

«Самұрық-Қазына» АҚ
Директорлар кеңесінің
2018 жылғы «30» мамырдағы
№ 149 отырысы хаттамасымен
мақұлданған

«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы

Астана, 2018 ж.

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 2-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		

МАЗМҰНЫ

Трансформациялау бағдарламасына қысқаша шолу	3
1. Трансформациялау бағдарламасының қажеттігі және оның мақсаттары	4
2. Трансформациялау бағдарламасының бағыттары	6
1: Бизнес-процестердің реинжинирингі және оларды цифрландыру	8
2: Қоржын компаниялардың заңдық құрылымын оңайлату	11
3: Қоржын компанияларды IPO-ға шығару	12
4: Адамдарды трансформациялау	12
5: Өзгерістер басқаруды және жобалық әдісті енгізу	16
3. Трансформациялау бағдарламасын басқару	11
4. Трансформациялау бағдарламасын табысты іске асырудың негізгі факторлары	24
Қысқартулардың тізімі	28

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 3-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ БАҒДАРЛАМАСЫНА ҚЫСҚАША ШОЛУ

«Қазақстан-2050» стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты (бұдан әрі – «Қазақстан-2050» стратегиясы») Қазақстан халқына үндеуінде Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Нұрсұлтан Назарбаев 2050 жылға дейінгі кезеңде әлемдегі 30 дамыған мемлекеттердің қатарына кіру мақсатын қойды. Қойылған мақсатқа қол жеткізу үшін Қазақстан Республикасы бірінші кезектегі міндеттердің бірі ретінде экономикаға инвестициялар көлемін едәуір ұлғайтуы және еңбек өнімділігін арттыруы қажет. «Самұрық-Қазына» АҚ мемлекеттегі бірқатар ең ірі активтерді басқара отырып, «Қазақстан-2050» стратегиясының мақсаттарына қол жеткізу үшін қажет шарттарды қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады.

Қазіргі сәтте Қордың қоржын компанияларының инвестициялық және операциялық қызметінің тиімділігі көрсеткіштері «Қазақстан-2050» стратегиясының мақсаттарына қол жеткізу үшін жағдай жасауға жеткіліксіз болып тұр. Инвестициялық және операциялық қызметінің тиімділігін жеткілікті арттыруды қамтамасыз ету үшін Қор өз қызметінің және бақылайтын қоржын компаниялар қызметін ауқымды өзгерту бағдарламасын әзірледі («Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы», бұдан әрі – Бағдарлама). Бұл Бағдарлама Қор мен қоржын компанияларды қоса алғанда, «Самұрық-Қазына» АҚ бүкіл тобын трансформациялау негізін және жалпы қағидаттарын қалайды.

Бағдарлама Қордың ірі компанияларының операциялық тиімділік бойынша шетелдік озық компаниялардың деңгейіне шығуын, тұрақты өзгерістер үшін тиімді инфрақұрылым құруды мақсат етеді. Бағдарламаның іске асырылуы қоржынды компаниялардың қызметінде едәуір өзгерістерді қажет етеді.

Қор және қоржын компаниялар құн белгілеп және өзінің инвестициялық тартымдылығын арттыра отырып, тиімділік бойынша үздік компанияларға айналуы тиіс. Үздік болу үшін жұмыста үнемі серпінді өзгерістер жасау, өндірісте және басқаруда жаңа технологиялар енгізу қажет. Әлемдік тәжірибе нарықта үнемі өзгеріп отыратын – трансформацияланатын компаниялар мен елдер қалатынын көрсетеді.

Бағдарлама мақсаттарына қол жеткізу үшін бизнес-процестреді жетілдіру және құрылымды оңайлату бойынша бірқатар нақты бастамашылықтарды енгізіп қана қоймай, Қор Тобы қызметкерлерінің және Трансформацияға қатысатын барлық мүдделі тараптардың сана-сезімін және мінез-құлық нормаларын өзгерту қажет болады.

2014 жылы Қорда және оның 3 пилоттық қоржын компаниясында (ҚМГ, ҚТЖ, Қазпочта) Трансформация басталды. Бүгін ол мақсатты модельдерді қалыптастыруды аяқтаған, жобалар пулін айқындаған және оларды іске асыруға кіріскен 6 қоржын компанияда (ҚМГ, ҚТЖ, ҚАО, СЭ, КEGOC, Қазпочта) іске асырылуда. Операциялық көрсеткіштерді арттыру және Трансформацияның әр мақсаттарына қол жеткізу бойынша қомақты нәтиже алу талап етіледі.

Трансформациялау бағдарламасын басқару үшін Қор Жобалау офисін құрды (Орталық трансформациялау командасы), оның міндеттеріне Бағдарламаны әдіснамалық қамтамасыз ету, Трансформация бағыттарын іске асыру мерзімдерін бақылау және тәуекелдерін басқару, Бағдарламаны іске асыру барысы туралы барлық мүдделі тараптарды хабардар ету кіреді.

 САМУРҰҚ ҚАЗЫНА	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 4-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

1. ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ БАҒДАРЛАМАСЫНЫҢ ҚАЖЕТТІГІ ЖӘНЕ ОНЫҢ МАҚСАТТАРЫ

Мемлекеттің стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу шеңберінде және Қазақстанның ұлттық әл-ауқатын және болашақ ұрпақ үшін инвестициялық қоржынның ұзақ мерзімді құнын арттыру үшін «Самұрық-Қазына» АҚ өзінің 2018 – 2028 жылдарға арналған стратегиясында Қорды басқару жөніндегі кеңестің 2018 жылғы 19 сәуірдегі № 18-01-7.5 отырысына ұсынылған мынадай міндеттерді қояды:

- Компаниялардың тиімділігі;
- Қоржынның құрылымын өзгерту;
- Тұрақты даму.

