

**Утверждена  
решением Совета директоров  
АО «Шардаринская ГЭС»  
от «26» декабря 2017 года,  
(протокол № 10)**



**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
АО «ШАРДАРИНСКАЯ ГЭС»**

**Шардара, 2017 год**

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
2.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
3.	РЕЗЮМЕ	4
4.	МИССИЯ И ВИДЕНИЕ	5
5.	СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ	5
	5.1. Текущие позиции Общества	5
	5.2. Технические характеристики Шардаринского гидроузла	6
6.	УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА	8
	6.1. Техничко-экономическое развитие	9
	6.1.1. Увеличение мощности станции путем модернизации имеющегося оборудования	9
	6.1.2. Реализация проекта модернизации по замене турбинного, генераторного оборудования замена систем управления и реконструкция гидротурбинной системы	9
	6.1.3. Участие в составлении водного баланса с целью достижения эффективного использования водных ресурсов	10
	6.1.4. Своевременное и качественное проведение капитальных и текущих ремонтов	10
	6.1.5. Обеспечение выплаты дивидендов	11
	6.1.6. Оптимизация затрат	11
	6.2. Соблюдение экологических стандартов	11
	6.2.1. Способствование предупреждению негативных воздействий на состояние окружающей среды	11
	6.2.2. Инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды	12
	6.3. Достижение высокого уровня социальной ответственности	12
	6.3.1. Создание благоприятных условий труда и отдыха для работников	12
	6.3.2. Оказание социальной поддержки работникам	13
	6.3.3. Обеспечение безопасных условий труда	13
7.	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	13
	7.1. Карта заинтересованных сторон	15
	7.2. Цели и намерения Общества в процессе взаимодействия со стейкхолдерами	15
	7.3. Отчетность Общества о проводимой работе в области устойчивого развития	15
	7.4. Исполнение, мониторинг и отчеты об исполнении Плана реализации мероприятий и Плана инициатив в области устойчивого развития	15
8.	ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	16
9.	ПРИЛОЖЕНИЯ	17
	9.1. Приложение 1. PESTEL-анализ	17
	9.2. Приложение 2. SWOT-анализ	19

# 1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Единственный акционер	АО «Самрук-Энерго»
Общество	АО «Шардаринская ГЭС»
Структурные подразделения Общества	Подразделения Общества, ответственные за осуществление определенного вида деятельности и отраженные в организационной структуре Общества (управления, отделы)
ГЭС	Гидроэлектростанция
МВт	Мегаватт, единица измерения мощности электроэнергии
кВт/ч	Киловатт-час, единица измерения электроэнергии
кВА	Киловольт-ампер, единица мощности переменного тока
кВ	Киловольт, единица измерения электрического напряжения
ГТС	Гидротехнические сооружения ГЭС
КПД	Ключевые показатели деятельности, показатели (индикаторы), характеризующие уровень эффективности деятельности Общества, позволяющие оценить эффективность деятельности Общества в целом, а также ее руководящих работников
Методические рекомендации Единственного акционера	Методические рекомендации по разработке, мониторингу и актуализации стратегий развития Руководство в области устойчивого развития АО «Самрук-Энерго» Стандарт по стратегическому и среднесрочному планированию АО «Самрук-Энерго»
Стратегия	Стратегия устойчивого развития АО «Шардаринская ГЭС»
Риск	Подверженность неопределенности, связанной с событиями или действиями, которые могут влиять на достижение поставленных целей и задач
PESTEL - анализ	Анализ предназначенный для выявления политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании
SWOT - анализ	Оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность компании
Стейкхолдеры	Заинтересованные стороны, широкий круг лиц, общественные и государственные организации, имеющие отношение к Обществу, экономические агенты, социальные группы и властные структуры, на которые оказывает влияние деятельность Общества и которые, в свою очередь, могут влиять на его успех.

## 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящая Стратегия является основополагающим документом для обеспечения согласованности своих технико-экономических, экологических и социальных целей устойчивого развития для создания экономической стоимости в долгосрочной перспективе деятельности Общества.

Стратегия руководствуется государственной политикой в области стратегического планирования системы национальной энергетической безопасности, соответствует основным стратегическим направлениям, целям и

задачам Единственного акционера, в рамках Программы трансформации и разработана в соответствии с Методическими рекомендациями Единственного акционера.

Стратегия нацелена на эффективное использование сложившегося портфеля активов Общества и устанавливает направления по реализации дальнейшего повышения доходности бизнеса, стоимости акционерного капитала, повышению уровня экологической и социальной ответственности Общества.

