

Утверждена  
Решением Совета директоров  
АО «Самрук-Қазына»  
от «31» мая 2018 года № 149

## Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 2 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Краткий обзор Программы трансформации</b>	<b>3</b>
<b>1. Необходимость Программы трансформации и ее цели</b>	<b>4</b>
<b>2. Направления Программы трансформации</b>	<b>6</b>
1: Реинжиниринг и цифровизация бизнес–процессов	8
2: Упрощение юридической структуры портфельных компаний	11
3: Вывод портфельных компаний на IPO	11
4: Трансформация людей	12
5: Внедрение управления изменениями и проектного подхода	16
<b>3. Управление Программой трансформации</b>	<b>22</b>
<b>4. Ключевые факторы успеха реализации Программы трансформации</b>	<b>25</b>
<b>Список сокращений</b>	<b>28</b>

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 3 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

## КРАТКИЙ ОБЗОР ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

В своем послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» Президент Республики Казахстан – Лидер нации Нурсултан Назарбаев (далее – Стратегия «Казахстан-2050») 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 «Самрук-Қазына» владеет рядом крупнейших активов в государстве и играет важнейшую роль в обеспечении требуемых условий для достижения целей Стратегии «Казахстан-2050».

На данный момент показатели эффективности инвестиционной и операционной деятельности портфельных компаний Фонда не достаточны для создания условий по достижению целей Стратегии «Казахстан-2050». Для обеспечения необходимого повышения эффективности инвестиционной и операционной деятельности Фонд разработал программу масштабных преобразований своей деятельности и деятельности контролируемых портфельных компаний («Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»», далее – «Программа»). Данная Программа закладывает фундамент и общие принципы для трансформации всей группы АО «Самрук-Қазына», включая Фонд и портфельные компании.

Программа нацелена на выход крупных компаний Фонда по операционной эффективности на уровень лучших зарубежных аналогов, построение эффективной инфраструктуры для устойчивых изменений. Реализация Программы потребует значительных изменений в деятельности портфельных компаний.

Фонд и портфельные компании должны стать лучшими по эффективности, создавая стоимость и повышая свою инвестиционную привлекательность. Стать лучшими можно только если делать постоянные прорывные изменения в работе, внедряя новые технологии в производстве и управлении. Мировой опыт показывает, что на рынке остаются те компании и страны, которые постоянно меняются – трансформируются.

Для достижения целей Программы потребуется не только внедрение ряда конкретных инициатив по совершенствованию бизнес-процессов и упрощению структуры, но также изменение образа мышления и норм поведения сотрудников Группы Фонда и всех заинтересованных сторон, участвующих в Трансформации.

В 2014 году началась Трансформация в Фонде и в его 3 пилотных портфельных компаниях (КМГ, КТЖ, Казпочта). Сегодня она реализуется в 6 портфельных компаниях (КМГ, КТЖ, КАП, СЭ, КЕГОС, Казпочта), которые уже завершили формирование целевых моделей, определили пул проектов, и приступили к их реализации. Требуется получение ощутимых в по повышению операционных показателей и достижению амбициозных целей Трансформации.

Для управления Программой трансформации Фондом создан Проектный офис (Центральная команда по трансформации), 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

В рамках достижения стратегических целей страны и для повышения национального благосостояния Казахстана и долгосрочной стоимости инвестиционного портфеля для будущих поколений АО «Самрук-Қазына» в своей Стратегии развития на 2018-2028 гг., одобренной Советом по управлению Фондом (Протокол от 19 апреля 2018 г. № 18-01-7.5.), ставит следующие цели:

- Эффективность компаний;
- Управление портфелем;
- Устойчивое развитие.

На достижение вышеуказанных трех стратегических целей и направлена Программа трансформации.

Для того чтобы определить исходные причины отставания эффективности компаний Фонд провел сравнительный анализ показателей работы портфельных компаний с показателями зарубежных аналогов. Ниже представлены основные результаты проведенного анализа.

Компания	2013			Average ROIC 2014-2016	Average ROIC 2014-2016	EBITDA/инвестированный капитал
	Операционная рентабельность EBITA/выручка	Эффективность капитала Выручка/инвестированный капитал	ROIC EBITA/инвестированный капитал			
Эйр Астана	+	+	+	→	+	+
Казахтелеком	=	-	-	→	+	=
Казатомпром	=	+	+	→	+	+
Казпочта	-	-	-	→	-	-
KEGOC	-	=	-	→	-	-
КазМунайГаз	=	-	-	→	-	-
КТЖ	+	-	+	→	-	-
Самрук-Энерго	-	-	-	→	-	-

+ Выше, чем у аналогичных компаний  
 = На уровне аналогичных компаний  
 - Ниже, чем у аналогичных компаний

ИСТОЧНИК: 2013 Расчеты McKinsey, 2014-2016 Расчеты Самрук-Қазына по методике McKinsey и данным Bloomberg

**Рисунок 1: Результаты сравнительного анализа портфельных компаний и аналогичных им зарубежных компаний, работающих в тех же отраслях**

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

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 5 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

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.

Таким образом, текущая Программа трансформации Фонда направлена **на достижение повышения операционной эффективности капитала портфельных компаний до уровня аналогичных зарубежных компаний.**

Изменения в компаниях Фонда (где работают порядка 350 тысяч человек) позволят повысить производительность и эффективность инвестиций. 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 АО «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	2021 год
Количество портфельных компаний (указанных выше), соответствующих по уровню эффективности аналогичным зарубежным компаниям	8/8

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 6 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

## 2. НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Основные тезисы данной главы:

- Программа трансформации АО «Самрук-Қазына», начатая в 2014 году, включала 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;
- Сегодня инициативы Программы требуют обновления с фокусом на реинжиниринг и цифровизацию бизнес процессов, упрощение юридической структуры, активную подготовку компаний к IPO и создание основ устойчивых изменений через модернизацию сознания и поведения людей, внедрение культуры управления изменениями и внедрение проектного подхода.