Трансформациялау бағдарламасы жоғарыда аталған стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған.

Компаниялардың тиімділігінің артта қалудың басты себептерін айқындау үшін Қор қоржын компаниялар жұмысының көрсеткіштері мен осындай шетелдік компаниялардың көрсеткіштеріне салыстырмалы талдау жүргізді. Төменде жүргізілген талдаудың негізгі нәтижелері ұсынылады.

Компания	Операциялық рентабельділік EBITА/түсім	2013 Капиталдың тиімділігі Түсім/ инвестиция- ланған капитал	ROIC EBITА/инвес- тицияланған капитал		Average ROIC 2014-2016 EBITА/инвестицияланған капитал	
Эйр Астана	+	+	+	→	+	+ Ұқсас компанияларға қарағанда жоғары
Қазақтелеком	=	-	-	→	+	= Ұқсас компаниялардың деңгейінде
Қазатомөнеркәсіп	=	+	+	→	+	- Ұқсас компанияларға қарағанда төмен
Қазпочта	-	-	-	→	-	
KEGOC	-	=	-	→	-	
ҚазМұнайГаз	=	-	-	→	-	
ҚТЖ	+	-	+	→	-	
Самұрық-Энерго	-	-	-	→	-	

ДЕРЕККӨЗІ: 2013 McKinsey есептері, 2014-2016 McKinsey әдісі және Bloomberg деректері бойынша Самұрық-Қазынаның есептері

1-сурет: Қоржын компаниялар мен тап сондай салаларда жұмыс істейтін шетелдік компанияларға салыстырмалы талдау жүргізу нәтижелері

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 5-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

Операциялық рентабельдік тұрғысынан – таза операциялық пайданың (түзетілген салықтарды шегергенде) түсімге қатынасы – Қордың қоржын компаниялары денінің жағдайы қанғаттандырылдық. Қордың тиімділікті басқаруда негізгі көрсеткіш ретінде EBITDA бойынша маржаны қолдануы соңғы жылдары орын алған жетістіктерге әсер еткені айқын. Алайда, капиталды пайдалану тиімділігі көрсеткіші бойынша (түсімнің инвестицияланған капиталға қатынасы) қоржын компаниялар тап осындай салада жұмыс істеп жатқан компаниялардан айтарлықтай артта қалуда. Бұл, Қор компанияларында осындай түсім сомасын алу үшін қажет капиталдың сомасы осындай салада жұмыс істеп жатқан шетелдік компаниялардан жоғары екенін білдіреді. Бұл төмендеу өнімділіктің, капиталды үлестіру және инвестициялық жобаларды іске асыру тиімділігінің аздау болуының салдары болып табылады.

Осылайша, Қордың ағымдағы Трансформациялау бағдарламасы **қоржын компаниялар капиталының операциялық тиімділігін осы тектес шетелдік компаниялардың деңгейіне дейін арттыруға қол жеткізуге** бағытталған.

Қор компанияларындағы өзгерістер (онда шамамен 350 мың аам жұмыс істейді) инвестициялардың өнімділігі және тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Қоржын компаниялардағы инвестициялардың өнімділігі және тиімділігінің арттырылуы өнім берушілер желісіне (онда жалпы алғанда 600-900 адам жұмыс жасайды) және Қазақстандағы жалпы іскерлік ортаға жағымды әсер етеді. Өзгерістер нәтижесінде «Самұрық-Қазына» АҚ және оның қоржын компаниялары бүкіл еліміз үшін кадрлар мен үздік мамандардың қайнар көзі болады.

Жоғарыда сипатталған Трансформациялау бағдарламасының мақсаттары әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан Қор стратегиясына толық сәйкес келеді. Қордың қоржын компанияларының тиімділігін арттыру компаниялар шығаратын тауарлар мен қызметтердің сапасын арттыруға әкеледі, ал бұл өз кезегінде Қазақстандағы жеке және корпоративтік тұтынушыларға жағымды әсер етеді. Қордың қаржылық мүмкіндіктерінің жақсаруы қоржын компаниялардың салық салынатын базасының ұлғаюына, мемлекет пайдасына дивидендтердің өсуіне, мемлекеттік маңызы бар стратегиялық жобаларды қаржыландыру бойынша Қор мүмкіндіктерінің кеңеюіне әкеледі.

Күтілетін нәтижелер	2021 жыл
Тиімділік деңгейі бойынша осы тектес шетелдік компанияларға сәйкес келетін қоржын компаниялардың саны (жоғарыда көрсетілген)	8/8

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 6-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

2. ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ БАҒДАРЛАМАСЫНЫҢ БАҒЫТТАРЫ

Осы бөлімнің негізгі тезистері:

- 2014 жылы басталған «Самұрық-Қазына» АҚ Трансформациялау бағдарламасы үш негізгі бағытты қамтыды: 1) қоржын компаниялардың құнын арттыру 2) қоржын құрылымын және инвестициялық қызметті жүзеге асыру әдісін өзгерту, 3) Қорда және оның қоржын компанияларында өкілеттіктер мен жауапкершілікті бөлуді өзгерту;
- Бағдарламаның бүгінгі бастамалары бизнес-процестреді реинжинирингтеу және цифрландыруға, заңдық құрылымды оңайлатуға, IPO-ға компанияларды белсенді дайындауға, адамдардың сана-сезімі мен мінез-құлқын жаңғырту, өзгерістерді басқару мәдениеті мен жобалық әдісті енгізу арқылы тұрақты өзгертер негіздерін қалауды назар аударып, жаңартуды талап етеді.

