



**РЕФЕРЕНСНАЯ МОДЕЛЬ
ПО GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ДЛЯ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ
АО «САМРУК-ҚАЗЫНА»**

—



“

«Самрук-Қазына» является одним из самых крупных работодателей в стране – это более 350 тысяч человек. Фонд «Самрук-Қазына» – это фактически второй национальный фонд. В нем сосредоточено богатство страны, он является источником нашего благосостояния в настоящем и будущем. От того, как мы выполним программу трансформации, зависит и дальнейшее развитие страны.

”

Назарбаев Н.А.
Президент Республики Казахстан



“

Мы знаем, что, несмотря на неплохие в целом показатели по операционной эффективности, нашим самым слабым звеном является низкая эффективность использования капитала. Как нам преодолеть это отставание? Вывод один – нужна глубокая и всеобъемлющая трансформация по примеру таких компаний, как Temasek, Khazanah, Mubadala, General Electric, «Сбербанк» и других.

”

Шукеев У.Е.
Председатель Правления АО «Самрук-Қазына»



СОДЕРЖАНИЕ

Глоссарий	4
Введение	5
Структура книги	9
Глава №1 ПОДХОД К ПРОЦЕССАМ GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
Глава №2 БИЗНЕС-ПРИНЦИПЫ	17
Глава №3 КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	18
Глава №4 ПРОЦЕССЫ GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	24
Глава №5 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, РОЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ	34
Глава №6 ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ	37
Глава №7 ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ	42



ГЛОССАРИЙ

Комплаенс

(англ. - compliance) Соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам

КСО

Консультативно-совещательные органы, создаваемые при государственных органах

Скоркард

Система показателей для измерения и оценки эффективности бизнеса или проекта на основе использования количественных и качественных KPIs (ключевых показателей эффективности)

Fit/Gap анализ

Анализ, суть которого состоит в сопоставлении целевых и имеющихся в наличии бизнес-процессов

GR

(англ. - Government Relations) Работа, взаимодействие с органами государственной власти



ВВЕДЕНИЕ

Программа трансформации АО «Самрук-Қазына» (далее – Фонд) – это программа масштабных преобразований деятельности Фонда и деятельности контролируемых портфельных компаний (далее – ПК). Данная программа основывается на амбициозной цели Республики Казахстан – войти в число 30 развитых стран мира к 2050 году.

Для достижения целей Программы требуется не только внедрение ряда конкретных инициатив, но также изменение образа мышления и норм поведения всех заинтересованных сторон, участвующих в работе Фонда и его ПК.

Международный опыт показывает, что государственные фонды управляют своей деятельностью по повышению эффективности инвестиционной и операционной деятельности с помощью трех ключевых показателей:

1. Обеспечение роста стоимости активов.
2. Дивидендная доходность для акционеров.
3. Создание стоимости (измеряемое положительной экономической прибылью) за счет эффективного использования капитала.

Поведенный сравнительный анализ показателей работы ПК Фонда с показателями зарубежных аналогов, позволил выявить три отличия между передовым управленческим опытом и методами, используемыми Фондом:

- *Ориентация на отчетность и обеспечение соблюдения нормативных актов:* анализ затрат рабочего времени сотрудников Фонда показывает, что значительная его часть тратится на переписку с государственными институтами, официальную отчетность и проверку соответствия документации нормативным требованиям. Только незначительная часть времени сотрудников Фонда уделяется оценке и реализации потенциала увеличения

стоимости существующих ПК и новых проектов.

- *Пассивное распределение капитала:* прибыль, создаваемая ПК, реинвестируется самими ПК. Фонд не в полной мере занимается активным перераспределением капитала между ПК с целью оптимизации соотношения риска и доходности, и не имеет целевой структуры инвестиционного портфеля.
- *Функциональная модель управления с высокой степенью участия государственных органов (далее – госорганов):* выполнение функций антикризисного менеджера в период с 2008 по 2010 годы заставило Фонд перейти в режим «ручного управления». Это привело к тому, что функциональные подразделения ПК решали операционные вопросы напрямую с функциональными подразделениями Фонда и госорганами, часто вопреки международной практике корпоративного управления. Такой подход обеспечил быстрые изменения и усиление контроля, но привел к размыванию ответственности. Анализ также выявил отсутствие четких принципов распределения ответственности между Фондом как инвестиционным холдингом и госорганами.

С учетом результатов проведенного анализа, Фонд, в рамках Программы трансформации, в целом меняет функциональную модель управления. Программа охватывает три направления: повышение стоимости ПК (1), изменение структуры портфеля и подхода Фонда к осуществлению инвестиционной деятельности (2), изменение распределения полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его ПК (3, включая подраздел ЗА – *Повышение эффективности взаимодействия с госорганами*).

Реализация Программы потребует значительных изменений в деятельности самого Фонда, его ПК, а также в механизмах взаимодействия с госорганами, участвующими в деятельности Фонда.

Компании Фонда являются субъектами регулируемых рынков или естественными монополиями. В этой связи, выстраивание конструктивного взаимодействия с Правительством и госорганами как регулятором является критически важным для повышения долгосрочной стоимости Фонда и ПК.

Анализ взаимодействия с госорганами выявил ключевые области для развития:

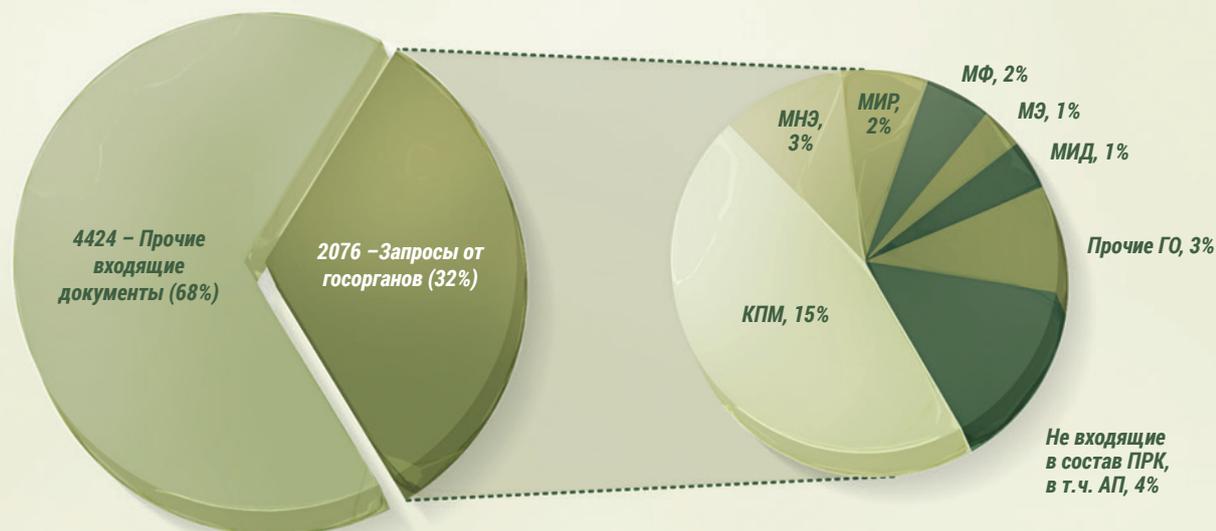
1. Смешивание госорганами функций регулятора с функциями органов компаний. Существующая система управления Фондом допускает участие госорганов в принятии операционных и инвестиционных решений на уровне Фонда и ПК, что является исключительной компетенцией органов самих ПК. Данная практика не соответствует принципам корпоративного управления, может приводить к конфликту интересов (у государства цели – это забота обо всем секторе/отрасли экономики, тогда как у компаний – цели чисто коммерческие, направленные на создание стоимости), а также может исказить коммерческую логику принимаемых решений и противоречить практике управления, принятой в эффективных зарубежных фондах, которая обычно направлена на максимизацию стоимости.
2. Деятельность ПК, являющихся субъектами регулируемых рынков или естественными монополиями, связана с постоянным взаимодействием с госорганами-регуляторами. Сравнительный анализ такого взаимодействия, а также сопоставление используемых регулятором методик тарифного регулирования с международной практикой показали, что существует значительный потенциал для улучшения отраслевого регулирования (например, в части процесса подтверждения тарифных смет, отхода от методики тарифообразования по методу «затраты+»). Зачастую регуляторы запрашивают материалы и документы по отдельным вопросам, связанным с деятельностью

ПК. При этом, правовая регламентация соответствующей компетенции (по запросу дополнительных материалов) прямо не предусмотрена законодательством, либо установлена актом самого регулятора. Исполнение подобных актов является для ПК обязательным и, как правило, отвлекает немалые материальные средства и человеческие ресурсы. Решением для подобных случаев, в первую очередь, является четкая регламентация перечней материалов и документов, включая дополнительные, которые имеет право запрашивать регулятор, а также согласование с Фондом подзаконных актов, принимаемых регулятором, регламентирующих вопросы предоставления документов, справок и иных материалов ПК.

3. Чрезмерная перегруженность Фонда большим объемом поручений и запросов со стороны Правительства и госорганов. Так, в первом полугодии 2016 года в Фонд поступило более 2000 документов от госорганов, что составило 32% от всей входящей корреспонденции. Из них – 981 (т.е. почти половина) документов из Канцелярии Премьер-министра Республики Казахстан (Пример 1.1).



1/3 входящей корреспонденции Фонда приходится на госорганы



1-полугодие 2016 г.

Пример 1.1 – Входящая в Фонд корреспонденция за 1-ое полугодие 2016 года

Из вышеуказанных 2000 документов только 9% регуляторного характера, а остальные 91% – это документы нерегуляторного характера.

Из этих 91% почти половину составляют необоснованные запросы и поручения госорганов (Пример 1.2).

44% запросов от госорганов являются необоснованными



Потери Фонда от обработки необоснованных запросов в 2015 году оцениваются в 1 млрд тенге.

Пример 1.2 – Результаты анализа входящей в Фонд корреспонденции за 1-ое полугодие 2016 года

Чтобы повысить эффективность взаимодействия с Правительством и госорганами как регулятором, необходимы следующие меры:

- Провести анализ текущей практики взаимодействия Фонда с госорганами, и определить направления взаимодействия, нуждающиеся в улучшении с точки зрения международной практики корпоративного управления;
- Разработать набор мер по выстраиванию конструктивного взаимодействия с госорганами в целях достижения стратегической задачи по повышению долгосрочной стоимости Фонда и компаний, включая набор поправок в действующее законодательство, формирование рабочих групп по совершенствованию отраслевого и тарифного регулирования, сокращение документооборота с госорганами и другие меры.

