Утверждена

Решением Совета директоров АО «Самрұқ-Қазына»

№113 от 17 сентября 2014 года

Внесены изменения

Решением Совета директоров АО «Самрұқ-Қазына»

№122 от 4 сентября 2015 года

Внесены изменения

Решением Совета директоров АО «Самрұқ-Қазына»

№137 от 27 января 2017 года

Программа трансформации АО «Самрұқ-Қазына»

25 августа 2014 г.

Лист согласования и утверждения

	Должность	**ФИО**	**Дата**	**Подпись**
Утверждено	*Указать должность/орган утвердившего документ*	*Указать ФИО утвердившего документ*	*Указать Дату утверждения документа (при необходимости № протокола)*	
Согласовано	*Указать должность согласовывающего лица*	*Указать ФИО согласовывающего лица*	*Указать Дату согласования*	
Владелец результата	*Указать должность владельца документа*	*Указать ФИО владельца документа*	*Указать Дату согласования*	

Лист изменений

Дата	**№ редакции**	**Описание изменений**
17 сентября 2014	001	Первая редакция документа
4 сентября 2015	002	1. Таблицы приведены в соответствии с обновленными дорожными картами 2. Ожидаемые результаты по трем КПД (EVA, прирост и дивиденды) установлены только на 2019 год (старые значения 2017 года)
26 октября 2016	003	1.Обновлены КПД по инициативам 2В Привлечение внешних инвесторов и выведение непрофильных и социальных активов из портфеля активов Фонда, 2С Внедрение активного подхода к инвестированию, 3А Повышение эффективности взаимодействия с

		государственными органами и Развитие необходимых навыков у сотрудников.

Содержание

Краткий обзор программы 6

1. Необходимость программы трансформации и ее цели 7

2. Направления трансформации 14

Направление трансформации (1): Повышение стоимости портфельных компаний 15
1A: Реинжиниринг бизнес–процессов 15
1B: Пересмотр набора и целевых значений стратегических ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и портфельных компаний 17
1C: Приведение стратегий портфельных компаний в соответствие с обновлённым набором стратегических целей 19

Направление трансформации (2): Изменение структуры портфеля и подхода Фонда к инвестиционной деятельности 20
2A: Упрощение структуры владения и юридической формы портфельных компаний 20
2B: Привлечение внешних инвесторов и выведение непрофильных и социальных активов из портфеля активов Фонда 21
2C: Внедрение активного подхода к инвестированию **Ошибка! Закладка не определена.**

Направление трансформации (3): Изменение распределения полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его портфельными компаниями 24
3A: Повышение эффективности взаимодействия с государственными органами 28
3B: Усиление отраслевых команд Фонда 30
3C: Изменение роли, полномочий и состава советов директоров Фонда и портфельных компаний 32

3. Подход к внедрению инициатив программы 35
Группа мероприятий: развитие необходимых навыков у сотрудников 36
Группа мероприятий: использование формальных механизмов для закрепления изменений 39
Группа мероприятий: создание примеров для подражания 40
Группа мероприятий: коммуникация для разъяснения необходимости изменений и вовлечения сотрудников 41

4. Дорожная карта трансформации 45
План реализации инициатив по внедрению изменений в деятельность Фонда и портфельных компаний 46
«Дорожная карта» по управлению изменениями 48

5. Управление программой трансформации 50

6. Управление рисками 55

Приложение 1: международный опыт проведения трансформаций в суверенных фондах и крупнейших компаниях 62

КРАТКИЙ ОБЗОР ПРОГРАММЫ

«Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» (далее также «Стратегия») ставит амбициозную цель вхождения Республики Казахстан в число 30 самых развитых государств мира в период до 2050 года. Для достижения поставленной цели Республике Казахстан в качестве одной из первоочередных задач необходимо значительно увеличить объем инвестиций в экономику и повысить производительность труда. АО ФНБ «Самрук-Қазына» владеет рядом крупнейших активов в государстве и играет важнейшую роль в обеспечении требуемых условий для достижения целей Стратегии.

На данный момент показатели эффективности инвестиционной и операционной деятельности портфельных компаний Фонда не достаточны для создания условий по достижению целей государственной Стратегии. Для обеспечения необходимого повышения эффективности инвестиционной и операционной деятельности Фонд разработал программу масштабных преобразований своей деятельности и деятельности контролируемых портфельных компаний («Программа трансформации АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»», далее «Программа»). Данная Программа была разработана высшим руководством Фонда и закладывает фундамент и общие принципы для трансформации всей группы «Самрук-Қазына», включая Фонд и портфельные компании. Следующим важным шагом будет согласование и детализация этих принципов совместно с руководителями портфельных компаний. Результатом данной работы станут планы трансформации портфельных компаний Фонда.

Программа охватывает три направления: повышение стоимости портфельных компаний, изменение структуры портфеля и подхода Фонда к ведению инвестиционной деятельности, перераспределение полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его портфельными компаниями. Реализация Программы потребует значительных изменений в деятельности самого Фонда, его портфельных компаний, а также в механизмах взаимодействия с государственными органами, участвующими в деятельности Фонда.

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

Трансформация Фонда и его портфельных компаний будет проходить поэтапно: на первом этапе Программа затрагивает сам Фонд и 3 пилотных портфельных компании; на втором этапе Программа будет реализована в остальных портфельных компаниях. Начиная Программу трансформации, грппа Фонда запускает процесс непрерывного совершенствования. После завершения активной фазы реализации мероприятий Программы совершенствование деятельности на постоянной основе будет являться корпоративной нормой.

Для управления Программой трансформации Фондом создан Проектный офис, в перечень задач которого входит методологическое обеспечение Программы, контроль сроков и управление рисками реализации направлений Трансформации, информирование всех заинтересованных сторон о ходе реализации Программы.

1. НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ И ЕЕ ЦЕЛИ

Основные тезисы данной главы:

- «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» ставит амбициозную цель – войти в число 30 самых развитых государств мира до 2050 года.
- Для достижения поставленной цели государству необходимо значительно увеличить объем инвестиций в экономику и повысить производительность труда, капитала и ресурсов.
- АО ФНБ «Самрук-Қазына» владеет рядом крупнейших активов Республики Казахстан и играет важную роль в обеспечении необходимых условий для достижения целей Стратегии.
- Показатели эффективности инвестиционной и операционной деятельности Фонда и его портфельных компаний не достаточны для создания условий по достижению целей государственной Стратегии.
- Для обеспечения необходимого повышения эффективности инвестиционной и операционной деятельности Фонд разработал программу масштабных преобразований своей деятельности и деятельности контролируемых портфельных компаний (Программа трансформации АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»).

В своем послании «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев поставил перед страной задачу войти к 2050 году в число 30 самых развитых государств мира. В процессе реализации этой масштабной стратегии развития Казахстан может использовать ряд существующих преимуществ:

- Сравнительно молодое и хорошо образованное население, обеспечивающее отличную базу для быстрого повышения производительности;
- Обширные запасы природных ресурсов, обеспечивающие большое количество привлекательных инвестиционных возможностей;
- Географическую близость к крупным рынкам соседних стран (например, России и Китая), обеспечивающую возможности для реализации дополнительных объемов продукции, произведенной в Республике Казахстан.

Все эти преимущества уже оказали существенное положительное влияние на экономическое развитие Республики Казахстан, добившейся среднегодового реального прироста ВВП в размере 7% в год в период с 1997 по 2012 гг. Однако результаты экстраполяции текущей траектории развития РК показывают, что существующих преимуществ и достижений социально-экономического развития государства недостаточно для реализации Стратегии «Казахстан – 2050». Для РК существует риск попадания в «ловушку среднего дохода», т. е. этапа развития, на котором страна, достигнув среднего уровня дохода на душу населения, не может превысить достигнутое значение из-за недостаточного объема инвестиций, высокой зависимости от сырьевого экспорта и дефицита квалифицированных трудовых ресурсов.

За прошедшие 50 лет из 100 стран, которые достигли среднего уровня доходов на душу населения, только 13 (среди них Япония, Южная Корея, Сингапур, Израиль) смогли войти в группу стран с высоким доходом на душу населения. До настоящего момента Казахстан демонстрировал положительные результаты, находясь в числе немногих стран, чьи темпы экономического роста стабильно выше темпов, необходимых для вхождения в число стран ОЭСР в 2050 г. *[Рисунок 1]*

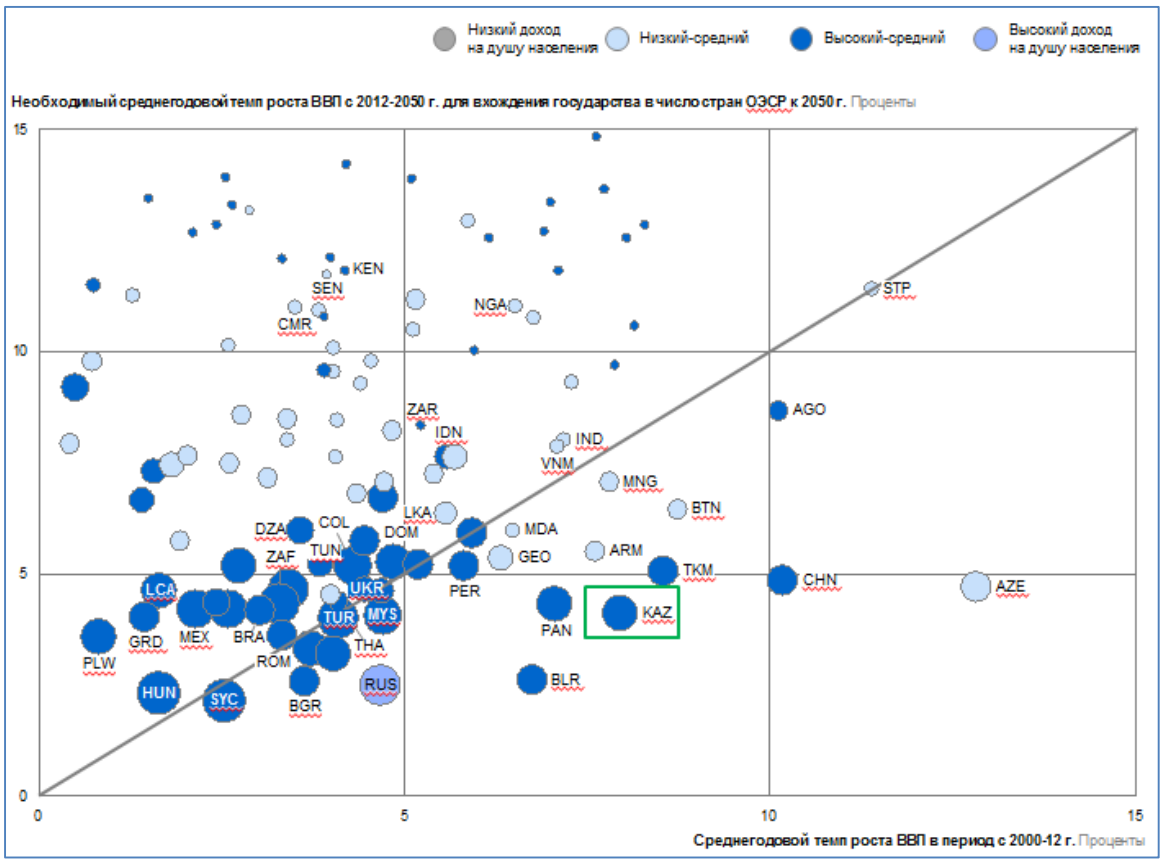


Рисунок 1: Многие страны со средним уровнем доходов на душу населения могут не достичь высокого уровня доходов на душу населения к 2050 году

Доклад ОЭСР «Взгляд на развитие мировой экономики в 2014 году: как поднять производительность и преодолеть «ловушку среднего дохода» отмечает ключевое значение эффективных инвестиций в основные фонды и увеличения производительности труда для поддержания необходимых темпов экономического роста в долгосрочной перспективе.

«Стратегия «Казахстан-2050» подчеркивает необходимость существенного повышения эффективности инвестиций в основные фонды и более высокой производительности труда. Для достижения целей Стратегии перед государством стоят следующие задачи:

- **Существенное увеличение объема и повышение эффективности инвестиций в основные фонды**: увеличение доли инвестиций в ВВП со среднего показателя в 21,4% ВВП за 2009-2013 гг. (6,1 трлн тенге в 2013 г.) до 30% ВВП к 2018 г. (19,7 трлн тенге в 2018 г.);

- **Удвоение темпов роста производительности труда**: с 3,6% в 2010-2012 гг. до 6,5% в 2015-2020 гг. Таким образом, производительность должна вырасти с 3,6 млн тенге в год на одного занятого в 2012 г. до 5,5 млн тенге в 2020 г. в реальном выражении.

Фонд «Самрук-Қазына» имеет все необходимые ресурсы для повышения производительности труда и осуществления эффективных инвестиции в приоритетные капиталоемкие проекты с длительным периодом окупаемости, а также в проекты с высокой степенью зависимости от применяемого режима тарифного и других видов государственного регулирования.

Международный опыт показывает, что государственные фонды управляют своей деятельностью по повышению эффективности инвестиционной и операционной деятельности с помощью трех ключевых показателей *[подходы к расчету показателей приведены в Приложении 1]*:

1. **Обеспечение роста стоимости активов.** Зарубежные фонды демонстрируют ежегодный прирост рыночной стоимости активов на 10-20%. В 2009-13 гг. Фонд демонстрировал ежегодный прирост собственного капитала на 7,7% (наиболее близкий сопоставимый показатель, так как данные по рыночной стоимости активов Фонда до 2013 года не доступны).
2. **Дивидендная доходность для акционеров.** Зарубежные фонды со схожей структурой активов ежегодно выплачивают акционерам до 40% своей чистой прибыли в форме денежных дивидендов (например, Khazanah в 2009-13 гг.). За сопоставимый период Фонд выплачивал ежегодно в среднем 13,4% чистой прибыли (2,4% в виде денежных средств и 11% в виде прочих распределений акционеру). Дополнительно Фонд и его портфельные компании ежегодно несут расходы и убытки, которые могут быть охарактеризованы как распределения в пользу акционера, в размере до 20% чистой прибыли.
3. **Создание стоимости (измеряемое положительной экономической прибылью) за счет эффективного использования капитала.** В 2013 г. «Самрук-Қазына» сумел сохранить положительную тенденцию роста рентабельности по EBITDA, но при этом получил отрицательную экономическую прибыль. При этом ведущие зарубежные фонды имеют положительные показатели экономической прибыли. Из трех показателей, указанных выше, наибольшего внимания требует именно показатель создания стоимости.

Для того чтобы определить исходные причины отставания от ведущих зарубежных фондов, «Самрук-Қазына» провел сравнительный анализ показателей работы портфельных компаний с показателями зарубежных аналогов. Ниже представлены основные результаты проведенного анализа.

С точки зрения операционной рентабельности – отношения чистой операционной прибыли (за вычетом скорректированных налогов) к выручке – положение большинства портфельных компаний Фонда удовлетворительное. Использование Фондом маржи по EBITDA в качестве ключевого показателя для управления эффективностью имело очевидное влияние на улучшения, произошедшие в последние годы. Однако по показателю эффективности использования капитала (отношению выручки к инвестированному капиталу) портфельные компании заметно отстают от аналогичных компаний, работающих в тех же отраслях. Это означает, что сумма капитала, необходимого для получения аналогичной суммы выручки в компаниях Фонда, выше, чем у зарубежных компаний, работающих в тех же отраслях. Это

является следствием более низкой производительности, менее эффективного распределения капитала и реализации инвестиционных проектов.