2014 жылы Трансформациялау бағдарламасы Қор, сондай-ақ қоржын компаниялар деңгейінде іске асыруды талап ететін тоғыз бастамаға бөлінетін үш бағыт бойынша жүргізілді. Төменде Бағдарламаның бағыттары мен бастамашылықтарының сипаттамасы келтірілген:

- **1-бағыт. Қоржын компаниялардың құнын арттыру** (Қордың тікелей инвестициялар қорларының моделі бойынша активтерді басқаруға өтуі). Бұл бағыттың мақсатқа жеткізілуін мынадай бастамаларды іске асыру қамтамасыз етеді:

1А: Бизнес-процестердің реинжинирингі;

1В: Қордың және қоржын компаниялар қызметінің стратегиялық түйінді көрсеткіштерінің (ҚТК) жинағын және мақсатты мәндерін қайта қарау;

1С: Қоржын компаниялардың стратегияларын жаңартылған стратегиялық мақсаттар жинағына сәйкес келтіру.

- **2-бағыт. Қоржын құрылымын және инвестициялық қызметті жүзеге асыру әдісін өзгерту** (Қордың «белсенді инвестор» рөліне өтуі). Бұл бағыт бойынша мақсаттарға қол жеткізуді мынадай бастамаларды іске асыру қамтамасыз етеді:

2А: Қоржын компаниялардағы иелену құрылымын және құқықтық нысандарды оңайлату;

2В: Сыртқы инвесторларды тарту және қоржыннан бейінді емес және әлуметтік активтерді шығару;

2С: Инвестициялаудың белсенді жолдарын енгізу.

- **3-бағыт. Қордың және оның қоржын компанияларының басқару жүйесінде өкілеттіктер мен жауапкершілікті бөлуді өзгерту** (Қордың «коммерциялық стратегиялық холдинг» моделіне өтуі). Бұл бағыттың мақсатқа жеткізілуін мынадай бастамаларды іске асыру қамтамасыз етеді:

3А: Мемлекеттік органдармен өзара іс-қимылдардың тиімділігін арттыру;

3В: Қордың салалық командаларын күшейту;

3С: Қордың және қоржын компаниялардың директорлар кеңестерінің рөлін, өкілеттіктері мен құрамын өзгерту.

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 7-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

2015 жылы Қордың және қоржын компаниялар қызметінің стратегиялық түйінді көрсеткіштерінің (ҚТК) жинағы және мақсатты мәндері қайта қарады және қоржын компаниялардың стратегиялары жаңартылған стратегиялық мақсаттар жинағына сәйкес келтірілді. Жоғарыда аталған бастамалар орындалған деп танылды және бүгінде осы жұмыс Қордың Стратегиялық блогының базасында жалғасуда.

Бұдан басқа, бүгінгі таңда Қор Қордың белсенді инвестор болуы жөніндегі бастамаларды іске асыру, мемлекеттік органдармен өзара іс-қимылдардың тиімділігін арттыру, жаңартылған қызмет моделінің шеңберінде салалық командаларды күшейту үшін негіз құрды.

Әрі қарай Трансформациялау бағдарламасының назары тап осындай негіздерді қоржын компанияларда құруға бағытталады. Бұл ағымдағы Трансформациялау бағдарламасының 2018 жылдан бастап 2021 жылдар аралығындағы кезеде мынадай 5 бағыт бойынша жалғасатынын білдіреді:

1. Бизнес–процестерді реинжинирингтеу және цифрландыру
2. Қоржын компаниялардың заңдық құрылымын оңайлату
3. Қоржын компанияларды IPO-ға шығару
4. Адамдарды трансформациялау
5. Өзгерістер басқаруды және жобалық әдісті енгізу



2-сурет. Трансформациялау бағдарламасының бастамаларын өзектендіру

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 8-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

1: Бизнес–процестерді реинжинирингілеу және цифрландыру

Қоржын компаниялар құнының өсуі Қордың және қоржын компаниялардың басқарушылық, операциялық және қолдаушы бизнес-процестерінің тиімділігін арттырумен тікелей байланысты. Қордың және қоржын компаниялар қызметінің процестері мен түйінді көрсеткіштерін (ҚТК) осы тектес әлемдік компаниялармен және қорлармен салыстырмалы талдау негізгі бизнес-процестердің тиімділігін арттыру үшін мүмкіндіктерді айқындады.

Қор ең ірі қоржын компаниялармен бірлесіп Трансформациялау бағдарламасының мынадай сатыларын аяқтады:

0-саты. Команда жұмылдыру – әр компанияда бағдарламаны басқару бойынша жобалау командалары мен жобалау офисі жиналып, жұмылдырылды, қажетті жобалау құжаттамасы әзірленді және өзара іс-қимыл моделі іске қосылды.