Принципами Общества в области устойчивого развития являются открытость, подотчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, законность, соблюдение прав человека, нетерпимость к коррупции, недопустимость конфликта интересов, личный пример и другие. При этом при формировании Стратегии, Общество придерживается, но не ограничивается принципами устойчивого развития, закрепленными в Глобальном договоре Организации Объединенных Наций, и включает элементы, описанные в главе 3 Устойчивое развитие Кодекса корпоративного управления, действующего в Обществе, а именно:

1) приверженность принципам устойчивого развития на уровне Совета директоров, исполнительного органа и работников;

2) анализ внутренней и внешней ситуации по трем составляющим (экономика, экология, социальные вопросы);

3) определение рисков в области устойчивого развития в социальной, экономической и экологической сферах;

4) построение карты заинтересованных сторон;

5) определение целей и КПД в области устойчивого развития, разработка плана мероприятий и определение ответственных лиц;

6) интеграция устойчивого развития в ключевые процессы, включая управление рисками, планирование, управление человеческими ресурсами, инвестиции, отчетность, операционная деятельность и процессы принятия решений;

7) повышение квалификации должностных лиц и работников в области устойчивого развития;

8) регулярный мониторинг и оценка мероприятий в области устойчивого развития, оценка достижения целей и КПД, принятие корректирующих мер, внедрение культуры постоянных улучшений.

Все корпоративные решения руководство Общества принимает строго в соответствии с принципами и целями в области устойчивого развития.

Политикой Общества в области устойчивого развития является широкое применение аспектов устойчивого развития посредством внедрения передовых практик в области производства, экологических инициатив, безопасности труда и социальной сферы для обеспечения устойчивого экономического роста в регионе присутствия Общества, при этом, соблюдая оптимальный баланс между интересами заинтересованных сторон и стратегическими задачами Общества.

### **3. РЕЗЮМЕ**

Техническое состояние активов Общества характеризуется высоким моральным и физическим износом технологического оборудования.

При нормативном сроке службы 25 лет, технологическое оборудование эксплуатируется более 50 лет.

Часть электрооборудования, установленного на ГЭС в 1965 году до начала

пуска, уже не выпускается и снята с производства. Лопасты гидротурбин и направляющие подшипники генераторов из-за износа и усталости металлов находятся в критическом состоянии. Дальнейшая эксплуатация оборудования экономически нецелесообразна, так как увеличивается риск аварийной остановки агрегатов и потери ГЭС как генерирующего источника на Юге Казахстана.

Таким образом, состояние технологического оборудования и его нормативный срок службы, а также значительные потери выработки электроэнергии диктуют необходимость замены, реконструкции и модернизации технологического оборудования в связи с его моральным устарением и физическим износом.

И при этом, Стратегия предполагает выполнение ряда амбициозных целей, в результате чего Общество, реализуя свою миссию и назначение, достигнет следующих результатов:

1. Устойчивая работа на рынке электроэнергии Южного региона Республики Казахстан.

2. Увеличения доходности, стабильное обслуживание долговых обязательств и улучшение финансового положения.

Предполагаемые ключевые показатели Общества к 2025 году:

- установленная мощность – 126 МВт;

- объем реализации электроэнергии – 537 млн. кВт/ч.

#### **4. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ**

Электроэнергетика - базовая инфраструктурная отрасль экономики, от которой зависит эффективность функционирования производственного комплекса, сферы услуг, а также качество жизни населения Республики Казахстан. Учитывая стратегическое позиционирование Общества в роли лидера электроэнергетического рынка Южно-Казахстанской области, перед Обществом стоит задача по формированию сбалансированной модели развития, включающей в себя оптимальное соотношение обеспечения энергоресурсами внутренних потребителей, сочетая высокую экономическую эффективность, инновационное совершенствование и передовые стандарты социальной ответственности. Исходя из этого, формируется стратегическая миссия по устойчивому развитию и видение Общества.

##### **Миссия**

Обеспечение надежности и максимальной эффективности в производстве и реализации электрической энергии в целях удовлетворения потребностей населения, предприятий и организаций на территории юга Казахстана.

##### **Видение**

Конкурентоспособное предприятие, которое вносит весомый вклад в обеспечение Южного региона страны экологически чистой электроэнергией путем рационального использования кинетической энергии воды.

#### **5. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

##### **5.1. Текущие позиции Общества**

Акционерное общество «Шардаринская гидроэлектростанция» создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан № 76 от 04.02.1998 г.

Местонахождение: - Республика Казахстан, Южно-Казахстанская область,

г. Шардара, ул. Елмуратова,13, индекс: 161400.

Уставный капитал Общества составляет 332 755 000 тенге.

Назначение гидроэлектростанции – комплексное: ирригация, энергетика, борьба с наводнениями, рыбоводство.

Гидротехнический комплекс Шардаринского гидроузла на реке Сырдарья построен по проекту Среднеазиатского отделения института «Гидропроект».

Водоохранилище русловое, створ плотины ГЭС расположен в г. Шардара Южно-Казахстанской области. Регулирование стока сезонное, частично многолетнее.

Дата приемки в эксплуатацию: 10-15 октября 1967 года.

Шардаринская ГЭС является замыкающей гидроэлектростанцией Нарын-Сырдаринского каскада ГЭС.

В соответствии с Законом Республики Казахстан «Об электроэнергетике» и Уставом Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) производство электроэнергии гидроэлектростанциями;
- 2) продажа электроэнергии потребителю.

Органами Общества являются:

- 1) высший орган: Единственный акционер – АО «Самрук-Энерго»;
- 2) орган управления: Совет директоров;
- 3) исполнительный орган: Правление.