Выше, чем у аналогичных компаний
На уровне аналогичных компаний
Ниже, чем у аналогичных компаний

Компания	Операционная рентабельность EBITA/выручка	Эффективность капитала Выручка/ инвести-рованный капитал	ROIC EBITA/инвес-тированный капитал	Примечания
Эйр Астана	+	+	+	▪ Сильные позиции на рынке как основной фактор эффективности
Казахтелеком	=	−	−	▪ Избыточные инвестиции в развитие мощностей как основной фактор более низкой ROIC
Казатомпром	=	+	+	▪ Собственная технология способствует более высокой эффективности капитала и ROIC
Казпочта	−	−	−	▪ Избыточные инвестиции и более низкая рентабельность ведут к низкой ROIC
Казахст. компания по упр. электрич. сетями	−	=	−	▪ Более низкая рентабельность ведет к низкой ROIC
КазМунайГаз	=	−	−	▪ Избыточные инвестиции в развитие мощностей как основной фактор более низкой ROIC
КТЖ	+	−	+	▪ Очень высокая рентабельность перевешивает низкую эффективность капитала
Самрук-Энерго	−	−	−	▪ Избыточные инвестиции сильнее всего тянут вниз ROIC

Рисунок 2: Результаты сравнительного анализа портфельных компаний и аналогичных им зарубежных компаний, работающих в тех же отраслях

Кроме того, сравнительный анализ 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 портфельных компаний и новых проектов. Чтобы достичь результатов аналогичных зарубежных фондов, «Самрук-Қазына» перейдет к **«управлению активами по модели фонда прямых инвестиций»;**
- **Пассивное распределение капитала:** прибыль, создаваемая портфельными компаниями, реинвестируется *самими* портфельными компаниями. Фонд не в полной мере занимается активным перераспределением капитала *между* портфельными компаниями с целью оптимизации соотношения риска и доходности и не имеет целевой структуры инвестиционного портфеля. Кроме того, многие портфельные компании осуществляют свою деятельность в нескольких отраслях, имеют сложную юридическую структуру и значительный объем капитала, инвестированный в непрофильные активы, что осложняет эффективное управление капиталом. Чтобы достичь результатов аналогичных зарубежных фондов, «Самрук-Қазына» примет на себя роль **«активного**

инвестора», т. е. будет активно перераспределять капитал между существующими портфельными компаниями и новыми проектами в соответствии со своей инвестиционной стратегией;

- **Функциональная модель управления с высокой степенью участия государственных органов:** выполнение функций антикризисного менеджера в период с 2008 по 2010 г. заставило Фонд перейти в режим «ручного управления». Это привело к тому, что функциональные подразделения портфельных компаний решали операционные вопросы напрямую с функциональными подразделениями Фонда и государственными органами, 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 государственными органами. Для обеспечения лучших корпоративных практик управления «Самрук-Қазына» перейдет к модели **«коммерческого стратегического холдинга»** с четко определенными полномочиями и рамками ответственности.

Таким образом, Программа трансформации Фонда направлена на достижение следующих результатов:

- Повышение операционной эффективности портфельных компаний до уровня не ниже аналогичных зарубежных компаний;
- Обеспечение единовременного достижения целевых КПД Фонда: прироста стоимости активов, выплаты дивидендов и создания стоимости (достижение положительного значения экономической прибыли).

Международный опыт показывает, что изменение организации работы фонда национального благосостояния значительно влияет на достижение стратегических целей страны. Например, Khazanah (Малайзия) запустил программу трансформации в 2004 году, а Temasek (Сингапур) приступил к реализации программы преобразований в конце 90-х годов прошлого века. Оба суверенных фонда добились существенных результатов, которые положительно повлияли на развитие соответствующих государств. *(Более подробно см. Приложение 2)*

Изменения в Фонде (являющемся работодателем для порядка 150 человек) позволят повысить производительность и эффективность инвестиций его портфельных компаний (где работают порядка 350 тысяч человек). Повышение производительности и эффективности инвестиций в портфельных компаниях окажет положительное влияние на сеть поставщиков (в которой в общей сложности занято 600-900 тысяч человек) и деловое сообщество Казахстана в целом. В результате преобразований Фонд «Самрук-Қазына» и его портфельные компании станут кузницей кадров и источником лучших специалистов для всей страны.

Цели программы трансформации, описанные выше, полностью соответствуют стратегии Фонда с точки зрения социальной ответственности. Повышение эффективности портфельных компаний Фонда приведет к повышению качества товаров и услуг, производимых и оказываемых данными компаниями, что в свою очередь окажет положительное влияние на частных и корпоративных потребителей в Казахстане. Улучшение финансовых возможностей Фонда повлечет увеличение налогооблагаемой базы портфельных компаний, рост дивидендов в пользу государства, расширение возможностей Фонда по финансированию стратегических проектов государственного значения.

Ожидаемые результаты	**2019 год**
Прирост стоимости активов [тенге; % в год]	630- 1 000 млрд 8-12%
Дивидендная доходность для акционера (дивидендная доходность и распределения в пользу акционера) [тенге; % чистой прибыли]	190 млрд 20%
Создание стоимости, экономическая прибыль	Выход на нулевое значение EVA Фонда (по 12 крупнейшим компаниям) к 2020 году
Количество портфельных компаний, соответствующих по уровню эффективности аналогичным зарубежным компаниям (по трем показателям, указанным выше)	8/8

2. НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Основные тезисы данной главы:

- Программа трансформации «Самрук-Қазына» включает три основных направления: 1) повышение стоимости портфельных компаний, 2) изменение структуры портфеля и подхода к осуществлению инвестиционной деятельности, 3) изменение распределения полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его портфельными компаниями;
- Предлагаемые изменения достигнут намеченной цели только при достижении улучшений по всем трем направлениям;
- Реализация Программы трансформации потребует значительных изменений в деятельности самого Фонда, деятельности портфельных компаний, а также в работе государственных органов, взаимодействующих с Фондом.

Программа Трансформации состоит из трех направлений, которые делятся на девять инициатив, требующих реализации как на уровне Фонда, так и портфельных компаний. Ниже приведено описание направлений и инициатив Программы:

- **Направление 1. Повышение стоимости портфельных компаний** (переход Фонда к управлению активами по модели фондов прямых инвестиций). Достижение целей по данному направлению обеспечит реализация следующих инициатив:
  - 1A: Реинжиниринг бизнес–процессов;
  - 1B: Пересмотр набора и целевых значений стратегических ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и портфельных компаний;
  - 1C: Приведение стратегий портфельных компаний в соответствие с обновленным набором стратегических целей.
- **Направление 2. Изменение структуры портфеля и подхода к осуществлению инвестиционной деятельности** (переход Фонда к роли «активного инвестора»). Достижение целей по данному направлению обеспечит реализация следующих инициатив:
  - 2A: Упрощение структуры владения и правовых форм в портфельных компаниях;
  - 2B: Привлечение внешних инвесторов и выведение непрофильных и социальных активов из портфеля;
  - 2C: Внедрение активного подхода к инвестированию.
- **Направление 3. Изменение распределения полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его портфельными компаниями** (переход Фонда к модели «коммерческого стратегического холдинга»). Достижение целей по данному направлению обеспечит реализация следующих инициатив:
  - 3A: Повышение эффективности взаимодействия с государственными органами;
  - 3B: Усиление отраслевых команд Фонда;
  - 3C: Изменение роли, полномочий и состава советов директоров Фонда и портфельных компаний.

	Инициативы	Уровень Фонда	Уровень портфельной компании
Направление трансформации 1: Повышение стоимости портфельных компаний	1A: Реинжиниринг бизнес-процессов	▪ Повысить эффективность процессов за счет внедрения стандартной методологии	
	1B: Пересмотр набора и целевых значений стратегических ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и портфельных компаний	▪ Определить цели по 3 согласованным КПД и начать их использование на практике	▪ Определить 5-10 КПД для всех портфельных компаний и цели по ним ▪ Проводить ежегодный бенчмаркинг производительности с международными аналогами
	1C: Приведение стратегии портфельных компаний в соответствие с обновлённым набором стратегических целей		▪ Пересмотреть стратегии портфельных компаний в соответствии с новыми КПД и плановыми показателями
Направление трансформации 2: Изменение структуры портфеля	2A: Упрощение структуры владения и правовых форм в портфельных компаниях		▪ Определить юр. лица для реорганизации и ликвидации, применениив согласованный принцип (не более 3 уровней владения) ▪ Реализовать план реорганизации
	2B: Привлечение внешних инвесторов и выведение непрофильных и социальных активов из портфеля	▪ Провести реорганизацию в соответствии с программой, утвержденной Правительством	▪ Провести реорганизацию в соответствии с программой, утвержденной Правительством ▪ Вывести социальные и непрофильные активы из портфельных компаний и фонда
	2C: Внедрение активного подхода к инвестированию	▪ Разработать инвест. стратегию фонда ▪ Разработать инвест. процесс и стандартную фин. модель ▪ Наладить процесс мониторинга	▪ Внедрение нового инвестиционного процесса и процесса мониторинга
Направление трансформации 3: Изменение распределения полномочий и ответственности	3A: Повышение эффективности взаимодействия с государственными органами	▪ Определить изменения в законодательстве для поддержки программы ▪ Обеспечить участие фонда и портфельных компаний в группах по совершенствованию отраслевого законодательства ▪ Определить план взаимодействий с государственными институтами, начать выполнение	
	3B: Усиление отраслевых команд Фонда	▪ Создать 6 отраслевых команд и усилить их компетенции ▪ Наладить процессы для отраслевых команд ▪ Наладить управленческую отчетность	
	3C: Изменение роли, полномочий и состава советов директоров Фонда и портфельных компаний	▪ Расширить полномочия советов директоров ▪ Привести состав СД в соответствие лучшей мировой практике ▪ Наладить процесс оценки эффективности деятельности СД ▪ Обеспечить применение лучших практик организации работы СД	

Рисунок 3: Программа трансформации: три направления и девять инициатив

НАПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ (1): ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ ПОРТФЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

1A: Реинжиниринг бизнес–процессов

Рост стоимости портфельных компаний напрямую связан с повышением эффективности управленческих, операционных и поддерживающих бизнес- процессов Фонда и портфельных компаний. Сравнительный анализ процессов и ключевых показателей деятельности портфельных компаний и Фонда с аналогичными мировыми компаниями и фондами выявил возможности для повышения эффективности основных бизнес-процессов.

Для обеспечения повышения эффективности бизнес-процессов в начале 2014 года Фондом была начата программа реинжиниринга (оптимизации) бизнес-процессов в трех пилотных портфельных компаниях. В рамках реализации Программы трансформации начатая Фондом работа по реинжинирингу бизнес-процессов будет продолжена на основе следующих принципов:

- **Приоритет создания стоимости** - основной целью реинжиниринга бизнес-процессов является системное повышение эффективности деятельности и рост стоимости компании, а не достижение локальных улучшений на отдельных участках деятельности компании;
- **Использование ведущей международной практики** - целевое описание бизнес-процессов будет определяться на основе ведущей международной практики;

- **Развитие персонала** - устойчивое функционирование эффективных бизнес-процессов возможно только при обеспечении процессов кадрами соответствующей квалификации. Одним из основных принципов проведения реинжиниринга бизнес-процессов будет обеспечение найма и развития специалистов необходимой квалификации;
- **Усовершенствование технологий** – технологическое обеспечение, и в частности, уровень автоматизации бизнес-процессов во многом определяет их эффективность. Реинжиниринг бизнес-процессов в рамках Программы предполагает применение проверенных ИТ-технологий для повышения эффективности бизнес-процессов.

В результате реинжиниринга бизнес-процессы Фонда и портфельных компаний будут оптимизированы и упрощены, подход к описанию и построению бизнес-процессов будет стандартизирован, бизнес-процессы будут привязаны к ключевым показателям деятельности Фонда и портфельных компаний. Актуальная информация об алгоритмах бизнес-процессов будет содержаться в единой базе знаний, что позволит проводить анализ их эффективности и постоянную работу по их совершенствованию.

Ряд обеспечивающих и управленческих процессов будет выполняться согласно стандартным алгоритмам во всех портфельных компаниях, что даст возможность быстрого реагирования на возникающие проблемы и единовременного внесения изменений. Это также предоставит возможность автоматического контроля исполнения и создания отчетности в требуемые сроки, с желаемым уровнем детализации и достоверности информации.

Процессы будут четко связаны с организационной структурой; будут в полной мере определены подходы к разделению полномочий и сформулированы описания средств контроля и контрольных процедур. Такой уровень прозрачности даст возможность оценки потребности в кадрах, а также знаний и навыков персонала, необходимых для каждой должности. Несоответствия будут устраняться путем повышения квалификации, переобучения и перераспределения человеческих ресурсов.

В целях обеспечения максимального эффекта от Программы по мере ее реализации необходимо выявить и реализовать в первую очередь те изменения, внедрение которых может принести эффект в короткие сроки и с минимальными расходами на их осуществление. Необходимо также пересмотреть текущий портфель инициатив по оптимизации бизнес-процессов в рамках каждой портфельной компании. При определении целевого состояния бизнес-процессов за основу будут взяты процессы ведущих международных компаний, которые, тем не менее, необходимо частично адаптировать под конкретные потребности портфельных компаний Фонда.

В каждой портфельной компании реинжиниринг процессов будет осуществляться в ходе четырех последовательных этапов, для реализации которых разработана общая методология, включающая использование ряда шаблонов и инструментов, призванных поддерживать реализацию программы. Ниже перечислены четыре этапа реинжиниринга бизнес-процессов:

- **Подготовка.** На этом этапе, который обычно продолжается около месяца, в компании формируется и обучается проектная команда, разрабатываются и утверждаются необходимые документы по управлению проектом реинжиниринга бизнес-процессов;

- **Диагностика и разработка инициатив по реинжинирингу бизнес-процессов.** На этом этапе, который обычно продолжается 6-9 месяцев, проектная группа создает общую карту процессов, определяет и приоритизирует возможности для их улучшения, разрабатывает и детализирует целевое состояние (включая целевую ИТ-архитектуру и график автоматизации процессов). Такое целевое состояние охватывает все элементы системы, включая процессы, кадровое обеспечение и технологическое обеспечение; на этом этапе широко используется сопоставление ключевых показателей процессов компании с аналогичными компаниями (бенчмаркинг);
- **Планирование внедрения изменений.** Этап длится примерно 1 месяц, по его итогам утверждается набор инициатив по реинжинирингу бизнес-процессов в портфельной компании, который будет реализован на этапе внедрения изменений;
- **Внедрение изменений.** Может занять 12 месяцев и более (длительность и потребность в ресурсах зависят от сложности инициатив по реинжинирингу бизнес-процессов). На данном этапе осуществляется внедрение изменений – инициатив по реинжинирингу бизнес-процессов, разработанных на предыдущих этапах.

Фонд выбрал 3 организации для проведения пилотных проектов по реинжинирингу бизнес-процессов: АО «НК «Қазақстан Темир Жолы», АО «НК Казмунайгаз» и АО «Казпочта». После завершения пилотных проектов планируется распространение программы по реинжинирингу бизнес-процессов на другие портфельные компании. В ходе реализации пилотных проектов на сегодняшний день достигнут ряд положительных результатов.

Ожидаемые результаты	**2014 г.**	**2015 г.**	**2016 г.**	**2017 г.**	**2018 г.**	**2019 г.**
Запуск программы (количество компаний из ведущих 7 компаний)	3	7	7	7	7	7
Количество компаний из семи целевых (Фонд и шесть промышленных групп) с новым набором утвержденных КПД	1	7	7	7	7	7

1В: Пересмотр набора и целевых значений стратегических ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и портфельных компаний

Целями Программы трансформации Фонда и портфельных компаний (детально описаны в главе 1 данного документа) является обеспечение роста стоимости активов Фонда в размере 8-12% в год, увеличение доли чистой прибыли Фонда, ежегодно выплачиваемой в виде дивидендов, до 20-30% и вывод показателя экономической прибыли Фонда на положительное значение. Для обеспечения выполнения Фондом поставленных целей должны быть пересмотрены цели и ключевые показатели деятельности портфельных компаний.

Кроме того, проведенный Фондом анализ показывает, что действующая система ключевых показателей деятельности портфельных компаний имеет ряд недостатков:

- Избыточное количество ключевых показателей деятельности портфельных компаний;
- Недостаток показателей, измеряющих эффективность использования капитала и увеличение стоимости, достигнутые портфельными компаниями;
- Избыток финансовых и недостаток производственных показателей, отражающих специфику деятельности портфельных компаний.