1-саты. Диагностика және Дизайн – әрбір компания бойынша салыстырмалы егжей-тегжейлі талдау жүргізілді, «тар жерлері» айқындалды, АТ сәулеті құрылып, ҚТК (ҚТК шежіресіне) байланыстырылып, мақсатты бизнес-процестер айқындалды және тағы басқасы.

2-саты. Жоспарлау – әрбір компанияда және Қорда жобалар қоржыны бекітілді, мерзімдері, жауапты адамдары айқындалды, іске асырудан түсетін пайда алдын ала есептелді және т.б.

2016 жылы қоржын компаниялардың көбі ең маңызды **«Іске асыру» 3-сатысына өтті**. Бүгінгі таңда жалпы жобалардың пулы ~ 80 жоба құрайды. Олардың неғұрлым маңыздылары – мақсатты процес моделдерін енгізуге, сатып алу қызмет функциясын трансформациялауға (жаңа сатып алу моделі) бағытталған жобалар, Біріктірілген жоспарлау жүйесі («тар жерлерін» сәйкестендіруге және оларды жою бойынша шара ұсынатын өндірістік-қаржылық кәсіпорын моделі) және тағы көптеген басқалары.

Бұл саты ең күрделі болып саналады және Қор менеджментінен көбірек зейін салуды, ал қоржын компаниялардың менеджментінен Трансформациялау бағдарламасы іске асыру және мақсаттарына қол жеткізуге жеке жауапкершілікті талап етеді.

Қор Трансформация жөніндегі орталық команда арқылы қоржын компанияларға әдіснамашы функцияларын көрсетуді (жобалық басқару, өзгерістерді басқару бойынша талаптар және т.б.) және жобалардың іске асырылуына тәуелсіз мониторинг жүргізуді жалғастырады.

Қазіргі сәтте, инвестицияларды шегергенде, операциялық пайдаға жиынтық әсер ретінде түсіндірілетін қазіргі Трансформация жобаларын құрылымын іске асырудан түскен жалпы таза қаржылық пайда 2018-2021 жылдар ~300 млрд. теңге деп бағаланады (Цифрландыру жобаларын қоспағанда).

Бұл ретте, өзгеріп жатқан айналадағы ортаны ескергенде жобалар пулы да өзгеруі және Трансформациялау бағдарламасы бойынша жаңа бастамалармен толықтырылуы мүмкін, тиісінше, күтілетін нәтижелер ұлғаю жағына түзетіледі.

Компаниялардың бастамасы бойынша және Трансформациялау жөніндегі орталық командамен келісім бойынша Қоржын компаниялар тиісті даму кезеңіндегі өздері үшін неғұрлым маңызды жобаларды айқындайды.

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 9-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

Бұдан басқа, Трансформация қаржылық мақсаттарды ғана емес, бизнес-процестердің сапалы өзгеруін де көздейді, осыған байланысты жобалардың жалпы пулында сапалы көрсеткіштерге қол жеткізуге бағытталған жобалар бар (мысалы, ашық есепке алу жүйесі, өндірістік қауіпсіздік, корпоративтік мәдениет және тағы басқалары). Өндірістік процестер бөлігінде «берекелі өндіріс» (Lean management) 6 сигма (Six sigma) қолдану арқылы процестердің жылдамдығын және өндіріс тиімділігін арттыруға назар аударған маңызды.

Бизнес-процестерді реинжинирингілеу бағыты шеңберінде Цифрландыру жобалары да іске асырылатын болады, ол Қазақстанның ең ірі ұлттық компанияларына ғаламдық бәсекелестік дәуірінде құтаюға мүмкіндік береді.

Цифрландыру және цифрлы трансформация – бұл жаңа буын технологиялары мен әдістерін қолданбай, мүмкін болмайтын жаңа цифрлық өнімдердің/қызметтердің дамуы, коммерциялық, өндірістік және корпоративтік бизнес-процестердің әрі қарай жақсаруы есебінен ұйымдарды қайта құру және жақсарту дегеніміз.

Клиенттердің бейілді болуы, инновацияларда көшбасшы болу, операциялық тиімділікті арттыру үшін бәсекелестік күресте жаңа буын технологиялары мен әдістерін қолдану біздің жағдайда Қордың қоржын компанияларының/активтер қоржынының құнын арттыруға әкеледі.

Цифрландыру міндеті Қор тобы үшін мүлдем жаңа міндет болып табылмайды. Бірқатар бағыттар бойынша нақты өлшенетін нәтижелермен нақты жобалар іске асырылды және/немесе іске асырылады. Ағымдағы кезеңде, шын мәнінде, әңгіме жобалау әдісін және өзгерістерді басқаруды сауатты пайдаланып, «Адамдар-Процестер-Технологиялар» кешенді трансформациялық әдіс шеңберінде жүргізіліп жатқан өзгерістерді нақтылау, кеңейту және тереңдетуде. Жаңартылған Трансформациялау бағдарламасы шеңберінде өзгерістердің фокусы/периметрі корпоративтік бизнес-процестерді реинжинирингілеу мен автоматтандырудан өндірістік және коммерциялық өзгерістерге дейін кеңейеді, тереңдету бұрын енгізілгендерге қоса жаңа буын технологиялары мен әдістерін қолдану есебінен орын алады.

Цифрлық бастамаларға инвестициялардан ең жоғары қайтарымды қамтамасыз ету үшін әрбір қоржынды компания бойынша оңтайлы жобалар қоржынына терең талдау жүргізу, жол карталарын бекіту және жаңа жобаларға дұрыс бастау беру қажет.