Следует отметить, что возможные негативные последствия, связанные с недостаточным качеством организации и реализации взаимодействия с госорганами (GR-деятельность), весьма существенны. В этой связи следует указать следующие риски:

- чрезмерная перегруженность Фонда большим объемом необоснованного вмешательства со стороны госорганов, может негативно отразиться на стоимости активов;
- неэффективное взаимодействие (диалог) Фонда с госорганами, может повлечь принятие уполномоченными госорганами нормативных правовых актов, которые не способствуют целям и задачам Фонда по повышению долгосрочной стоимости компаний;
- отсутствие четко определенной функции и менеджмента, и, соответственно распыление (не эффективное использование) трудовых ресурсов,

отсутствие системности, последовательности и анализа в вопросах взаимодействия с госорганами, может повлечь недостижение установленных целей и задач Фонда.

Таким образом, в сегодняшней ситуации существует объективная необходимость в создании и совершенствовании функции по взаимодействию с госорганами, построению единой функциональной модели, соответствующей лучшим мировым практикам в рамках проводимой Программы трансформации.

Настоящая книга представляет собой сборник принципов, подходов и рекомендаций по типовой модели GR-деятельности.

С учетом принципов, подходов и рекомендаций, изложенных в данной книге, ПК определяют направления и планируют мероприятия по формированию, становлению и постоянному повышению эффективности GR-деятельности.

В рамках проводимой Программы трансформации имеется уникальная возможность совершенствования существующих процессов, построения оптимизированной функциональной модели GR-деятельности, соответствующей лучшим мировым практикам.

Настоящая референсная модель может пересматриваться с учетом анализа текущей практики и задач Фонда и ПК по взаимодействию с Правительством и госорганами как регулятором для повышения долгосрочной стоимости и устойчивого развития Фонда и ПК.



СТРУКТУРА КНИГИ

В целях удобства понимания книги вы можете использовать вопросы и ссылки, приведенные ниже. Они помогут вам выбрать наиболее подходящую главу, необходимую для поиска ответа на ваш вопрос.

Несмотря на то, что каждая глава книги может быть прочитана отдельно, мы рекомен-

дуем вам внимательно ознакомиться со всей книгой для более детального понимания и должного применения референсной модели GR-деятельности.

<i>Вопросы</i>	<i>Ссылки</i>
Какой подход следует использовать для построения эффективных процессов в GR-деятельности?	Глава №1
Какие основные принципы должны лежать в основе GR-деятельности?	Глава №2
Какие ключевые показатели деятельности (КПД) используются для оценки GR-деятельности?	Глава №3
Что представляют собой процессы GR-деятельности?	Глава №4
Что является оптимальной организационной структурой для функции GR? Какими компетенциями должны обладать GR-менеджеры?	Глава №5
Какие технологии должны быть использованы для эффективного функционирования процессов GR-деятельности?	Глава №6
Как внедрить эффективную систему GR-деятельности? Какие поэтапные мероприятия должны быть включены в план внедрения? Сколько времени занимает трансформация процессов GR-деятельности?	Глава №7

Глава №1

ПОДХОД К ПРОЦЕССАМ GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Согласно Закону «О Фонде национального благосостояния» (далее – Закон о Фонде), целью деятельности Фонда является повышение национального благосостояния Республики Казахстан посредством увеличения долгосрочной стоимости (ценности) организаций, входящих в группу Фонда, эффективного управления активами, входящими в группу Фонда.

Задачами Фонда, в числе других, являются:

- участие в привлечении инвестиций в Республику Казахстан, создание условий для инвестиционной активности организаций, входящих в группу Фонда, а также улучшение инвестиционного климата в Республике Казахстан с учетом основных направлений государственной политики;
- разработка и реализация инвестиционных стратегических проектов национального, межотраслевого и регионального масштабов, участие в разработке и реализации программ модернизации и диверсификации казахстанской экономики;
- участие в реализации социально значимых, индустриально-инновационных проектов, способствующих устойчивому развитию экономики Республики Казахстан при учете особенностей их реализации Фондом, установленных Законом о Фонде.

Таким образом, в основном законодательном акте Республики Казахстан, регламентирующем цели, задачи, порядок и условия работы Фонда, четко определена высокая степень вовлеченности Фонда в реализацию социально-экономической политики государства и ярко прослеживается тесная взаимосвязь Фонда с госорганами.

В этой связи GR-деятельность приобретает большую актуальность и значимость для Фонда и ПК. Повышение эффективности GR-деятельности является одним из важных

для Фонда направлений, проводимых в рамках Программы трансформации. Для этого и была создана отдельная функция, которая позволит упорядочить и улучшить процессы по взаимодействию с Правительством и госорганами. В настоящее время Фонд выстраивает эффективную систему взаимодействия с госорганами, для реализации стратегических задач Фонда, в том числе, успешной реализации Программы трансформации.

Определена миссия GR – увеличение стоимости группы Фонда посредством эффективного взаимодействия с Правительством и основной принцип работы GR – без трансформации взаимоотношений Правительства и Фонда невозможна успешная трансформация Фонда.

Основной целью идеального GR, к которой мы стремимся, является выстраивание с отношений с Правительством и госорганами как с регулятором, в том числе, путем участия в формировании государственной политики, для повышения долгосрочной стоимости и устойчивого развития Фонда и ПК (Пример 1.3).



Пример 1.3 – Миссия GR

GR-функция, в первую очередь, обеспечит частичное перераспределение временных ресурсов руководства и сотрудников подразделений Фонда и ПК от взаимодействия с госорганами к решению задач, обеспечивающих создание стоимости. Во-вторых, максимально сократит количество запросов, поступающих от госорганов как в Фонд, так и в ПК. В-третьих, будут разработаны методологии и правила, а также будет проводиться обучение по переходу на новую модель взаимодействия с госорганами.

В Законе о Фонде четко регламентирован порядок и условия взаимодействия между Правительством, госорганами и Фондом.

Согласно статье № 12 Закона о Фонде, взаимодействие Правительства Республики Казахстан и Фонда осуществляется в соответствии с Законом, иным законодательством Республики Казахстан и Соглашением о взаимодействии между Правительством Республики Казахстан и Фондом.

Соглашение о взаимодействии между Правительством Республики Казахстан и Фондом, которое одобрено постановлением Правительства от 14 декабря 2012 года № 1599 (далее – Соглашение), содержит:

1. основные принципы взаимодействия Правительства РК и Фонда;
2. вопросы взаимодействия между Правительством РК и Фондом, в том числе, требования Правительства РК к Фонду по вопросам его деятельности;
3. вопросы взаимодействия между госорганами, входящими в структуру Правительства РК, и Фондом.

В Соглашении указано, что взаимодействие бывает двух видов – регуляторное и акционерное (т.е. нерегуляторное).

К регуляторным вопросам относятся полномочия Правительства, установленные различными нормативными правовыми актами в регулируемых Правительством сферах (налоговая, финансовая, тарифная, естественных монополий и т.д.).

Второй вид взаимодействия – по акционерным вопросам. К акционерным вопросам относятся полномочия Правительства, основанные на принципах корпоративного управления, нормах Законов о Фонде и об акционерных обществах и Соглашения (Пример 1.4).



Пример 1.4 – Две формы взаимодействия между Правительством РК и Фондом



Правительство Республики Казахстан, как коллегиальный орган, возглавляющий систему органов исполнительной власти, не вмешивается в оперативную (текущую) деятельность Фонда, за исключением случаев, предусмотренных законами и актами Президента Республики Казахстан.

Правительство Республики Казахстан осуществляет управление Фондом исключительно посредством реализации полномочий Единственного Акционера, предусмотренных Законом о Фонде и (или) уставом Фонда, а также представительства членом Правительства Республики Казахстан в Совете директоров Фонда.

Согласно Указу Президента Республики Казахстан от 22 января 1999 года № 6, в структуру Правительства Республики Казахстан входят следующие госорганы:

- Канцелярия Премьер-министра;
- Министерство внутренних дел;
- Министерство иностранных дел;
- Министерство культуры и спорта;
- Министерство национальной экономики;
- Министерство обороны;
- Министерство по инвестициям и развитию;
- Министерство образования и науки;
- Министерство здравоохранения и социального развития;
- Министерство сельского хозяйства;
- Министерство финансов;
- Министерство энергетики;
- Министерство по делам государственной службы;
- Министерство информации и коммуникаций;
- Министерство юстиции.

Вопросы взаимодействия между госорганами, не входящими в состав Правительства и группой Фонда, регламентированы в статье № 13 Закона о Фонде, где указано следующее:

– Взаимодействие между госорганами и Фондом, организациями, входящими в группу Фонда, не относящееся к взаимодействию в рамках деятельности Единственного Акционера Фонда, членства руководителей госорганов в Совете директоров Фонда, регулируется законами Республики Казахстан, актами Президента Республики Казахстан, Правительства Республики Казахстан.

– Не допускается вмешательство со стороны госорганов в оперативную (текущую) деятельность Фонда, организаций, входящих в группу Фонда, кроме случаев, предусмотренных законами Республики Казахстан.

К числу госорганов, не входящих в состав Правительства, относятся следующие:

- Администрация Президента;
- Парламент;
- Конституционный совет;
- Верховный суд и иные органы, входящие в судебную систему;
- Генеральная прокуратура и иные органы, входящие в систему прокуратуры;
- Комитет национальной безопасности и иные органы, входящие в систему национальной безопасности;
- Национальный банк;
- Счетный комитет;
- Служба государственной охраны;
- Местные исполнительные органы;
- Иные государственные учреждения, уполномоченные Конституцией, законами, иными нормативными правовыми актами на осуществление от имени государства функций по:
 1. изданию актов, определяющих общеобязательные правила поведения;
 2. управлению и регулированию социально значимых общественных отношений;
 3. контролю за соблюдением установленных государством общеобязательных правил поведения.

Госорганы являются одними из основных стейкхолдеров Фонда и ПК в GR-деятельности (далее – стейкхолдеры).

Выявление стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании, установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными лицами.

Стратегия взаимодействия с каждым стейкхолдером, а также инструменты влияния определяются ПК самостоятельно в зависимости от специфики деятельности.