В рамках реализации Программы указанные недостатки будут устранены в результате пересмотра набора и целевых значений ключевых показателей деятельности портфельных компаний Фонда. Новый набор стратегических КПД портфельных компаний должен быть разработан на основе следующих принципов:

- Набор КПД портфельной компании должен поддерживать достижение целей по росту стоимости и эффективности портфельной компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;
- Набор КПД портфельной компании должен поддерживать достижение целей Фонда и определять ограничивающие условия осуществления деятельности портфельной компанией.

Список КПД портфельных компаний может включать 5-7 КПД. В исключительных случаях, когда портфельная компания ведет деятельность в нескольких отраслях, количество КПД может достигать 10. К примеру, для АО «КазМунайГаз» планируются следующие КПД:

- Стоимость компаний (% роста по сравнению с конкурентами);
- Запасы 1P+2P
- Реализация крупных проектов (проекты оцениваются на соответствие бюджету, времени и целям);
- Реализация проекта по трансформации;
- Уровень травматизма (TRCF) в 4-м квартиле рейтинга компаний членов IOGP.

Обновление набора и целевых значений показателей деятельности портфельных компаний предлагается выполнить в соответствии со следующим порядком: отраслевые команды Фонда разрабатывают предварительный набор и целевые значения ключевых показателей деятельности для портфельных компаний. Показатели выносятся на обсуждение совета директоров представителями Фонда. Совет директоров портфельной компании принимает решение об утверждении списка ключевых показателей деятельности и целей по ним.

Ожидаемые результаты	**2014 г.**	**2015 г.**	**2016 г.**	**2017 г.**	**2018 г.**	**2019 г.**
Количество компаний из семи целевых (Фонд и шесть промышленных групп) с новым набором утвержденных КПД	1	7	7	7	7	7

Количество компаний из семи целевых (Фонд и шесть промышленных групп) с новыми целевыми показателями, связанными с новыми утвержденными КПД	0	0	7	7	7	7

1С: Приведение стратегий портфельных компаний в соответствие с обновлённым набором стратегических целей

Текущие стратегические пятилетние планы развития портфельных компаний Фонда направлены на повышение маржи EBITDA и не поддерживают цели по увеличению экономической прибыли, что не соответствует целям Программы трансформации Фонда.

Чтобы исправить это несоответствие, необходимо обеспечить согласованность пятилетних стратегических планов портфельных компаний с целями Фонда. Для этого в 2015 г. портфельные компании разработают обновлённые стратегии развития, направленные на создание стоимости.

Обновлённые стратегии развития будут направлены на выявление и реализацию потенциала роста стоимости портфельных компаний. Общими принципами, закладываемыми в обновленные стратегии, будут:

- Концентрация ресурсов на существующих направлениях бизнеса с высоким потенциалом создания стоимости;
- Значительное повышение производительности труда;
- Постепенный выход из активов и проектов, снижающих стоимость компании;
- Определение и реализация возможных сделок слияния и поглощения, создающих дополнительную стоимость без ограничения возможностей развития частного бизнеса.

Разработка/обновление стратегий будет проходить в формате абсолютного вовлечения представителей высшего руководства портфельных компаний в процесс определения стратегического видения, целевых ориентиров, тактических шагов и планов по их достижению. Процесс разработки стратегии будет состоять из нескольких этапов:

- **подготовка к формированию стратегии:** на первом этапе с руководством компаний будет проведен ряд семинаров и встреч, на которых будут детально обсуждаться цели Программы трансформации и возможность/механизмы их осуществления в отношении конкретной портфельной Компании. Данный процесс будет проходить при активном участии членов Правления и Совета Директоров Фонда. Целью этого этапа является создание полного понимания и консенсуса в отношении предпосылок и целей Программы среди высшего руководства портфельных компаний.
- **определение стратегического видения компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе:** на следующем этапе высшему руководству портфельных компаний предстоит определить стратегическое видение, которое будет способствовать реализации целей Программы. Высшее руководство компаний определит основные

КПД и цели, которые будут способствовать реализации данного видения. Получая полное право на определение стратегического видения, руководство портфельных компаний принимает на себя полную ответственность за его последующее воплощение в жизнь.

- **определение тактического плана мероприятий по достижению стратегического видения:** на последнем этапе руководство портфельных компании, при расширенном участии своих ключевых сотрудников, разработает операционный план мероприятий, который позволит достичь стратегического видения и выполнить ранее поставленные КПД и цели. Привлечение расширенного состава участников при разработке плана позволит мобилизовать сотрудников на его активную реализацию. Также, как и на втором этапе данный подход будет способствовать повышению чувства вовлеченности и ответственности за судьбу компании как у руководства так и у расширенного круга сотрудников компаний.

Стратегии будут разработаны совместно с представителями отраслевых команд Фонда, и утверждены Советами директоров портфельных компаний.

Ожидаемые результаты	**2014 г.**	**2015 г.**	**2016 г.**	**2017 г.**	**2018 г.**	**2019 г.**
Количество компаний из семи целевых (Фонд и шесть промышленных групп) с обновленной стратегией в соответствии с новыми утвержденными стратегическими КПД	0	3	6	6	6	6

НАПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ (2): ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПОРТФЕЛЯ И ПОДХОДА ФОНДА К ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2А: Упрощение структуры владения и юридической формы портфельных компаний

В настоящее время Фонд напрямую или опосредованно владеет примерно 600 юридическими лицами. При этом количество уровней в структуре владения от Фонда до конечной компании доходит до девяти. Портфельные компании Фонда в ряде случаев используют неоправданно сложные правовые формы, подразумевающие комплексные процедуры корпоративного управления (например, значительная доля юридических лиц, контролируемых портфельными компаниями, имеет форму акционерных обществ, которым необходим совет директоров и обеспечение его деятельности соответствующими процедурами).

В рамках Программы трансформации необходимо сократить количество уровней владения с девяти до трех-четырех (т. е. Фонд, материнская компания, бизнес-единицы и отдельные производственные подразделения (в случае необходимости). Точное целевое количество уровней и количество юридических лиц для каждой портфельной компании определяется совместно Фондом и портфельной компанией исходя из юридических требований, международных соглашений и иных ограничений.

Сокращение количества уровней владения будет осуществляться за счет реализации одного или нескольких из следующих четырех мероприятий:

- Слияние юридических лиц на уровне портфельной компании;
- Объединение портфельных компаний, осуществляющих схожую деятельность в рамках единой новой портфельной компании;
- Ликвидация компаний;
- Продажа активов (см. Инициативу 2В: Привлечение внешних инвесторов и выведение непрофильных и социальных активов из портфеля).

Успешная реализация данной инициативы будет способствовать достижению следующих положительных результатов:

- повышение прозрачности операционной деятельности;
- повышение эффективности управления казначейскими операциями;
- концентрация управленческих усилий на основной деятельности;
- сокращение управленческих расходов за счет отказа от дополнительных органов управления, аудита и отчетности.

Ожидаемые результаты	**2014 г.**	**2015 г.**	**2016 г.**	**2017 г.**	**2018 г.**	**2019г.**
Количество компаний в портфеле	593	500	400	300	300	300
Количество уровней юридических лиц (вкл. Фонд)	9	8	8	5	5	5

2В: Привлечение внешних инвесторов и выведение непрофильных активов из портфеля активов Фонда

В настоящее время менее 30% компаний из группы Фонда котируются на бирже, что значительно меньше, чем у аналогичных международных фондов. Низкий уровень участия частных инвесторов в капитале портфельных компаний Фонда ограничивает влияние инвестиционного сообщества на деятельность портфельных компаний, а также делает невозможным получение рыночной оценки стоимости портфельных компаний и учет этого показателя при оценке эффективности управления.

Большинство портфельных компаний Фонда наряду с профильными активами владеет непрофильными активами в том числе активами социальной направленности. *[Рисунок 4]*

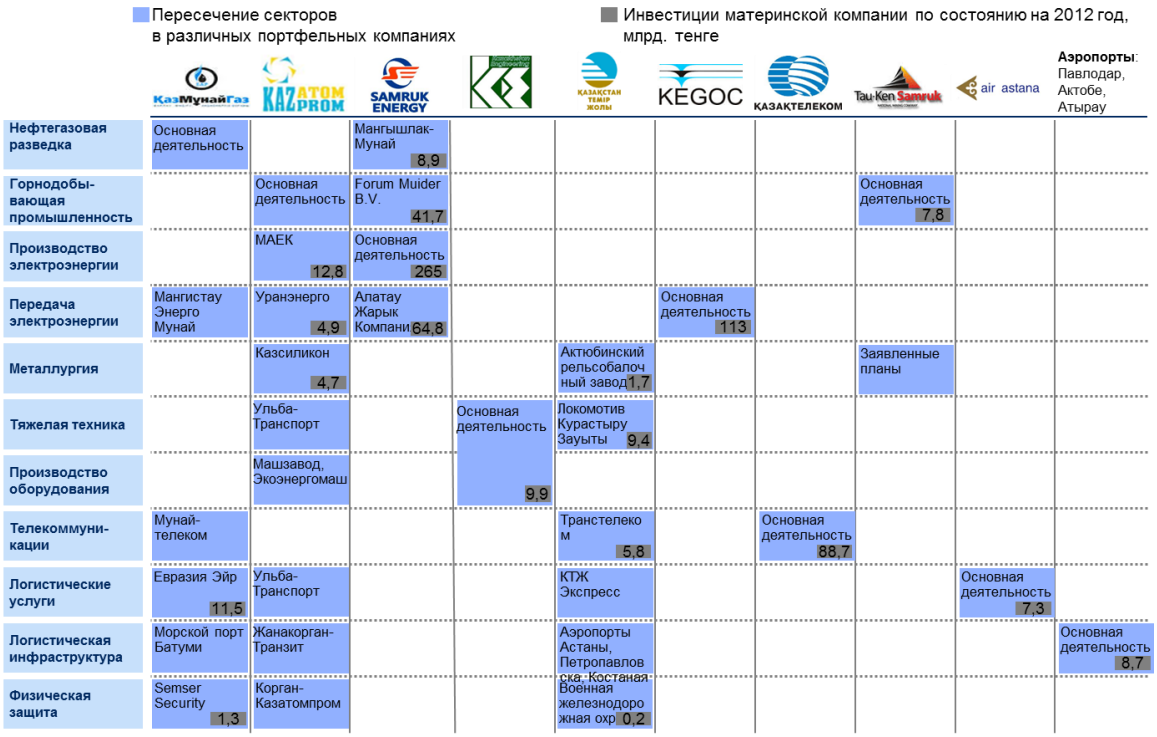


Рисунок 4: Активы портфельных компаний в разрезе отраслей

По поручению Главы государства Правительством Республики Казахстан утвержден Комплексный план приватизации на 2016-2020 годы (далее – План приватизации), в соответствии с которым 216 активов Фонда подлежит передаче в конкурентную среду в 2016-2020 годах. 44 актива из Приложения №3 к Плану приватизации предполагается реализовывать с привлечением независимых консультантов. 172 актива из Приложения №4 к Плану приватизации предполагается реализовывать способом электронного аукциона. Применительно к Фонду План приватизации может помочь решению следующих задач:

- Допуск сторонних инвесторов к владению портфельными компаниями Фонда;
- Привлечение стратегических партнеров, имеющих доступ к новым рынкам, современным технологиям и передовому опыту в области управления;
- Высвобождение капитала для инвестирования в приоритетные проекты Фонда;
- Развитие частного сектора в целом и малого и среднего бизнеса в частности, а также сокращение государственного участия и присутствия в секторах, где присутствуют частные компании-конкуренты;
- Развитие фондового рынка Казахстана;
- Увеличение операционной эффективности портфельных компаний;
- Привлечение долгосрочного капитала для развития компаний Фонда.

При реализации к Плану приватизации планируется использование следующих механизмов реализации активов:

- **Проведение IPO портфельных компаний** для повышения прозрачности и создания внешних стимулов повышения эффективности деятельности. В соответствии с Планом

приватизации планируется вывод на IPO 7 компаний группы Фонда: АО «НК «КазМунайГаз», АО «НК «Қазақстан темір жолы», АО «НАК «Казатомпром», АО «Самрук-Энерго», АО «Казпочта», АО «НК «Тау-Кен Самрук», АО «Эйр-Астана;

- **Ликвидация активов по решению Фонда.** Согласно постановлению Правительства РК от 30.12.2015 года № 1141, активы, предназначаемые к передаче в конкурентную среду, могут быть реорганизованы или ликвидированы по решению собственника в случае отсутствия экономической целесообразности в предпродажной подготовке. Также Законом РК «О Фонде национального благосостояния» установлена обязанность собственника реорганизовать или ликвидировать активы, не нашедшие спроса на рынке в результате трех торгов;
- **Реализация крупных активов способом конкурса (включая разновидности).** При реализации крупных активов необходимо учитывать дополнительные условия, выставление которых критично для дальнейшего существования и функционирования приватизируемых активов. В частности, через этот механизм может быть наиболее полно реализована социальная ответственность группы Фонда. Для реализации активов с условиями могут быть использованы способы электронного конкурса, а также открытого двухэтапного конкурса;
- **Привлечение стратегических инвесторов в портфельные компании.** Предполагается, что часть крупных активов может быть реализована стратегическим инвесторам (в частности, действующим совладельцам, технологическим партнерам), однако данные решения должны приниматься с учетом рекомендаций независимых консультантов;
- **Отдельно необходимо отметить процесс вывода социальных активов из портфельных компаний.** В рамках Плана приватизации Фонд и его портфельные компании не должны вовлекаться в реализацию социальных проектов. Портфельным компаниям предоставляется время до окончания 2020 года, в том числе и для вывода социальных активов. При выводе активов на приватизацию, обеспечивающих выполнение социально значимых функций для персонала портфельных компаний, необходимо разработать механизм обеспечения непрерывного осуществления этих функций после реализации соответствующих активов.

КПД и ожидаемые результаты	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1. Организация подготовки компаний, определённых для IPO, SPO						
1.1 Наем инвестиционных советников/банков	-	0	4	2	1	0
1.2 Обеспечение готовности отчетов инвестиционных советников по основным параметрам продажи	-	0	3	1	2	1

1.3 Разработка и утверждение коммуникационной стратегии и проведение международных инвестиционных мероприятий для соответствующих компаний	-	0	2	3	3	1
2. Реализация остальных 37 крупных активов Приложения №3 к Плану приватизации						
2.1 Назначение оценщиков где необходимо, и реализация остальных 37 крупных активов Приложения № 3 к Плану приватизации (количество)	-	0	20	17	0	0
2.2 Соотношение фактической стоимости продажи 37 активов из Приложения № 3 к Плану приватизации к их оценочной стоимости. (мин. коэффициент)	-	-	1	1	1	1
3. Реализация активов Приложения №4 к Плану приватизации (включая ликвидацию и реорганизацию)	-	60	90	22	-	-

2C: Внедрение нового активного инвестиционного подхода

Текущий инвестиционный процесс и подход в Фонде характеризуется определенными недостатками:

- В настоящее время основной объем инвестиций осуществляется по инициативе портфельных компаний, в то время как роль Фонда в большей степени ориентирована на обеспечение портфельных компаний необходимым финансированием. В Фонде недостаточно развита функция, которая бы активно сканировала возможности за периметром существующих портфельных компаний или для достижения целевого уровня соотношения риска и доходности портфеля Фонда. Это ограничивает возможность перераспределения капитала по портфелю Фонда в те сектора, которые могли бы обеспечить требуемый уровень риск-доходности.
- Отдельные инвестиционные проекты не представлены с использованием единого стандартного формата, что затрудняет сравнение инвестиционных проектов и приводит к недостаточному распределению капитала. Отсутствует эффективный процесс мониторинга отдельных инвестиционных проектов, а также роли участников в рамках процесса со стороны Фонда и портфельных компаний четко не определены.
- Портфельные Компании занимаются как коммерчески нежизнеспособными проектами (например, проектами, инициированными государственными программами и планами экономического развития), так и социальными проектами (например, проектами,

направленными на удовлетворение потребностей общества). Негативное влияния от реализации таких проектов для Фонда и портфельных компаний невозможно оценить систематически, однако капитал, отвлеченный на данные цели, оценивается в 20-30% от годового дохода Фонда.