3 жыл Трансформациялау және заманауи трендтерді зейін салып зерттеу нәтижелері бойынша біз цифрлы дамудың бірқатар, трансформацияланатын қоржынды компаниялардың көбі үшін релевантты бағыттарын көріп отырмыз:

- **ERP сыныпты шешімдер базасында ең үздік есепке алу тәжірибесі мен заманауи есепке алу жүйелерін енгізу** – кәсіпорындардың басқарылуын және ашықтығын арттыру, сыбайлас жемқорлыққа мүмкіндіктерді азайту, операциялық тиімділікті арттыру үшін мүмкіндіктерді жедел айқындау, ұйым қызметіндегі көрсеткіштердің жақсаруын мерзімді түрде байқау мүмкіндіктерін қамтамасыз ету мақсатында;
- **Корпоративтік бизнес-процестерді жақсарту, стандарттау, орталықтандыру және өнеркәсіптік автоматтандыру** – операциялық тиімділікті және шешімдер қабылдау жылдамдығын арттыру, қателіктер санын және оларды жоюға шығындарды азайту мақсатында;

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 10-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

- **Жоспарлау, болжау және есептілік тәжірибелері мен жүйелерін дамыту** (бизнес жоспарлау, бюджет жасау, басқарушылық және қаржылық есептілік, мағиналық оқыту және жасанды интеллект технологияларын қолданумен болжау және сценарлық талдау) – қабылданатын басқарушылық шешімдердің жеделдігі мен сапасын артыру мақсатында;
- **4.0 Индустриясы технологиялары мен әдістерін қолдану** (өндірістік бизнес процестерді өнеркәсіптік автоматтандыру, өндірістік объектілердің «цифрлық егіздерін» пайдалану, ауқымды деректерді жинау және ілгері талдау датчиктерін пайдалану, «заттар интернеті/машина-машина коммуникациялары» технологияларын дамыту, роботтау, виртуалды және толықтырылған шынайылық) – өндірістік бизнес-процестердің икемділігін, жылдамдығын және тиімделегі арттыру, қызметкерлерді жедел оқытуды қамтамасыз ету және өндірістік қауіпсіздікті арттыру мақсатында;
- **Маркетинг, сату және клиент сервисі құралдарын дамыту** (ұтқыр құрылғыларға арналған қосымшалар, сайттар, операциялық және талдау CRM, байланыс орталықтары) – сатылымдар және клиенттердің бейілділігі деңгейін өсіру, клиенттер тартуға шығындарды азайту арқылы кірістерді арттыру мақсатында;
- **Командалардың бірлескен жұмысының тиімділігін арттыру** (қағазсыз құжат айналымы, ұтқыр құрылғыларды пайдаланумен заманауи байланыс құралдары, месенджерлер, бейне байланыс, виртуалды командалардың даму жобаларын және операциялық міндеттерді орындаудағы бірлескен нәтижелі жұмысына арналған қосымшалар) - компания міндеттерін шешу бойынша бірлескен жұмыстың ашықтығын, айқындығын және жеделдігін арттыру, жоғары деңгейдегі қызметкерлерді тарту және ұстап қалу, қызметкерлердің қатысушылығын арттыру мақсатында;
- **Корпоративтік архитектураны басқару мәдениеті мен тәжірибесін, жабаларды басқаруда икемді интеративтік әдісті (agile), цифрлық активтердің және өкілеттіктердің стратегиялық дамуын енгізу** – жүргізілетін өзгерістердің жылдамдығын, нәтижелілігін және тұрақтылығын арттыру мақсатында;
- **АТ қызметтерін тұтынудың бұлттық моделіне ауысу және сервистік келісімшарттар** (сервис ретіндегі АТ инфрақұрылымы/ IaaS, сервис ретіндегі АТ қосымшалары/ SaaS, үлгі АТ сервистерін ортақ қызмет көрсету орталықтарына шығару) – күрделі және операциялық шығындарды азайту, қолданудағы АТ платформалары мен сервистерді ауыстыру мәселелерінде икемділік пен ұтқырлықты арттыру мақсатында.

2018 жылдың ортасына қарай Қоржынды компаниялардың Директорлар кеңестерінің шешімдерімен 2018-2021 жылдарға арналған Цифрлық трансформация жол карталары бекітіледі. Бұл жол карталары жыл сайын немесе қажеттілігіне қарай өзгерістерге немесе корпоративтік басқару органдарының тиісті шешімдеріне формальды сауалдар арқылы нақтыланып отырады.

Бірінші пилоттық жобаларды іске асырудың жоспарлы мерзімдері 2019 жылдың аяғына дейін, ал неғұрлым ұзақмерзімді жобалар 2021 жылға дейін іске асырылатын болады. Жекелеген жобаларды іске асыру горизонты 2025 жылға дейін созылуы мүмкін.

Халықаралық тәжірибеге және бенчмаркингке сәйкес цифрдандырудан түсетін пайда 2021 жылға дейін ~ 0,5 трлн. теңгені құрауы мүмкін. Алайда, бұл болжам цифрландыру

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 11-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

жобаларының жинағын айқындап, 2018-2021 жылдарға арналған Жол карталарын жасағаннан кейін нақтыланатын болады.