На практике наиболее часто различают две группы стейкхолдеров:

1. ближний круг стейкхолдеров (область ближнего влияния), которые имеют прямое и легитимное существенное влияние на принимаемые компаниями решения, или находящиеся под воздействием этих решений;
2. дальний круг стейкхолдеров (область опосредованного влияния), которые имеют опосредованное существенное влияние на принимаемые компаниями решения или находящиеся под воздействием этих решений.

Ниже в качестве примера показаны некоторые направления влияния стейкхолдеров на интересы Фонда и ПК.

Стратегическое развитие	Определение долгосрочных приоритетов, стратегических направлений развития группы Фонда через принятие государственных и отраслевых программ развития, утверждение стратегических документов Фонда.
Операционная деятельность	Постоянное (ежедневное) взаимодействие с госорганами по текущим вопросам деятельности Фонда и ПК (обоснованное и необоснованное вмешательство).
Нормативное регулирование	Принятие нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих те, или иные направления деятельности Фонда и ПК.
Репутация	Формирование общественного мнения о положительных и/или отрицательных сторонах в деятельности Фонда и ПК.

Карта стейкхолдеров формируется для систематизации и визуализации информации об окружении компании, для адекватной стратегии работы с каждым из стейкхолдеров.

На практике используются различные карты/матрицы и схемы для обозначения степени влияния и заинтересованности стейкхолдеров.

Для сведения и возможного использования в работе, в качестве примера прилагаем один из вариантов моделей (Пример 1.5).



Пример 1.5 – Модель стейкхолдеров (матрица власть-интерес)

Теория управления стейкхолдерами была впервые подробно изложена Эдвардом Фриманом (R. Edward Freeman) в книге «Strategic Management: A Stakeholder Approach». Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект, позволяют четко структурировать и оптимизировать процесс управления. В своей концепции он разделил процесс анализа и управления стейкхолдерами на 6 этапов (Пример 1.6).



Пример 1.6 – Процесс анализа и управления стейкхолдерами.

На практике существует два подхода к стратегическому управлению стейкхолдерами:

1. модель непосредственного воздействия;
2. модель согласования.

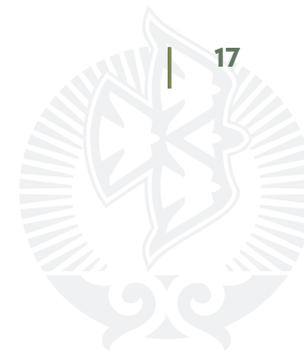
В первой модели ориентация управленцев на стейкхолдеров воспринимается как нечто имеющее непосредственное воздействие на финансовый результат компании, независимо от корпоративной стратегии.

Во второй модели отношение менеджеров к заинтересованным сторонам оказывает влияние на корпоративную стратегию посредством согласования интересов между стратегией и финансовым результатом.

В рамках этих двух моделей в зависимости от сложившейся ситуации используют два метода управления стейкхолдерами:

1. Партнерский метод, который основан на том, чтобы завязать со всеми стейкхолдерами партнерские отношения, заручиться поддержкой и доверием.

2. Метод защиты, который предполагает, что стейкхолдеры в определенный момент могут оказать негативное воздействие на компанию, поэтому необходимо быть готовым к такой ситуации. Готовность означает всесторонний анализ стейкхолдеров как путем маркетинговых исследований, так и с помощью рекламы и PR. Знания о группах влияния позволяют смягчать возможные «толчки». В крупных компаниях, которые сильно зависят от внешней среды, под отдельные группы стейкхолдеров могут создаваться целые отделы.



Глава №2

БИЗНЕС-ПРИНЦИПЫ

Бизнес-принципы – это фундаментальные принципы, заложенные в основу процессного управления, которые являются неотъемлемой частью для принятия эффективных управленческих решений.

GR-деятельность базируется на следующих бизнес-принципах:

1. Соблюдение интересов государства как Единственного Акционера Фонда.

Описание: Целью деятельности Фонда является повышение национального благосостояния Республики Казахстан посредством увеличения долгосрочной стоимости (ценности) организаций, входящих в группу Фонда, эффективного управления активами, входящими в группу Фонда. Фонд активно участвует в разработке, реализации и мониторинге основных государственных программ в сфере модернизации и диверсификации национальной экономики.

Ценность: Предоставление Фонду государственной поддержки.

2. Управление Фондом со стороны Правительства, исключительно посредством реализации прав Единственного Акционера и представителей в Совете директоров.

Описание: Взаимоотношения (взаимодействие) между Правительством и Фондом, организациями осуществляются через права акционера, предусмотренные в Законе о Фонде, и представителей в Совете директоров Фонда в соответствии с принципами надлежащего корпоративного управления.

Ценность: Управление Фондом со стороны Правительства осуществляется только в рамках прав Единственного Акционера и представителей в Совете директоров, а также в порядке и условиях, определенных законодательством РК и принципами корпоративного управления.

3. Невмешательство Правительства и госорганов в оперативную (текущую) деятельность группы Фонда, за исключением случаев, предусмотренных законами, ак-

тами и поручениями Президента Республики Казахстан.

Описание: Правительство предоставляет Фонду и организациям полную операционную самостоятельность и не допускает вмешательства со стороны Правительства и госорганов в оперативную (текущую) и инвестиционную деятельность Фонда и организаций, за исключением случаев, предусмотренных законами, актами и поручениями Президента Республики Казахстан.

Ценность: Правление Фонда, председатель Правления Фонда, органы организаций полностью самостоятельны и независимы при принятии решений и осуществлении любых действий в пределах своей компетенции.

4. Отчетность и прозрачность деятельности группы Фонда.

Описание: Фонд раскрывает Правительству как акционеру и Совету директоров Фонда всю необходимую информацию о деятельности Фонда согласно Закону Республики Казахстан «Об акционерных обществах», уставу Фонда, Соглашению о взаимодействии, Политике по раскрытию информации и Регламенту по раскрытию и сохранности информации, и обеспечивает прозрачность деятельности Фонда и организаций.

Ценность: Предоставление Фондом отчетности осуществляется посредством размещения соответствующей информации способами, согласно Политике и Регламенту.

5. Законность.

Описание: Осуществление Фондом деятельности в строгом соответствии с действующим законодательством РК.

Ценность: Единство понимания и применения законов, а также требований ко всем субъектам, находящимся в сфере их действия. Единое понимание сущности и конкретного содержания законов обеспечивает законность правоприменительной деятельности, одинаковость применения юридических норм ко всем субъектам права.

Глава №3

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Претворение в жизнь любых стратегических целей и задач невозможно без эффективного контроля за их выполнением.

Ключевые показатели деятельности (КПД) являются основой управления эффективностью процессов, предоставляя информацию, необходимую для принятия решений.

КПД – это показатели, направленные на достижение стратегических целей ПК.

КПД должны быть жестко привязаны к ключевым факторам успеха процессов.

КПД должны определяться в соответствии со следующими принципами:

Стратегическая ценность – КПД выступает драйвером эффективности и соответствует стратегическим целям ПК.

Простота – показатели должны быть понятными для сотрудников (что именно измеряется и как повлиять на значение показателя).

Точность – показатели должны учитывать возможность получения точной информации. Следует избегать допущений, предположений и расчетов, основанных на непроверенной информации.

Прозрачность – ответственные лица должны четко понимать на основании каких первичных данных строится значение показателя.

Применимость – показатели должны иметь рычаги воздействия. Измерение показателя, на который невозможно повлиять, не представляет значительной ценности для ПК. Создание действительно применимых КПД требует обеспечения ответственных за них лиц достаточными полномочиями для оказания влияния на результат.

Для процесса годового планирования можно выделить несколько типов КПД:

КПД, оценивающие стоимость исполнения процесса – это КПД, которые оценивают затраты на исполнение процесса. Измерение данного типа КПД позволит принимать управленческие решения, направленные на оптимизацию функции годового планирования, например, на реструктуризацию или по-

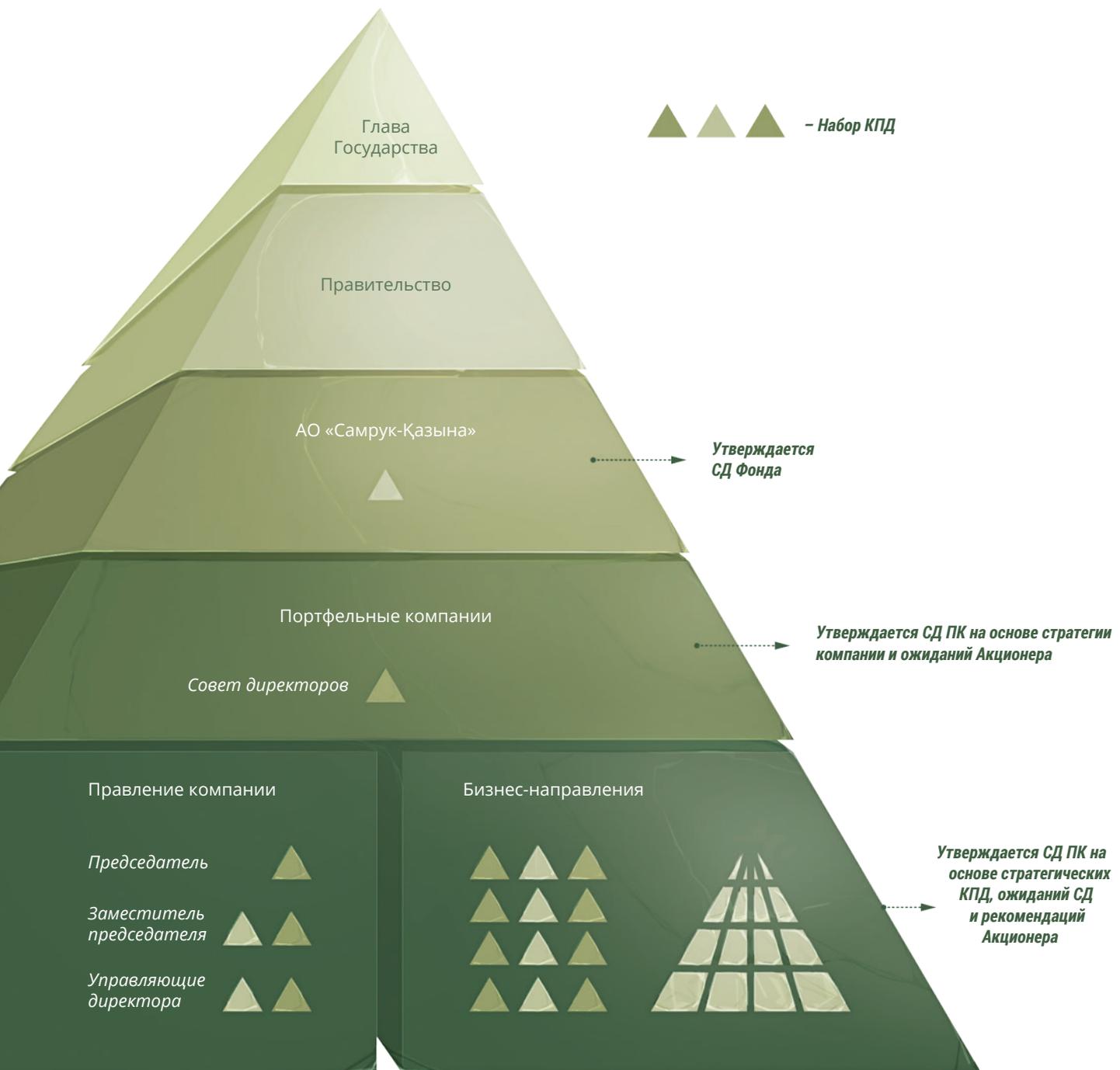
вышение уровня организации процесса. Данный тип КПД можно измерять как абсолютное значение затрат или как процент от общих затрат. Возможно дополнять анализ, кроме суммы затрат еще и анализом числа задействованных сотрудников или их стоимости для ПК.