Программа трансформации была запущена в 2014 году по трем направлениям, 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:

1А: Реинжиниринг бизнес–процессов;

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

1С: 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:

2А: Упрощение структуры владения и правовых форм в портфельных компаниях;

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

2С: 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:

3А: Повышение эффективности взаимодействия с государственными органами;

3В: Усиление отраслевых команд Фонда;

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

В 2015 году были пересмотрены наборы и целевые значения стратегических ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и портфельных компаний и приведены стратегии портфельных компаний в соответствие с обновленным набором стратегических целей. Вышеуказанные инициативы были признаны выполненными, и сегодня данная работа продолжается на базе Стратегического блока Фонда.

Более того, на сегодняшний день Фонд создал основу для реализации инициатив по становлению Фонда активным инвестором, повышению эффективности взаимодействия с государственными органами, усилению отраслевых команд и Советов директоров в рамках обновленной модели деятельности.

Дальнейший фокус Программы трансформации будет направлен на создание таких же основ в портфельных компаниях. Это означает, что текущая Программа трансформации в период с 2018 по 2021 год будет продолжена по следующим 5-ти направлениям:

1. Реинжиниринг и цифровизация бизнес-процессов
2. Упрощение юридической структуры портфельных компаний
3. Вывод портфельных компаний на IPO
4. Трансформация людей
5. Внедрение управления изменениями и проектного подхода



**Рисунок 2. Актуализация инициатив Программы трансформации**

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 8 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

## 1: Реинжиниринг и цифровизация 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 (далее - КПД) портфельных компаний и Фонда с аналогичными мировыми компаниями и фондами выявил возможности для повышения эффективности основных бизнес-процессов.

Фонд совместно с крупнейшими портфельными компаниями завершил следующие стадии Программы трансформации:

**Стадия 0. Мобилизация команды** – собраны и мобилизованы проектные команды и проектный офис по управлению программой в каждой компании, подготовлена необходимая проектная документация и запущена модель взаимодействия.

**Стадия 1. Диагностика и Дизайн** – проведен детальный сравнительный анализ по каждой компании, выявлены «узкие места», выстроена ИТ архитектура, определены целевые бизнес-процессы с привязкой к КПД (дерево КПД) и многое другое.

**Стадия 2. Планирование** – в каждой компании и в Фонде утверждены портфели проектов, определены сроки, ответственные лица, предварительно подсчитаны выгоды от реализации и т.д.

В 2016 году большинство портфельных компаний перешли на наиболее важную **Стадию 3 «Реализация»**. На сегодняшний день пул общих проектов составляет ~ 80 проектов. Наиболее значимые из них – проекты, направленные на внедрение целевых моделей процессов, трансформацию функции закупочной деятельности (новая модель закупок), Интегрированная система планирования (производственно-финансовая модель предприятия, которая позволяет идентифицировать «узкие места» и предложить меры по их устранению) и многие другие.

Данная Стадия является наиболее сложной и требует от менеджмента Фонда большого внимания, а от менеджмента портфельных компаний персональной ответственности за реализацию и достижение целей Программы трансформации.

Фонд через Центральную команду по трансформации будет продолжать оказывать по отношению к портфельным компаниям функцию методолога (требования по проектному управлению, управлению изменениями и другое) и вести независимый мониторинг реализации проектов.

На текущий момент общие чистые финансовые выгоды от реализации текущего портфеля проектов Трансформации, понимаемые как суммарное влияние на операционную прибыль за вычетом инвестиций, оцениваются в ~300 млрд. тенге за 2018-2021 гг. (без учета проектов по Цифровизации).

При этом, с учетом меняющейся внешней среды пул проектов может изменяться и пополняться новыми инициативами по Программе трансформации, соответственно, ожидаемые результаты будут корректироваться в сторону их увеличения.

По инициативе компаний и по согласованию с Центральной командой по трансформации Портфельные компании определяют для себя наиболее важные проекты на соответствующем этапе развития.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 9 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

Кроме того, Трансформация преследует не только финансовые цели, но и качественные изменения бизнес-процессов, в связи с этим в общем пуле проектов имеются проекты, направленные на достижения качественных показателей (например, прозрачная система учета, производственная безопасность, корпоративная культура и многое другое). В части производственных процессов важно акцентировать внимание на повышение скорости процессов и эффективности производства через применение «бережливого производства» (Lean management), 6 сигм (Six sigma).

В рамках направления по реинжинирингу бизнес-процессов будут реализованы и проекты Цифровизации, которая является возможностью крупнейшим национальным компаниям Казахстана выжить в эпоху глобальной конкуренции.

**Цифровизация или цифровая трансформация** – это перестройка и улучшение организаций за счет развития новых цифровых продуктов/услуг, дальнейшего улучшения коммерческих, производственных или корпоративных бизнес-процессов, которые были бы невозможны без применения технологий и подходов нового поколения.

Применение технологий и подходов нового поколения в конкурентной борьбе за лояльность клиентов, лидерство в инновациях, повышение операционной эффективности, в нашем случае приведут к повышению стоимости портфельных компаний/портфеля активов Фонда.

Задача цифровизации не является для Группы Фонда абсолютно новой. По ряду направлений реализованы и/или реализуются конкретные проекты с четкими измеримыми результатами. На текущем этапе по сути речь идет о необходимости уточнения, расширения и углубления проводимых преобразований в рамках комплексного трансформационного подхода «Люди-Процессы-Технологии» с грамотным применением проектного подхода и управления изменениями. В рамках обновленной Программы трансформации фокус/периметр изменений расширяется с реинжиниринга и автоматизации корпоративных бизнес-процессов на производственные и коммерческие, углубление происходит за счет применения технологий и подходов нового поколения в дополнение к ранее внедряемым.

Для обеспечения наилучшей отдачи от инвестиций в цифровые инициативы, необходимо провести глубокий анализ оптимального портфеля проектов по каждой портфельной компании, утвердить дорожные карты и обеспечить правильный старт новых проектов.