В рамках реализации Программы трансформации Фонд внедрит активный подход к инвестированию за счет реализации следующих инициатив:

1. **Разработка принципов и подходов по определению и созданию новых отраслей.** Фонд должен обладать системными подходами для оценки инвестиционных возможностей не только в рамках существующих портфельных компаний, но также в части потенциальных новых инвестиций за пределами текущего портфеля Фонда. Конечным результатом будет целевая структура портфеля, разделенная по секторам и портфельным компаниям, риску и доходности, а также временному горизонту для инвестиций.
2. **Определить инвестиционный процесс для Фонда и портфельных компаний с четкими обязанностями в процессе принятия инвестиционных решений.** Четкий и регламентированный инвестиционный процесс должен быть разработан как в Фонде, так и на уровне Портфельных компаний. В данном процессе будут определены пять ключевых участников:

- **Инвестиционный Комитет Фонда:**
  - Вырабатывает рекомендации для Правления Фонда по инвестиционным предложениям новой инвестиционной команды Фонда относительно инвестиций в новые компании и/или проекты;
  - Одобряет/отклоняет инвестиционные предложения Портфельных компаний, которые могут оказать существенное влияние на деятельность компании или общий портфель Фонда (например, инвестиции, равные 5-50% от балансовой стоимости активов компании);
  - Вырабатывает рекомендации для Правления Фонда по любым операциям, связанным с капиталом Портфельных компаний (например, продажа или приобретение акций, за исключением Плана приватизации);
  - Формирует основу фактов и предлагает инвестиционный план для Правления Фонда.
- **Секторальные команды:**
  - Формируют независимую позицию по результатам деятельности, стратегии и инвестиционным потребностям Портфельных компаний;
  - Участвуют в процессе разработки инвестиционной стратегии Портфельных компаний, годового бюджета, определения ключевых показателей и размеров дивидендов через участие Директоров секторальных команд и других представителей секторальных команд в Советах директоров Портфельных компаний;
  - Создают условия для улучшения операционной деятельности Портфельных компаний.
- **Советы директоров Портфельных компаний:**
  - Утверждают инвестиционную стратегию, годовой бюджет, ключевые показатели деятельности и определяют размер дивидендов в Портфельных компаниях для дальнейшего вынесения на рассмотрение собрания акционеров (единственного акционера) Портфельных Компаний;
  - Рассматривают согласно уставам портфельных компаний сделки свыше установленных лимитов или другие сделки определенных видов (слияния и поглощения, новое производство и создание новых юридических лиц).
- **Портфельные компании:**

- В зависимости от устава Портфельной компании и положения о Совете директоров, портфельные компании несут ответственность за свои собственные операции / инвестиции в рамках утвержденного бюджета.

■ **Департамент по поиску новых инициатив Фонда:**
- Осуществляет активный поиск и анализ инвестиционных идей, фокусируясь на приоритетных секторах, определенных Блоком стратегии и управления портфелем активов Фонда;
- Проводит инвестиционный анализ идей, которые прошли первоначальный отбор, исследует рынок, а также проверяет обоснованность допущений;
- Осуществляет активный поиск стратегических инвесторов с соответствующим опытом, управлением и технологической готовностью для совместного инвестирования;
- Презентует и согласовывает инвестиционные проекты (от пред-ТЭО до завершающей стадии утверждения) для членов Инвестиционного комитета Фонда.

3. **Разработка стандартной финансовой модели инвестиционных проектов и процесса мониторинга реализации проектов по времени и бюджету.** Для обеспечения прозрачного представления о доходности портфеля инвестиционных проектов, Фонд должен создать эффективный процесс мониторинга реализации проектов. Этот процесс должен фокусироваться на выявлении рисков и отклонений от запланированных показателей одобренного инвестиционного проекта. Данная информация затем будет использована для формирования инвестиционного процесса и базы знаний и уроков;

4. **Повышение прозрачности коммерчески нежизнеспособных проектов, связанных с основной деятельностью.** Для подобных проектов, Фонд должен провести прозрачную оценку разрыва относительно пороговой ставки (рассчитанной по каждому конкретному случаю и проверенной внешним аудитом). Понесенные в результате поручения единственного акционера Фонда (Правительства РК) затраты вследствие разрыва между ставкой проекта и пороговой ставкой отражаются в нераспределенной прибыли в капитале в качестве дивидендов «в натуральном выражении» («Прочие распределения в пользу акционера») в процессе принятия инвестиционных решений. Новые социальные проекты больше не должны реализовываться Фондом.

Ожидаемые результаты	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Стратегическое направление, предложенное для инвестиционной деятельности	-	Утвержден Корпоративный стандарт по инвестиционной деятельности	Утверждены Принципы и Подходы по определению и созданию новых отраслей	Применение Принципов и Подходов Фонда для всех индустрий	Новые инвестиции в соответствии с утвержденными принципами	
				> 10 концепций одобрены Инвестиционным Комитетом	>10 концепций и 3 проекта одобрены	>10 концепций и 3 проекта одобрены

					Инвестиционным Комитетом	Инвестиционным Комитетом
Оценка инвестиционной деятельности	-	-	Разработана финансовая модель Фонда	Разработка финансовой модели для 12 крупнейших Портфельных Компаний	Применение финансовой модели для мониторинга и оценки инвестиционных проектов	
				Разработка критериев для одобрение новых инвестиционных проектов	Применение инвестиционных критериев и стандартов в инвестиционной деятельности	Совершенствование критериев
Мониторинг инвестиционной деятельности	-	-	-	Создание базы данных инвестиционных проектов и мониторинговых отчетов		
				Разработка критериев для остановки убыточных проектов		

НАПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ (3): ИЗМЕНЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФОНДОМ И ЕГО ПОРТФЕЛЬНЫМИ КОМПАНИЯМИ

3А: Повышение эффективности взаимодействия с государственными органами

Существующая система управления Фондом допускает участие государственных органов в принятии операционных и инвестиционных решений на уровне Фонда и портфельных компаний. Данная практика может искажать коммерческую логику принимаемых решений и противоречит практике управления, принятой в эффективных зарубежных Фондах, которая обычно направлена на максимизацию стоимости портфельных компаний. Сокращение объема и формализация вмешательства государственных органов в принятие операционных и инвестиционных решений Фонда и портфельных компаний является одной из основных задач программы трансформации.

Кроме того, деятельность портфельных компаний Фонда, являющихся субъектами регулируемых рынков или естественными монополиями, связана с постоянным взаимодействием с регуляторами. Сравнительный анализ порядка 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+»).

Международные суверенные фонды действуют в режиме более эффективного государственного регулирования и меньшего вмешательства государства в их деятельность *[Рисунок 5]*.

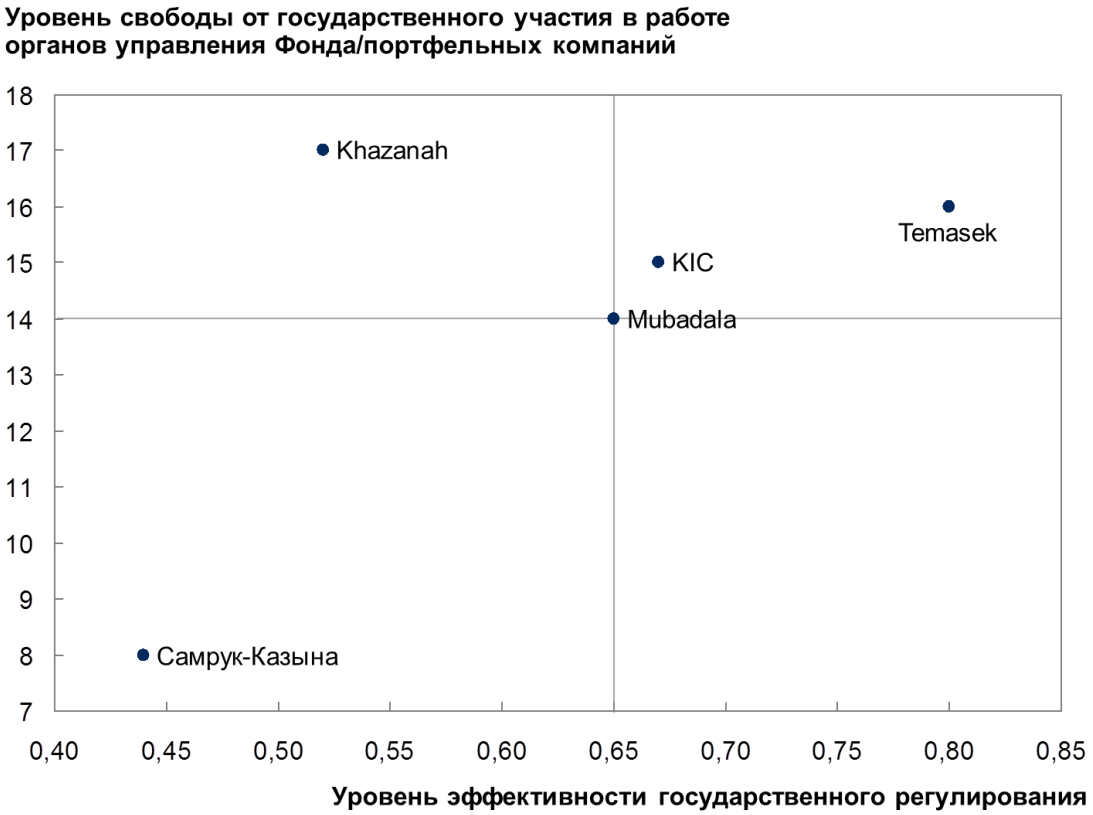


Рисунок 5: Связь между эффективностью государственного регулирования и объемом участия государственных органов в деятельность фонда и портфельных компаний[1]

Чтобы повысить эффективность взаимодействия с государственными органами, необходимы следующие меры:

- Провести анализ текущей практики взаимодействия Фонда с государственными органами и определить направления взаимодействия, нуждающиеся в улучшении с точки зрения международной практики корпоративного управления;
- Разработать набор мер по сокращению объема взаимодействия с государственными органами, включая набор поправок в действующее законодательство, формирование рабочих групп по совершенствованию отраслевого и тарифного регулирования, сокращение документооборота с государственными органами и другие меры.

[1] Уровень эффективности государственного регулирования - 2012-13 World Justice Project Rule of Law Index score, уровень участия государства – оценка по методологии McKinsey & Co.

Ожидаемые результаты	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Создание GR-функции в Фонде и портфельных компаниях (количество компаний)	0	0	1*	7	7	7
Сокращение количества запросов государственных органов, поступающих в Фонд и ПК и требующих содержательного ответа, в сравнении с базовым уровнем 2014 года [%]	0%	30%	50%	50%	60%	70%

* Создание GR функции в Фонде, утверждение референсной модели GR функции для портфельных компаний

3В: Усиление отраслевых команд Фонда

В структуре АО «Самрук-Казына» выделены три отраслевые группы. Численность сотрудников групп составляет 30 человек или 20% от общей численности Фонда, а в фондах-аналогах доля работников отраслевых команд составляет до 60% от общего штата. В настоящее время большинство экспертов отраслевых групп имеют техническое образование (67%), отраслевой опыт работы только к казахстанским компаниям (97%) и опыт государственной службы (41%), только 23% сотрудников свободно владеют иностранным языком.

В компаниях Фонда занято недостаточное количество специалистов с дипломами MBA из ведущих международных бизнес-школ и специалистов, обладающих международными сертификатами. Текущий набор компетенций отраслевых команд позволяет Фонду выполнять роль по подготовке официальной отчетности и проверке соответствия нормативным требованиям, но не позволяет осуществлять деятельность по оценке и реализации потенциала увеличения стоимости существующих портфельных компаний и новых проектов.

В успешных Фондах-аналогах не менее 75% времени работы отраслевых команд посвящается деятельности по увеличению стоимости существующих портфельных компаний, поиску и управлению новыми проектами, оставшаяся часть может охватывать функции по взаимодействию с государственными органами и прочие задачи. В «Самрук-Қазына» на данный момент 60% времени сотрудники отраслевых команд уделяют вопросам взаимоотношений с государственными органами. Для повышения качественного управления активами Фонду необходимо переориентировать деятельность отраслевых команд на деятельность по повышению стоимости существующих портфельных компаний и развитию новых проектов. Эксперты отраслевых дирекций должны обеспечить представительство Фонда в советах директоров портфельных компаний с независимым обоснованным взглядом на их операционную эффективность и эффективность капиталовложений.

В дополнение к своим функциям по анализу и управлению эффективностью операционной деятельности портфельных компаний отраслевые дирекции (в том числе через участие их представителей в советах директоров портфельных компаний) должны осуществлять следующие функции:

- участвовать в определении и согласовывать стратегические направления развития и долгосрочные цели курируемых активов с учетом мировых тенденций развития сектора в целом;
- согласовывать и участвовать в разработке системы КПД, нацеленной на повышение стоимости активов и выплат акционерам;
- выявлять проблемные участки в деятельности курируемых активов и вырабатывать предложения по их оптимизации;
- участвовать в совершенствовании и оптимизации системы управленческой отчетности курируемых активов для повышения эффективности принимаемых решений;
- участвовать в подготовке мероприятий по повышению операционной эффективности, управлении финансовой устойчивостью, оптимизации кредитного портфеля, поиске альтернативных источников финансирования курируемых активов;
- определять перспективные инвестиционные проекты и обеспечивать принятие решений по их осуществлению, включая решения по сделкам слияний и поглощений;
- осуществлять мониторинг эффективности инвестиционной деятельности курируемых активов.

Для успешного выполнения вышеуказанных задач отраслевые команды должны наладить систему регулярных оценок результатов работы портфельных компаний, основанную на усовершенствованной системе управленческой отчетности. Заседания по оценке результатов работы должны проходить ежемесячно и должны основываться на регулярных стандартных отчетах, содержащих актуальные данные о результатах деятельности портфельных компаний. В ходе заседаний отраслевые команды также должны согласовывать с представителями портфельных компаний инициативы по улучшению ключевых показателей деятельности портфельных компаний.

Состав инициатив по повышению эффективности деятельности портфельных компаний определяется Фондом с учетом внешних и внутренних факторов, воздействующих на отрасль и на портфельную компанию.

При создании отраслевых команд Фонд будет следовать примеру аналогичных фондов, таких как Khazanah, Temasek и Mubadala, которые привлекали в них персонал с международным опытом. При подборе кадров Фонд будет ориентироваться на поиск руководителей с оптимальным соотношением отраслевого, финансового и инвестиционного опыта. Большое значение при подборе персонала в отраслевые команды будет придаваться опыту работы кандидатов в составе руководства (например, в качестве генерального директора, финансового директора или ИТ-директора) крупных компаний, опыт управления портфелем инвестиций, опыт проведения сделок слияний и поглощений и управления проектами. Состав отраслевых команд в целом должен представлять собой сочетание успешного опыта работы в крупных казахстанских и международных компаниях.

Ожидаемые результаты	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Относительная доля «Коммерческого блока» в общем штате Фонда [% от численности штата]	n/a	n/a	55%	60%	60%	60%
Занятые должности в «Коммерческом блоке» с целевым уровнем компетенций [%]	-	-	50%	100%	100%	100%

3С: Изменение роли, полномочий и состава советов директоров Фонда и портфельных компаний

Сравнительный анализ полномочий, состава и порядка функционирования советов директоров Фонда и портфельных компаний с зарубежными аналогами выявил ряд отклонений от ведущей международной практики:

- Советы директоров не обладают полным набором полномочий, включая полномочия по назначению первых лиц компаний,
- Состав советов директоров не в полной мере соответствует лучшей практике по количеству директоров, доле независимых директоров, опыту членов советов директоров,
- Существуют возможности по усовершенствованию порядка функционирования советов директоров в части оценки эффективности работы совета директоров, количества очных заседаний, количества комитетов.

