



Стратегия развития до 2030 года

БАТЫС
транзит

Содержание

1. Введение	3
2. Анализ текущего состояния	3
3. Анализ внешней среды	5
3.1. Внешние факторы	6
4. Анализ внутренней среды	6
4.1. Внутренние факторы	7
5. SWOT-анализ: Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы	7
6. Миссия и видение	9
7. Цели и задачи стратегии	9
7.1. Обеспечение надежной работы и эксплуатации активов	10
7.2. Обеспечение потребителей электроэнергией	10
7.3. Обеспечение устойчивого финансового положения	12
7.4. Обеспечение производственной безопасности	14
7.5. Развитие корпоративного управления	14
7.6. Технологическое развитие	14
7.7. Освоение и развитие новых направлений	15
7.8. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами	16
8. Финансовое обеспечение стратегии	17
9. Ожидаемые результаты и показатели выполнения задач	17

1. Введение

Акционерное общество «Батыс транзит» (далее – Общество) создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 7 октября 2005 года №1008 для реализации проекта «Строительство межрегиональной линии электропередачи Северный Казахстан – Актюбинская область».

Общество зарегистрировано 22 ноября 2005 года, акционерами являются:

- ТОО «Мехэнергострой», владеющее 80% акций;
- АО «Казахстанская компания по управлению электрическими сетями» (Kazakhstan Electricity Grid Operating Company) «KEGOC», владеющее 20% акций.

Стратегия развития АО «Батыс транзит» до 2030 года (далее - Стратегия), является основополагающим документом, отражающим стратегические приоритеты развития Общества на период 2017-2030 годы.

Стратегия разработана на основе принципов ответственности менеджмента Общества по выполнению обязанностей добросовестно с использованием способов, которые в наибольшей степени отражают интересы общества и акционеров.

Стратегия разработана в соответствии с законодательством об акционерных обществах, об электроэнергетике, о концессиях и государственно-частном партнерстве, государственных программ в сфере электроэнергетики и государственно-частного партнёрства, а также предложений акционеров и членов Совета директоров Общества.

2. Анализ текущего состояния

Основой Единой электроэнергетической системы Казахстана (далее – ЕЭС Казахстана) является комплекс электростанций и электрических сетей, объединенных общим режимом работы, единым централизованным оперативно – диспетчерским и противоаварийным управлением, единой системой планирования развития, технической политикой, нормативно – технологическим и правовым регулированием.

Генерирующий сектор электроэнергетики Казахстана представлен более чем 100 электрическими станциями различной формы собственности с общей установленной мощностью более 20 тыс. МВт и располагаемой – более 17 тыс. МВт.

Национальной электрической сетью (далее – НЭС) является совокупность подстанций, распределительных устройств, межрегиональных и межгосударственных линий электропередачи и линий электропередачи, осуществляющих выдачу электроэнергии электрических станций, напряжением 220 кВ и выше.

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

АО «Батыс транзит» осуществляет свою деятельность в сфере электроэнергетики как субъект естественной монополии и оказывает услуги по передаче электроэнергии в Актюбинской области. Общество успешно реализовало концессионный проект: «Строительство и эксплуатация межрегиональной линии электропередачи ВЛ 500 кВ «Северный Казахстан - Актюбинская область», а также инвестиционный проект: «Строительство и эксплуатация двух одноцепных линий электропередачи ВЛ 220 кВ от ПС «Ульке» до ГПП-2 АЗФ Казхром».

В имущественный комплекс Общества (активы) входит:

- межрегиональная линия электропередачи напряжением 500 кВ, общей протяженностью 486 км (во временном владении и пользовании на период концессии до 2030 года);
- две одноцепные линии электропередачи напряжением 220 кВ, общей протяженностью 75 км (в собственности);
- ОРУ-500 кВ на электрической подстанции 500 кВ «Ульке» и 1 ячейка 500 кВ на подстанции 500 кВ «Житикара» (во временном владении и пользовании на период концессии до 2030 года) и 2 ячейки 220 кВ на подстанции «Ульке» (в собственности). Общая установленная мощность трансформаторов 1615 МВА.

В структуру Общества входит головной офис в г. Алматы, производственный филиал в г. Актобе и представительство в г. Астана.

За период деятельности Общество обрело известность как первый успешный концессионер, реализовавший концессионный проект: «Строительство и эксплуатация межрегиональной линии электропередачи 500 кВ «Северный Казахстан - Актюбинская область».