Жол карталарын бекіткеннен кейін Қор қоржынды компаниялармен бірлесіп, оларды іске асыруға кіріседі. Бұл жұмыс Қор мен компанияларды **цифрландыру жөніндегі сарапшылармен** күшейтуді талап етеді (ауқымды деректермен жұмыс істеу, предикативті талдау, жасанды интеллект және тағы басқалары), ал бұл адами капиталды неғұрлым сапалы дамытуды, соның ішінде қазақстандық таланттарды оқыту және оларға тәлімгерлік ету үшін халықаралық мамандарды тартуды қажет етеді.

2: Қоржын компаниялардың заңдық құрылымын оңайлату

2014 жылы Қор шамамен 600 заңды тұлғаны тікелей немесе жанама басқарды, бұл ретте Қордан бастап соңғы компанияға дейін тоғыз басқару құрылымының деңгейіне дейін жетті.

2017 жылдың аяғында Қор тобындағы компаниялардың саны 348-ді құрады. Басқару деңгейлерінің санын қысқарту шеңберінде ол 6-ға дейін қысқартылды (2017 жылға жоспардағы 5 деңгейге дейін).

Осы бастаманы табысты іске асыру мынадай оң нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін болады:

- операциялық қызметтің ашықтығын арттыру;
- негізгі қызметке басқару күшін топтастыру;
- басқару шығыстарын басқару, аудит және есептілік қосымша органдарынан бас тарту есебінен қысқарту.

2020 жылға қарай Трансформациялау бағдарламасының шеңберінде 300 компания және 4 басқару деңгейі (яғни Қор, субхолдингтер, өндірістік компаниялар және жеке ұйымдар (қажеттілік болған кезде) көрсеткішіне қол жеткізу бойынша одан әрі жұмыс жүргізу жоспарланып отыр.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 30 желтоқсандағы № 1141 қаулысымен бекітілген Жекешелендірудің 2016 – 2020 жылдарға арналған кешенді жоспары (бұдан әрі – Жекешелендіру жоспары) осы бастаманың мақсаттарына қол жеткізу инструменттерінің бірі болады, оған сәйкес Қордың 2014 активі 2016-2020 жылдары бәсекелес ортаға беруге жатады. 1-тізбенің 44 активін тәуелсіз консультанттарды тарта отырып, өткізу жоспарланып отыр, өйткені оларды басқару елдің ұлттық қауіпсіздігі жағдайына әсер етеді. 2-тізбенің 167 активін электрондық аукцион тәсілімен өткізу болжамдалып отыр, өйткені олар шағын және орташа активтерді қамтиды.

Бүгінгі таңда Жекешелендіру жоспарының шеңберінде 66 актив өткізілді және 64 актив таратылды/қайта ұйымдастырылды, 16 мәміле жабылу сатысында.

Қоржын компаниялардың стратегияларына сәйкес бекітілген активтердің құрылымын/қоржынын оңтайландыру жөніндегі олардың ішкі бағдарламалары болашақта осы бастаманы іске асырудың негізгі құралы болуы тиіс.

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 12-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

3: Қоржын компанияларды IPO-ға шығару

Қазіргі уақытта Қор тобы компаниясының 30%-дан азы биржада бағаланады, ол ұқсас халықаралық қорлардан біршама аз. Жеке инвесторлардың Қордың қоржын компанияларының капиталына қатысу деңгейінің төмендігі инвестициялық қауымдастықтың қоржын компаниялардың қызметіне ықпалын шектейді, сондай-ақ қоржын компаниялардың құнына нарықтық баға алуға және басқару тиімділігін бағалау кезінде осы көрсеткішті есепке алуға мүмкіндік бермейді.

Осы бастаманы табысты іске асыру мынадай оң нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік беретін болады:

- Бөгде инвесторлардың Қордың қоржын компанияларын басқаруға рұқсат беру;
- Жаңа нарықтарға, заманауи технологияларға және басқару саласындағы озық тәжірибеге қол жеткізе алатын стратегиялық әріптестерді тарту;
- Қазақстанның қор нарығын дамыту;
- Қоржын компаниялардың операциялық тиімділігін ұлғайту;
- Қор компанияларын дамыту үшін ұзақ мерзімді капитал тарту.

Жекешелендірудің кешенді жоспарын іске асыру кезінде активтерді бәсекелес ортаға берудің мынадай тетіктерін пайдалану жоспарланып отыр:

- Ашықтықты арттыру және қызмет тиімділігін арттырудың сыртқы ынталандырмасын құру үшін **қоржын компаниялардың IPO-сын жүргізу**;
- **Қоржын компанияларға стратегиялық инвесторлар тарту**. Ірі активтердің бір бөлігін стратегиялық инвесторларға (атап айтқанда қазіргі тең басқарушыларға, технологиялық әріптестерге) өткізу болжамдалып отыр.

Жекешелендірудің кешенді жоспарына сәйкес Қор тобының 7 компанияны: Қазақтелеком, ҚАО, Эйр Астана, ҚМГ, СЭ, ҚТЖ, Қазпочтаны IPO-ға шығару жоспарланып отыр.

4: Адамдарды трансформациялау

Компаниялардың стратегияларын іске асыру және коммерциялық өр мақсаттарға қол жеткізу үшін барлық басқару деңгейлерінде қызметкерлердің мінез-құлқы сәйкесінше болуы қажет. Біршама адамдар **өздерінің ісін және өздерін қалай ұстау қажеттілігін** өзгертуі тиіс.