КПД, оценивающие оперативность исполняемых процессов – это КПД, которые анализируют исполнение функции годового планирования в рамках регламента. Измерение и улучшение значений данного типа КПД позволяет ПК быть более гибкой и своевременно принимать управленческие решения. Ведь информация об исполнении или неисполнении годового плана, полезна только тогда, когда можно своевременно провести анализ и внести корректировки для будущих периодов.

Данный тип КПД можно измерять в днях, затраченных на исполнение функции или же, в днях отклонения от регламентных значений.



Для обеспечения достижения общих стратегических целей подход к разработке КПД должен быть единым как для Фонда, так и для ПК (Пример 3.1).



Пример 3.1 – Подход Фонда к разработке КПД

КПД верхнего уровня должны быть *каскадированы вниз* по организационной иерархии. Это позволит создать единый и эффективный процесс управления по целям.

Состав КПД также должен быть *сбалансированным*. Это означает, что достижение целей по одним КПД не должно осуществляться за счет других КПД, а также не может наносить ущерб другим важным аспектам деятельности ПК.

Главная цель GR-деятельности – повышение стоимости ПК в долгосрочной перспективе за счет обеспечения стабильных внешних условий и создание новых возможностей бизнеса, связанных с деятельностью госорганов, т.е. формирование благоприятных условий ведения бизнеса, таких как нормотворчество, регулирование, лицензирование, государственная поддержка, формирование в структурах положительного имиджа, репутации и пр.

Необходимо отметить, что цели GR должны:

- носить конкретный и измеримый характер;
- быть понятными, реалистичными и достижимыми;
- не содержать противоречий;
- четко описывать ожидаемые результаты и сроки их достижения;
- соответствовать задачам менеджмента в организации.

Оценка деятельности GR-департамента и GR-менеджеров представляет собой одну из наиболее сложных проблем в становлении и развитии GR в ПК. Эта сложность обусловлена спецификой GR-деятельности, которая часто не позволяет выявить четкие критерии для достоверных оценочных суждений в этой сфере.

Часто результаты GR-деятельности не носят очевидного и однозначного характера, а сам процесс взаимодействия с госорганами

представляет собой плавный и постоянный процесс. Достижение видимого результата в сфере GR может потребовать многих месяцев невидимой кропотливой работы. Из-за этого у специалистов вне сферы GR иногда может складываться неверное впечатление, что деятельность GR-департамента, требующая значительных затрат, не приносит видимого результата для ПК.

Более того, существует некоторый парадокс. При налаженной работе GR-департамента его деятельность носит зачастую упреждающий характер. В этом случае конфликты с госорганами не возникают, а все вопросы решаются оперативно и своевременно. Поэтому у других подразделений ПК может создаваться впечатление, что без GR-департамента можно и обойтись.

Если же в ПК регулярно возникают проблемы, связанные с отношениями с госструктурами, то GR-департамент вызывает уважение, как структура, решающая эти проблемы. Между тем, именно в этом случае деятельность GR-департамента должна вызывать нарекания.

В таблицах снизу приведены в качестве примера возможные для использования в работе критерии оценки. Оценивать GR-деятельность можно двояко: по результатам всей деятельности и по текущей деятельности. При применении методов оценки деятельности персонала целесообразно использовать все стандартные методики оценки деятельности сотрудников, хорошо известные менеджерам по работе с персоналом, в том числе, и с учетом принципа «монетизации» КПД. Оценивается качество и объем работ, дисциплинированность сотрудника, лояльность к организации и прочее. В то же время важно иметь в виду, что нет разработанных совершенных форм оценки деятельности персонала, и это утверждение особенно верно для сферы GR.



Оценка GR по результатам всей деятельности

Результат GR-деятельности	Возможные критерии оценки
Грамотность определения целей и задач взаимодействия с госорганами	<ul style="list-style-type: none">• Соответствие предлагаемых целей и задач интересам ПК в перспективе.• Реализуемость предлагаемых целей и задач.• Проработанность сценария развития ситуации после достижения поставленной цели, реализации задач.
Достижение поставленных целей и задач	<ul style="list-style-type: none">• Принятие или отмена нормативных правовых актов, поправок в них, снятие ограничений на деятельность ПК.• Получение льгот, субсидий, квот.
Используемые методы при достижении поставленных целей	<ul style="list-style-type: none">• Применение нестандартных инновационных методов взаимодействия с госорганами.
Наличие государственного заказа и преференций	<ul style="list-style-type: none">• Наличие или отсутствие государственного заказа.• Финансовые показатели, условия и сроки реализации государственного контракта.• Возможности пролонгации контракта.• Предоставление субсидий, налоговых кредитов, льгот.
Наличие позитивных бесконфликтных отношений с госорганами	<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие серьезных претензий к ПК со стороны госорганов• Внешние условия (законодательство, налоговые ставки, инфраструктура и прочее), благоприятные для развития организации.
Оттенок сформированного мнения в госорганах	<ul style="list-style-type: none">• Эмоциональная окраска упоминания ПК в СМИ, в деловой среде, в госорганах: а) позитивная, б) негативная, в) нейтральная.
Точность прогнозирования развития событий	<ul style="list-style-type: none">• Полнота сценариев развития ситуации.• Сроки предвидения возможных проблем для ПК.• Вероятность реализации сценариев.

Оценки GR по результатам текущей деятельности

<i>Результат GR-деятельности</i>	<i>Возможные критерии оценки</i>
<i>Воздействие на госорганы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Количество проведенных мероприятий с участием представителей госорганов за отчетный период: семинары, конференции, круглые столы, форумы и др. • Количество посланных писем, факсов, интернет-коммуникаций; частота телефонных звонков и др.
<i>Координация выстраивания отношений ПК с госорганами</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярность проведения двусторонних и многосторонних встреч с заинтересованными лицами в ПК. • Умение убеждать коллег в правоте выбранной GR-стратегии. • Учет потребностей различных подразделений ПК при выработке единой линии взаимодействия с госорганами.
<i>Обеспечение преференций и государственных заказов для ПК</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Количество поданных заявок. • Обеспечение заявок сопроводительной документацией. • Количество проведенных встреч с представителями госорганов, осуществляющих закупки. • Количество выигранных тендеров и другие.
<i>Определение и анализ потребностей ПК в сфере взаимодействия с госорганами</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянное взаимодействие по вопросам GR с коллегами из других подразделений. • Оперативность получения информации от заинтересованных лиц в ПК. • Регулярность и качество подготовки аналитических отчетов. • Способность заблаговременно выявлять проблемные сферы для ПК.
<i>Отслеживание деятельности госорганов и прогнозирование их влияния на ПК</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярность подготовки мониторинга деятельности госорганов и их кадрового состава. • Регулярность и качество отчетов о работе госорганов. • Качество и практическая пригодность SWOT-анализа.



Дополнительно предлагаем для сведения и возможного использования в работе ПК следующие КПД GR-департамента Фонда на 2016 год, которые разработаны на основе Программы трансформации и результатов анализа текущего взаимодействия с государством как регулятором:

1. Сокращение количества запросов госорганов, поступающих в Фонд и ПК и требующих содержательного ответа, в сравнении с базовым уровнем 2014 года.

Показатель отражает величину снижения количества запросов, поступающих со стороны госорганов. Он рассчитывается по формуле:

$(\text{Кобщ.} - \text{Котв.}) / \text{Кобщ.}$, где:

Кобщ. – общее количество запросов госорганов в Фонд и ПК за 2014 год;

Котв. – общее количество запросов госорганов в Фонд и ПК за 2016 год (с учетом вычета определённой категории запросов), требующих содержательного ответа.

2. Сокращение количества КСО в 2016 году, в которых участие Фонда нецелесообразно на базе 2015 года.

Показатель отражает снижение количества участия руководства Фонда в консультативно-совещательных органах.

В соответствии формулой расчета процент сокращения количества КСО, в которых участие Фонда нецелесообразно определяется как отношение количества КСО, участие Фонда в которых прекращено в 2016 году согласно законодательства на количество КСО на конец 2015 года, в составе которых находился Фонд.

3. Реализация проекта «Переход на новую модель взаимодействия с госорганами».

Показатель отражает дату завершения проекта «Переход на новую модель взаимодействия с государственными органами».

При расчете показателя используются отчетные данные матрицы контроля качества

КПД считается исполненным, если указанная в матрице контроля качества дата утверждения отчета по завершению проекта совпадает с датой фактического утверждения отчета по реализации проекта.