В рамках программы трансформации роль и ответственность советов директоров портфельных компаний признается фактором, имеющим критическое значение для реализации преобразований. В ближайшие два года Фонд усилит роль советов директоров за счет формирования высокопрофессиональных и сбалансированных составов советов директоров, обладающих полным набором необходимых знаний и навыков, соответствующим уровнем профессионализма, а также наделенных полномочиями и ответственностью. Для этого будут реализованы следующие мероприятия:

1. **Расширение полномочий советов директоров:** наделение советов директоров полным набором прав и соответствующей ответственностью за результаты деятельности портфельных компаний. Усиление роли председателя, предоставление реальных прав советам директоров по назначению, оценке и освобождению от должности первых руководителей, определение уровней компенсации высшего руководства. При этом планируется осуществлять определение приоритетных областей работы советов директоров за счет формулирования ожиданий акционера и согласования с ним набора и целевых значений стратегических КПД.

2. **Формирование советов директоров мирового уровня:** увеличение количества членов советов директоров до 7-11 человек и определение требований к новым директорам. Например, требования к опыту работы могут включать: опыт работы в качестве первого руководителя в соответствующей отрасли в ведущих зарубежных компаниях; опыт руководства успешным внедрением стратегических инициатив и внедрения масштабных программ преобразований в крупных компаниях, опыт работы в международной аудиторской компании (на уровне партнера). Дополнительные требования предъявляются к доле независимых директоров: она должна быть увеличена до 50% или более. Роль представителей Фонда в советах директоров портфельных компаний также должна быть усилена: руководитель отраслевой команды Фонда при наличии соответствующего опыта может являться председателем совета директоров портфельной компании, другие члены отраслевой команды также могут входить в состав совета директоров портфельной компании.
3. **Создание эффективной системы оценки деятельности совета директоров.** Совет директоров должен самостоятельно под руководством председателя производить оценку результатов и эффективности своей работы. Кроме того, Фонд должен оценивать эффективность работы совета директоров в соответствии с процедурой, разработанной Фондом, самостоятельно или с привлечением независимого консультанта. По итогам оценки будут выявляться направления для улучшения деятельности всего совета директоров и отдельных директоров, а также приниматься решения о продлении полномочий отдельных директоров.
4. **Приведение работы советов директоров в соответствие с передовой практикой,** т. е. увеличение количества заседаний советов директоров до 8-12 в год и обеспечение функционирования традиционного набора комитетов совета директоров, таких как комитет по аудиту, комитет по назначениям, комитет по вознаграждениям, комитет по стратегическому управлению, комитет по безопасности и защите окружающей среды (для портфельных компаний, в деятельности которых имеется риск техногенных катастроф), повышение качества проработки материалов, выносимых на заседания советов директоров, разграничение полномочий между советами директоров и исполнительными органами.

На первом этапе трансформации Фондом будут разработаны новые методы работы советов директоров. Фонд с привлечением экспертов ОЭСР уже начал разработку Кодекса корпоративного управления, который будет способствовать внедрению инициатив Фонда и повышению эффективности работы советов директоров, а также достижению целей по увеличению стоимости портфельных компаний.

На втором этапе (в период с 2015 по 2016 гг.) работа Фонда будет сконцентрирована на формировании советов директоров мирового уровня путем привлечения директоров с международным опытом в соответствующих отраслях.

Ожидаемые результаты	**2014 г.**	**2015 г.**	**2016 г.**	**2017 г.**	**2018г.**	**2019 г.**
■ Утверждение Правительством нового Кодекса корпоративного управления для Фонда		Исполнено				
Количество Портфельных Компаний со 100% акций в собственности Фонда, с утвержденным новым Кодексом корпоративного управления	0	16	16	16	16	16
Количество компаний из целевых шести промышленных групп, с утвержденными Советом директоров компаний результатами анализа отставания (гэп анализ) и Планом действий по внедрению нового Кодекса корпоративного управления	0	3	6	6	6	6
Утверждение новой методики диагностики системы корпоративного управления Правлением Фонда			Исполнено			
Утверждение новой методики диагностики системы корпоративного управления Правлением Фонда:						
Критерии согласованы, цели постановлены			Исполнено			
Оценка проведена	0	0	0	6	6	6
Количество компаний из целевых шести промышленных групп с Советом директоров, утвержденным в соответствии с требованиями нового Кодекса корпоративного управления [Количество портфельных компаний из целевых шести промышленных групп]	0	1	4	6	6	6

3. ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ ИНИЦИАТИВ ПРОГРАММЫ

Основные тезисы данной главы:

- Учитывая масштаб Программы, все сотрудники и заинтересованные стороны, вовлеченные в деятельность Фонда, должны менять свой образ мышления и нормы поведения в соответствии с целями трансформации;
- Мероприятия по управлению внедрением Программы затронут сотрудников, руководителей высшего и среднего звена и членов советов директоров Фонда и портфельных компаний, а также ключевых представителей государственных органов, взаимодействующих с Фондом и портфельными компаниями;
- Эффективное управление внедрением изменений позволит Фонду значительно повысить вероятность успеха Трансформации;
- Управление внедрением изменений будет охватывать 4 области: развитие знаний и навыков сотрудников, создание ролевых моделей поведения, механизмы закрепления изменений, коммуникации.

Для успешной реализации Программы трансформации важно не только разработать инициативы, которые приведены в главе 2, но и использовать эффективный подход к внедрению этих изменений. Анализ международного опыта проведения масштабных программ трансформации показывает, что мероприятия по управлению внедрением изменений позволяют повысить вероятность успеха трансформации более чем до 80%.

С учетом масштаба планируемых изменений для их успешной реализации все сотрудники Фонда должны будут поменять образ мышления и действий в соответствии с целями трансформации. Для формирования необходимого образа мышления и норм поведения запланирована работа со всеми группами руководителей и сотрудников Фонда и портфельных компаний, а также с ключевыми представителями государственных органов, взаимодействующих с Фондом и портфельными компаниями.

Одним из самых важных аспектов успешности Программы является создание полного понимания необходимости реализации Программы и достижения её целей среди высшего руководства портфельных компаний. Для достижения этих целей члены правления и совета директоров Фонда уделят большое количество времени на проработку данных вопросов с высшим руководством портфельных компаний через серию семинаров, выездных совещаний, рабочих встреч и изучение лучшего мирового опыта реализации подобных программ.

Работа будет вестись по четырем основным аспектам управления процесса внедрения изменений: развитие знаний и навыков сотрудников, создание ролевых моделей поведения, механизмы закрепления изменений, коммуникации.

За реализацию каждой инициативы программы будет назначено ответственное лицо из линейных руководителей Фонда и/или портфельных компаний. При реализации каждой инициативы будет проводиться работа по всем четырем аспектам процесса управления внедрением изменений, которые приведены выше. Это обеспечит применение общего подхода к процессу управления внедрением изменений в рамках Фонда и портфельных компаний, позволит наладить обмен знаниями, необходимыми в процессе внедрения изменений как между Фондом и портфельными компаниями, так и между портфельными компаниями.

В процессе изменений Фонд и портфельные компании будут поддерживать эксперты в функциональных областях, входящие в состав проектного офиса трансформации.

В процессе управления внедрением изменений Фонд будет опираться на «модель влияния», разработанную международной консалтинговой компанией. Модель содержит элементы обеспечения изменений людей в организациях, такие как: развитие знаний и навыков сотрудников для их подготовки к работе в новых условиях, создание механизмов закрепления (таких, как процессы, ИТ-системы и системы мотивации и оценки сотрудников), создание образцов для подражания, коммуникация для вовлечения сотрудников:

Рисунок 6: Модель влияния и четыре группы мероприятий для управления изменениями

В соответствии с приведенной схемой методология состоит из четырех взаимосвязанных групп мероприятий. Ниже приводится описание каждой из четырех групп мероприятий.

Группа мероприятий: развитие необходимых навыков у сотрудников

Сотрудники Фонда и портфельных компаний должны быть уверены в своей способности действовать в соответствии с новыми ожиданиями. Формирование этой уверенности у сотрудников происходит за счет обучения (в том числе без отрыва от производства), внедрения практики наставничества, ротации сотрудников (обычно применяется сочетание нескольких методов).

В настоящее время развитие необходимых навыков сотрудников Фонда и портфельных компаний имеет теоретический характер и преимущественно направлено на развитие технических навыков. Учитывая цели и масштаб трансформации, наблюдается нехватка мероприятий по обучению, направленному на развитие у сотрудников лидерских качеств, навыков по формированию эффективных команд, навыков стратегического управления и управления проектами. Анализ опыта успешных трансформаций зарубежных компаний показал, что более 70% успешных трансформаций было осуществлено теми компаниями,

которые занимались развитием у своих сотрудников лидерских качеств. Опираясь на международный опыт трансформации, Фонд запланировал следующие мероприятия:

- **Оценка сотрудников на основе модели лидерских компетенций** - оценка основана на изучении норм поведения сотрудников и сопоставлении их с набором стандартов, задающих целевые нормы поведения. По результатам оценки разрабатываются индивидуальные планы развития сотрудников, а также принимаются решения по усилению кадрового состава.

- **Организация серии семинаров по управлению изменениями для руководителей Фонда и портфельных компаний** – Фонд организует серию семинаров для руководителей Фонда и портфельных компаний, на которых будет выработан детальный план действий для руководящих сотрудников по развитию навыков управления процессом внедрения изменений.

  Проведение конференции с участием основных команд по трансформации Фонда и портфельных компаний – разовое мероприятие по объявлению о запуске реализации Программы трансформации.

- **Привлечение квалифицированных сотрудников посредством продвижения Фонда среди целевых групп соискателей** - Фонд проведет ряд мероприятий, направленных на повышение привлекательности Фонда в качестве работодателя, в частности по развитию и информированию потенциальных работников о корпоративных ценностях, развитию имиджа ключевых лидеров Фонда и развитию интереса потенциальных сотрудников к решению задач, стоящих перед Фондом.

- Совершенствование управленческих и технических навыков сотрудников через корпоративное обучение, включая обучение в **корпоративном университете «Самрук-Қазына». В рамках трансформации** будет реализован ряд мероприятий по повышению ценности программ обучения, предлагаемых Университетом. Основные направления по повышению ценности услуг по обучению, предоставляемых Университетом, схематично показаны на рисунке ниже.

Рисунок 7: Университет «Самрук-Қазына» проведет работу по повышению ценности услуг по обучению в разрезе указанных направлений

В качестве первых инициатив по повышению ценности услуг Университета будут разработаны и запущены следующие программы обучения:

- Программа подготовки руководящих кадров для 200 руководителей высшего звена. Эта программа обучения будет способствовать формированию кадрового резерва руководящих сотрудников Фонда и портфельных компаний.
- Тренинги по развитию лидерских компетенций руководящих сотрудников (в числе основных тем: ситуационное лидерство, создание эффективных команд, стратегическое управление и управление проектами, разработка плана развития, наставничество и развитие подчиненных, способность понимать и учитывать мнения и настроения подчиненных).
- Запуск портала дистанционного обучения, предоставляющего ресурсы для самообучения.

Группа мероприятий: использование формальных механизмов для закрепления изменений

Для успешного внедрения инициатив трансформации сотрудникам Фонда и портфельных компаний регламенты и алгоритмы операционных процессов, организационные структуры, ИТ-системы и системы мотивации должны способствовать закреплению проводимых изменений. На настоящий момент времени Фондом реализован ряд мероприятий по совершенствованию ключевых процессов по управлению персоналом, в частности в отношении подбора и оценки персонала. Вместе с этим необходима дополнительная работа по улучшению организационных структур, регламентов и алгоритмов ключевых процессов и системы мотивации Фонда и портфельных компаний. Значение эффективной системы мотивации подчеркивается результатами анализа зарубежного опыта успешных трансформаций. Согласно результатам анализа, более 80% успешных трансформаций были реализованы компаниями, использовавшими эффективные системы мотивации сотрудников.

Опираясь на принятую методологию и международный опыт трансформации, Фонд запланировал следующие мероприятия:

- **Разработка и внедрение принципов построения эффективной организационной структуры и распределения ответственности и полномочий.** Фонд разработает и внедрит принципы построения эффективных организационных структур. Основываясь на разработанных принципах, Фонд и портфельные компании проведут оптимизацию организационных структур по следующим трем направлениям: пересмотр структуры управления и оптимального количества подчиненных, пересмотр распределения полномочий и ответственности, пересмотр функционала подразделений (пересмотр состава функций, которые будут осуществляться внутри подразделения, и функций, которые будут выведены в аутсорсинг). В рамках реализации данных инициатив будут пересмотрены организационные структуры корпоративных центров Фонда и портфельных компаний. Пересмотр будет опираться на следующие руководящие принципы:
  - **Сокращение количества уровней** в организационной структуре**.** Количество уровней от первого руководителя до рядового сотрудника должно сократиться до 7-8 («плоская организационная структура»). Практика и результаты исследований показывают, что меньшее число звеньев между высшим руководством и рядовыми сотрудниками способствует уменьшению затрат, увеличению операционной эффективности, ускорению процесса принятия решений.
  - **Оптимизация количества непосредственных подчиненных.** Количество непосредственных подчиненных у первого руководителя не должно превышать 8-12 человек. Члены Правлений должны иметь в непосредственном подчинении не более 5-10 человек. Количество прямых, подчиненных руководителя среднего звена должно соответствовать специфике функции: для массовых процессов – 1 руководитель на 20-25 специалистов; для нестандартных/уникальных процессов – 1 руководитель не более чем на 7-10 специалистов. На уровне компании соотношение количества руководителей и количества специалистов должно соответствовать передовому опыту для соответствующей отрасли.
  - **Определение КПД и ответственности подразделений**. Ответственность каждого подразделения должна быть четко определена и привязана к КПД.

- **Пересмотр политик и процедур.** Действующие политики и процедуры будут пересмотрены в соответствии с ведущей международной практикой. Фонд разработает 8-10 сборников политик и процедур, поддерживающих осуществление трансформации. Фонд Khazanah является одним из лучших примеров удачного использования политик и процедур для управления реализацией программы трансформации. К 2016 году фонду «Самрук-Қазына» необходимо пересмотреть или разработать 8-10 сборников политик и процедур, в том числе по следующим темам:
  - Кодекс корпоративного управления,
  - Система управления эффективностью и система мотивации,
  - Управление инвестиционной деятельностью,
  - Эффективное управление бизнес-процессами,
  - Управление и развитие человеческих ресурсов,
  - Закупки,
  - Социальная ответственность и устойчивое развитие.
- **Непрерывные улучшения процесса управления персоналом -** в частности, будут усовершенствованы такие процессы, как управление эффективностью персонала или управление кадровым резервом;
- **Другие механизмы закрепления изменений**
  - Формирование новой структуры системы оплаты труда сотрудников и членов советов директоров Фонда и портфельных компаний (на основе сравнительного анализа заработных плат);
  - Также будет рассмотрена целесообразность внедрения специальных мотивационных механизмов для поощрения рабочих групп и отдельных сотрудников, демонстрирующих целевые результаты.

Группа мероприятий: создание примеров для подражания

Для изменения своего поведения сотрудникам необходимо видеть изменения в поведении руководителей. На текущий момент времени иерархичная культура затрудняет восприятие руководителей в качестве старших членов единой команды, сотрудники неохотно выходят за рамки функциональных обязанностей и стараются избегать инициативы и риска. Исследования показали, что вероятность успешности процесса трансформации резко возрастает в случае, если руководители компании демонстрируют на собственном примере важность происходящих изменений.

Опираясь на принятую методологию и международный опыт трансформации, Фонд запланировал следующие мероприятия:

- Высшее руководство и члены совета директоров Фонда и портфельных компаний будут **демонстрировать** важность трансформации на собственном примере, в том числе за счет участия в еженедельных совещаниях по вопросам трансформации, выделения времени на обучение и развитие сотрудников, демонстрации единого подхода высшего руководства к процессу трансформации и разъяснению основных идей трансформации.

- **Будет реализована программа по развитию агентов изменений**, она коснется выявления неформальных лидеров и использования их влияния в целях эффективного внедрения изменений.
- **Примеры успешного опыта** проявления инициативы при внедрении изменений будут фиксироваться и распространяться в Фонде и портфельных компаниях.

Группа мероприятий: коммуникация для разъяснения необходимости изменений и вовлечения сотрудников

Для успеха трансформации важно, чтобы сотрудники четко представляли и разделяли ее цели. Для этого необходимо создать эффективное информационное сообщение, описывающее необходимость, цели и суть трансформации на понятном для сотрудников языке.