Сфера полномочий органов Общества определяется законодательством Республики Казахстан, Уставом и внутренними нормативными документами Общества.

## 5.2. Технические характеристики Шардаринского гидроузла:

Основные проектные параметры ГЭС приведены в нижеследующей таблице 1:

Таблица 1

Проектные показатели	Ед.изм.	Значение параметра
Установленная мощность	МВт	100
Количество агрегатов	шт.	4 (по 25 МВт)
Гарантированная мощность при минимальном напоре	МВт	11
Объем водохранилища при НПУ	м	252,00
а) полный	млрд.м <sup>3</sup>	5,2
б) полезный	млрд.м <sup>3</sup>	4,2
в) площадь зеркала водохранилища	км <sup>2</sup>	900,0
Напоры воды водохранилища:		
а) максимальный	м	24,0
б) минимальный	м	11,4
в) расчетный	м	15,8
Среднегодовое расхождение воды	м <sup>3</sup> /с	626
Летний минимальный расход воды	м <sup>3</sup> /с	56,3
Зимний минимальный расход воды	м <sup>3</sup> /с	137
Расход воды через 4 турбины при расчетном напоре	м <sup>3</sup> /с	780

Основные характеристики водохранилища приведены в таблице 2.

Таблица 2

Параметры водохранилища	Ед.измер.	Величина
НПУ(нормальный подпорный уровень)	м	252,0
УМО (уровень мёртвого объема)	м	244,0
Полезный объем	км <sup>3</sup>	4,23

Полный объем	км <sup>3</sup>	5,2
Площадь зеркала при НПУ	км <sup>2</sup>	783,4
Длина	км	80,0
Ширина: средняя	км	15,0
Средняя глубина	м	6,3
Протяженность береговой линии	км	225,0

Производимая электроэнергия в полном объеме реализуется в Южно-Казахстанской области.

Шардаринский гидроузел состоит из:

- 1) здания гидроэлектростанции;
- 2) сопряжения здания ГЭС с левобережной дамбой примыкания;
- 3) сопряжения здания ГЭС с правым берегом;
- 4) КРУЭ-110 кВ, пять ЛЭП-110кВ, подстанция «Шардара» 110/35/6 кВ.

Объекты ГЭС включают в себя:

1) 4 гидротурбины с поворотно-лопастными рабочими колесами, 4 генератора мощностью каждого 25 000 кВт, напряжением 10 500 Вольт, 2 силовых трансформатора 110/10кВ мощностью 80 000 кВА;

2) комплектное распределительное устройства с элегазовой изоляцией - КРУЭ-110 кВ расположено на правом берегу реки Сырдарьи со стороны нижнего бьефа ГЭС, с 5 отходящими ВЛ-110 кВ и трансформаторами хозяйственных нужд. Закрытое распределительное устройство (ЗРУ-10,5) 10,5 кВ, состоящее из двух блоков. 2 сухих трансформатора собственных нужд мощностью по 560 кВА с 11 панелями 0,4 кВ;

3) машинный зал закрытого типа, оборудованный мостовым краном. Аккумуляторная батарея напряжением 220 вольт емкостью 370 А/ч, которая служит для питания устройств релейной защиты, управления и контроля и аварийного освещения. В машинном зале ГЭС слева и справа расположены насосные станции для откачки дренажных вод и для системы осушения. Для наблюдения за состоянием сооружений установлена контрольно-измерительная аппаратура: бетонные высотные марки, поверхностные щелемеры, опорные знаки, глубинные реперы и датчики уровней;

4) здание станции с двумя холостыми водосбросами справа и слева от трансформаторов;

5) сопряжение здания ГЭС с правым берегом осуществлено с помощью укатанной насыпи длиной 95,5 м по гребню. Отметка гребня 256 м. По гребню проходит автодорога V категории. Вдоль фундамента сопрягающей подпорной стены проходит трубчатый дренаж с 3-х слойным обратным фильтром;

6) подстанция «Шардара» 110/35/6 кВ силовым трансформатором ТМТГ мощностью 5 600кВА;

7) здание ГЭС руслового типа 46х107,8 м, совмещенное в одно сооружение с двумя водосбросами по два отверстия (5х6м) слева и справа от агрегатов. Сопрягающие сооружения включают в себя понур, водобой и рисберму, подпорные стенки верхнего и нижнего бьефов. Вдоль верхнего, левобережного зубьев основания здания ГЭС устроен трубчатый дренаж. По всей площади основания уложен двухслойный обратный фильтр;

8) автотехнический парк, состоящий из автомашин и тракторов, служит для обеспечения эксплуатационных нужд производства авто и спецтехники;

9) станочный парк служит для обеспечения эксплуатационных нужд

производства.

По состоянию на 01.01.2017 г. среднее значение остаточной стоимости зданий и сооружений по отношению к общей первоначальной стоимости всех основных средств составляет 16,5%.