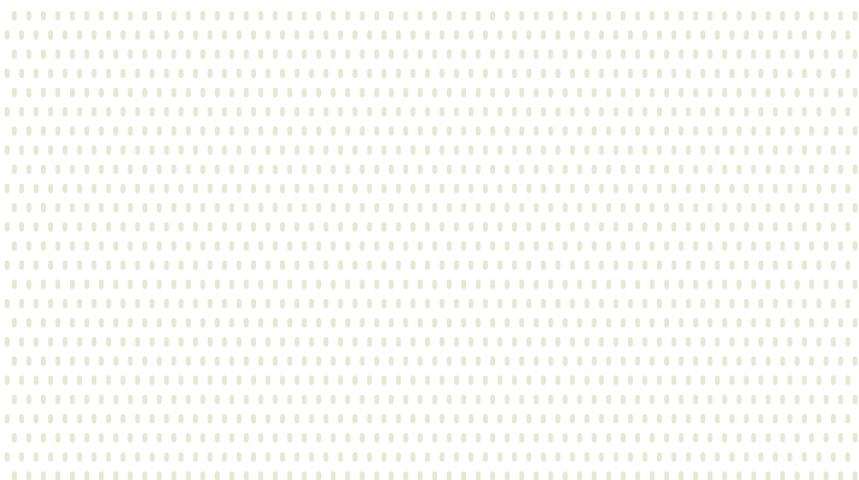
4. Степень удовлетворенности сотрудников Фонда уровнем организации в Фонде работы по взаимодействию с Правительством (госорганами).

Показатель демонстрирует степень удовлетворенности сотрудников Фонда уровнем организации в Фонде работы по взаимодействию с Правительством (госорганами).

Определение степени удовлетворенности осуществляется путем проведения анонимного анкетирования сотрудников Фонда.

КПД GR-департамента Фонда будут корректироваться на основе результатов анализа взаимодействия с госорганами с акцентом на решение основной цели по повышению долгосрочной стоимости и устойчивого развития Фонда, и ПК.

Описание и примеры ключевых показателей деятельности, указанные в данной главе, не являются исчерпывающими для GR-функции ПК. На основе указанной методике и примеров, ПК рекомендуется самостоятельно, с учетом специфики своей деятельности, производственных целей и задач разработать и утвердить релевантные GR-КПД ПК.



Глава №4

ПРОЦЕССЫ GR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С учетом положений законодательства Республики Казахстан, целей, задач, функций и направлений деятельности, процессы GR-деятельности целесообразно разделять на несколько направлений:

1. **GR-деятельность в Фонде;**
2. **GR-деятельность в ПК.**

При этом, процессы GR-деятельности в ПК, также, с учетом отраслевых направлений и специфики деятельности каждой отдельной ПК, возможно, будут значительно отличаться друг от друга.

GR-деятельность в Фонде

Взаимодействие Фонда с Правительством и госорганами предполагает создание единого профессионального центра компетенций для:

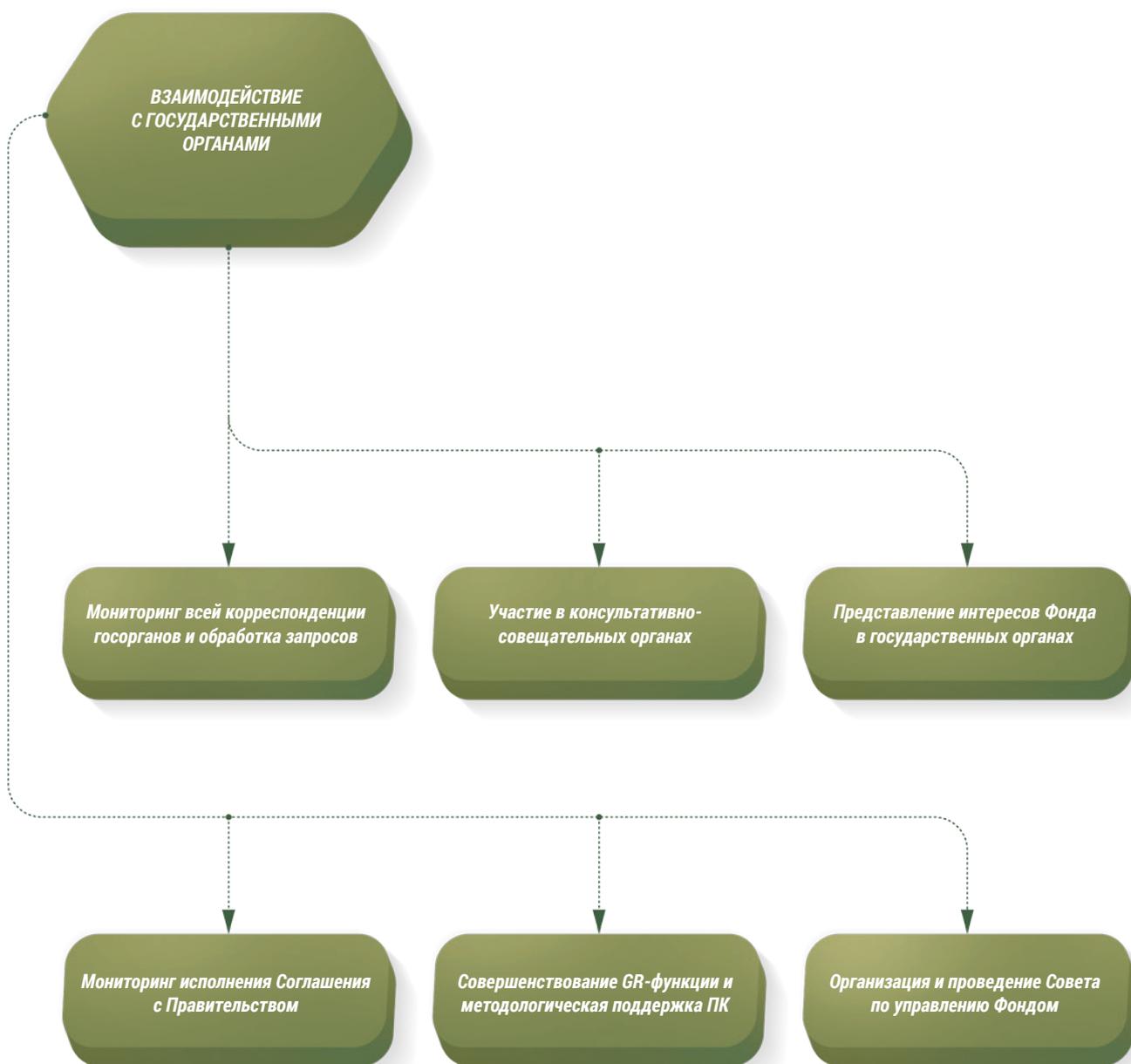
- повышения результативности взаимодействия Фонда и ПК с госорганами;
- обеспечения частичного перераспределения временных ресурсов руководства и сотрудников подразделений Фонда, выделенных для взаимодействия с госорганами, в пользу решения задач, обеспечивающих создание стоимости.

Данная функция включает в себя полный спектр вопросов, связанных с:

- содержательным анализом, приоритизацией и частичной подготовкой ответов на запросы, направляемые в Фонд госорганами;
- систематизацией наиболее часто запрашиваемой информации и созданием для нее стандартных форм отчетности и портала, проведением разъяснительных мероприятий и тренингов для основных заинтересован-

ных сторон в госорганах по использованию портала;

- представительством интересов Фонда на различных государственных встречах и совещаниях;
- предоставлением методологической поддержки ПК;
- сотрудничеством с госорганами для определения и подготовки вопросов, требующих участия Фонда, а также продвижения интересов Фонда и ПК при разработке нормативно-правовых инициатив в сотрудничестве с Департаментом правового обеспечения (в случаях необходимости и с заинтересованными структурными подразделениями Фонда);
- организацией проведения Совета по управлению Фондом, включая формирование повестки дня с учетом ключевых вопросов взаимодействия Фонда с госорганами, требующих вовлечения высшего руководства страны.



Пример 4.1 – Карта процессов

Мониторинг всей корреспонденции госорганов и обработка запросов

Процесс предназначен для проведения частичной централизации и систематизации работы с запросами госорганов для повышения качества обработки запросов, а также содействию по высвобождению временных ресурсов сотрудников структурных (профильных) подразделений Фонда для решения задач по созданию стоимости.

При поступлении в Фонд запросов от госорганов, процесс обработки проводится в следующем порядке:

1. Отдел по документационному обеспечению проводит первичный анализ документа – регистрирует и выявляет запросы, явно не относящиеся к компетенции Фонда.
2. Запросы, не относящиеся к компетенции Фонда, направляются в структурное подразделение по взаимодействию с Правительством для формирования и направления шаблоно-отказного письма в соответствующий госорган.
3. Запросы госорганов, относящиеся к компетенции Фонда, направляются отделом по документационному обеспечению в причастные структурные блоки (подразделения) для дальнейшей работы в рамках возложенных на них функций.
 - 3.1. Если запросы относятся к компетенции одного структурного блока (подразделения), то такие запросы направляются напрямую в данный структурный блок (подразделение) Фонда.
 - 3.2. Если при исполнении запросов необходимо участие нескольких (двух и более) структурных блоков Фонда, то ответственным исполнителем по

выполнению таких запросов (поручений), включая подготовку сводных ответов Фонда в соответствующие госорганы, а также проведение классификации запросов, является структурное подразделение по взаимодействию с госорганами.

3.3. Если запросы касаются компетенции нескольких блоков, при этом их предмет относится к явной компетенции одного структурного блока/подразделения, то ответственным исполнителем, включая свод материалов, назначается данный структурный блок/подразделение. Например, если запрос касается финансовой устойчивости и освоения бюджетных средств, то ответственным должен быть Департамент корпоративных финансов.

3.4. В случае отсутствия необходимости в своде материала при исполнении запросов госорганов, каждое структурное подразделение, определенное как ответственное по исполнению конкретного мероприятия (поручения) самостоятельно готовит ответ.

Помимо анализа, приоритизации и подготовки ответов на часть запросов госорганов, данная функция также будет способствовать систематизации наиболее часто запрашиваемой информации, созданию для нее стандартных форм отчетности и мониторинга размещения ее на интернет-ресурсах, а также способствовать ее использованию госорганами посредством проведения разъяснительных мероприятий и тренингов по использованию портала для основных заинтересованных сторон.



Мониторинг исполнения Соглашения с Правительством

Процесс описывает работу по мониторингу надлежащего исполнения Соглашения о взаимодействии между Правительством Республики Казахстан и Фондом (далее – Соглашение).

Процесс включает в себя:

I. Во исполнение Соглашения, подготовку Отчета Правления Фонда на ежеквартальной основе путем вынесения на рассмотрение Совета директоров консолидированных результатов деятельности Фонда с организациями, более пятидесяти процентов голосующих акций (долей участия) которых принадлежат Фонду на праве собственности или доверительного управления, включая:

1. мониторинг реализации консолидированного плана развития Фонда;
2. ключевые показатели деятельности Фонда и крупных компаний по списку, определяемому Советом директоров;
3. информацию о крупных инвестиционных проектах, реализуемых группой Фонда, по списку, определяемому Советом директоров;
4. информацию об инвестиционных проектах, реализуемых в рамках программ Правительства, в формате, определенном Советом директоров;
5. важные отраслевые инициативы и задачи;
6. социальную ответственность группы Фонда;
7. другие вопросы в соответствии с внутренними документами Фонда или по предложению члена Совета директоров.