По результатам 3 лет Трансформации и внимательного изучения современных трендов, мы видим ряд направлений цифрового развития, которые релевантны для большинства трансформируемых портфельных компаний:

- **Внедрение лучших практик учета и современных учетных систем на базе решений класса ERP** - в целях повышения управляемости и прозрачности предприятий, снижения возможностей для коррупции, оперативного выявления потенциала для повышения операционной эффективности, обеспечения возможности регулярно отслеживать прогресс в улучшении показателей деятельности организации;
- **Улучшение, стандартизация, централизация и промышленная автоматизация корпоративных бизнес процессов** - в целях повышения операционной эффективности и скорости принятия решений, снижения количества ошибок и затрат на их устранение;
- **Развитие практик и систем планирования, прогнозирования и отчетности** (бизнес планирование, бюджетирование, управленческая и финансовая отчетность,

	<p style="text-align: center;">АО «Самрук-Қазына»</p>	<p style="text-align: center;">Страница 10 из 29</p>
<p style="text-align: center;">Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»</p>		<p style="text-align: center;">Редакция №004</p>

прогнозирование и сценарный анализ с применением технологий машинного обучения и искусственного интеллекта) - в целях повышения оперативности и качества принимаемых управленческих решений;

- **Применение технологий и подходов Индустрии 4.0** (промышленная автоматизация производственных бизнес-процессов, использование «цифровых двойников» производственных объектов, использование датчиков для сбора и продвинутого анализа больших данных, развитие технологий «интернета вещей/коммуникаций машина-машина», роботизация, виртуальная и дополненная реальность) - в целях повышения гибкости, скорости и эффективности производственных бизнес-процессов, обеспечения ускоренного обучения сотрудников и повышения производственной безопасности;
- **Развитие средств маркетинга, продаж и клиентского сервиса** (приложения для мобильных устройств, сайты, операционный и аналитический CRM, контакт-центры) - в целях повышения доходов от роста продаж и уровня лояльности клиентов, снижения затрат на привлечение клиентов;
- **Повышение эффективности совместной работы команд** (безбумажный документооборот, современные средства коммуникаций с применением мобильных устройств, месенджеры, видеосвязь, приложения для результативной совместной работы виртуальных команд над выполнением проектов развития и операционных задач) - в целях повышения прозрачности, открытости и скорости совместной работы по решению задач компании, привлечения и удержания сотрудников высокого уровня, повышения вовлеченности сотрудников;
- **Внедрение культуры и практик управления корпоративной архитектурой, гибкого итеративного подхода к управлению проектами (agile), стратегического развития цифровых активов и компетенций** - в целях повышения скорости, результативности и устойчивости проводимых изменений;
- **Переход на облачную модель потребления ИТ услуг и сервисные контракты** (ИТ инфраструктура как сервис / IaaS, ИТ приложения как сервис / SaaS, вывод типовых ИТ сервисов в общие центры обслуживания) - в целях снижения капитальных и операционных затрат, повышения гибкости и мобильности в вопросах смены используемых ИТ платформ и сервисов.

К середине 2018 года решениями Советов директоров Портфельных компаний будут утверждены Дорожные карты цифровой трансформации на 2018-2021 годы. Данные дорожные карты будут уточняться ежегодно либо по мере необходимости через формализованные запросы на изменения и соответствующие решения органов корпоративного управления.

Плановый срок реализации первых пилотных проектов до конца 2019 года, тогда как более долгосрочные проекты могут быть реализованы до 2021 года. Горизонт же реализации отдельных проектов может уходить до 2025 года.

Согласно международному опыту и бенчмаркингу выгоды от цифровизации могут составить ~ 0,5 трлн. тенге до 2021 года. Однако, этот прогноз будет уточнен после определения набора проектов по цифровизации и составления Дорожных карт на 2018-2021 годы.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 11 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

После утверждения Дорожных карт Фонд совместно с портфельными компаниями приступит к их реализации. Данная работа потребует усиление Фонда и компаний **экспертами по цифровизации** (работа с большими данными, предиктивная аналитика, искусственный интеллект и другое), что потребует более качественного развития человеческого капитала, в том числе привлечение международных специалистов для обучения и наставничества казахстанских талантов.

## 2: Упрощение юридической структуры портфельных компаний

В 2014 году Фонд напрямую или опосредованно владел примерно 600 юридическими лицами, при этом количество уровней в структуре владения от Фонда до конечной компании доходило до девяти.

На конец 2017 года количество компаний в группе Фонда составило 348. В рамках сокращения количества уровней владения были сокращены до 6 (при плане на 2017 год до 5).

Успешная реализация данной инициативы будет способствовать достижению следующих положительных результатов:

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

К 2020 году в рамках Программы трансформации планируется провести дальнейшую работу по достижению показателя в 300 компаний и 4 уровней владения (т. е. Фонд, субхолдинги, производственные компании и отдельные организации (в случае необходимости)).

Одним из инструментов достижения целей данной инициативы служит Комплексный план приватизации на 2016-2020 годы (далее – План приватизации), утвержденный Постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года №1141, в соответствии с которым 214 активов Фонда подлежат передаче в конкурентную среду в 2016-2020 годах. 44 актива Перечня 1 предполагается реализовывать с привлечением независимых консультантов, так как владение ими оказывает влияние на состояние национальной безопасности страны. 167 активов Перечня 2 предполагается реализовывать способом электронного аукциона, так как они включают в себя небольшие и средние активы.

На сегодняшний день в рамках Плана приватизации было реализовано 66 активов и ликвидировано/реорганизовано 64 актива, 16 сделок находятся на стадии закрытия.

В перспективе основным инструментом реализации данной инициативы должны стать внутренние программы портфельных компаний по оптимизации структуры/портфеля активов, утвержденные в соответствии с их стратегиями.

## 3: Вывод портфельных компаний на IPO

В настоящее время менее 30% компаний из группы Фонда котируются на бирже, что значительно меньше, чем у аналогичных международных фондов. Низкий уровень участия

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 12 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

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.

Успешная реализация данной инициативы будет способствовать достижению следующих положительных результатов:

- Допуск сторонних инвесторов к владению портфельными компаниями Фонда;
- Привлечение стратегических партнеров, имеющих доступ к новым рынкам, современным технологиям и передовому опыту в области управления;
- Развитие фондового рынка Казахстана;
- Увеличение операционной эффективности портфельных компаний;
- Привлечение долгосрочного капитала для развития компаний Фонда.