Опираясь на принятую методологию и международный опыт трансформации, Фонд запланировал следующие мероприятия:

- Первым шагом станет активная работа членов правления и проектного офиса Фонда с высшим руководством портфельных компаний. Как упоминалось в главе 2, первым этапом обновления стратегий станет серия рабочих встреч, на которых будет детально обсуждаться архитектура и цели Программы, а также возможность реализации её целей в применении к каждой конкретной компании. Как упоминалось ранее, главной целью этой работы является создание полного принятия целей Программы высшим руководством портфельных компаний;
- Ответственность за процесс информирования и разъяснения целей и сути трансформации будет закреплена за одним из руководящих сотрудников Фонда;
- Фонд разработает эффективное информационное сообщение, описывающее необходимость, цели и суть трансформации на понятном для сотрудников языке, до конца октября 2014 года и доведет его до сведения сотрудников до конца декабря 2014 года в рамках встречи с руководителями Фонда и руководителями портфельных компаний;
- Фонд разработает план коммуникаций, который будет включать график общих собраний, информационных рассылок, и использования других каналов коммуникации, предоставляющих сотрудникам Фонда и портфельных компаний возможность задать интересующие вопросы, предложить идеи и быть услышанными.
- Фонд будет проводить регулярные опросы сотрудников для понимания мнений и настроений сотрудников Фонда и портфельных компаний относительно программы трансформации.
- Фонд разработает план информирования и разъяснения целей и сути трансформации для внешних заинтересованных сторон.

Инициатива	КПД и ожидаемые результаты	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Трансформация людей							
Реализация принципа меритократии путем проведения анализа соответствия работников требованиям к должности	Количество компаний с завершенным job matching-ом при переходе на новую организационную структуру (CEO-1, ключевые должности CEO-2 по решению компаний)	0	0	5	12		
Реализация принципа меритократии через внедрение целевых процессов (целевые процессы и целевая HR структура внедрены в Фонде и 12 Портфельных Компаниях)	Внедрены процессы: поиск и подбор, оценка деятельности, управление вознаграждением				7	12	
	Внедрены процессы: обучение и развитие, управление талантами, оценка уровня удовлетворенности работой HR				2	7	12
	Внедрены процессы: управление HR стратегией, анализ HR-метрик, администрирование организационной структуры					5	12
Развитие общего центра обслуживания	Реализация плана развития общего центра обслуживания	0	0	0	100%	100 %	100 %
	Выполнение КПД, зафиксированных в SLA	0	0	0	100%	100 %	100 %

Развитие корпоративной культуры	Количество компаний с проведенным проектом по развитию корпоративной культуры (т.е. диагностирована текущая корпоративная культура, определена целевая культура, разработана дорожная карта по минимизации разрывов между текущей и целевой корпоративной культурой)	0	0	1	5	9	12
Реализация программы стажировки	Количество отобранных (по многоуровневой системе отбора) участников программы стажировки				20		20

Управление изменениями

Область	**Инициатива**	**КПД и ожидаемые результаты**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Поддержка программы трансформации							
Разработка и внедрение методологии управления изменениями	Все инициативы трансформации Группы	Методологии управления изменениями (стадии 1, 2 и 3) разработаны и утверждены	1 (Стадии 1, 2)		1 (Стадия 3)		
Интеграция задач по управлению изменениями в проекты портфеля	Все инициативы СТТ	Методология управления изменениями в проектах внедрена в CMG командах	0	2	7	7	7

трансформации и в инициативы		шести портфельных компаний					
		Задачи по управлению изменениями присутствуют в одобренных централизованных проектах в рамках портфелей	0	2	7	7	7
Обучение и развитие компетенций							
Обучение	Все инициативы изменений в Группе	Количество тренингов (включая проведенные в рамках проектов)	0	1	8	9	12
Консультирование и экспертная поддержка	Все инициативы изменений в Группе	Количество проектов, для которых оказана экспертная поддержка	0	1	2	3	4
Поддерживающая деятельность							
Онлайн центр знаний в области управления изменениями и проектного управления	Все инициативы изменений в Группе	Количество активных пользователей ресурса	0	0	100	400	600
Управление профессиональными сообществами	Все инициативы изменений в Группе	Количество проведенных мероприятий (конференции, форумы, инфодни)	0	0	2	5	8

4. ДОРОЖНАЯ КАРТА ТРАНСФОРМАЦИИ

Основные тезисы данной главы:

- Трансформация АО «Самрук-Қазына» и его портфельных компаний будет проводиться поэтапно, начиная с Фонда и пилотных портфельных компаний, с последующим распространением на все портфельные компании Фонда;
- Ожидается, что основные мероприятия Программы трансформации, описанные в данном документе, будут завершены в срок до конца 2017 года. Сама Программа является долгосрочной и рассчитана на срок более 5 лет

«Дорожная карта» трансформации (укрупненный план мероприятий по проведению трансформации) включает описание мероприятий с указанием сроков и лиц, ответственных за их реализацию. Эти мероприятия будут разбиты на более детальные шаги после формирования команд, ответственных за внедрение инициатив. «Дорожная карта» описывает как инициативы по внедрению изменений в деятельность Фонда и портфельных компаний (т. е. *что* нужно изменить в ходе трансформации), так и мероприятия по управлению процессом внедрения изменений (т. е. *как* реализовать программу). План мероприятий охватывает период до конца 2018 года и опирается на фундамент, заложенный в ходе работы Фонда над реинжинирингом бизнес-процессов, которая началась в первом квартале 2014 года. План мероприятий включает три этапа (*рис. 8)*:

1. Предварительный этап: подготовка к внедрению изменений в Фонде и пилотных портфельных компаниях (4 кв. 2014 г. – 1 кв. 2015 г.)
2. Полный запуск: внедрение изменений в Фонде и основных изменений в пилотных портфельных компаниях (2015 г.)
3. Первые результаты трансформации (2015-2016 гг. и далее).

Ниже схематично приведен обзор основных этапов реализации трансформации.

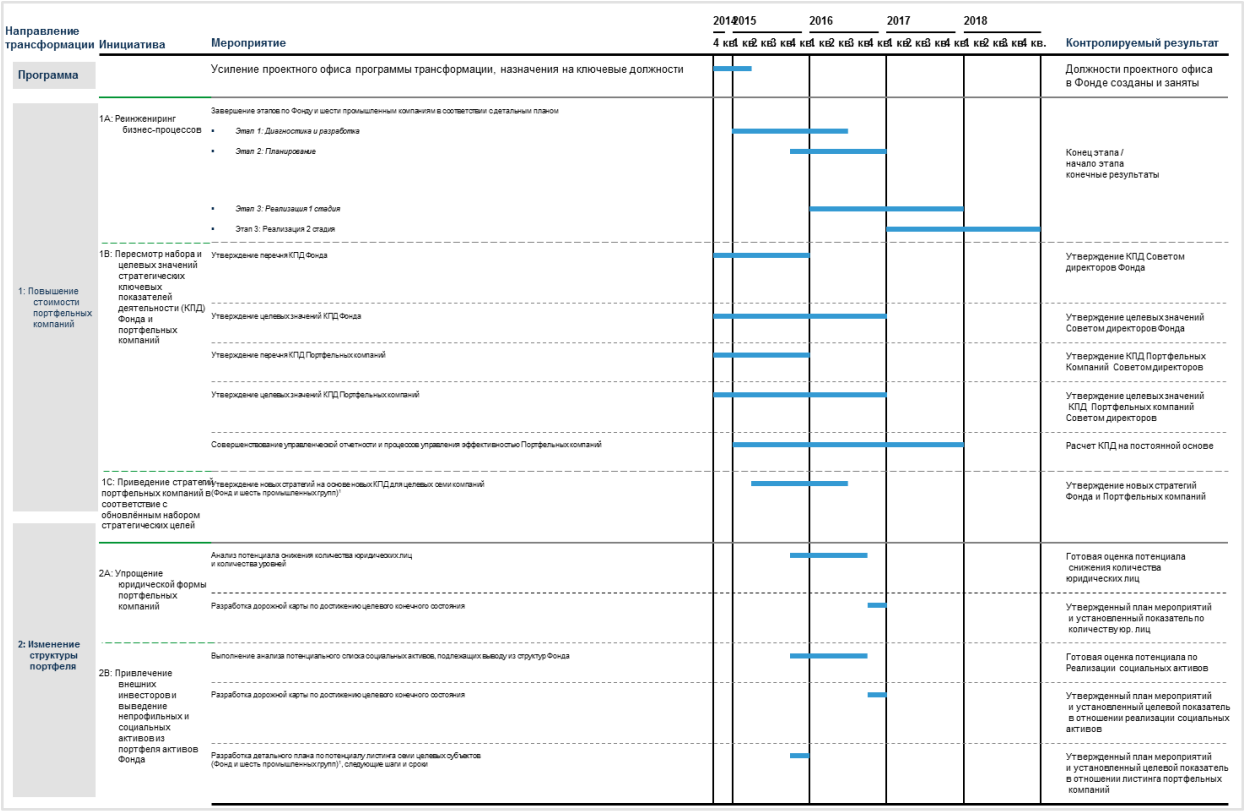
Рисунок 8: Три этапа преобразований

План реализации инициатив по внедрению изменений в деятельность Фонда и портфельных компаний

В ходе этапа 1 «Подготовка к внедрению изменений на уровне Фонда и пилотных портфельных компаний» будет изменена структура и расширен состав проектного офиса Программы, привлечен дополнительный персонал, по каждой из инициатив по внедрению изменений будут назначены ответственные за их реализацию. До конца 2014 года будет утвержден перечень КПД Фонда; пересмотрена юридическая структура владения в портфельных компаниях и составлен план по ее оптимизации; выделены непрофильные и социальные активы для последующей передачи или продажи. Также в конце 2014 года будет запущен процесс выявления, рассмотрения и утверждения изменений в законодательстве, необходимых для успешной реализации программы трансформации.

В 2015 году начнется внедрение основных инициатив трансформации на уровне Фонда и трех портфельных компаний (АО «НК «КазМунайГаз», АО «НК «Қазақстан Темір Жолы», АО «Казпочта»): будет разработана новая инвестиционная стратегия Фонда и привлечены руководители и сотрудники в отраслевые команды, которые станут одним из важнейших звеньев в успешной реализации программы. В то же время произойдут изменения в составе и полномочиях Советов директоров портфельных компаний с целью приблизить их к уровню передовых международных аналогов. Так же, как и в Фонде, в портфельных компаниях будут утверждены новые КПД и их целевые значения, в соответствии с которыми будут обновлены стратегии портфельных компаний, продолжится внедрение новых бизнес-процессов на основе международных лучших практик. Начнется продажа и передача непрофильных и социальных активов, которая завершится к концу 2017 года.

В 2015-2016 годах процесс трансформации распространится от пилотных компаний на крупные портфельные компании. Ожидается, что основные мероприятия в портфельных компаниях, не включенных в число пилотных, будут завершены до конца 2017 года. Отчуждение непрофильных и социальных активов, реинжиниринг бизнес-процессов во всех портфельных компаниях и проведение IPO для основных активов будут завершены к концу 2018 года. *(Рис. 9)*



1 Фонд, Казмунайгаз, Казахстан Темир Жолы, Казатомпром, Казпочта, Самрук-Энерго и KEGOC

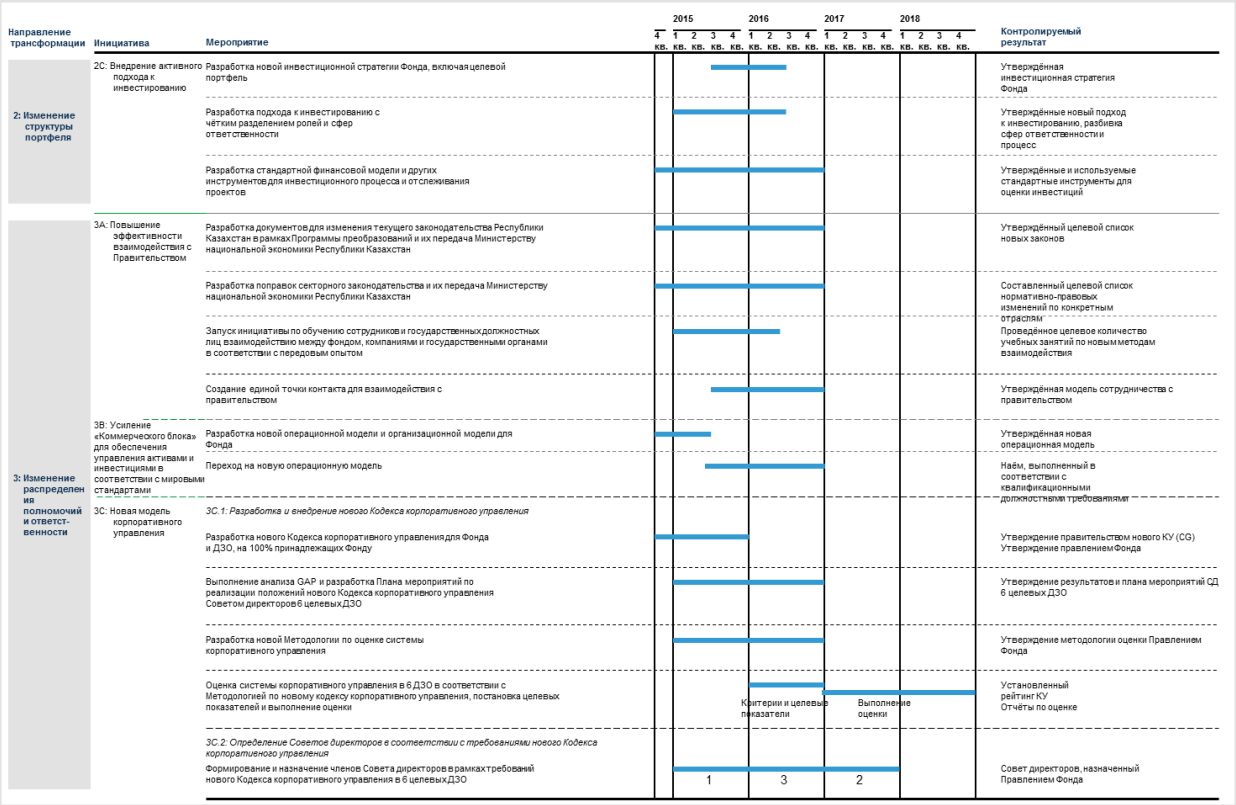
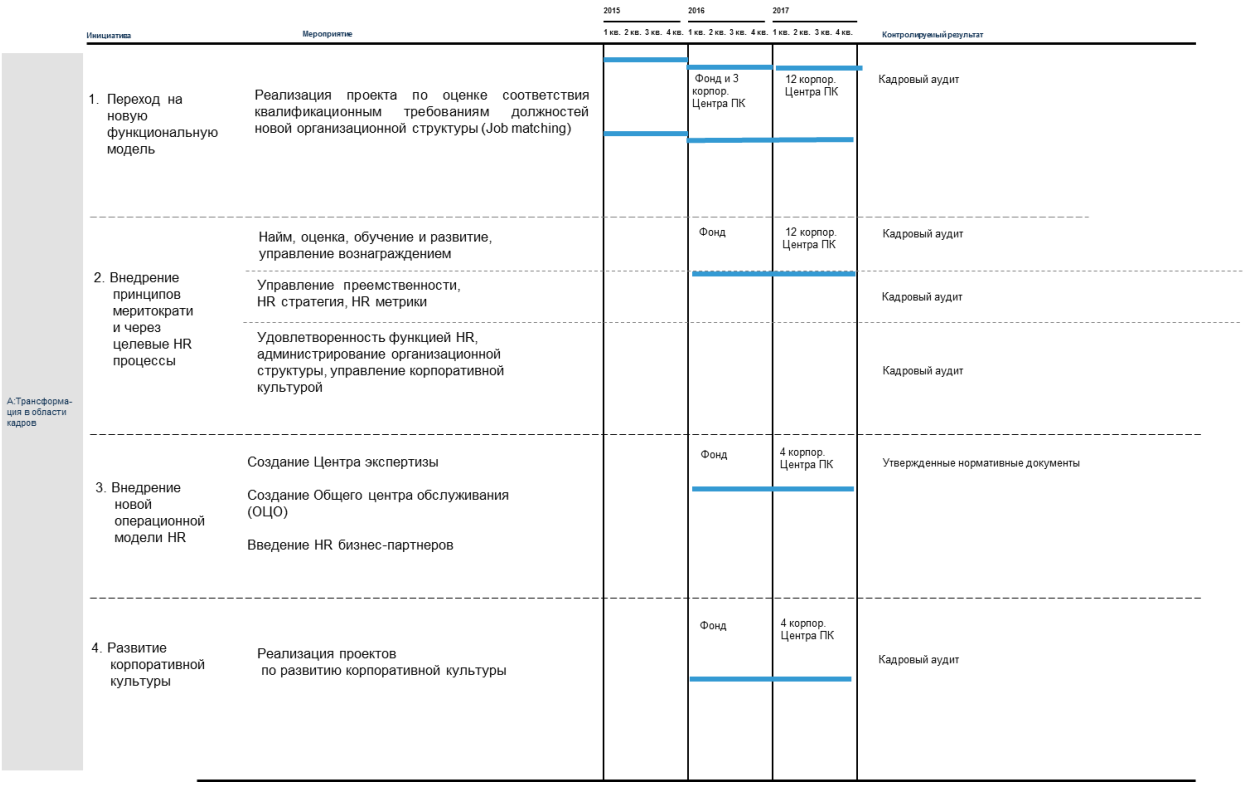