II. Во исполнение Соглашения, подготовку Отчета Правления Фонда о надлежащем исполнении положений Соглашения на рассмотрении Совету директоров не реже двух раз в год.

Процесс подготовки пакета материалов к названным отчетам (проект решения Правления, проект решения Совета директоров, пояснительные записки к проектам решения Правления и Совета директоров, подготовка отчетов по каждому направлению, сводный отчет) включает направление заинтересованным структурным подразделениям служебной записки о представлении в установленные сроки информации по вопросам, входящим в компетенцию, свод и анализ представленной информации, согласование, доработка с учетом замечаний и предложений Правового блока и заинтересованных структурных подразделений, а также руководства Фонда, в сроки, установленные соответствующими внутренними документами Фонда.

Участие в консультативно-совещательных органах

Процесс предназначен для участия представителей Фонда в различных комиссиях, комитетах и других КСО, организованных и проводимых госорганами. Целью процесса является высвобождение временных ресурсов руководства и сотрудников Фонда/ПК и повышение эффективности взаимодействия с госорганами путем сокращения участия в данных КСО.

Данный процесс включает в себя:

- предварительный скрининг запросов и определение необходимости участия Фонда в соответствующих консультативно-совещательных органах совместно с профильными подразделениями Фонда и руководством Фонда;
- выявление и исключение запросов, не относящихся к компетенции Фонда, с уведомлением соответствующих госорганов;
- определение профильных запросов, не требующих отраслевой экспертизы, и участников со стороны Департамента по взаимодействию с Правительством;
- определение профильных запросов, требующих отраслевой экспертизы, и согласование участников от соответствующих профильных структурных подразделений Фонда;
- разработка плана действий на основании приоритизированного списка встреч и совещаний для участия сотрудников Фонда.

Совершенствование GR-функции и методологическая поддержка ПК

Процесс направлен на совершенствование взаимодействия с госорганами путем структурированного и последовательного подхода к развитию методологии и стандартов на основе передовой практики в области взаимодействия с госорганами.

Процесс включает в себя:

- обновление методологии и прочих внутренних документов структурного подразделения в соответствии с передовой практикой по взаимодействию с госорганами;
- проведение обучающих мероприятий по ознакомлению с концепцией взаимодействия Фонда и ПК с госорганами;
- оказание помощи/поддержки по вопросам акционерного/регулярного характера ПК.



Представление интересов Фонда в госорганах

Процесс предназначен для активного регулярного взаимодействия с госорганами, прежде всего – с Правительством РК, для формирования ожиданий в отношении компетенций Фонда, а также определения позиции Фонда в отношении ключевых нормативно-правовых инициатив с целью повышения эффективности сотрудничества.

Процесс включает в себя:

1. работу с Правительством на ранней стадии подготовки запросов, требующих участия Фонда, с целью их оптимизации;
2. способствование формированию нормативно-правовой повестки дня Правительства с целью продвижения интересов Фонда:
 - 2.1) посредством определения приоритетов взаимодействия с госорганами, сбора и подготовки предложений по приоритизированным вопросам в рамках Фонда в сотрудничестве со структурным подразделением, ответственным за правовое обеспечение, отраслевыми дирекциями (включая ПК) и остальными заинтересованными структурными подразделениями Фонда и их коммуникации с госорганами;
 - 2.2) посредством мониторинга законодательных инициатив, их приоритизации с точки зрения возможных последствий для Фонда и ПК и коммуникации позиции Фонда в сотрудничестве со структурным подразделением, ответственным за правовое обеспечение и заинтересованными структурными подразделениями Фонда.

Процесс включает в себя участие предста-

вителей Фонда и ПК в совещаниях в Правительстве и госорганах по следующим критериям:

- по регуляторным вопросам Фонда/ПК участвуют представители Фонда/ПК;
- по акционерным вопросам Фонд/ПК участвует в совещаниях только если такое участие:
 - 1) в интересах Фонда/ПК;
 - 2) не в интересах Фонда/ПК, но вытекает из Соглашения с Правительством.

Если участие не в интересах Фонда/ПК, но вытекает из Соглашения, то, как правило, участвует Фонд без ПК. При этом, если обсуждаемые на совещании вопросы относятся к компетенции одного блока Фонда, то на нем участвуют представители этого блока, если относятся к компетенции нескольких блоков, то на нем участвуют представители GR-департамента.

Если приглашение направлено напрямую председателю Правления Фонда, то он может сам определить ответственный блок и лицо, участвующее в совещании.

Организация и проведение Совета по управлению Фондом

Процесс предназначен для обеспечения проведения Совета по управлению Фондом (далее – Совет), для обеспечения принятия решений по основным вопросам взаимодействия между Фондом и госорганами, требующими вовлечения высшего руководства страны, а также получения рекомендаций в отношении стратегического развития Фонда для дальнейшей проработки в рамках функции управления стратегией.

Процесс включает в себя:

- формирование и согласование Повестки дня с председателем Правления Фонда и другими участниками Совета, включая Президента РК;
- разработку и согласование с председателем Правления Фонда контентных материалов Фонда в соответствии с повесткой, с учетом основных проблемных точек взаимодействия Фонда с госорганами, требующих вовлечения участников Совета;
- сбор материалов от всех заинтересованных профильных структурных подразделений Фонда, которые формируют данные материалы, по согласованной повестке дня; формирование общего сводного пакета материалов; проверка его полноты (*справка, предложения к тезисам выступления Председателя Правления Фонда, Главы государства, проект Протокольного решения, отчет, презентационные и др. материалы, список участников*) и корректности изложения и т.д.
- обеспечение организации проведения заседаний Совета, включая составление и согласование списка участников заседаний, заблаговременное информирование участников о дате,

времени и месте проведения заседаний Совета, подготовку помещений, и иные организационные мероприятия с привлечением соответствующих профильных подразделений Фонда;

- формирование, согласование и утверждение проекта Протокола заседания Совета, а также систематизация основных рекомендаций Совета в отношении стратегии развития Фонда для коммуникации функции управления стратегией;
- мониторинг реализации решений, принятых в рамках заседаний Совета, включая решения, связанные с вопросами взаимодействия Фонда с госорганами.



GR-деятельность в ПК

В GR-деятельности ПК можно выделить два направления:

1. Активное выстраивание отношений с госорганами, прогнозирование и упреждение проблем и рисков ситуаций. Такой подход позволяет самостоятельно выстраивать диалог с госорганами, ориентируясь на собственные стратегические интересы.
2. Разрешение возникших проблем. Здесь GR-деятельность направлена на исправление ситуации, разрешение проблемы или минимизацию ущерба.

Первое направление деятельности является ключевым, что позволяет ПК оптимизировать среду под себя, в то время как второе должно выполнять вспомогательные функции.

Деятельность второго типа не сможет обеспечить защиту интересов ПК, так как предполагает пассивность, зависимость от действий, инициатив госорганов или других компаний. Успешная реализация стратегии активного выстраивания отношений практически исключает необходимость резкого реагирования на возникшие угрозы, а потому делает работу GR-департамента менее заметной.

В таблице ниже, в качестве примера показаны некоторые задачи GR-деятельности, которые включают ряд функций, задающих, в свою очередь, направления деятельности GR-менеджера.

В зависимости от ситуации GR-специалист выбирает оптимальную стратегию взаимодействия с госорганами.

Задачи и функции GR-деятельности

Задачи	Функции
<i>Воздействие на госорганы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и реализация GR-проектов. • Установление и поддержание контактов в госорганах. • Организация встречи и переговоров руководства ПК с представителями госорганов. • Разработка проектов нормативных правовых актов и их обоснование для госорганов. • Организация мероприятий в сфере социальной ответственности бизнеса.
<i>Координация выстраивания отношений ПК с госорганами</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение принципов взаимодействия ПК с госорганами. • Координация информационных потоков ПК с госорганами. • Контроль ключевых аспектов взаимодействия подразделений с госорганами. • Консультация заинтересованных лиц по вопросам взаимодействия с госорганами.
<i>Обеспечение преференций и государственных заказов для ПК</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение участия ПК в государственных тендерах. • Обеспечение преференций для ПК.
<i>Определение и анализ потребностей ПК в сфере взаимодействия с госорганами</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление коммуникации с заинтересованными лицами в ПК по вопросам, связанным с госорганами. • Обобщение полученной информации
<i>Отслеживание деятельности госорганов и прогнозирование их влияния на ПК</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянный мониторинг деятельности госорганов и их кадрового состава. • Аналитика действий с госорганами. • Проведение экспертизы влияния решений госорганов на ПК.



Как было указано выше, с учетом отраслевых направлений и специфики деятельности каждой отдельной ПК, формировать и рекомендовать всем ПК единую модель GR-процессов представляется нецелесообразным.

Дополнительно рекомендуем при формировании GR-процессов в ПК, использовать следующие примеры лучших мировых практик GR-функций:

Прямое подчинение GR функции CEO:

- Примеры факторов, влияющих на позицию GR в ПК – структура владения, доля гос. закупок, экологичность операций (*напр., нефтяная отрасль*), социальная ответственность (*напр., табачная компания*), численность персонала.

Привязка целей GR к бизнес целям:

- Глава GR ежегодно встречается с главами бизнеса для обсуждения задач и приоритетов на ближайший год.
- По результатам встречи разрабатывается скоркард со SMART целями, в т.ч. финансовыми.
- Помимо скоркард функция GR также отслеживает операционные показатели, например, встречи с представителями госорганов, участие в общественных мероприятиях.

Координация GR с бизнесом:

- Годовая программа тренинга и работы в бизнес-единицах для сотрудников GR.
- Компенсация сотрудников оценивается по 5 ключевым для бизнеса направлениям, в т.ч. налоги, торговля, трудовая деятельность.

Координация GR с другими функциями:

- Ключевые партнеры – коммуникации, корпоративное управление, юридическое сопровождение и compliance.
- Организация совместной работы по регуляторным, законодательным вопросам.