При реализации Комплексного плана приватизации планируется использование следующих механизмов передачи активов в конкурентную среду:

- **Проведение IPO портфельных компаний** для повышения прозрачности и создания внешних стимулов повышения эффективности деятельности;
- **Привлечение стратегических инвесторов в портфельные компании.** Предполагается, что часть крупных активов может быть реализована стратегическим инвестором (в частности, действующим совладельцем, технологическим партнером).

В соответствии с Комплексным планом приватизации планируется вывод на IPO 7 компаний группы Фонда: Казахтелеком, КАП, Эйр Астана, КМГ, СЭ, КТЖ, Казпочта.

#### 4: Трансформация людей

Для реализации стратегии компаний и достижения амбициозных коммерческих целей необходимо соответствующее поведение сотрудников на всех уровнях управления. Значительное количество людей должны будут изменить **то, что они делают и как они себя ведут**.

В этой связи в направлении «Трансформация людей» важна работа, направленная на изменение корпоративной культуры, и работа, направленная на развитие лидерства. Для привлечения, мотивации, удержания и развития сотрудников с правильным поведением в группе компаний Фонда необходима кардинальная перестройка системы управления человеческими ресурсами.

#### Изменение корпоративной культуры

Изменение корпоративной культуры является процессом трансформации и проходит те же этапы:

- Диагностика. Как люди ведут себя? Какая у нас культура и почему?
- Планирование. Какое поведение и культура нам нужны? Какие аспекты организационного поведения нам необходимо изменить?

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 13 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

■ Реализация. Как мы можем изменить ситуацию?

Результаты диагностики корпоративной культуры, проведенные в шести крупных портфельных компаниях Фонда в 2016-2017 годах показали, что стратегии компаний требуют жесткой **рыночной культуры**, высокого уровня конкурентоспособности, гибкости, инициативности и нетерпимости к низкой эффективности.

Однако текущие профили культуры практически во всех компаниях статичны и инертны, это **«иерархия»**, основанная на четких правилах и процедурах, с чрезмерным уровнем бюрократии и нежеланием брать ответственность за результат. Культура большинства компаний предполагает высокую ценность статуса, влияния, авторитетов. Коммерческий фокус не доминирует. Внутренняя конкуренция преобладает над сотрудничеством и командной работой.

При этом, желаемый профиль с точки зрения сотрудников – **семейный**, основан на требовании заботы со стороны работодателя, высоких социальных гарантиях и традициях. Сотрудники всех компаний хотят комфорта, еще лучших условий и иногда не разделяют интересов бизнеса.

Таким образом, налицо противоречие между стратегиями компаний (курс на коммерческий рост и высокие показатели), текущим профилем культуры и поведением сотрудников, требующих социальные гарантии, защищенность и терпимость к низкой результативности.

Для изменения корпоративной культуры из текущего в целевое состояние выделяются следующие инициативы:

1. Мероприятия, направленные на то, чтобы «поменять людей» через пересмотр квалификационных требований, процесс оценки соответствия работников новым требованиям (job matching), прозрачный конкурсный найм, нетерпимость к низкой результативности и поведению, противоречащему ценностям компаний. При этом, основной упор необходимо сделать на соответствии руководителей, особенно высшего и среднего звена. Правильно выстроенные целевые HR-процессы найма, оценки деятельности, кадрового резерва смогут решить эту задачу;
2. Инициативы, направленные на то, чтобы «поменять сознание людей», буквально «заразить» сотрудников новыми ценностями, стратегическими целями через коммуникации, информационные сессии, обучение, обратную связь, нематериальное поощрение. Целевые HR-процессы обучения и развития, вознаграждения, оценки деятельности, внутренних коммуникаций будут направлены на реализацию этой инициативы;
3. Мероприятия, направленные на изменение поведения руководителей через программы развития лидерства, долгосрочного вознаграждения, планирования преемственности.

Планомерная реализация этих инициатив приведет к смене культуры в перспективе 3-7 лет.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 14 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

Ожидаемые результаты	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Количество портфельных компаний с проведенным проектом по диагностике корпоративной культуры: диагностирована текущая корпоративная культура, определена целевая, разработана и утверждена дорожная карта по минимизации разрывов между текущей и целевой культурой	5	9	12

### Развитие лидерства в портфельных компаниях

С 2007 по 2014 годы в Фонде и портфельных компаниях проводилось несколько исследований лично-деловых качеств руководителей и в каждом исследовании проявлялись схожие сильные стороны и области для развития руководителей.

**Сильной стороной** многих команд (особенно производственных активов) является отраслевая и функциональная экспертиза и опыт. Важны профессиональная и персональная репутация. При этом экспертиза и опыт ценятся больше креативности, изобретательности.

**Зонами для развития** являются - открытость к переменам, управленческие команды преимущественно консервативны, ориентированы на поддержание стабильности, обеспечение качества, соблюдение стандартов, придерживаются привычных подходов. Руководители склонны концентрироваться на интересах своих функций, нежели искать решения, учитывающие интересы разных подразделений и выгодные для организации в целом. Развитие подчиненных и формирование команд – также одна из ключевых проблемных зон, где наблюдается ограниченный потенциал. Доминирует стиль управления, ориентированный на задачу, при котором не уделяется достаточного внимания вопросам мотивации персонала.

В связи с этим, предлагается зафиксировать в Дорожной карте трансформации следующие инициативы, направленные на развитие лидерства:

- Job matching – проект, который обеспечит наличие квалифицированных и опытных профессионалов, особенно среди руководящего звена;
- Запуск программ развития руководящего состава портфельных компаний, направленных на развитие лично-деловых качеств, требующих особого внимания (трансформационное лидерство, управление изменениями, стратегическое видение, развитие команд и др.). Важную роль в реализации данных программ играет ЧУ «Корпоративный университет «Самрук-Казына»;
- Для развития лидерского потенциала в группе компаний Фонда предлагается сфокусироваться на возвращении молодых лидеров, которые в перспективе 15-20 лет будут готовы занимать руководящие роли в портфельных компаниях. Данную задачу решает программа «Жас Өркен», направленная на привлечение, отбор, обучение и развитие талантливых выпускников ВУЗов Республики Казахстан. Аналогичные программы присутствуют в крупных международных компаниях (например, GE) уже много лет. Основными принципами программы при отборе являются равные возможности для всех участников, открытость и прозрачность, меритократия. Предлагается продолжать реализацию программы «Жас Өркен», добавляя к программе по 20 новых участников в 2018 и 2019 году.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 15 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