Общество обладает уникальным опытом в сфере государственно-частного партнерства, безупречной работы с правительством, министерствами и ведомствами Республики Казахстан, а также международными финансовыми и другими институтами, такими как Евразийский банк развития, Банк развития Казахстана, Агентство США по торговле и развитию (USTDA), EBRD и IFC.

По состоянию на 2017 год АО «Батыс транзит» является лидером в сфере государственно-частного партнерства, обладает высококвалифицированным менеджментом.

3. Анализ внешней среды

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

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

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

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

Текущее развитие электроэнергетической отрасли Казахстана в условиях необходимости перехода к зеленой энергетике определяет нижеследующие тренды в Единой энергетической системе Казахстана:

1) Увеличение электрических станций, использующих возобновляемые источники энергии: ветряные, солнечные и гидроэлектростанции;

2) Увеличение числа электрических станций, использующих газ: газотурбинные, газопоршневые и парогазовые электростанции;

3) Модернизация действующих, строительство новых линий электропередачи и подстанций.

Перечисленные тренды в ЕЭС Казахстана и тренды развития экономики страны, позволяют определить нижеследующие ключевые тенденции развития внешней среды и их влияние на деятельность Общества:

- увеличение генерирующих мощностей в Актюбинской области, и, как следствие, переход к консервативному прогнозу объемов передачи электроэнергии;
- повышение социальной ответственности бизнеса и рост квалификационных требований к работникам – углубление взаимодействия с работниками и повышение производительности труда;

- в перспективе - изменение структуры электроэнергетического рынка и тарифообразования за счет разделения рынка электроэнергии и мощности.

С целью предупреждения и минимизации воздействия негативных факторов внешней среды на деятельность Общества запланированы меры по их выявлению и систематизации.

3.1. Внешние факторы

Политические и правовые. Стабильность внутривнутриполитической ситуации, отсутствие внешних угроз и дружественные международные отношения Республики Казахстан способствуют успешному и динамичному развитию страны.

В государственную политику по развитию энергетической отрасли и государственно-частного партнерства регулярно вносятся необходимые изменения, которые анализируются и учитываются Обществом. Мониторинг изменений в законодательство, краткосрочных и долгосрочных государственных программ, планов развития и концепций, а также других нормативных актов позволяет анализировать направление развития государства и отрасли для дальнейшего применения в деятельности Общества.

Финансовые и экономические. Принимаемые государством меры, направленные на совершенствование законодательства в сфере электроэнергетики и государственно-частного партнерства способствует привлечению инвестиций в Казахстан, что положительным образом скажется на расширении компетенций Общества.

Вместе с тем, на деятельность Общества могут отрицательно повлиять неблагоприятные условия на финансовом рынке, связанные со снижением объемов финансирования производственных предприятий Актюбинской области, а также падение спроса на производимую продукцию, и, как следствие, спад активности, сокращение производственных мощностей, снижение потребления электроэнергии.

4. Анализ внутренней среды

Деятельность Общества регулируется законодательством об акционерных обществах, о субъектах естественной монополии, о концессиях, о государственно-частном партнерстве и другими нормативными правовыми актами.

Реализация концессионного проекта «Строительство и эксплуатация межрегиональной линии электропередачи Северный Казахстан – Актюбинская область» осуществляется на основе концессионного соглашения, заключенного между Правительством Республики Казахстан в лице Министерства энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан и АО «Батыс транзит» от 28 декабря 2005 года.

4.1. Внутренние факторы

Финансово-хозяйственная деятельность. Эффективность финансово-хозяйственной деятельности Общества сдерживается нижеследующими факторами:

1) Привязка купонного вознаграждения по облигациям к индексу потребительских цен (ИПЦ).

При расчёте тарифа, расходы по купонному вознаграждению, рассчитываемые на основании ИПЦ, как правило превышают 50%. В случае увеличения фактического ИПЦ возникают дополнительные финансовые затраты, уменьшающие доходность Общества.

2) Зависимость величины тарифа от заявленных потребителем объёмов передачи энергии.

Тарифы субъектов естественной монополии утверждаются уполномоченным органом в соответствии с заявленными объёмами потребления электроэнергии, которые как правило завышаются со стороны потребителей, вследствие чего занижается расчётная цена услуг и Общество ежегодно недополучает планируемый доход.

3) Существенная долговая нагрузка и недостаточно высокий размер собственного капитала.

Текущая долговая нагрузка сдерживает эффективность деятельности Общества, а недостаточно высокий размер собственного капитала ограничивает доходность по новым проектам.

