях исполнения j-ого договора;

i - порядковый номер товара, закупленного поставщиком или субподрядчиком в целях исполнения j-ого договора;

СТi - стоимость i-ого товара;

Ki - доля местного содержания в товаре, указанная в сертификате о происхождении товара формы «СТ-KZ»;

Ki = 0, в случае отсутствия сертификата о происхождении товара формы «СТ-KZ»; если иное не установлено пунктами 7, 8 настоящей Единой методики расчета организациями местного содержания при закупке товаров, работ и услуг;

S - общая стоимость договора.

Rj - доля фонда оплаты труда казахстанских кадров в общем фонде оплаты труда работников поставщика или субподрядчика, выполняющего j-ый договор, рассчитывается по следующей формуле:

$$Rj = \text{ФОТРК}/\text{ФОТ},$$

где:

ФОТРК - фонд оплаты труда казахстанских кадров поставщика или субподрядчика, выполняющего j-ый договор, за период действия j-го договора;

ФОТ - общий фонд оплаты труда работников поставщика или субподрядчика, выполняющего j-ый договор, за период действия j-го договора.

Расчет казахстанского содержания (KC) в закупках заказчика за отчетный период:

$$KC = \sum_{i=1}^n (KC_i \times СД_i) / S$$

где:

n - общее количество договоров о закупках;

i - порядковый номер договора о закупках;

KCi - местное содержание в i-ом договоре о закупках;

СДi - стоимость i-ого договора о закупках;

S - общая стоимость договоров.

При расчете местного содержания по договорам с субъектами естественных монополий, включенных в Государственный регистр субъектов естественных монополий, коэффициент Ki и Rj приравнивается к единице.

Стратегические КПД

Показатели	Ед.изм.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.
Производственные КПД												
Объем передачи электроэнергии	млн. кВт.ч.	2 478	2 556	2 613	2 623	2 676	2 729	2 784	2 839	2 896	2 954	3 013
Производительность труда в сфере услуг по передаче электроэнергии	тыс.кВтч /чел	3 865	3 797	4 256	4 272	4 358	4 445	4 534	4 624	4 717	4 811	4 907
Финансовые КПД												
ROACE	%	10%	13%	49%	56%	50%	47%	42%	37%	31%	25%	19%
EBITDA margin	%	30%	33%	37%	41%	38%	36%	36%	35%	34%	31%	29%
Чистый доход	млн. тенге	630	1 216	1 102	1 580	1 467	1 342	1 184	991	763	534	286
ROE	коэф.	0,11	0,17	0,09	0,10	0,10	0,09	0,08	0,06	0,05	0,03	0,02
Социальные КПД												
Текучесть кадров	%	26%	13%	15%	15%	12%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Количество несчастных случаев на производстве на 1000 человек	кол./1000 чел	0,2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Доля Казахстанского содержания в закупках товаров, работ и услуг	%	77%	80%	80%	80%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%

Приложение 6

Перечень стратегических проектов

№	Наименование проекта	Sрок	Общая стоимость проекта, млн. тенге	Структура
		реализации		финансирования
<i>Воздушные линии электропередач и подстанции</i>				
1	Реконструкция ПС 110/35/6 кВ Северная с заменой КРУН-6 кВ	2013	1 081,96	Собственные средства – 5%
				Заемные средства – 95%
2	Реконструкция ВЛ-110кВ Л-Сай-Утес-1,2 с установкой дополнительных опор	2013	1 071,30	Собственные средства – 37%
				Заемные средства – 63%
3	Строительство ЛЭП-220кВ Актау-Каражанбас с автотрансформатором 1x125МВА на УРПС Каражанбас	2013-2016	7 371,10	Собственные средства – 31%
				Заемные средства – 69%
4	Строительство ЛЭП-220кВ Актау-Узень с автотрансформаторами 1x250МВА на нефтепромыслах месторождения "Узень"	2014-2017	6 890,68	Собственные средства – 26%
				Заемные средства – 74%
5	Реализация проекта по АСКУЭ в сетях 6-10/0,4кВ АО "МРЭК" с внедрением телемеханики и телеметрии	2013-2017	4 730,60	Собственные средства – 58%
				Заемные средства – 42%
6	Реконструкция ПС 110/6 кВ Акшукур с заменой ОД/КЗ на выключатели и модернизация РУ-6 кВ	2013-2015	865,66	Собственные средства – 66%
				Заемные средства – 34%
7	Строительство регионального-диспетчерского центра	2013-2015	965,53	Собственные средства – 20%
				Заемные средства – 80%
8	Реконструкция ПС 110/6кВ "ПТБ"	2014-2015	963,09	Собственные средства – 53%
				Заемные средства – 47%
9	Реконструкция ПС ПТФ с переводом напряжения 110кВ и заменой силовых трансформаторов	2014-2015	856,25	Собственные средства – 100%

ПОКАЗАТЕЛИ	Ед.изм.	Аналогичные компании		АО "МРЭК" 2012 год
		АО "АЖК"	ТОО "Шыгыс энерготрейд"	
Финансово-экономические показатели				
Чистый доход	дол.США (млн.)	12,4	5,8	4,2
ROACE	%	3%	-170%	10%
EBITDA margin	%	17%	6%	30%
Net profit margin	%		4%	12%
Покрытие процентов	коэф.	2,33	13,67	3,97
Долг/EBITDA	коэф.	6,38	0,65	2,47
Производственные показатели				
Объем передачи электроэнергии	млн. кВтч.	5 917	2 668	2 478
Производительность труда в сфере услуг по передаче электроэнергии	тыс.кВтч /чел	1 585	-	3 865
Количество аварийных ситуаций, повлекших остановку производства или нанесение экологического ущерба	Ед.	1 402	-	-
Социальные показатели				
Количество несчастных случаев на тысячу человек за год	кол./1000 чел	0,53	0	0,002
Средняя заработная плата	тенге	107 264	88 571	124 889
Расходы на обучение персонала	тыс. тенге	102	65	62