Ожидаемые результаты	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Количество портфельных компаний с завершенным job matching-ом при переходе на новую организационную структуру (СЕО-1, ключевые должности СЕО-2 по решению компаний)	10	3	-
Количество портфельных компаний с запущенной программой лидерства для (СЕО, СЕО-1, СЕО-2): разработана концепция программы лидерства и детальная программа с определенными поставщиками, проведено минимум 1 модуль для СЕО-1 и 2 модуля для СЕО-2	-	5	12
Количество отобранных участников программы стажировки «Жас Өркен»	20	20	20

### Перестройка системы управления человеческими ресурсами

На сегодняшний день функции управления человеческими ресурсами в портфельных компаниях сфокусированы на поддерживающих и административных процессах с высоким уровнем срочности, однако низким уровнем важности и низким уровнем создания добавочной стоимости для бизнеса. Соответственно, фокус работы с персоналом смещен с привлечения, выявления, мотивации, развития и удержания талантов на оформление и сопровождение трудовых отношений, а также обеспечение рутинных процессов кадровой работы.

Для создания добавочной стоимости для бизнеса HR-функция должна, с одной стороны, стать более сервисной, ориентированной на внутреннего клиента, с другой стороны - осуществлять полноценную поддержку в реализации стратегии компании на уровне интегрированного управления человеческими ресурсами.

В рамках стадии Дизайна Программы трансформации была разработана референсная модель и целевые процессы по управлению человеческими ресурсами для портфельных компаний. На текущем этапе необходимо обеспечить внедрение целевых HR-процессов, что позволит вывести функцию управления персоналом в роль партнера для бизнеса в реализации стратегических задач.

2017 год в компаниях был направлен на внедрение базовых процессов управления персоналом:

- Прозрачный конкурсный найм;
- Объективная оценка деятельности для обеспечения принципа меритократии;
- Оплата труда с учетом внутренней и внешней справедливости.

В 2018 году и далее предлагается сфокусироваться на внедрении:

- Обучения и развития в соответствии с бизнес потребностями;
- Управления талантами с целью создания «скамьи запасных игроков» для ключевых работников;

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 16 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

- Оценке уровня удовлетворенности работой функции управления персоналом с целью повышения сервисной культуры;
- Управлении стратегией по работе с персоналом;
- Анализа эффективности HR метрик с целью постоянного повышения эффективности.

Ожидаемые результаты	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Количество компаний (включая компании 2,3 уровней), передающих рутинные кадровые процессы в ОЦО	9	14	18
Количество портфельных компаний с внедренными целевыми HR-процессами: поиск и подбор, оценка деятельности, управление вознаграждением	7	12	-
Количество портфельных компаний с внедренными целевыми HR-процессами: обучение и развитие, управление талантами, оценка уровня удовлетворенности работой HR	2	7	12
Количество портфельных компаний с внедренными целевыми HR-процессами: управление HR-стратегией, анализ HR-метрик, администрирование орг. структуры	-	5	12

## 5: Внедрение управления изменениями и проектного подхода

Для успешной реализации Программы трансформации необходимо использовать эффективный подход к внедрению предстоящих изменений. Анализ международного опыта и исследований проведения масштабных программ трансформации показывает, что мероприятия по управлению внедрением изменений напрямую влияют на успех Трансформации и повышают вероятность успеха до 80%.

Ключевыми элементами внедрения изменений являются поддержка высшего руководства (спонсорство), управление проектами (проектный подход) и управления изменениями:

- **Спонсорство** относится к сфере ответственности высшего руководства Фонда и Портфельных компаний, которое санкционирует, финансирует и определяет усилия по осуществлению Трансформации. Руководство несёт ответственность за принятие решений, постановку целей и демонстрацию поддержки программы в любом её проявлении, будь то изменение бизнес-процессов, внедрение новых технологий, изменение организационной структуры или любых других преобразований.
- **Управление проектами** предполагает применение участниками Трансформации соответствующих знаний, обеспечивающих структурированный подход к управлению задачами, ресурсами и сроками с целью получения запланированных бизнес-результатов и выгод. Управление проектом также требует понимания взаимозависимости между сроками, затратами и масштабом изменений. Одним из ключевых элементов эффективного управления проектом является определение и описание планируемых

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 17 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

изменений – нужно иметь чёткое представление о том, что именно изменяется (процессы, технологии, функции сотрудников, структура организации и т. д.).

Использование инструментов и процессов проектного управления критично для успешного применения заключительного элемента внедрения изменений – управления изменениями.

- **Управление изменениями** – это процесс, снабжённый набором инструментов и практик, помогающих сотрудникам компании перейти из текущего к целевому состоянию. Его использование при реализации Трансформации позволит не только формально «внедрить решение», но и обеспечить достижение реальных бизнес-результатов, ради которых были инициированы проекты и Программа в целом.

Управление изменениями включает: (1) Коммуникации; (2) Вовлечение спонсоров; (3) Вовлечение менеджмента; (4) Обучение; (5) Минимизацию сопротивления изменениям.

Реализация данной инициативы ставит перед собой цель достижения наивысшего уровня зрелости Фонда и портфельных компаний в управлении изменениями и проектами (Таблица 1) за счёт создания эффективно функционирующих соответствующих процессов. При этом будут учтены выученные уроки реализации инициативы «Развитие навыков внедрения изменений», входившей в состав Программы в 2014-2017 гг., и использованы её лучшие наработки и результаты.