Человеческий капитал. По состоянию на начало 2017 года численность работников Общества составляет 58, из которых 39 - административный, 19 - производственный персонал.

К сдерживающим факторам развития Общества и роста человеческого капитала можно отнести низкий уровень оплаты труда для найма и дальнейшей мотивации высококвалифицированных специалистов, отсутствие системы подготовки и переподготовки кадров, по причине финансовых ограничений регулятора, и, как следствие, недостаточно эффективное использование персонала.

В современных условиях глобализации экономики эффективность деятельности Общества зависит от многих факторов. Среди них можно выделить внешние факторы, оказывающие влияние независимо от интересов и деятельности Общества, и внутренние, на которые Общество может и должно влиять.

5. SWOT-анализ: Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

В результате анализа внешней и внутренней среды, существующих проблем и перспектив были определены следующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для Общества.

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Общество является первым успешным концессионером в Казахстане, имеет опыт реализации концессионных и инвестиционных проектов по строительству и эксплуатации линий электропередачи, а также подстанций до 500 кВ; 2. Построенные и эксплуатируемые Обществом объекты востребованы и приносят доход; 3. Новизна, техническая оснащенность и малый износ электрических установок позволяют эффективно эксплуатировать активы; 4. Общество обладает уникальным опытом работы с государственными учреждениями, министерствами и ведомствами, а также международными институтами; 5. Статус первого успешного концессионера определяют высокое доверие к Обществу и значимую роль для развития государственно-частного партнерства в Казахстане; 6. Общество располагает опытными кадрами и прогрессивным менеджментом, нацеленными на дальнейшее развитие бизнеса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общество является субъектом естественной монополии и лишено гибкости в конкурентной среде; 2. Несмотря на высокую пропускную способность межрегиональной линии электропередачи 500 кВ «Северный Казахстан - Актюбинская область», допустимый переток по ЛЭП-500 ограничен мощностью 360 МВт по условиям сохранения устойчивости Актюбинского энергоузла, которые задает Системный оператор (АО «KEGOC»); 3. Финансовое состояние Общества характеризуется высоким соотношением заемных средств к собственному капиталу, что связано с реализацией концессионного проекта; 4. Существует необходимость увеличения собственного капитала для новых проектов; 5. Несовершенство действующих нормативных правовых актов, разработанных для субъектов естественных монополий, являющихся одновременно Концессионерами.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуальность темы государственно-частного партнерства и востребованность проектов с применением механизмов ГЧП раскрывает новые возможности для Общества; 2. Нарabотка компетенций, наличие финансовых и других ресурсов для реализации новых проектов в том числе в рамках ГЧП; 3. Создание рабочих мест, улучшение кадрового состава и освоение новых компетенций; 4. Возможность привлечения новых технологий и инноваций; 5. Доступ к рынкам капитала, в том числе международных финансовых институтов; 6. Большие потребности в улучшении и развитии инфраструктуры страны. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная защищенность ЛЭП-500 кВ от грозных перенапряжений; 2. Существует вероятность снижения объема передаваемой электроэнергии по сетям Общества по причине переориентации отдельных потребителей на покупку недорогой электроэнергии из других источников; 3. Ограниченность в финансовых ресурсах для обеспечения собственного участия в новых проектах; 4. Низкий тариф и/или вероятность замедления темпов роста потребления электроэнергии могут привести к риску снижения доходности Общества и невыполнению финансовых обязательств; 5. Зависимость от одного потребителя несет высокий риск для бизнеса; 6. Риск потери кадрового потенциала Общества из-за низкого уровня оплаты труда и системы мотивации по сравнению с другими отраслями экономики.

Как видно из таблицы, существует множество факторов, способных как положительно, так и негативно повлиять на успешность деятельности Общества. Проведенный анализ позволяет четко определить, какие шаги могут быть предприняты со стороны Общества для дальнейшего развития бизнеса и на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

6. Миссия. Видение

Миссия. Содействие развитию энергетики путем участия в усовершенствовании структуры Единой энергетической системы Казахстана. Поддержка реализации государственной политики в области государственно-частного партнерства.

Видение. К 2030 году АО «Батыс транзит» крупнейшая на рынке частная электроэнергетическая компания, лидер по количеству успешно реализованных проектов.

7. Цели и задачи стратегии развития

Миссия и Видение компании реализуются через достижение двух стратегических целей.

Стратегическая цель №1. Обеспечение стабильности бизнеса.

Стратегическая цель №2. Развитие бизнеса и увеличение стоимости акционерного капитала.