Рисунок 9: «Дорожная карта» программы трансформации

«Дорожная карта» по управлению изменениями

«Дорожная карта» по управлению изменениями описывает мероприятия, направленные на обеспечение успешного внедрения программы трансформации в Фонде и его портфельных компаниях *(Рис. 10)*. Реализация этих мероприятий начнется в Фонде в 4 кв. 2014 года с последующим распространением на портфельные компании в конце 1 кв. 2015 года. Фонд разработает и реализует план информирования, получения и учета мнений сотрудников и других заинтересованных сторон по вопросам реализации программы трансформации. Старт программе трансформации будет дан в рамках обширной кампании по информированию и обсуждению со всеми заинтересованными сторонами необходимости изменений и путей их реализации. В течение всего периода реализации программы высшее руководство Фонда и портфельных компаний будет не только управлять ходом ее реализации, но и продемонстрирует изменения в своей работе в соответствии с целями программы, показывая на своем примере важность требуемых изменений. Будет проведена комплексная оценка персонала с целью выявления сотрудников, которые впоследствии пройдут обучение и станут проводниками изменений в ходе реализации программы трансформации.

Адаптированная под цели программы система обучения сотрудников обеспечит развитие требуемых навыков. Примеры передового опыта будут активно собираться и широко распространяться в рамках Фонда и портфельных компаний. По мере проведения трансформации ее результаты будут закреплены через изменения в организационной структуре, политиках, процедурах и регламентах.



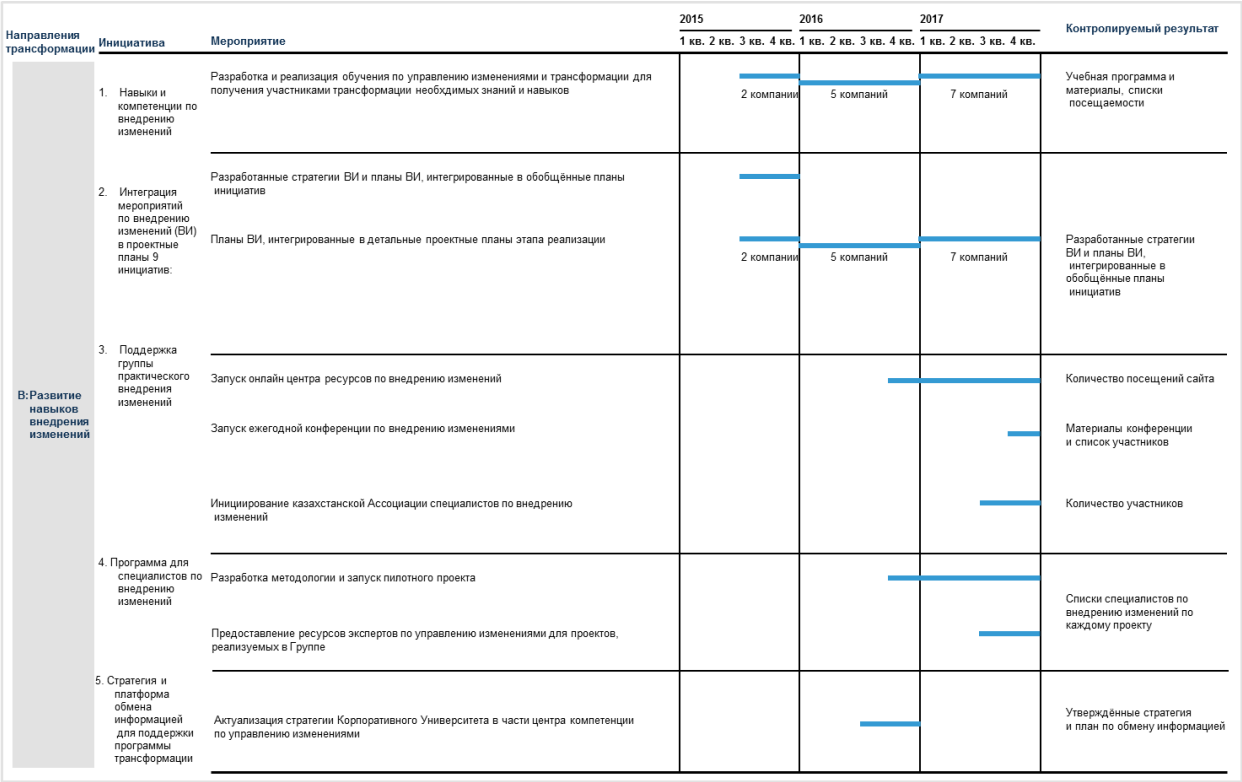


Рисунок 10: «Дорожная карта» по управлению изменениями

5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Основные тезисы данной главы:

- Поскольку расширяются охват и масштаб программы трансформации, существующие структуры управления программой потребуют изменений;
- Будет создан Проектный офис трансформации «Самрук-Қазына» с целью мониторинга хода работ, подготовки регулярных отчетов о ходе программы, централизованной разработки указаний и предоставления экспертной поддержки владельцам инициатив;
- Для эффективной работы Проектного офиса потребуются ресурсы (как кадровые, так и денежные) и механизмы управления (регулярные совещания, эскалация решений на уровень управляющего комитета).

Органы управления программой. Поскольку расширяются охват и масштаб программы трансформации в АО «Самрук-Қазына», действующие структуры управления программой будут изменены. Органы управления программой трансформации будут включать (*рис. 11*):

- Проектный офис трансформации «Самрук-Қазына» (основная команда по трансформации, отвечает, как за поддержку программы в целом, так и за трансформацию Фонда);
- Проектные офисы в каждой портфельной компании (отвечают за поддержку внедрения изменений в портфельных компаниях).

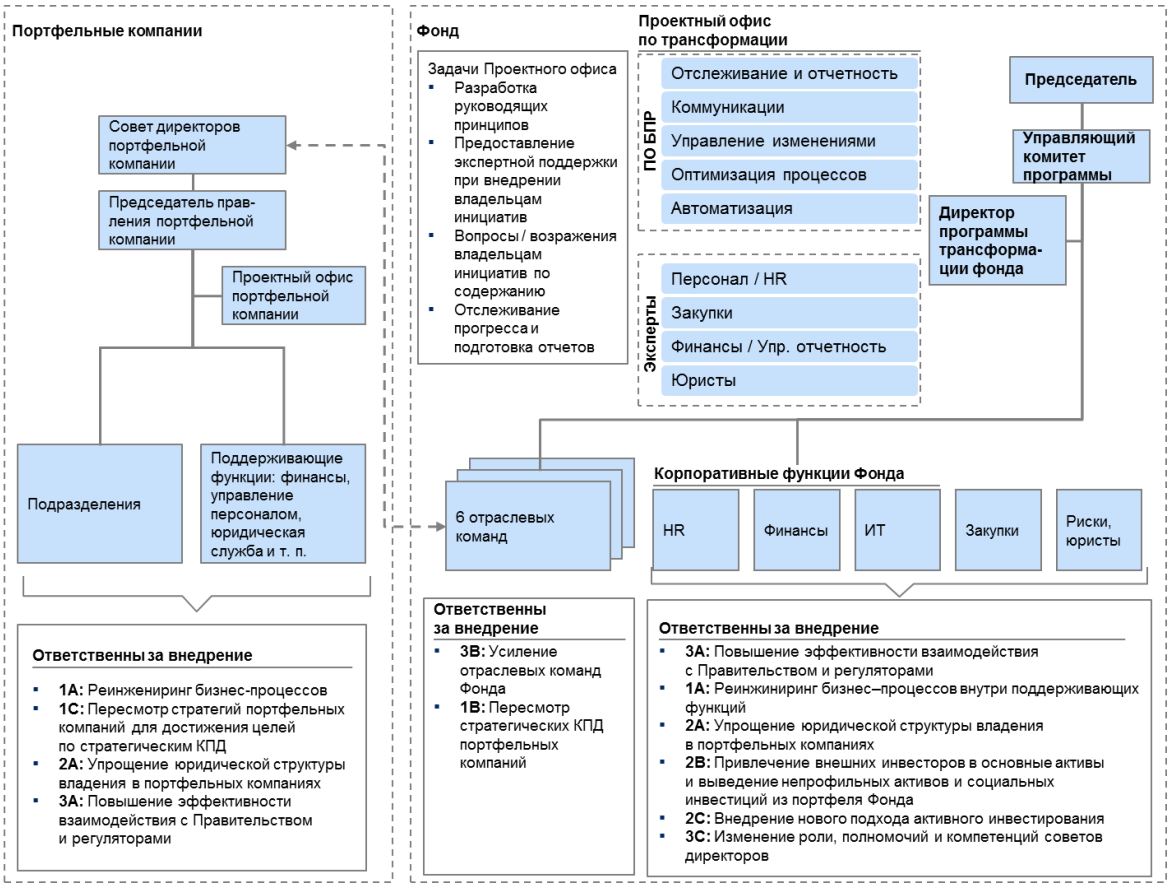


Рисунок 11: Модель управления программой трансформации

Основной задачей проектного офиса трансформации «Самрук-Қазына» будет являться оказание поддержки Фонду и портфельным компаниям в реализации Программы за счет:

- разработки общих указаний, подходов к трансформации в разрезе функциональных областей;
- оказания экспертной поддержки владельцам инициатив в Фонде,
- отслеживания хода выполнения мероприятий Программы и составления регулярных отчетов о ходе реализации Программы;
- разработки содержания информационных сообщений, касающихся Программы;
- организации рабочих совещаний в соответствии с графиком совещаний Программы.

Созданный для выполнения этих задач Проектный офис трансформации «Самрук-Қазына» будет состоять из 10-15 сотрудников под руководством Директора программы трансформации (*рис. 12*). Функции, выполняемые этими сотрудниками, будут разделены на три категории: управление проектом, предоставление экспертных знаний в разрезе функциональных областей, методологическое обеспечение реинжиниринга бизнес-процессов. Каждый из членов проектного офиса Программы по мере необходимости будет взаимодействовать с внешними ресурсами (например, консультантами) для получения экспертных знаний или ускорения внедрения инициатив.

Тип функции	Функции	Ключевые обязанности
Управление проектом	Директор программы преобразований	▪ Повседневное управление выполнением программы ▪ Согласование ресурсов и графика с высшим руководством ▪ Передача на вышестоящие уровни и разрешение проблем, возникающих в ходе преобразований в Фонде и/или портфельных компаниях
	Отслеживание и формирование отчетов	▪ Обеспечение соблюдения сроков реализации преобразований посредством активного мониторинга получаемых результатов ▪ Предоставление информации о ходе работы на совещаниях по контролю статуса проекта
	Коммуникации	▪ Разработка мастер-плана коммуникаций (как внутренних, так и внешних) ▪ Содействие изменениям: создание привлекательного виденья изменений, побуждающего организацию (-ии) к действиям, поощрение достижений и создание/поддержание импульса ▪ Разработка содержания информационных сообщений и информирование о влиянии изменений
	Координатор управления изменениями	▪ Управление преобразованиями в части управления изменениями ▪ Содействие применению средств и инструментов управления изменениями
Методологическая поддержка	Методология реорганизации бизнес-процессов	▪ Определение методологии реорганизации бизнес-процессов, включая составление карты и описание процессов, использование технологий и т.д. ▪ Предоставление экспертных знаний владельцам инициатив ▪ Координация использования внешних рессурсов
	Использование технологий	▪ Определение подхода к использованию ИТ и прочих технологий ▪ Предоставление экспертного мнения о технологических решениях, связанных с основными процессами
Советники первых лиц компании, эксперты в областях, имеющих особо высокое значение для реализации	Процессы, связанные с персоналом	▪ Составление указаний по изменениям, связанным с персоналом и управлением персоналом ▪ Обеспечение соблюдения общих принципов, помощь в разрешении проблем
	Управленческий учет	▪ Составление указаний по преобразованиям управленческого учета, структуры финансов и казначейства ▪ Помощь в преобразовании средств моделирования инвестиционных проектов
	Закупки	▪ Составление инструкций для выработки процедур в области закупок ▪ Предоставление экспертных знаний для оптимизации наиболее приоритетных категорий затрат
	Юридические вопросы	▪ Оценка передового опыта для сокращения числа уровней в юридических структурах ▪ Предоставление экспертной поддержки в части юридических изменений при проведении преобразований

Рисунок 12: Функции и обязанности в проектном офисе трансформации «Самрук-Қазына»

Взаимодействие Проектного офиса с другими участниками Программы. Проектный офис трансформации «Самрук-Қазына» будет взаимодействовать с другими участниками Программы следующим образом:

- При разработке общих принципов и методологии Проектный офис будет взаимодействовать на регулярной основе с владельцами инициатив в Фонде и портфельных компаниях для получения сведений о ходе трансформации, обсуждения принимаемых решений, передачи удачного опыта внедрения инициатив. Это обеспечит высокое качество конечных результатов, а также поддержку всех вовлеченных в разработку инициативы участников. Разработанные экспертами Проектного офиса общие принципы и методология внедрения инициатив трансформации утверждаются управляющим комитетом трансформации, после чего владельцы инициатив переходят к внедрению изменений на их основе, а Проектный офис трансформации осуществляет поддержку и контроль качества.

При отслеживании хода работ и составлении отчетов о ходе трансформации Проектный офис Фонда напрямую получает информацию о статусе внедрения инициатив в Фонде (достижении контрольных точек проектов по внедрению инициатив, соответствия утвержденной методологии, достижении утвержденного эффекта от реализации инициатив) у владельцев

инициатив, а в отношении внедрения инициатив в портфельных компаниях – у проектных офисов портфельных компаний. Ответственность за отслеживание хода работ и результатов трансформации распределяется в соответствии с принципами корпоративного управления, т. е. за ход и результаты реализации программы трансформации в портфельных компаниях несет ответственность правление и совет директоров соответствующей портфельной компании; а за ход и результаты реализации трансформации в Фонде и во всех портфельных компаниях в целом отвечает правление Фонда и совет директоров Фонда.

График регулярных совещаний. Для координации и более широкого обсуждения вопросов, связанных с программой трансформации, должны быть организованы регулярные ежемесячные совещания с участием Проектного офиса трансформации «Самрук-Қазына», проектных офисов портфельных компаний, а также ежеквартальные заседания советов по модернизации с участием высшего руководства Фонда и портфельных компаний. Ниже представлен график совещаний по программе трансформации.