В таблице 3 приведены группы активов, находящиеся на балансе Общества по состоянию на 01.01.2017 года:

Таблица 3

№	Наименование групп Основных средств	Балансовая стоимость ОС, на 01.01.17г., тыс. тенге	Остаточная стоимость ОС на 01.01.17г., тыс. тенге	Доля остаточной стоимости группы ОС в общей стоимости ОС, %
1	Здания и сооружения	4 207 298	2 268 566	16,5
2	Машины и оборудование	139 598	66 400	0,5
3	Транспортные средства	119 015	57 493	0,4
4	Прочие основные средства	58 509	34 191	0,2
5	Незавершенное строительство	11 341 286	11 341 286	82,4
	<b>ИТОГО:</b>	<b>15 865 706</b>	<b>13 767 936</b>	<b>100</b>

Как видно из таблицы 3, доля остаточной стоимости основных машин и производственного оборудования в остаточной стоимости всех основных средств составляет около 1,5%.

Структура износа машин и оборудования приведена в Таблице 4.

Таблица 4

№	Наименование группы активов	Износ, %
1	Гидротурбины	99,9%
2	Линии электропередач	70,1%
3	Подъемно-транспортное оборудование	12,4%
4	Насосы	49,0%
5	Автотранспорт	51,7%
6	Оборудование очистки воздуха	26,7%
7	Прочее силовое оборудование	32,2%
8	Прочие активы	66,4%

В случае успешного завершения проекта модернизации оборудования ГЭС, Общество может рассчитывать на производство и реализацию электроэнергии ежегодно в объеме 525,0 млн. кВт/час.

## 6. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА

Стратегические цели по устойчивому развитию являются высокоуровневым описанием ожидаемых направлений развития и для выполнения миссии и достижения желаемых результатов Обществу необходимо планомерно развиваться по трем стратегическим направлениям:

- технико-экономическое развитие;
- соблюдение экологических стандартов;
- достижение высокого уровня социальной ответственности.

В ходе планомерного развития по трем указанным стратегическим направлениям, Общество намерено осуществлять свою деятельность на основании

соответствующих внутренних нормативных документов действующих в Обществе и тех, которые планируется разработать в последующем, в том числе касающихся:

- социальной сферы и направленных на защиту и охрану здоровья работников, улучшение условий труда, повышение их профессионального уровня и квалификации, построение системы взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами, соблюдение прав человека, разработку системы взаимодействия с местными сообществами и программ развития территории присутствия;

- сферы обеспечения экологической устойчивости, направленных на реализацию мероприятий по обеспечению промышленной и экологической безопасности, мероприятий, направленных на снижение воздействия на окружающую среду, снижение вредных выбросов в атмосферу, эффективное и рациональное использование водных и иных ресурсов, внедрение новых технологий.

### **6.1. Технико-экономическое развитие**

Деятельность Общества, как энергопроизводящей организации, направлена на техническое перевооружение путем полной замены технологического оборудования и увеличения мощности.

Основными задачам данного направления являются:

#### **6.1.1. Увеличение мощности станции путем модернизации имеющегося оборудования**

Достижение данной задачи Обществом будет производиться путем осуществления следующих мероприятий:

- реализация проекта модернизации по замене турбинного, генераторного оборудования, замена систем управления и реконструкция ГТС;
- участие в составлении водного баланса с целью достижения эффективного использования водных ресурсов.

#### **6.1.2. Реализация проекта модернизации по замене турбинного, генераторного оборудования, замена систем управления и реконструкция гидротурбинной системы**

Достижение данной задачи Обществом будет производиться путем осуществления задачи по модернизации оборудования. Реализация проекта будет осуществлена поэтапно за счет собственных и заемных средств.

Проектом модернизации оборудования и реконструкции ГТС предусматривается модернизация силового оборудования (турбина, генератор), замена вспомогательных систем гидроагрегатов, системы управления ГЭС. В связи с этим было составлено технико-экономическое обоснование этого проекта.

Реализация проекта модернизации Шардаринской ГЭС:

- увеличит срок службы гидростанции на 35-40 лет;
- увеличит установленную мощность до 126 МВт, при этом выработанная электроэнергия будет направлена на покрытие дефицита электроэнергии в Южно-Казахстанской области;

- обеспечит безопасность и надежность ГЭС, которая будет способна бесперебойно вырабатывать электроэнергию для потребителей южных регионов Казахстана;

- повысит производственно-экономическую эффективность ГЭС;

- позволит исключить ежегодные затраты на ремонтно-восстановительные мероприятия на гидроагрегатах;
- снизит риски аварийной остановки станции;
- обеспечит рабочие места: в период строительства – 176 человек; в период эксплуатации – 158 человек.

Согласно полученным предложениям от компании Andritz Hydro GmbH, являющейся производителем работ по модернизации оборудования ГЭС, полная замена действующих гидротурбин на модернизированные типы, с увеличением диаметра рабочего колеса с 5,0 м до 5,3 м, даст возможность увеличения мощности гидроагрегата в среднем до 26%. Увеличение мощности гидротурбины потребует замены гидрогенератора с увеличением мощности, и соответственно полной замены вспомогательного оборудования машинного зала (система охлаждения, сжатого воздуха, аккумуляторных батарей, трансформатора собственных нужд и т.п.).

При этом прирост мощности будет получен без дополнительного негативного воздействия на окружающую среду.