Задачи стратегии.

Для обеспечения стабильности бизнеса, определены нижеследующие задачи:

- 1) Обеспечение надежной работы и эксплуатации активов;
- 2) Обеспечение потребителей электроэнергией;
- 3) Обеспечение устойчивого финансового положения;
- 4) Обеспечение производственной безопасности;
- 5) Развитие корпоративного управления.

Для развития бизнеса и увеличения стоимости акционерного капитала, определены нижеследующие задачи:

- 1) Технологическое развитие;
- 2) Освоение и развитие новых направлений;
- 3) Совершенствование системы управления человеческими ресурсами.

7.1. Обеспечение надежной работы и эксплуатации активов

Для обеспечения надежной работы электрических сетей и их успешного развития, необходимо выполнять техническое обслуживание, соблюдать режимы, вести мониторинг индустриального развития Актюбинского региона.

Своевременное, полное и качественное техническое обслуживание активов Общества с применением современных технологий, позволит уменьшить расходы на ремонт и оптимизировать эксплуатационные затраты за счет расширения межремонтного периода.

Минимизация количества отключений ЛЭП-500 кВ от грозовых перенапряжений путем принятия комплекса мер по повышению грозоупорности обеспечит бесперебойное и качественное электроснабжение потребителей.

7.2. Обеспечение потребителей электроэнергией

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2013 года №1497 «Об утверждении Концепции индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015 - 2019 годы» (далее - Концепция) определены общесистемные меры поддержки индустриального развития.

Согласно пп.3) п. 3 Концепции, ключевым условием ускоренной индустриализации Казахстана в следующую пятилетку является решение проблем доступности и качества в сфере транспортной, энергетической и производственной инфраструктуры и обеспечение обоснованных уровней тарифов, привлекательных для инвесторов. Государственно-частное партнерство (ГЧП) станет одним из механизмов содействия индустриальному развитию и поддержки проектов, направленных на создание и развитие инфраструктуры.

АО «Батыс транзит», как успешный концессионер осуществляющий деятельность в рамках ГЧП, намерено в дальнейшем участвовать в инфраструктурных проектах, в том числе в проектах, реализуемых по Государственной программе индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015 - 2019 годы.

Согласно указанной Госпрограмме в Актюбинской области запланирована реализация ряда проектов по созданию производства среднеуглеродистого феррохрома по инновационной технологии.

В Актюбинском регионе получила развитие обрабатывающая промышленность, где наблюдается постоянный рост производства цветной и чёрной металлургии, нефтегазопереработки, производства химикатов для промышленности, требующие опережающего развития энергетической инфраструктуры.

Основным показателем перспективного развития региона является прогнозный баланс мощности и электроэнергии. Согласно прогнозному балансу Актюбинской

области, в перспективе к 2030 году в регионе ожидается дефицит электроэнергии 3,59 млрд. кВтч в год. (таблицы 1, 2).

Таблица 1. Прогнозный баланс электроэнергии (млрд. кВтч)

	2015 год (факт)	2020 год	2025 год	2030 год
Потребление	4,74	7,77	9,10	9,22
Производство	3,05	4,67	5,63	5,63
Дефицит (+)	1,69	3,10	3,47	3,59

Таблица 2. Прогнозный баланс мощности (МВт)

	2015 год (факт)	2020 год	2025 год	2030 год
Максимальная нагрузка	717	887	1039	1053
Генерация	384	533	643	643
Дефицит (+)	333	354	396	410

Таким образом, согласно прогнозного баланса производства-потребления электрической энергии и мощности в Актыбинской области наблюдается устойчивый рост нагрузки до 2030 года. В этой связи, для обеспечения стабильного роста промышленного производства необходимо опережающее развитие электросетевой инфраструктуры в регионе.

В целом развитие сетей Общества будет производиться с учетом таких факторов, как перспективы развития производственных и генерирующих мощностей в регионе, существующий тренд в диверсификации генерирующих мощностей, в том числе развитие использования ВИЭ, распределенной генерации.

Учитывая существующие риски, значительную неопределённость и нестабильность в вопросах развития нагрузок и генерирующих источников на долгосрочную перспективу, при формировании инвестиционной программы Общество будет детально изучать и использовать ежегодно актуализированный прогнозный баланс электроэнергии и мощности.

Исходя из указанных факторов Общество планирует реализовать инвестиционные проекты, направленные на:

- обеспечение покрытия дефицита мощности потребителей, путем строительства новых подстанций и линий электропередачи;

- строительство собственной газовой электростанции для выработки электроэнергии на покрытие собственных нужд и технологические потери, с перспективой реализации излишков.