Осыған байланысты «Адамдарды трансформациялау» бағытында корпоративтік мәдениетті өзгертуге бағытталған жұмыс және көшбасшылықты дамытуға бағытталған жұмыс маңызды. Қордың компаниялар тобында мінез-құлқы дұрыс қызметкерлерді тарту, ынталандыру, жұмыстан шығармау және дамыту үшін адам ресурстарын басқару жүйесін түбегейлі қайта құру қажет.

Корпоративтік мәдениетте өзгерту

Корпоративтік мәдениетті өзгерту трансформациялау процесі болып табылады және сондай кезеңдерден өтеді:

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 13-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

■ Диагностика. Адамдар өздерін қалай ұстайды? Біздің мәдениетіміз қандай және неліктен?

■ Жоспарлау. Бізге қандай мінез-құлық пен мәдениет қажет? Біз ұйымдық мінез-құлқымыздың қандай аспектілерін өзгертуіміз қажет?

■ Іске асыру. Біз ахуалды қалай өзгерте аламыз?

Қордың алты ірі қоржын компаниясында 2016-2017 жылдары жүргізілген корпоративтік мәдениетті диагностикалау нәтижелері - компаниялардың стратегиялары қатал **нарықтық мәдениетті**, жоғары бәсекелестік деңгейін, икемділікті, бастамашылықты және тиімділіктің төмен болуына төзбеуді талап етеді.

Алайда мәдениеттің ағымдағы бейіні барлық компанияларда дерлік тұрақты әрі салғырт, бұл шектен тыс өктемдік деңгейінен және нәтиже шығаруға жауапкершілік алу ниетінің болмауынан туындаған нақты қағидалар мен рәсімдерге негізделген **«иерархия»**. Көпшілік компаниялардың мәдениеті мәртебенің жоғары құндылығын, ықпалдылығын, беделін көрсетеді. Ішкі бәсекелестік ынтымақтастықтан және командалық жұмыстан басым болады.

Бұл ретте қызметкерлердің тұрғысынан талап етілген бейін – жұмыс беруші тарапынан қамқорлық талабына, жоғары әлеуметтік кепілдіктер мен дәстүрлерге негізделген **отбасы жағдайы**. Барлық компаниялардың қызметкерлері жайлылықты әрі жақсы жағдайды қалайды және кей кездері бизнестің мүддесімен қатар қарайды.

Осылайша компаниялардың стратегиялары (коммерциялық өсуге бағыт және жоғары көрсеткіштер), ағымдағы мәдениет бейіні және әлеуметтік кепілдікті талап ететін қызметкерлердің мінез-құлқы, қорғалу және төмен нәтижеге төзім арасындағы айқын қарама-қайшылық байқалады.

Корпоративтік мәдениетті ағымдағы жағдайынан мақсатты жағдайға өзгерту үшін мынадай бастамалар айқындалады:

1. Біліктілік талаптарын қайта қарау, қызметкерлердің жаңа талаптарға (job matching) сәйкестігін бағалау процесі арқылы «адамдарды өзгертуге», ашық конкурстық жалдауға, төмен нәтижелілікке және компанияның құндылықтарына қарама-қайшы келетін мінез-құлыққа төзбеуге бағытталған іс-шаралар. Бұл ретте басшылардың, әсіресе жоғары және орта буын басшыларының лауазымға сәйкестігіне баса назар аудару қажет. Жалдаудың дұрыс жолға қойылған мақсатты HR-процестері, қызметті бағалау, кадрлық резерв осы міндетті шеше алады;
2. «Адамдардың санасыз өзгертуге», коммуникациялар, ақпараттық сессиялар, оқыту, кері байланыс, материалдық емес ынталандыру арқылы жаңа құндылықтармен, стратегиялық мақсаттармен қызметкерлерге нақты «әсер етуге» бағытталған бастамалар. Оқыту мен дамытудың мақсатты HR-процестері, сыйақы, қызметті бағалау, ішкі коммуникациялар осы бастаманы іске асыруға бағытталатын болады;
3. Көшбасшылықты дамыту, ұзақ мерзімді сыйақы, сабақтастықты жоспарлау бағдарламалары арқылы басшылардың мінез-құлқын өзгертуге бағытталған іс-шаралар.

Осы бастамаларды жоспарлы түрде іске асыру болашақтағы 3-7 жылда мәдениеттің ауысуына әкеледі.

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 14-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

Күтілетін нәтижелер	2017 ж.	2018 ж.	2019 ж.
Корпоративтік мәдениетті диагностикалау жобасы жүргізілген қоржын компаниялардың саны: ағымдағы корпоративтік мәдениет диагностикаланды, мақсатты корпоративтік мәдениет анықталды, ағымдағы және мақсатты мәдениет арасындағы ерекшеліктерді азайту жөніндегі жол картасы әзірленіп, бекітілді.	5	9	12

Қоржын компаниялардағы көшбасшылықты дамыту

2007 – 2014 жылдары Қор мен оның қоржын компанияларында басшылардың жеке басы мен іскерлік сапасына бірнеше зерттеулер жүргізілді және әр зерттеуде басшылардың ұқсас күшті жақтары мен дамытатын тұстары анықталды.

Көптеген командалардың (әсіресе өндірістік активтердің) **күшті жағы** салалық және функционалдық сараптама және тәжірибе болып табылады. Кәсіби және жеке беделі маңызды. Бұл ретте сараптама мен тәжірибеде жасампаздық, өнертабыстық көбірек бағаланады.