В связи с тем, что трудовая деятельность определенной части населения г. Шардара, в той или иной мере, связана с функционированием ГЭС, ее реконструкция позволит сохранить в перспективе рабочие места и иметь положительный социальный аспект.

Благодаря реализации проекта модернизации, доходы Общества в бюджет, в виде налоговых поступлений (без учета индивидуального подоходного налога с физических лиц и социальных отчислений) составят 18,264 млрд. тенге.

Установленная Единственным акционером высокая степень контроля над станциями национального значения способствует усилению роли государства в данных объектах и поддержанию стабильности Единой энергетической системы Республики Казахстан.

### **6.1.3. Участие в составлении водного баланса с целью достижения эффективного использования водных ресурсов**

План производства и реализации электроэнергии ГЭС зависит от водности года и от режима работы Шардаринского водохранилища, устанавливаемого Комитетом по водным ресурсам Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан, преследующего цель гарантированного водоснабжения, в основном, сельскохозяйственных культур Южно-Казахстанской и Кызылординской областей. В целях снижения рисков, Комитетом по водным ресурсам принимаются меры по составлению водного баланса на планируемые периоды, с учетом в ходе которого свою позицию предлагает Общество. В планировании водоснабжения в период модернизации и реконструкции ГЭС, учтено многолетнее колебание стока реки Сырдарья. Специалисты Общества по водорегулированию постоянно участвуют в рабочих комиссиях и семинарах, проводимых Комитетом по водным ресурсам, и отстаивают позиции Общества.

### **6.1.4. Своевременное и качественное проведение капитальных и текущих ремонтов**

Ежегодно в Обществе проводится техническое обследование гидротехнического сооружения. С цикличностью не менее трех циклов в год проводятся обследования по определению деформации и горизонтального смещения сооружений ГЭС. Также производятся аттестация производственных объектов и

техническое обслуживание производственного оборудования. В рамках этой задачи проводится работа по замене гидротехнических сооружений для обеспечения безопасности гидроэлектростанции.

Вышеперечисленные работы планируется выполнять специализированными организациями.

Модернизация гидроэлектростанции будет осуществляться по техническим новшествам соответствующим передового мирового стандарта по надежности эксплуатации и низким уровнем аварийности с установлением контроля и автоматизации управления всего технологического процесса.

#### **6.1.5. Обеспечение выплаты дивидендов**

Во исполнение требований законодательства Республики Казахстан и Устава Общества, обеспечивается своевременная выплата дивидендов по простым акциям Общества Единственному акционеру на основании соответствующего решения Единственного акционера.

#### **6.1.6. Оптимизация затрат**

Одна из задач, обозначенных в Стратегии, это повышение эффективности управления финансовыми ресурсами. В связи с этим Обществом для оптимизации затрат проводятся следующие мероприятия по уменьшению расходов по статьям:

- сырье и материалы;
- горюче-смазочные материалы;
- запасные части;
- канцелярские товары;
- обслуживание и ремонт основных средств и нематериальных активов;
- командировочные расходы.

В рамках сокращения издержек, планируются следующие мероприятия:

1) горизонтальная и вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно с аффилированными лицами Общества. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки. Вертикальная интеграция подразумевает более тесную работу с поставщиками ключевых наименований сырья и материалов.

2) использование результатов технического и научного новшества для улучшения результатов в совокупности с усовершенствованием условий и организации труда на производстве.

### **6.2. Соблюдение экологических стандартов**

Основными задачами по соблюдению экологических стандартов являются:

#### **6.2.1. Способствование предупреждению негативных воздействий на состояние окружающей среды**

Длительный срок эксплуатации турбин и гидроагрегатов привел к их естественному физическому и моральному износу. Находящиеся в аварийном состоянии узлы гидроагрегатов представляют собой постоянную угрозу возникновения аварийной ситуации и нанесения экологического ущерба компонентам природной среды.

В период проведения работ по реконструкции гидроагрегатов ГЭС ожидается некоторое влияние на экологическое состояние прилегающей к станции территории

и составляющие природного комплекса, но при этом она не превысит установленных нормативов. Общество ожидает, что после завершения строительного периода дополнительного воздействия на компоненты природной среды не ожидается.

### **6.2.2. Инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды**

В зоне расположения Шардаринского водохранилища состоялся собственный окружающий мир, на который влияние работ по замене основного и вспомогательного оборудования внутри машинного зала ГЭС ощутимого воздействия не окажет, так как характерными особенностями проведения работ по реконструкции гидроагрегатов являются:

- незначительный период производства работ по каждому агрегату (7-8 месяцев);
- локальный характер производства работ и наличие развитой в хозяйственном отношении территории;
- при проведении работ по реконструкции не требуется прокладки дорог;
- все работы по реконструкции предусматривается проводить без непосредственного контакта с водой.

Общество имеет необходимые разрешения на природопользование, полученные в уполномоченных органах. Эти разрешения устанавливают предельные нормы для производства выбросов и сбросов загрязняющих веществ.