**Таблица 1. Модель зрелости управления изменениями и проектами**

Уровень	Широта использования в организации	Индикатор использования	Уровень успеха – риск провала
Уровень 5 «Корпоративная Компетенция»	Управление изменениями и проектами – неотъемлемые компетенции на всех уровнях управления	В компании запущен процесс непрерывных изменений	Высший уровень рентабельности проектов и ответственности менеджмента за результат
Уровень 4 «Стандарты»	Стандарты управления изменениями и проектами широко распространены как в управлении, так и при внедрении изменений	Используется единый подход для внедрения всех изменений	
Уровень 3 «Множество проектов»	Структурированный подход по управлению изменениями и проектами применяется в множестве проектов компании	Появляются и распространяются примеры лучших практик по внедрению изменений	
Уровень 2 «Изолированные проекты»	Некоторые элементы используются в отдельных проектах. Централизованные функции отсутствуют	Применяется ряд разрозненных инструментов и методов	
Уровень 1 «Эпизодически или отсутствует»	Управление изменениями и проектами осуществляется редко или отсутствует.	Зависит от конкретных людей, нет оформленных методов, реактивный, а не проактивный подход	
<b>Целевой уровень</b>	<b>Текущий уровень</b>		

Успех Трансформации будет зависеть от того, насколько успешно и своевременно произойдут индивидуальные изменения её участников. Однако, Фонд и портфельные компании могут

рассчитывать на достижение запланированных целей, когда все необходимые группы заинтересованных лиц вовлечены в изменения и активно в них участвуют. Поэтому мероприятия Программы затронут сотрудников, руководителей всех уровней, членов советов директоров Фонда и портфельных компаний, а также ключевых представителей коммерческих партнёров и государственных органов власти, взаимодействующих с Фондом и портфельными компаниями.

С учётом текущей стадии Программы работы по инициативе будут происходить одновременно на двух уровнях - организационном и уровне непосредственного внедрения изменений (проектов или программ) с учётом применяемого в Программе подхода «Люди-Процессы-Технологии»:

Область	Направления	2014-2017	2018	2019	2020
<b>Мероприятия на организационном уровне</b>					
<b>Утверждение и актуализация документов, регламентирующих процессы управления изменениями и проектами</b>	Методологии управления изменениями и проектами разработаны и утверждены	Утверждена методология по управлению изменениям и проектами	Актуализирована методология по управлению изменениям и		
	Утверждены стандарты по управлению проектами		Фонд	6 ПК	
	Утверждены стандарты по управлению изменениями		Фонд	6 ПК	
	Компетенция «Управление проектами» включена в модель компетенций		Фонд, 6 ПК и их дочерние организации в периметре Трансформации	Все дочерние организации 6-ти ПК	
	Компетенция «Управление изменениями» включена в модель компетенций		Фонд, 6 ПК и их дочерние организации в периметре	Все дочерние организации 6-ти ПК	

			Трансформации		
	Руководству компаний и сотрудникам офисов по управлению изменениями и проектами установлены КПД по управлению изменениями и проектами		Фонд, 6 ПК и их дочерние организации в периметре Трансформации	Все дочерние организации 6-ти ПК	
<b>Создание и структурирование в организациях функции по исполнению, развитию управления изменениями и проектами и накопление в компании соответствующих компетенций</b>	Сформированы офисы по управлению проектами	6 ПК			
	Сформированы офисы по управлению изменениями	КТЖ, Казпочта, СЭ, КЕГОС	КМГ, КАП		
	Офисы по управлению изменениями и проектами укомплектованы сотрудниками с необходимыми компетенциями и опытом		6 ПК		
<b>Развитие компетенций высшего руководства, необходимых для эффективного спонсорства</b>	% СЕО и СЕО-1 ПК прошедших обучение по управлению изменениями и проектами <sup>1</sup>		100		

<sup>1</sup> Достаточен теоретический уровень, без сертификации

<b>Развитие компетенций у руководителей среднего и низшего звена, необходимых для эффективного внедрения и использования изменений сотрудниками</b>	Проведены тренинги по управлению изменениями и управлению проектами для руководителей среднего и низшего звена		100% руководителей среднего и низшего звена Казпочта, подлежащих обучению	100% руководителей среднего и низшего звена КМГ, КТЖ, КАП, СЭ, КЕГОС, подлежащих обучению	
<b>Мероприятия на уровне внедрения изменений</b>					
<b>Обеспечение реализации внедрения изменений в соответствии с методологией или корпоративным стандартом</b>	% проектов ПК, реализуемых по методологии управления изменениями и проектами		80% проектов Программы	Не менее 50% всех проектов, включая 100% проектов Программы	100% всех проектов
<b>Обеспечение необходимого уровня спонсорства</b>	% проектов ПК на которые назначены спонсоры	100% проектов Трансформации		80% всех проектов	100% всех проектов
	% спонсоров ПК находящихся в «зелёной» зоне (имеющих оценку А1)		80% по проектам Программы	100% по проектам Программы	100% по всем проектам
<b>Замер ключевых показателей деятельности по управлению изменениями и проектному управлению</b>	% проектов ПК завершённых в срок, в рамках бюджета и достигших целей, и выгод		70% проектов Программы	50% всех проектов, включая 80% проектов Программы	80% всех проектов, включая 100% проектов Программы

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 21 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

	% использования внедрённых в ПК решений		Используют ся 100% решений, внедрённых в рамках проектов Программы	Используются 100% решений, внедрённых в рамках всех проектов	Используются 100% решений, внедрённых в рамках всех проектов
--	--	--	--	---	---

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 22 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В каждой портфельной компании необходимо применять эффективную систему управления Трансформацией с активным вовлечением Совета директоров и высшего менеджмента компании. В схеме ниже приведены основные коллегиальные органы и персонально ответственные руководители, в совокупности формирующие эффективную систему управления Трансформацией.

Согласно системе корпоративного управления и принципам работы Фонда в целевой бизнес-модели «Стратегических Холдинг – Активный Инвестор», ответственность за планирование и реализацию Программы трансформации компаний **полностью лежит на Совете директоров и менеджменте портфельных компаний.**