Глава №5

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, РОЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ

Организационная структура ПК по вопросам GR-деятельности строится с учетом масштаба ПК, ее структуры и отраслевой специфики деятельности (в том числе, объем и области взаимодействия с госорганами). В этой связи, рекомендовать ПК единый подход для организационной структуры GR не представляется возможным в силу достаточно большого различия в особенностях ПК.

Функции организации взаимодействия с госорганами часто находятся в компетенции департаментов, отвечающих за обеспечение взаимодействия ПК с общественными организациями, СМИ, общественностью и т.п. Взаимодействие с госорганами также может относиться к компетенции Департамента по корпоративным отношениям.

В этом случае снижаются издержки на GR, так как нет штата GR-специалистов, а проблемы решаются по мере их возникновения в рамках тех подразделений, которые тематически ближе других стоят к этим проблемам и имеют контакты в соответствующих госорганах. Правда, такая экономия может обернуться сложностями в будущем, что вызовет существенные расходы на их решение. Более же очевидными недостатками такого способа организации GR-деятельности являются ее нерегулярность, непрофессионализм и недостаток полномочий исполнителей, а также усложнение реализации крупных и особенно долгосрочных проектов. В результате снижается эффективность не только GR-функций, но и профильной деятельности того подразделения, которое «по совместительству» выполняет GR-функцию. К тому же при такой модели организации может быть нарушена координация GR-деятельности.

В крупных ПК GR-функция, как правило, выделена в отдельное подразделение. При моделировании структуры такого подразделения важно отталкиваться не от конкретных должностей, а от ролей, которые будут

возложены на данные должности. Роль представляет собой последовательность действий (шагов), которая впоследствии может быть присвоена должности (сотруднику). При этом одна роль может быть присвоена как одной должности, так и нескольким должностям.

Реализация GR-задач требует создания сильной квалифицированной команды, обладающей широким спектром компетенций, включая финансово-экономическую, юридическую, журналистскую и маркетинговую, а также опытом работы с госорганами (в том числе бывшие депутаты и представители местных исполнительных органов).

Целесообразно, и наиболее эффективно, разделить GR-ролей на 3 уровня: верхнего, среднего и уровня исполнителей. Для построения организационной структуры рекомендуется использовать эти же уровни, но с учетом применения данных функций к конкретной ПК:

верхний – руководитель ПК или его заместитель;

средний – руководитель GR-блока (подразделения) ПК;

уровень исполнителей – GR-менеджеры.

Профессия GR-менеджера сегодня считается не только востребованной, но и достаточно престижной, так как он является ответственным лицом, осуществляющим управление отношениями ПК с госорганами. Как и любой другой специалист в своем деле, он должен обладать набором знаний и инструментов, с помощью которых он сможет с большой долей вероятности добиться успеха.

В первую очередь, он должен уметь строить доверительные и позитивные отношения между своим работодателем и представителями госорганов с помощью установления конструктивного диалога в целях устойчивого развития ПК.

GR-менеджер – это ответственное лицо, осуществляющее управление отношениями



ПК с госорганами. Его задача – вести диалог с парламентариями, правительством и госорганами, вовремя отслеживать законодательные инициативы и затем привлекать тех специалистов, которые на месте решают узкие проблемы как профессионалы в своей сфере (к примеру, специалисты коммерческого или производственного департаментов, юридической или логистической служб и т.д.).

Существует определенный набор компетенций, которыми должен обладать специалист в области взаимоотношений с госструктурами:

- Знание структуры госорганов, порядка и условий принятия и реализации решений.
- Понимание структуры, принципов функционирования госорганов (сюда же относится понятие «персоналий»). Для всего этого необходим опыт работы в госструктурах.
- Навыки продуктивного общения с госорганами.
- Умение вести деловую переписку и знание документооборота госорганов.
- Умение работать с масс-медиа, для чего необходим опыт организации специальных мероприятий.
- Коммуникативные навыки.
- Знание отраслевой проблематики и умение разбираться в насущных проблемах своей отрасли и коллег по ПК, компетентность.
- Профессионализм в работе с документами – их необходимо уметь правильно написать и прочитать. Чиновник должен с удовольствием работать с присылаемыми ему документами, а умение изложить свои проблемы на понятном и привычном чиновнику языке – важный профессиональный навык. К нему же относятся профессиональная подготовка к тендерам, кон-

курсам и пр., знание законодательства в этой сфере. Общая юридическая подготовка преумножает данные навыки и компетенции.

Кроме того, специалисту в такой области желательно обладать следующими личностными характеристиками:

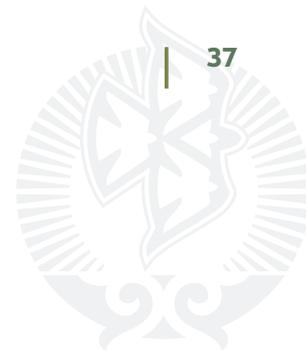
- Иметь аналитические способности.
- Грамотно владеть письменной и устной речью.
- Обладать организаторскими способностями.
- Быть настойчивым, целеустремленным, дисциплинированным.
- Уметь вести переговоры, умение выслушать, понять и взять на вооружение логику собеседника.
- Способность точно и кратко излагать свои мысли.

Систематизируя вышесказанное, приведем часто выдвигаемые требования к «идеальному» GR-менеджеру. Данная роль требует следующих навыков и компетенций:

- теоретические/академические знания (высшее экономическое, юридическое, и/или финансовое образование, государственное управление);
- профессиональные знания и опыт по взаимодействию с госорганами в коммерческих компаниях или общественных организациях, в госорганах с уклоном в деятельности на взаимодействие с коммерческими компаниями;
- высокие организаторские и коммуникативные способности, навыки эффективного межличностного общения, креативность, способность к нестандартному мышлению; глубинное понимание особенностей функционирования законодательной и исполнительной власти, специфики межведомственных отношений, опыт лоббирования, понимание специфики лоббистской деятельности; лидерские качества, стратегическое мышление, умение формулировать проблемы и задачи.
- участие в предвыборных кампаниях; ученые степени; знание иностранных языков.

Указанные требования к роли являются ориентировочными (примерными) и предусматривают необходимую детализацию и дополнения в зависимости от уровня (специфики) ПК при формировании требований к кандидатам.

Количественный состав функции напрямую зависит от размеров и отраслевой специфики ПК, а также зрелости процессов внутри организации.



Глава №6

ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ

Для автоматизации основных процессов GR-деятельности могут быть использованы информационные системы класса ERP (англ. – Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия), которые представляют собой набор интегрированных приложений, позволяющих обеспечить формирование единого информационного пространства для построения интегрированной системы планирования и управления деятельностью ПК.

Решения по сбору и консолидации отчетности

Система по сбору и консолидации отчетности на текущий момент реализована на уровне Фонда, при этом, возможно потребуются развитие функционала данной системы в части расширения данных, требуемых для сценарного моделирования. На уровне каждой ПК требуется создание информационной системы данного типа, либо ее модернизация в части расширения данных.

Необходимо реализовать системную интеграцию по передаче данных из информационной системы ПК в информационную систему КЦ.

Внедрение системы по сбору и консолидации отчетности позволит ПК:

1. подводить промежуточные финансовые итоги;
2. анализировать результаты деятельности предприятия;
3. принимать взвешенные управленческие решения.

Также успешное внедрение данной системы устранил следующие типичные проблемы:

Проблема	Влияние на бизнес	Путь решения
Трудоемкость ручного сбора отчетности и низкое качество отчетов	<ul style="list-style-type: none">• Недостаточная оперативность формирования отчетов.• Отсутствие актуальных показателей из-за трудоемкости их формирования.	<ul style="list-style-type: none">• Интеграция всех источников данных в хранилище данных для построения отчетности.• Автоматический расчет ключевых показателей.• Настройка загрузки данных из исходных систем в фоновом режиме для построения отчетности на актуальных данных.
Низкая оперативность формирования отчетов	<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие знаний о возникшей проблеме, и, как следствие, отсутствие возможности ее решения.• Принятие неверных решений, основанных на неполной информации о текущем положении.	<ul style="list-style-type: none">• Построение аналитических отчетов на базе корпоративного хранилища данных.• Предоставление платформы построения отчетности бизнес-пользователям.• Предоставление платформы для просмотра оперативной отчетности необходимо количеству сотрудников.
Слишком большое количество отчетов и данных	<ul style="list-style-type: none">• Увеличение временных затрат на изучение отчетов и аналитику.• Избыточность информации, которая приводит к затягиванию принятия решения.	<ul style="list-style-type: none">• Разделение отчетов между пользователями в зависимости от уровня ответственности (по ролям).• Предоставление доступа каждому уровню ответственных лиц только к тем отчетам и данным, которые будут необходимы для принятия решений.

Системы бизнес-аналитики (англ. — Business Intelligence)

Информационные системы типа BI должны быть разработаны и внедрены в каждой ПК в рамках создания аналитического центра/ корпоративной системы отчетности по всем видам деятельности ПК.