7.3. Обеспечение устойчивого финансового положения

В настоящее время устойчивость финансового положения Общества зависит от достаточности накопления денежных средств для своевременного исполнения Обществом обязательства по обратному выкупу инфраструктурных облигаций, срок по которым наступает в апреле 2019 года.

Инфраструктурные облигации АО «Батыс транзит» на общую сумму 18,830 млрд. тенге были выпущены для реализации концессионного проекта «Строительство и эксплуатация межрегиональной линии электропередачи 500 кВ «Северный Казахстан – Актюбинская область». Первоначальное размещение облигаций проводилось среди накопительных пенсионных фондов, банков, брокеров, страховых и других компании. На сегодняшний день облигации находятся в свободном обращении, торгуются на Казахстанской фондовой бирже (KASE).

В период реализации концессионного проекта Общество испытывало трудности с накоплением денежных средств по причине малой загруженности построенных линий электропередачи (ЛЭП), а также высоких расходов на финансирование.

С целью решения вопроса по своевременному исполнению обязательств по обратному выкупу облигаций, Обществом в период 2013-2016 годы предпринимались меры по продлению концессии. В результате, 2 сентября 2016 года между АО «Батыс транзит» и Министерством энергетики Республики Казахстан было заключено дополнительное соглашение о продлении срока Концессионного соглашения о строительстве и эксплуатации межрегиональной линии электропередачи 500 кВ «Северный Казахстан – Актюбинская область» до 2030 года.

Дополнительный срок концессии позволит Обществу привлечь необходимый объем денежных средств и своевременно его погасить.

В целом для обеспечения устойчивого финансового положения Общества определены следующие задачи:

- рефинансирование обязательств по инфраструктурным облигациям;
- инициирование изменений в законодательство в сфере естественной монополии.

Рефинансирование обязательств по инфраструктурным облигациям
Общество планирует осуществить до завершения срока обращения облигаций путем их частичного досрочного выкупа.

Досрочный частичный выкуп облигаций позволит Обществу: исключить вероятность дефицита денежных средств в апреле 2019 года; растянуть рефинансируемые обязательства до 2026 года, равномерно распределив нагрузку по годам. При этом, рефинансирование обязательств не повлияет на текущий тариф Общества и не приведет к увеличению тарифа в будущем.

Инициирование изменений в действующие нормативные правовые акты в сфере естественной монополии Общество планирует начать с инициирования изменений в действующие нормативные правовые акты в части пересмотра методологии расчёта тарифа, в том числе по причине рефинансирования обязательств по концессионным проектам и проектам государственно-частного партнерства.

Для обеспечения данной задачи Общество проанализирует законодательство в сфере естественной монополии в сравнении с лучшими мировыми практиками и внесёт свои предложения в соответствующие инстанции по согласованию с отраслевым министерством.

В целом Общество имеет опыт участия в подготовке и принятии нормативных правовых актов. Общество участвовало при разработке Закона РК «О концессиях», Закона РК «О государственно-частном партнерстве», Правил формирования тарифа для субъектов естественной монополии осуществляющих деятельность по договорам государственно-частного партнерства и концессии, а также других нормативных правовых актов, связанных с концессионным проектом.

7.4. Обеспечение производственной безопасности

Успешная реализация настоящей Стратегии предполагает выполнение работ, направленных на повышение уровня безопасности производственных объектов, минимизацию рисков возникновения аварийных ситуаций, повышение уровня ответственности персонала в области охраны здоровья и безопасности труда, снижение экологического воздействия на окружающую среду и т.д.

Для обеспечения контроля и развития данного направления необходимо разработать и реализовать план мероприятий по повышению уровня производственной безопасности, экологической безопасности и охраны здоровья.

7.5. Развитие корпоративного управления

Развитие системы корпоративного управления является одной из важных стратегических задач Общества.

Основными направлениями решения поставленной задачи являются:

- надлежащее раскрытие информации заинтересованным сторонам;
- обеспечение эффективной реализации прав акционеров;
- обеспечение сбалансированной дивидендной политики;
- повышение эффективности деятельности Совета директоров и Правления;

- формализация требований к имиджу Общества путем создания «brand-book».

7.6. Технологическое развитие

На современном этапе развития технологичность является одним из основных показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе. Правильное технологическое развитие Общества может обеспечить в будущем не только повышение эффективности, управляемости и безопасности функционирования эксплуатируемых объектов, но и значительно повысить надежность оказываемых услуг.