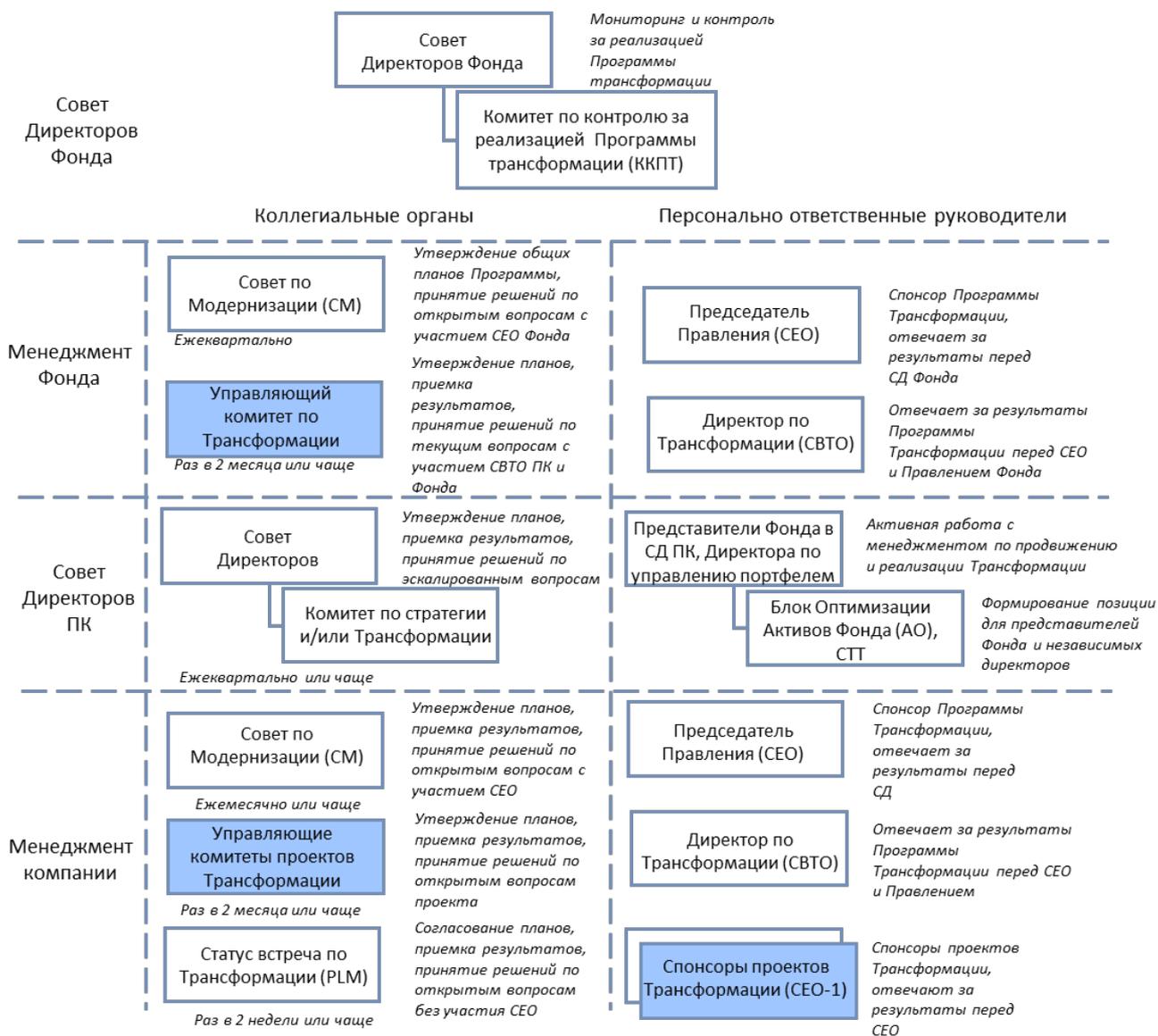
Портфель проектов и Дорожная карта трансформации каждой компании утверждается Советом директоров компании. Сводная дорожная карта реализации Программы трансформации утверждается Советом по модернизации Фонда.

Ответственность за синхронизацию Программ трансформации компаний и Группы Фонда несут представители Фонда в Советах директоров компаний при поддержке команд блока «Оптимизация Активов» и Центральной команды по трансформации (СТТ).

Фонд осуществляет активное управление реализацией Программы трансформации компаний через:

- Усиление Советов директоров;
- Усиление Менеджмента компаний;
- Утверждение Стратегии развития, Плана развития и КПД портфельных компаний (включая КПД по Трансформации) решением Совета директоров портфельных компаний;
- Регулярное обсуждение статуса реализации Стратегии развития, Плана развития и Программы трансформации компаний на Совете директоров портфельных компаний;
- Активную работу с представителями Фонда в Советах директоров и независимыми директорами, включая своевременную и качественную подготовку позиции Фонда силами Отраслевых дирекций Фонда и Центральной команды по трансформации;
- Разработку и регулярное обновление методологии Трансформации и референсных моделей организации типовых корпоративных процессов компаний.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 23 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004



**Рисунок 3. Модель управления Программой трансформации**

Для координации и продвижения Трансформации на уровне Фонда работает Проектный офис по трансформации (Центральная команда по трансформации).

В каждой из 6 портфельных компаний сформированы Локальные команды трансформации под спонсорством первого руководителя и руководством курирующего CEO-1 / Директора по трансформации.

Основной задачей Центральной команды по трансформации является оказание поддержки Фонду и портфельным компаниям в реализации Программы трансформации за счет:

- Разработки общих указаний, подходов к Трансформации в разрезе функциональных областей (например, в форме методологии Трансформации, референсных моделей типовых корпоративных бизнес-процессов);

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 24 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

- Оказания экспертной поддержки менеджменту и проектным командам в планировании и реализации портфеля проектов трансформации;
- Оказания методологической и экспертной поддержки менеджменту Фонда и портфельным компаниям в развитии дисциплины и культуры проектного управления и управления изменениями;
- Отслеживания хода выполнения мероприятий Программы и составления регулярных отчетов о ходе реализации Программы;
- Разработки плана коммуникаций, содержания и формата информационных сообщений уровня Фонда, касающихся Программы.

Основными задачами Локальных команд трансформации в портфельных компаниях являются:

- Поддержка первого руководителя компании в продвижении и реализации целей и задач Программы;
- Выстраивание и развитие системы управления реализацией Программы (governance);
- Обеспечение структурирования, планирования, мониторинга и координации портфеля проектов трансформации;
- Обеспечения анализа, планирования и контроля активностей по управлению изменениями;
- Обеспечение административной, методологической и экспертной поддержки проектных команд;
- Привлечение временных ресурсов для реализации проектов трансформации.