Совещания	Описание задач	Периодичность	Участники
Заседание Управляющего комитета	▪ Рассмотрение отчетов о ходе реализации программы ▪ Принятие ключевых решений	Ежемесячно	Председатель, 1-е заместители, директор программы
Совет по модернизации	▪ Рассматривает статус по трансформации в фонде и каждой портфельной компании ▪ Помощь в распространении передового опыта ▪ Обсуждает изменения в программе трансформации	Раз в 2-3 месяца	Председатель, 1-е заместители, генеральные директоры и руководители ПО портфельных компаний,
Проектный офис Фонда и портфельных компаний	▪ Проверяет статус трансформации в каждой портфельной компании и Фонде ▪ Обсуждает все необходимые изменения / делится опытом в части общих принципов и методологии	Ежемесячно	ПО Фонда, директора ПО портфельных компаний
Совещание основной рабочей группы проектного офиса	▪ Регулярные совещания по статусу программы ▪ Эскалация вопросов на Управляющий комитет	Еженедельно	Основные 5-10 членов Проектного офиса Фонда
Совещание владельцев инициатив	▪ Рассмотрение хода реализации каждой инициативы, возглавляемой руководителем поддерживающей функции ▪ Рассмотрение плана внедрения	Каждые две недели	Директор программы, аналитик, руководители поддерживающих функций/владельцы инициатив
Совещание отраслевых команд	▪ Рассмотрение хода реализации инициатив, возглавляемых руководителями отраслевых команд ▪ Рассмотрение плана внедрения	Каждые две недели	Директор программы, аналитик, руководители отраслевых команд
Специальные совещания	▪ Встречи с владельцами проектов, по мере необходимости, для анализа хода реализации проектов и решения возникающих вопросов	По запросу	По запросу

Рисунок 13: график совещаний программы трансформации

Бюджет Проектного офиса. Проектный офис трансформации «Самрук-Қазына» будет распоряжаться бюджетом Программы, состоящим из трех основных частей:

- Бюджет на оплату труда сотрудников, входящих в состав Проектного офиса (в том числе на 10-15 экспертов по ключевым областям трансформации или деятельности

портфельных компаний, имеющих международный опыт трансформации процессов в таких областях, как оптимизация и автоматизация процессов, финансы и управленческий учет, управление персоналом, закупки и юридические вопросы);

- Бюджет на внешнюю поддержку, включая консультационные услуги (например, разработка стратегических КПД портфельной компании и целей по ним, разработка карт процессов на основе опыта ведущих международных компаний, их адаптация под нужды портфельных компаний), а также консультации функциональных специалистов (например, консультации по юридическим вопросам, по вопросам, связанным с персоналом);
- Бюджет на обучение сотрудников (включая тренинги по функциональным темам, развитию лидерского потенциала и тренинги для сотрудников Фонда в привязке к этапам трансформации), а также бюджет на обеспечение информационной поддержки трансформации.

По предварительным оценкам в 2015 году на реализацию программы Фонду потребуется до 50 млн. долл. Данный бюджет покрывает расходы на подбор персонала в проектный офис трансформации, подбор экспертов с отраслевым опытом мирового уровня в отраслевые команды, услуги консультантов для поддержки программы, расходы на обучение сотрудников и другие расходы на реализацию программы.

6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Основные тезисы данной главы:

- Менеджментом Фонда был выявлен ряд ключевых рисков, связанных с реализацией программы трансформации. Наиболее серьезные риски связаны с обеспечением активного участия сотрудников в осуществлении программы, а также с внесением необходимых изменений в законодательство.
- Фонд внедрит процесс управления рисками Программы, который состоит из 4 последовательных шагов: выявление рисков, их оценка и приоритизация, разработка и внедрение мероприятий по устранению, мониторинг и отчетность.

Осуществление масштабных программ трансформации всегда сопряжено с существенными рисками. Для снижения вероятности реализации рисков или минимизации потенциального эффекта от их реализации Фондом была проведена работа по выявлению ключевых рисков. Выявленные риски можно разделить на два типа: относящиеся к программе в целом и относящиеся к конкретной инициативе. Ответственность за управление рисками, которые относятся ко всей программе, распределяется между членами Совета директоров Фонда, в то время как ответственность за управление рисками, связанными с конкретными инициативами, лежит на руководителях, отвечающих за реализацию данных инициатив. Для каждого выявленного риска будут утверждены и реализованы планы по их минимизации. При этом будут активно использоваться элементы существующей в Фонде системы управления рисками, включающей методики, модели расчета эффектов, механизмы закрепления ответственности и контроля реализации мероприятий и т. д.

В ходе предварительного анализа были выявлены и оценены следующие риски, связанные с реализацией программы:

Группа рисков	Основные риски	Вероятность[2]	Эффект[3]	Методы снижения
Недостаточная вовлеченность руководства	Расхождение в понимании руководителями целей трансформации	2	3	■ Вовлечение всех руководителей высшего звена в принятие ключевых решений, связанных с реализацией программы ■ Проведение координационных семинаров для руководства
Отторжение изменений	Сопротивление сотрудников запланированным изменениям	3	4	■ Активная коммуникация необходимости изменений ■ Использование неформальных лидеров и проводников изменений для поддержки внедрения программы
Нехватка квалифицированных ресурсов	Отсутствие необходимых знаний и навыков у текущих сотрудников Фонда (управление проектами и т. д.)	3	3	■ Глобальный поиск и привлечение высококвалифицированного персонала с опытом реализации подобных программ трансформации ■ Повышение квалификации сотрудников через внедрение системы развития навыков и

[2] По шкале: 1 = вероятность 0-5%, 2 = 5-25%, 3 = 25-40%, 4 = 40-80%, 5 = 80-100%

[3] По шкале: 1 = минимальный, 2 = ограниченный, 3 = средний, 4 = существенный, 5 = критический

				компетенций (тренинги, программа менторов и т. д.)
	Нехватка ресурсов для реализации программы	1	3	■ Определение требуемого количества ресурсов и графика мобилизации перед началом реализации программы (включая ресурсы сторонних организаций)
	Падение качества текущей работы из-за переключения ресурсов на реализацию инициатив программы трансформации	5	3	■ Четкое распределение ответственности за реализацию инициатив ■ Внедрение структурированного процесса управления эффективностью реализации программы (встречи, отчеты)
Неблагоприятные внешние факторы	Отсутствие необходимых изменений в законодательстве	3	5	■ Согласование видения трансформации с правительством ■ Личное вовлечение Премьер-министра в решение спорных вопросов по изменению законодательства и регламентов взаимодействия
	Избыточное вовлечение в управление программой со стороны гос. органов	3	3	■ Постоянная обратная связь с вовлеченными органами власти

	Негативное освещение в прессе	1	2	■ Упреждающая разъяснительная работа с прессой и общественностью

Также были выявлены и оценены риски, связанные с конкретными инициативами:

Инициатива	**Описание риска**	**Вероятность**[4]	**Эффект**[5]	**Методы снижения**
1A	Неследование персоналом новым бизнес-процессам, основанным на передовом опыте	4	3	■ Автоматизация процессов там, где это целесообразно ■ Вложение достаточных ресурсов в переобучение сотрудников ■ Обеспечение регулярного мониторинга эффективности процессов
1B	КПД портфельных компаний не согласованы с КПД Фонда	2	4	■ Каскадирование трех основных КПД Фонда на уровень портфельных компаний ■ Утверждение КПД и целей портфельных компаний на Совете Директоров данных компаний, в которых присутствуют представители отраслевых команд Фонда
1C	Портфельные компании не занимаются оптимизацией активов, отрицательно влияющих на стоимость Фонда	4	4	■ Разработка и утверждение плана оптимизации активов на уровне Советов директоров портфельных компаний ■ Проведение встреч с руководством портфельных компаний

[4] По шкале: 1 = вероятность 0-5%, 2 = 5-25%, 3 = 25-40%, 4 = 40-80%, 5 = 80-100%

[5] По шкале: 1 = минимальный, 2 = ограниченный, 3 = средний, 4 = существенный, 5 = критический

				для разъяснения влияния инициативы по оптимизации активов на основные КПД
2A	Потеря управляемости или возникновение убытков вследствие нарушения текущей структуры владения	4	2	■ Предварительное изучение юридических, финансовых и операционных последствий изменения структуры владения активами и разработка детального плана изменения структуры владения с учетом вероятных последствий
2B	Потенциальное сопротивление внешних заинтересованных сторон к оптимизации социально-ориентированных проектов	4	2	■ Обеспечение поддержки на уровне правительства по реализации данной инициативы ■ Заключение соглашений с местными органами власти о преемственности социальных обязательств и разработка детальных планов выведения проектов из портфеля компаний
2C	Сопротивление передаче ресурсов Фонду со стороны руководства портфельных компаний, генерирующих значительные денежные потоки	5	3	■ Установление четкой политики в области дивидендов для портфельных компаний ■ Определение четкой политики в отношении оптимизации инвестиционного портфеля Фонда
	Невозможность отказаться от	4	4	■ Все низкорентабельные проекты должны

	обязательств по участию в низкорентабельных проектах			официально утверждаться: а) запрашивающей стороной; б) Советом директоров Фонда ■ Отрицательная экономическая прибыль, полученная в результате таких проектов, должна рассматриваться как дивиденды в неденежной форме
3A	Задержка во внедрении изменений в нормативные акты	3	5	■ Создание единой рабочей группы с участием сотрудников гос. органов и Фонда для разработки предложений по оптимизации законодательства ■ Приоритизация ключевых изменений в законодательстве, а также изменений, не требующих длительных согласований ■
3B	Неспособность привлечения и удержания специалистов с соответствующей квалификацией в отраслевые команды	4	3	■ Привлечение международных рекрутинговых агентств по подбору персонала высшего уровня ■ Обеспечение конкурентоспособности компенсационных пакетов ■ Создание и коммуникация привлекательных возможностей карьерного роста для лучших сотрудников отраслевых команд

3C	Неэффективное использование опыта и навыков членов Советов директоров	4	4	■ Четкое определение и коммуникация обязанностей и полномочий членов Советов директоров ■ Определение и регламентация механизмов выполнения обязанностей членами Советов Директоров (включая наставничество для менеджмента компаний)

В дальнейшем управление рисками в рамках программы трансформации будет представлять собой процесс, состоящий из четырех этапов:

1. **Выявление:** межфункциональные команды собирают и анализируют экспертные мнения вовлеченных сотрудников Фонда и портфельных компаний относительно наличия рисков в рамках отдельных инициатив, а также рисков, влияющих на всю программу в целом. Сбор мнений производится при помощи опросника и собеседований с сотрудниками. По результатам анализа опросника и собеседований вовлеченные сотрудники составляют перечень рисков.

2. **Оценка и приоритизация:** команды оценивают выявленные риски с точки зрения вероятности и эффекта, после чего выполняют их категоризацию: рискам с высокой вероятностью и серьезным негативным эффектом отдается наивысший приоритет с точки зрения разработки и внедрения механизмов их минимизации. Конечным результатом данного этапа является создание окончательного реестра и матрицы приоритизации рисков.

3. **Разработка и внедрение механизмов минимизации рисков:** для ключевых рисков разрабатываются механизмы минимизации вероятности их реализации или компенсирующие мероприятия для снижения эффекта от реализации рисков.

4. **Мониторинг и отчетность:** представители команд осуществляют постоянный контроль за осуществлением планов по снижению рисков и докладывают о результатах Проектному офису.

Для непрерывного контроля рисков в состав Проектного офиса будет включен риск-менеджер, в чьи функции будет входить организация процесса выявления рисков, обновления реестра, контроля разработки и внедрения компенсирующих мероприятий.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЙ В СУВЕРЕННЫХ ФОНДАХ И КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЯХ

Трансформация бизнеса является амбициозной и сложной задачей. Согласно анализу McKinsey[6], успех трансформации зависит от пяти факторов:

- Активной роли и лидерства руководства компании в осуществлении перемен и постоянной демонстрации приверженности задачам трансформации,
- Определения недостающих для достижения целей трансформации навыков внутри организации и их развития,
- Вовлечения персонала через проактивную коммуникацию,
- Четкого распределения ключевых ролей и ответственности,
- Выделения достаточных ресурсов.

При этом основными причинами провала трансформации являются сопротивление переменам со стороны работников, поведение руководителей, не поддерживающее изменения, недостаточные ресурсы или бюджет.

Среди успешных примеров трансформаций, на которых можно учиться, имеются как фонды национального благосостояния (Mubadala, Khazanah и Temasek), так и отдельные компании (Сбербанк, La Poste и Statoil).

Khazanah

Малазийский фонд национального благосостояния Khazanah сумел превратиться из пассивной холдинговой компании с отрицательной экономической прибылью в инкубатор региональных лидеров и катализатор трансформации в масштабах всей страны. Ситуация и цели трансформации АО «Самрук-Казына» схожи с ситуацией и типом трансформации в Khazanah.

Ключевыми элементами программы трансформации в Khazanah были:

- Пересмотр организационной структуры Khazanah с привлечением высококвалифицированных специалистов мирового уровня,
- Уточнение и закрепление четкого мандата Khazanah,
- Установление ключевых показателей деятельности (КПД) с ориентацией на экономическую прибыль,
- Усиление состава совета директоров,
- Разработка руководств («цветные» книги), которые систематизировали передовой опыт в области корпоративного управления и эффективности бизнеса,
- Разработка и внедрение программ трансформации для каждой компании,
- Постоянное обеспечение устойчивости внедренных изменений.

Трансформация в Khazanah началась в 2004 году, и с тех пор достигнуты следующие результаты:

[6] Исследование опыта трансформаций в 800 организациях, проведенное McKinsey

- Портфель Khazanah вырос с 51 млрд долларов США до 121 млрд долларов США,
- Экономическая прибыль выросла с отрицательного значения в 1 000 миллионов малазийских ринггитов до положительного значения в 5 000 миллионов малазийских ринггитов в 2012 году,
- До преобразований доходность собственного капитала (ROE) составляла 2%, сегодня она равна 7%,
- Были созданы компании, ставшие региональными лидерами, такие как IHH Healthcare.

В конце 2010 года после успешной трансформации в фонде Khazanah и обеспечения успешного начала более широких государственных преобразований в Малайзии была запущена Программа экономической трансформации для отдельных сфер деятельности в сотрудничестве между правительством, частным сектором и компаниями с государственным участием. Программа преобразований охватывала 11 секторов экономики и 1 географический регион, которые по прогнозам должны были обеспечить основную часть прироста ВВП Малайзии.

Сбербанк является примером масштабной трансформации отдельной компании. Сбербанк сумел превратиться из неэффективно работающей компании «советского» типа в качественно новый ведущий банк путем внедрения пилотных проектов на основе «бережливого производства» и реинжиниринга бизнес-процессов на некоторых участках и последующего их развертывания во всем банке.

Ключевыми элементами трансформации Сбербанка были:

- Широкий охват программы трансформации по принципу «все сразу»,
- Использование подхода «бережливого производства» (Lean),
- Постоянное внимание руководства к изменениям,
- Опора на централизацию для повышения управляемости, получения эффекта от масштаба, унификации клиентского опыта, процессов, продуктов и т. д.,
- Существенное обновление руководителей на всех уровнях,
- Внедрение оценки эффективности сотрудников и повышение профессионализма в управлении человеческими ресурсами,
- Готовность (и способность) тратить значительные суммы на модернизацию ИТ-систем.

С 2012 года произошли дополнительные изменения стратегического характера:

- Расширение географии деятельности (Европа, Турция и др.),
- Выход в новые сферы деятельности в основном через приобретения (инвест-бизнес),
- Внедрение инноваций на основе технологий, в частности, в сфере розничных продаж и малого бизнеса (обновленный интернет-банк и другие),
- Обновление внутренней корпоративной культуры.

За семь лет трансформации Сбербанк сумел стать современным банком с привлекательным брендом, существенно улучшенным обслуживанием клиентов, отличными финансовыми результатами и стремлением проводить постоянные улучшения и инновации. Беспрецедентный успех программы Сбербанка привел, среди прочего, к впечатляющей доходности для акционеров: сто долларов, инвестированные в Сбербанк в феврале 2002 года,

через 10 лет превратились бы более чем в 3700 долларов, что является вторым лучшим результатом роста за период (после акций компании Apple).