Ежегодно Общество заключает договоры со специализированными организациями на вывоз и захоронение твердых бытовых и производственных отходов. Четыре раза в год в Обществе проводится контроль выбросов и сбросов загрязняющих веществ. График контроля сбросов и выбросов загрязняющих веществ согласовывается областным территориальным управлением охраны окружающей среды.

Отходы, возникающие при реализации проекта модернизации гидроэнергетического комплекса предполагается утилизировать соответствующим образом, а снятое старое оборудование и электроустановки будут реализованы в качестве вторсырья.

### **6.3. Достижение высокого уровня социальной ответственности**

Для осуществления деятельности по социальной ответственности перед Обществом поставлены следующие задачи:

#### **6.3.1. Создание благоприятных условий труда и отдыха для работников**

Руководством Общества принимаются (и в последующем будут предприниматься), все необходимые меры по улучшению условий труда и быта работников, удовлетворению социальных нужд, подготовке резерва, обучению и повышению квалификации кадров.

Бережное отношение к работникам, создание для них максимально благоприятных условий для работы и отдыха, регламентированных законодательством и внутренними документами Общества, являются для Общества приоритетными.

Действующий Коллективный договор предусматривает для работников ряд социальных гарантий, кроме тех, которые предусмотрены Законом Республики

Казахстан «О социальной защите граждан, пострадавших вследствие экологического бедствия в Приаралье».

### **6.3.2. Оказание социальной поддержки работникам Общества**

В рамках выполнения задачи по оказанию социальной поддержки работников, Общество планирует обеспечивать льготными обедами своих работников в рабочие дни в столовой. Кроме этого, Общество намерено ежегодно проводить культурно-массовые и спортивные мероприятия по празднованию Наурыз мейрамы, Дня Конституции, Дня энергетика и Нового года с чествованием ветеранов и отличившихся работников, а также с вручением новогодних подарков детям работников. Кроме того, Общество берет на себя обязательство:

- предоставлять работникам путевки для санаторно-курортного лечения на льготных условиях при их выходе в очередные ежегодные оплачиваемые трудовые отпуска;
- оказывать ежегодную материальную помощь на оздоровление, одновременно с предоставлением трудового отпуска;
- выплачивать единовременное пособие работникам, получившим увечье на производстве;
- оказывать материальную помощь на расходы по организации похорон, в случае смерти работника.

### **6.3.3. Обеспечение безопасных условий труда**

Одним из основных мероприятий Общества по обеспечению безопасных условий труда будет являться проводимая реконструкция ГЭС с заменой гидроэнергетического оборудования, которая предполагает не только обеспечение безусловного сохранения существующих рабочих мест, но и в первую очередь, улучшение условий труда и безопасности работников. Что же касается предотвращения производственного травматизма, то основным из мероприятий в данном направлении является дальнейшее обеспечение исполнения стандартов безопасности труда, в том числе с помощью внедрения комплексной системы тренингов и мотивации персонала, и внедрения прозрачной системы регистрации и учета всех несчастных случаев.

В рамках достижения стратегических целей, мероприятия, связанные с созданием благоприятных условий труда и отдыха для работников, оказанием им социальной поддержки и обеспечением безопасных условий труда, будут осуществляться непременно сохраняя для Общества свою приоритетность.

Реализация настоящей Стратегии не должна негативно сказаться на сложившейся за долгие годы инфраструктуре и условиях жизни населения, а тем самым создать какие-либо предпосылки для возникновения даже минимальных социальных рисков. Работа по замене оборудования на ГЭС не предполагает внесения каких-либо изменений в жилищно-бытовые и социальные условия жизни населения, проживающего в районе рассматриваемого объекта. Напротив, улучшение качества труда и условий работы персонала может благоприятно сказаться и на жилищно-бытовых условиях членов семьи работников Общества.

## **7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является неразделимым элементом в деятельности Общества. Диалог, осуществляемый Обществом и стейкхолдерами, оказывает значительное влияние на устойчивое развитие.

Данный процесс включает в себя участие структурных подразделений Общества и требует создания эффективной системы взаимодействия с заинтересованными сторонами. Каждое структурное подразделение Общества самостоятельно определяет периодичность, степень и методы взаимодействия со стейкхолдерами. Общество осознает, что степень эффективности системы взаимодействия с заинтересованными сторонами является немаловажным фактором для создания долгосрочной стоимости, достижения стратегических целей и формирования положительной репутации Общества в целом.

В соответствии с лучшими практиками (стандарты серии AA1000, GRI) в области взаимодействия с заинтересованными сторонами в целях выстраивания эффективного взаимодействия применяется принцип «включенности». Данный принцип принимает во внимание и учитывает интересы всех заинтересованных сторон на всех стадиях процесса управления деятельностью Общества. В основе принципа «включенности» лежат три основных принципа взаимодействия: «существенность» (правильная оценка значимости проблем для стейкхолдеров и организации), «полнота» (понимание существенности последствий деятельности компании) и «реагирование» (демонстрация адекватного ответа). Общество планирует, что следование каждому из указанных принципов будет гарантировать ему всестороннее, взаимовыгодное и эффективное взаимодействие со стейкхолдерами.