Состав Центральной и Локальных команд трансформации должен быть обеспечен соразмерными заявленным амбициям ресурсами, укомплектован адекватным количеством и качеством казахстанских и международных сотрудников, обладающих необходимым опытом, компетенциями, верой в необходимость и достижимость целей трансформации, сильными лидерскими компетенциями.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 25 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

#### 4. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Трансформация бизнеса является амбициозной и сложной задачей. Согласно анализу McKinsey, 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:

- Соппротивление переменам со стороны работников;
- Поведение руководителей, не поддерживающее изменения;
- Недостаточные ресурсы или бюджет.

На основе 3 летнего опыта Трансформации Группы Фонда и изучения международного опыта, менеджментом Фонда выработано собственное понимание ключевых факторов успеха Трансформации с учетом страновой и индустриальной специфики.



**Рисунок 4. Ключевые факторы успеха Программы трансформации**

№	Фактор	Комментарий
1	<b>Активное спонсорство и вовлеченность со стороны СЕО</b>	Недостаточное спонсорство является причиной №1 провала проектов и программ согласно большинству исследований. В Казахстане активное спонсорство первых руководителей на всех уровнях управления особенно критично из-за особенности менталитета и культуры в стране и компаниях Группы Фонда.
2	<b>Совет Директоров ПК утверждает цели и проводит регулярное обсуждение прогресса с менеджментом ПК</b>	Фонд осуществляет стратегическое управление портфельных компаний через представителей в Советах Директоров. Усиление СД и активное вовлечение СД в планирование и реализацию Программы трансформации абсолютно критично для достижения успеха и реализации заявленных выгод Трансформации. Также критично уходить от ограниченного распространения информации об открытых вопросах и рисках Трансформации, быстрого формального голосования на СД к открытому обсуждению и принятию решений.
3	<b>Сильный бизнес-ориентированный СВТО и сильная команда Трансформации</b>	Трансформация требует бизнес фокуса, координации, поддержки и интеграции усилий проектных команд. Ответственность за реализацию проектов Трансформации должна быть на бизнес спонсорах уровня СЕО-1. Команда Трансформации с одной стороны обеспечивает менеджмент компании объективной информацией о прогрессе и открытых вопросах, с другой стороны помогает проектным командам, обеспечивает координацию и интеграцию. Без опытного СВТО и сильной локальной команды трансформации шансы на успешную Трансформацию значительно падают.
4	<b>Активное спонсорство и вовлеченность СЕО-1</b>	Спонсорами проектов Трансформации являются СЕО-1 на всех уровнях управления в Группе Фонда. В целях мотивации и вовлечения Спонсора проекта, реализация проектов и достижение выгод Трансформации должны стоять у него/нее в КПД с высоким весом.
5	<b>Поддержка изменений средним менеджментом</b>	В непосредственном внедрении изменений средний менеджмент играет ключевую роль, так как имеет все необходимые инструменты влияния (мотивация, наставничество, прямые коммуникации и т.д.) и создания необходимых условий для работы сотрудников по-новому. Обеспечение поддержки изменений средним менеджментом является ответственностью СЕО и СЕО-1 на всех уровнях управления в группе Фонда.
6	<b>Адекватное планирование и ресурсное обеспечение</b>	Необходимо адекватно оценивать требуемое время и ресурсы на реализацию тех или иных изменений, в том числе с использованием независимых экспертных оценок и прошлого опыта похожих проектов. Опытные мотивированные люди с

		организационной памятью и трансформационной экспертизой являются ключевым активом для Трансформации. Внедрение практики обсуждения и документирования выученных уроков должна помочь отстаивать адекватные оценки времени, ресурсов и эффекта от реализации проектов Трансформации.
7	<b>Регулярное обсуждение прогресса и открытых вопросов на всех уровнях управления Программой</b>	Пробелы в коммуникациях являются причиной №2 провала проектов и программ согласно большинству опросов. Внедрение и рекомендованной системы управления Трансформацией с учетом специфики компании позволяет обеспечить качественное обсуждение планов и результатов Трансформации на уровне СД, Акционера и менеджмента компании. Также критично проактивное обсуждение открытых вопросов и рисков на всех уровнях в партнёрском формате, направленном на достижение результата.
8	<b>Использование инструментов поощрения и наказания</b>	Ключевым инструментом влияния руководителя (Например, Спонсор, Руководитель проекта) на сотрудников является поощрение тех, кто меняется и поддерживает изменение, и наказание тех, кто сопротивляется или не вовлечен в проект.
9	<b>Проактивные коммуникации с максимальным участием высшего руководства</b>	Трансформация всегда вызывает сопротивление со стороны заинтересованных сторон, которые негативно влияют на эффективность и результативность Трансформации - требуются инвестиции в проактивные коммуникации, вовлечение, мотивацию руководителей и сотрудников.

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 28 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

### СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

№	Сокращение	Полное название
1.	КМГ	АО НК «КазМунайГаз»
2.	КТЖ	АО «НК «Қазақстан Темір Жолы»
3.	КАП	АО «НАК «Казатомпром»
4.	СЭ	АО «Самрук-Энерго»
5.	KEGOC	АО «KEGOC»
6.	Казактелеком	АО «Казактелеком»
7.	Эйр-Астана	АО «Эйр Астана»
8.	Казпочта	АО «Казпочта»
9.	ПК	Портфельная компания
10.	СТТ	Центральная команда по трансформации (Core Transformation Team)
11.	IPO	Первичное публичное размещение (Initial public offering)
12.	СЕО	Председатель Правления (Chief Executive Officer)
13.	СЕО-1	Заместители Председателя Правления, Управляющие директора
14.	СЕО-2	Управляющие директора, Директора департаментов
15.	СВТО	Управляющий директор по Трансформации (Chief Business Transformation Officer)
16.	СД	Совет директоров
17.	КПД	Ключевые показатели деятельности
18.	ВНД	Внутренняя нормативная документация
19.	ИТ	Информационные технологии
20.	CRM	Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management)
21.	IaaS	Инфраструктура как услуга (Infrastructure as a Service)

	АО «Самрук-Қазына»	Страница 29 из 29
Программа трансформации АО «Самрук-Қазына»		Редакция №004

<b>22.</b>	<b>SaaS</b>	Программное обеспечение как услуга (Software as a Service)
------------	-------------	--