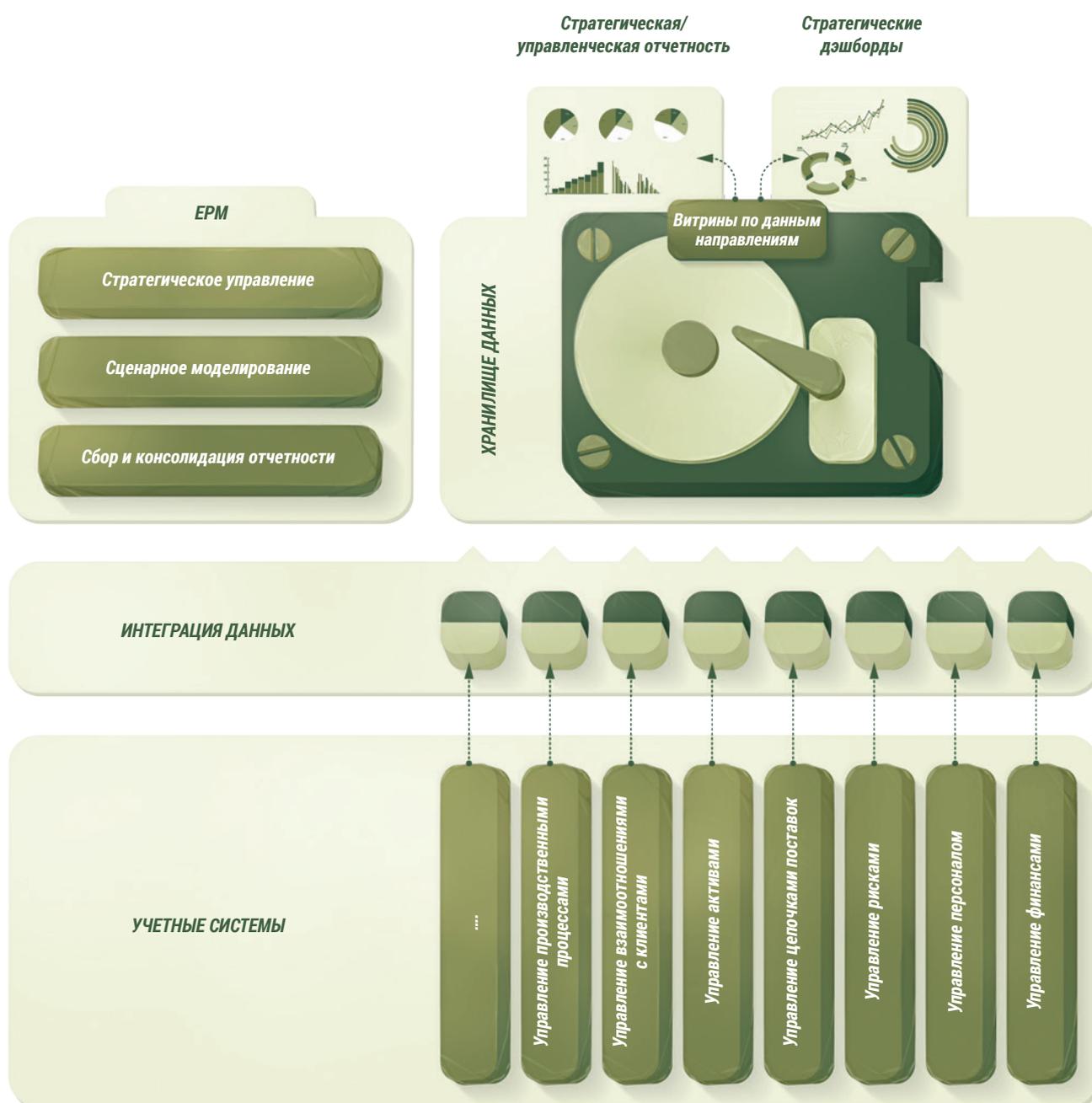
В рамках проектов по автоматизации деятельности ПК будет создано корпоративное хранилище данных, которое обеспечит хранение данных из различных транзакционных источников и структурирует их таким образом, что поиск, извлечение и обработка данных будут являться наиболее эффективными.

Корпоративная система отчетности должна предоставлять аналитикам ПК инструменты для всестороннего анализа информации, позволяющие рассматривать различные срезы данных, выявлять тренды и зависимости по выбранным критериям.

Внедряемые BI-решения, должны содержать наглядные информационные панели (дэшборды), которые отображают аналитические результаты в графическом представлении (в виде шкал, графиков, индикаторов), а также в виде таблиц, в том числе на мобильных устройствах.

В рамках создания корпоративного шаблона по автоматизации референсных моделей бизнес-процессов разрабатывается минимальный набор отчетов по анализу деятельности ПК. Локализация BI-решений на уровне ПК должна обеспечить интеграцию с производственными системами данной ПК.

Необходимо обеспечивать развитие информационных систем по хранению и анализу отчетности в течение всего их жизненного цикла.



Пример 6.1 – Принцип хранения и обмена данных для отчетности

Обеспечение и управление данными

Управление данными — бизнес-функция, в рамках которой осуществляется разработка архитектуры данных, построение систем управления ими, поддержка данных в актуальном состоянии, контроль качества и вывод информации из эксплуатации.

Для осуществления эффективной GR-деятельности, Фонду необходимо получать достоверную информацию из ПК, формируемую на основе данных, которые должны быть актуальными и качественными. Эти данные собираются из информационных систем ПК, накапливаются и позволяют проводить всесторонний анализ их деятельности. Чтобы добиться требуемого качества и актуальности данных необходимо своевременное управление информацией.

Процессы и ключевые подходы по управлению данными описаны в отдельной книге «Референсная модель по управлению данными для портфельных компаний АО «Самрук-Қазына».

GR-деятельность является одной из ключевых функций, которая заинтересована в качественных данных и информации, а также определяет требования как к составу информации и качеству данных, получаемых для формирования отчетности, так и к процессам по управлению данными.

Для обеспечения данными вышеуказанных решений необходимо выполнить следующее:

- организовать процессы управления данными в Фонде и в ПК, в том числе распределить ответственность;
- спроектировать архитектуру данных на логическом и физическом уровне;
- определить метрики качества данных и контролировать на основе данных какого качества формируется отчетность;

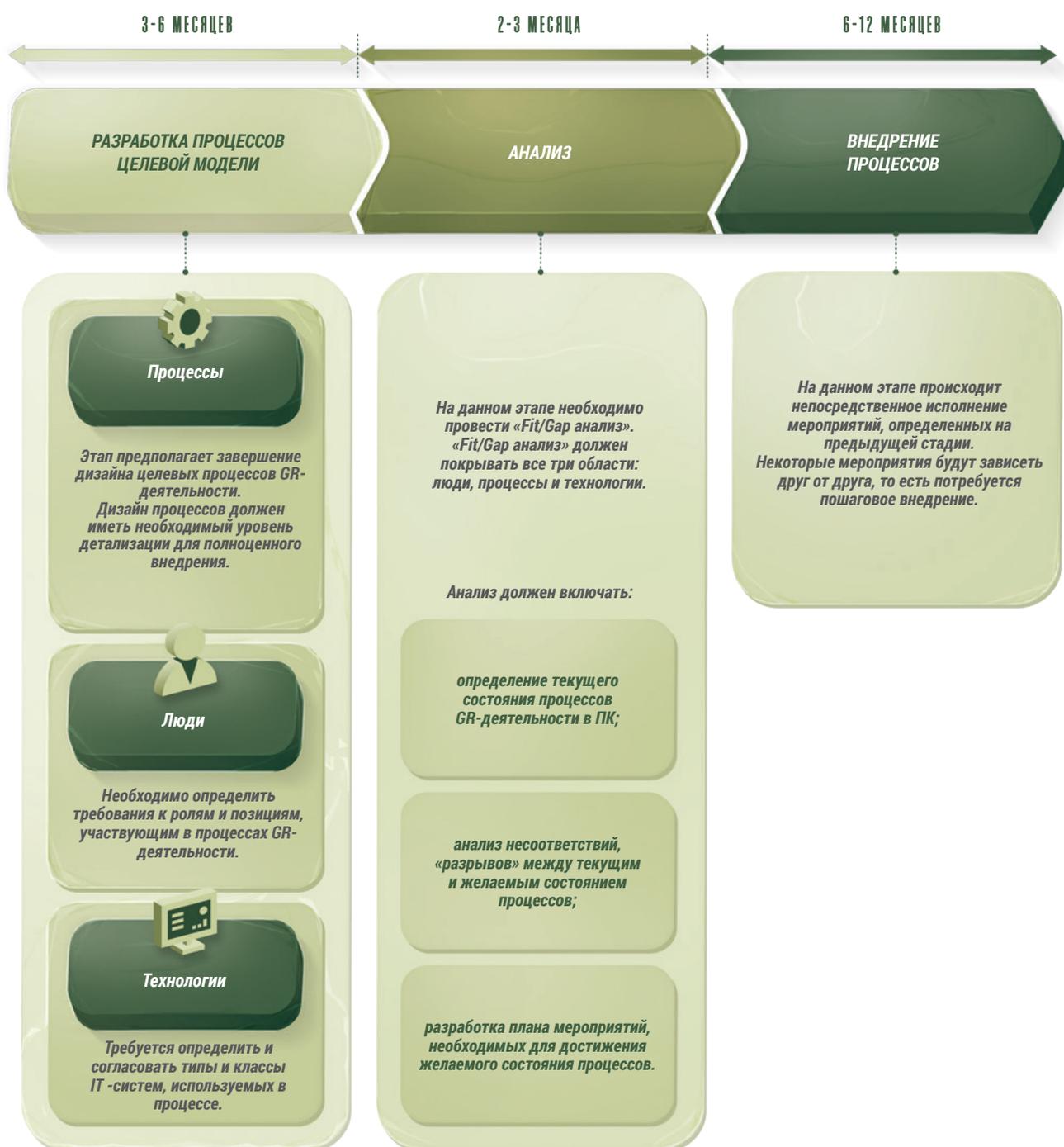
- определить требования к хранению и архивации данных;
- внедрить решения по автоматизации процессов управления данными;
- обеспечение соответствия качества данных бизнес-требованиям;
- управление метаданными, в т.ч. ведение бизнес-гlossария;
- обеспечение единства мастер-данных;
- хранение и архивация данных.



Глава №7

ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ

Трансформация процессов GR-деятельности реализуется по трем основным направлениям: процессы, люди, технологии. Процесс оптимизации можно разделить на следующие стадии:



Рекомендации по трансформации GR-функции:

1. Внедрение процессов в других процессных областях, имеющих глубокую интеграцию с процессами GR-деятельности.

В случае отсутствия в текущей модели ПК некоторых процессов, имеющих тесную интеграцию с процессами GR-деятельности, необходимо внедрение данных процессов. Внедрение должно происходить с параллельным обучением владельцев сопредельных процессов по функциональным нововведениям и персонала по точкам интеграции.

2. Внедрение нормативных документов GR-процессов.

Для полноценной работы оптимизированных процессов GR-деятельности необходимо разработать и внедрить (либо пересмотреть) пакет нормативных документов: инструкции, методологии и другие нормативные документы.

3. Внедрение необходимых IT-систем.

Перед внедрением систем по автоматизации процессов GR-деятельности необходимо провести анализ по оценке уровня автоматизации других процессных областей.

По результатам проведенного анализа необходимо определить «проблемные» области автоматизации и разработать решения по исправлению ситуации (либо внесению изменений в целевую модель).

4. Разработка и внедрение КПД.

На этапе разработки целевой модели требуется создание сбалансированной системы КПД для процессов GR-деятельности, в том числе, в части расчета целевых показателей. При этом, рекомендуется использовать исторические данные, а также аналогичные показатели компаний, занимающих лидирующие позиции в соответствующей отрасли.

Вышеописанные сроки внедрения и мероприятия не представляют собой полно-

ценные график и список рекомендаций. Оптимизация процессов GR-деятельности напрямую зависит от самой ПК и ее текущего состояния, с точки зрения управления GR-процессами.