Чтобы оставаться конкурентоспособным предприятием необходимо не просто повышать требования к устройствам и системам, надежности и устойчивой работе электрических сетей, но и внедрять современные энергосберегающие технологии, различные элементы интеллектуального управления, а также технологии умных сетей (SMART GRID). С этой целью Общество запланировало:

- разработать и реализовать программу технологического развития Общества на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

7.7. Освоение и развитие новых направлений

В настоящее время в Казахстане наблюдается тренд повсеместного применения механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в различных отраслях экономики.

Как показала практика, применение механизмов ГЧП предоставляет ряд преимуществ для повышения эффективности в управлении средствами, взаимовыгодного сотрудничества государства и частного сектора, повышения качества предоставляемых услуг, ускоренной модернизации инфраструктуры, необходимой для диверсификации экономики страны.

Принимая во внимание всеобщий тренд, с учетом получаемой выгоды и наработанного опыта, одной из основных целей Общества на среднесрочную перспективу является развитие неосновной деятельности путем реализации инвестиционных проектов в сфере электроэнергетики и жилищно-коммунального хозяйства в регионах, в том числе в рамках государственно-частного партнерства.

В рамках данного стратегического направления развития перед Обществом определены следующие задачи:

- реализация новых проектов государственно-частного партнерства;
- привлечение наиболее выгодных источников финансирования.

Реализацию новых проектов государственно-частного партнерства Общество планирует осуществлять в сфере электроэнергетики и жилищно-коммунального хозяйства.

В соответствии с действующим законодательством Общество прошло все процедуры и приступило к реализации проекта государственно-частного партнерства: «Строительство и эксплуатация сетей уличного освещения в городе Атырау».

Имея многолетний опыт реализации ГЧП проектов для масштабирования положительного опыта Общество планирует реализовать аналогичные проекты в других регионах.

С целью снижения зависимости от основной деятельности и диверсификации доходов Общество заинтересовано развивать новые и нерегулируемые направления бизнеса.

Привлечение наиболее выгодных источников финансирования является важнейшей задачей Стратегии для успешного развития бизнеса. С этой целью Общество продолжает налаживать тесное сотрудничество с различными финансовыми организациями: банками второго уровня, банками развития, международными финансовыми организациями, инвесторами и т.д.

Общество имеет положительный опыт финансирования своих проектов путем привлечения займа Евразийского банка развития, а также эмиссии ценных бумаг через Казахстанскую фондовую биржу.

Для успешной реализации новых проектов Общество рассматривает различные инструменты финансирования, такие как выпуск облигаций, заемные средства банков развития, кредиты банков второго уровня.

Дальнейшим шагом на пути развития Общество рассматривает увеличение капитала путем дополнительной эмиссии акций и выхода на IPO. В соответствии с лучшей мировой практикой размещение акций привлечет широкий круг инвесторов и обеспечит дополнительный капитал для реализации новых инвестиционных проектов.

7.8. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами

В современных условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, ценностно-мотивационная сфера сотрудников Общества являются наиболее важными стратегическими ресурсами наряду с финансовым и производственным капиталом. Необходимо проводить обучение трудового персонала Общества и осуществлять мотивацию их труда, чтобы достичь стратегических целей в соответствии с политикой Акционеров.

Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами Общество предполагает выполнение следующих мероприятий:

- обучение, переподготовка и повышение квалификации работников, с учетом стратегических направлений развития Общества;
- внедрение и развитие системы оценки эффективности и мотивации персонала;

- проведение мероприятий по улучшению социально-трудовых отношений и развитию корпоративной культуры Общества.

8. Финансовое обеспечение стратегии

Для успешной реализации настоящей Стратегии планируется использовать следующие источники финансирования:

- заемные средства банков развития и/или банков второго уровня;
- денежные средства, получаемые от неосновной деятельности, в том числе от новых инвестиционных проектов;
- другие источники финансирования.

При использовании временно свободных денежных средств Общество придерживается консервативной стратегии, направленной на защиту и сохранение собственных средств.

9. Ожидаемые результаты и показатели выполнения задач

Во исполнение Стратегии развития будет разработан и утвержден План мероприятий по реализации Стратегии развития АО «Батыс транзит» до 2030 года, в котором будут раскрыты ожидаемые результаты и показатели выполнения задач, в том числе мероприятия, которые должны быть выполнены в среднесрочной и долгосрочной перспективе.