Ниже приведено графическое иллюстрирование развития взаимодействия с заинтересованными сторонами, включающего в себя пять этапов.



**Источник:** От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. AccountAbility, Программа ООН по охране окружающей среды и Stakeholder Research Associates, 2005. Стр. 11.

### **7.1. Карта заинтересованных сторон**

Основой взаимодействия с заинтересованными сторонами являются выявление стейкхолдеров, оказывающих существенное влияние на Общество и степень зависимости стейкхолдеров от Общества, а также построение матрицы существенности.

В связи с этим, в целях определения перечня заинтересованных сторон Общества, степени их влияния, в Обществе разрабатывается Карта стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров утверждается Советом директоров Общества. Карта стейкхолдеров предназначена для систематизации и визуализации информации об окружении Общества с целью выработки методов взаимодействия с каждым из стейкхолдеров. Определение стейкхолдеров и работа с ними позволят Обществу повышать деловую репутацию бизнеса и капитализацию Общества, установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными лицами.

### **7.2. Цели и намерения Общества в процессе взаимодействия со стейкхолдерами**

Основными целями взаимодействия со стейкхолдерами Общество определяет для себя следующие:

- 1) обсуждение со стейкхолдерами вопросов взаимодействия по вопросам, связанным с устойчивым развитием и корпоративной социальной ответственности;
- 2) информирование стейкхолдеров о деятельности Общества;
- 3) информирование стейкхолдеров, и вовлечение их в реализацию целей устойчивого развития ООН и принципов Глобального договора ООН.

В процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами Общество намерено:

- 1) не реже одного раза в 2 (два) года разрабатывать программу взаимодействия с заинтересованными сторонами и осуществлять свою деятельность с учетом этой программы;
- 2) определять самые эффективные способы взаимодействия;
- 3) использовать знания, полученные при взаимодействии со стейкхолдерами, для принятия стратегических решений Общества;
- 3) ежегодно пересматривать процедуры и механизмы измерения и оценки качества взаимодействия со стейкхолдерами;
- 3) не реже одного раза в год оценивать и видоизменять карту стейкхолдеров, корректировать пути и способы взаимодействия при поступлении новой информации.

### **7.3. Отчетность Общества о проводимой работе в области устойчивого развития**

В целях повышения результативности деятельности Общества в области устойчивого развития для определения ключевых мероприятий, способствующих созданию благоприятных условий устойчивому развитию Общества на долгосрочную перспективу, составляются План реализации мероприятий в области устойчивого развития и План инициатив в области устойчивого развития, которые утверждаются Советом директоров.

### **7.4. Исполнение, мониторинг и отчеты об исполнении Плана реализации мероприятий и Плана инициатив в области устойчивого развития**

Отчетными периодами по исполнению Плана реализации мероприятий в области устойчивого развития и Плана инициатив в области устойчивого развития (далее – Планы) являются кварталы календарного года с нарастающим итогом. Заинтересованные структурные подразделения на ежеквартальной основе проводят мониторинг реализации Планов, по итогам которого результаты исполнения Планов направляются в структурное подразделение, ответственное за устойчивое развитие. Отчеты об исполнении Планов по итогам кварталов предоставляются не позднее 20 числа, следующего за отчетным периодом. Результаты исполнения Планов должны содержать факторы, влияющие на исполнение показателей Планов, развернутые пояснения к отклонениям в исполнении и информацию о существующих рисках недостижения исполнения Планов в ожидаемом прогнозе на текущий год.

Результаты ежеквартального мониторинга исполнения Планов, структурное подразделение Общества, ответственное за устойчивое развитие, выносит на рассмотрение Совета директоров. Результаты отчетов об исполнении Планов по итогам года включаются в соответствующий раздел годового отчета о деятельности Общества для предоставления внутренним и внешним стейкхолдерам.

## **8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Любые изменения и дополнения в настоящую Стратегию вносятся по мере необходимости с учетом перемен в ключевых стратегических направлениях, внешней и внутренней среды, а также переоценке рисков в области устойчивого развития.

В подтверждение устойчивости и серьезности принятых обязательств по устойчивому развитию Общество рассчитывает на солидарную позицию участников рынка и заинтересованное сотрудничество со стороны государства и Единственного акционера.

## **9. ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **9.1. Приложение 1. PESTEL-анализ**

#### **Политическая среда**

Существующая политическая система и стабильная ситуация в стране оказывает положительное влияние на деловую активность предприятия. Начавшийся в Казахстане в январе 2016 года практический этап выполнения Плана нации «100 конкретных шагов по реализации 5 институциональных реформ», включающий в себя внедрение новой тарифной политики в электроэнергетике, реализуемого в рамках Стратегии-2050, и предложенных Президентом Республики Казахстан глобальных реформ перспективного развития, бесспорно будут иметь положительное влияние на дальнейшее развитие и устойчивость Общества.

#### **Экономическая среда**

Электроэнергетика играет важную роль в социально-экономической сфере Южного Казахстана и определена как один из приоритетных секторов экономики. Реализация проекта по модернизации имеющегося оборудования ГЭС с применением современных технологий, направленная на увеличение выработки электроэнергии в будущем, позволит создать исключительно благоприятные условия для дальнейшего роста объемов производства электроэнергии и доходности Общества в целом.

#### **Социальная среда**

Трудовая деятельность части населения г. Шардара в той или иной мере связана с функционированием ГЭС. Анализ основных факторов социальных рисков (риск потери рабочего места, риск получения производственных травм, риск ухудшения сформировавшихся условий жизни, риск потери средств существования, риск возможного переезда, связанный с потерей работы, риск, связанный с заботой о новом поколении и т.п.) позволяет сделать вывод, что осуществляемая модернизация оборудования ГЭС, в принципе, исключает их возникновение и будет способствовать еще большей стабилизации социальной обстановки в городе Шардара. Реализация проекта модернизации ГЭС не должна негативно сказаться на сложившейся за долгие годы инфраструктуре и условиях жизни населения, а тем самым создать какие-либо предпосылки для возникновения даже минимальных социальных рисков. Работа по замене оборудования ГЭС не предполагает внесения каких-либо изменений в жилищно-бытовые и социальные условия жизни населения, проживающего в районе рассматриваемого объекта. Учитывая тот факт, что в проекте рассматривается лишь реконструкция давно существующего объекта, влияние его на демографические характеристики населения маловероятно. Общество осуществляет свою деятельность, осознавая, что в современном мире проведение социальной политики является экономической необходимостью и тем самым принимает на себя обязательства по социально-ответственному взаимодействию со всеми заинтересованными сторонами: общественностью, государством, деловыми партнерами и персоналом.

#### **Технологическая среда**

Электроэнергетическая отрасль является капиталоемкой и наукоемкой сферой, что обуславливает высокий уровень требований к процессу проработки и реализации инвестиционных проектов. Дальнейшая эффективность работы Общества будет зависеть от степени успешности модернизации существующего оборудования и внедрения энергоэффективных технологий при производстве продукции.

## **Экологическая среда**

Совершенствование экологической политики страны приводит к ужесточению законодательства, в том числе в части нормирования выбросов и ответственности за их несоблюдение. Общество определяет воздействие производственной деятельности на окружающую среду, включая такие виды воздействия, как выбросы в атмосферный воздух загрязняющих веществ, сбросы сточных вод, размещение отходов потребления, а также негативное физическое воздействие (шум, тепло, вибрации, электромагнитные поля). ГЭС относится к объектам III категории, в соответствии с Экологическим кодексом Республики Казахстан.

## **Правовая среда**

Правовые основания регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия устанавливаются Законами Республики «Об электроэнергетике» и «Об акционерных обществах». Изменения и дополнения, внесенные в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам конкуренции, предусматривающие отказ от ценового регулирования и замену его инструментами антимонопольного реагирования, направленные на изменения подходов в госрегулируемых сферах естественных монополий, связанных с поэтапным внедрением соответствующих лучшему международному опыту стимулирующих методов регулирования деятельности субъектов деятельности естественных монополий, в том числе направленные на повышение эффективности их деятельности, могут иметь положительное влияние на деятельность Общества. Каких-либо иных значительных, либо кардинальных изменений в правовой среде, регулирующих сферу деятельности Общества, пока не предполагается.

## 9.2. Приложение 2. SWOT-анализ

В соответствии с анализом внешней и внутренней среды подготовлен и представлен SWOT-анализ, определяющий потенциал и дальнейшие перспективы устойчивого развития Общества:

		Внешние факторы	
		Возможности	Угрозы
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение инвесторов и кредиторов на выгодных для Общества условиях.</li> <li>2. Дефицит электроэнергии в Южно-Казахстанской области.</li> <li>3. Технологические инновации в сфере выработки электроэнергии.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная законодательная база в сфере водного регулирования и электроэнергетики.</li> <li>2. Дестабилизация социальной обстановки в г. Шардара.</li> <li>3. Ужесточение ответственности за нарушение трудового и экологического законодательства Республики Казахстан.</li> </ol>
Внутренние факторы	Сильные стороны	Возможные действия	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие топливных издержек, работа на возобновляемых ресурсах.</li> <li>2. Экологически чистое, возобновляемое производство электроэнергии.</li> <li>3. Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели, платежеспособность.</li> <li>4. Высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении подрядчиков и потребителей.</li> <li>5. Положительный имидж в общественной жизни.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение выплаты дивидендов.</li> <li>2. Инициативы Общества, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание благоприятных условий труда и отдыха для работников Общества.</li> <li>2. Оказание социальной поддержки работникам Общества.</li> <li>3. Обеспечение безопасных условий труда для работников Общества.</li> <li>4. Способствование предупреждению негативных воздействий Общества на состояние окружающей среды.</li> </ol>
	Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение мощности станции за счет модернизации ГЭС.</li> <li>2. Реализация проекта модернизации по замене турбинного, генераторного оборудования, замена систем управления и реконструкция ГТС.</li> <li>3. Оптимизация затрат.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в составлении водного баланса с целью достижения эффективного использования водных ресурсов.</li> <li>2. Своевременное и качественное проведение капитальных и текущих ремонтов.</li> </ol>