Дамытатын тұсы – өзгерістерге ашық болу, басқару командасы тұрақтылықты қолдауға басым бағдарланған, консервативті, сапаны қамтамасыз ету, стандарттарды сақтау, әдеттегі тәсілдемелерді, тәуекелді ұстану болып табылады. Басшылар әртүрлі бөлімшелердің мүдделерін ескеретін және тұтастай ұйым үшін пайдалы шешімдер іздеуге қарағанда, өз функцияларының мүдделеріне жұмылуға бейім. Қол астындағыларды дамыту және командаларды қалыптастыру – да негізгі проблемалық жақтың бірі, мұнда шектелген әлеует байқалады. Персоналды ынталандыру мәселелеріне жеткілікті көңіл бөлінбейтін міндетке бағдарланған басым басқару стилі басым.

Осыған байланысты Трансформациялау жол картасында көшбасшылықты дамытуға бағытталған мына бастамаларды жазу ұсынылады:

- Job matching – әсіресе басшы буынның арасында білікті әрі тәжірибелі кәсіпқойлардың болуын қамтамасыз ететін жоба;
- Ерекше назар аударуды талап ететін жеке басы мен іскерлік сапасын дамытуға бағытталған қоржын компаниялардың басшылық құрамын дамыту бағдарламасын іске қосу (трансформацияланған көшбасшылық, өзгерістерді басқару, стратегиялық пайым, командаларды дамыту және басқалар). Осы бағдарламаларды іске асыруда «Самұрық-Қазына» корпоративтік университеті» ЖМ маңызды рөл ойнайды;
- Қордың командалар тобында көшбасшылық әлеуетті дамыту үшін болашақта 15-20 жылда қоржын компанияларда басқарушы рөлді қолға алуға дайын болатын жас көшбасшыларды өсіруге назар аудару ұсынылады. Осы міндетті «Жас Өркен» бағдарламасы шешеді, ол Қазақстан Республикасы ЖОО-ның талантты түлектерін тартуға, іріктеуге, оқытуға және дамытуға бағытталған. Осыған ұқсас бағдарламалар көптеген жылдардан бері ірі халықаралық компанияларда қолданылып жүр (мысалы, GE). Іріктеу кезінде бағдарламаның негізгі қағидаттары барлық қатысушыларға тең мүмкіндік беру, ашықтық және айқындық, меритократия болып табылады. 2018 және

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 15-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

2019 жылдары 20 жаңа қатысушыдан бағдарламаға қоса отырып, «Жас Өркен» бағдарламасын іске асыруды жалғастыру ұсынылады.

Күтілетін нәтижелер	2017 ж.	2018 ж.	2019 ж.
Жаңа ұйымдық құрылымға өту кезінде job matching-ті аяқтаған қоржын компаниялардың саны (CEO-1, компанияның шешімі бойынша CEO-2-нің негізгі лауазымдары)	10	3	-
(CEO, CEO-1, CEO-2) арналған көшбасшылық бағдарламасы іске қосылған қоржын компаниялардың саны: көшбасшылық бағдарламасының тұжырымдамасы және белгілі бір өнім берушілермен егжей-тегжейлі бағдарлама әзірленді, CEO-1 үшін кемінде 1 модуль және CEO-2 үшін 2 модуль жүргізілді.	-	5	12
«Жас Өркен» тағылымдама бағдарламасына іріктелген қатысушылардың саны	20	20	20

Адам ресурстарын басқару жүйесін қайта құру

Бүгінгі таңда қоржын компанияларда адам ресурстарын басқару функциясы жылдамдық деңгейі жоғары қолдаушы және әкімшілік процестерге жинақталған, алайда маңыздылық деңгейі төмен және бизнес үшін қосылған құн құру деңгейі төмен. Тиісінше персоналмен жұмыста назар еңбек қатынастарын ресімдеуге және сүйемелдеуге, сондай-ақ кадр жұмысының ескі процестерін қамтамасыз етуге таланттарды тартуға, анықтауға, ынталандыруға, дамытуға және ұстап қалуға аударылды.

Бизнес үшін қосылған құн құру үшін HR-функциясы, бір жағынан ішкі клиентке бағдарланған біршама сервистік болуы қажет, екінші жағынан – компанияның стратегиясын адам ресурстарын біріктірілген басқару деңгейінде іске асыруға толық қолдауды жүзеге асыру қажет.

Трансформациялау бағдарламасының дизайны сатысы шеңберінде қоржын компаниялар үшін адам ресурстарын басқарудың мақсатты процестері мен референстік моделі әзірленді. Ағымдағы кезеңде мақсатты HR-процестерін енгізуді қамтамасыз ету қажет, ол персоналды басқару функциясын стратегиялық міндеттерді іске асыруға бизнес үшін әріптес рөліне шығаруға мүмкіндік береді.

2017 жылы компанияларда персоналды басқарудың базалық процестерін енгізуге бағытталды:

- Ашық конкурстық жалдау;
- Меритократия қағидатын қамтамасыз ету үшін қызметті әділ бағалау;
- Ішкі және сыртқы әділдікті ескере отырып, еңбекақы төлеу.

2018 жылы және одан әрі мыналарды енгізуге назар аудару ұсынылады:

- Бизнес мұқтаждыққа сәйкес оқыту және дамыту;

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 16-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

- Негізгі қызметкерлер үшін «қосалқы ойыншылардың орындығын» жасау мақсатында таланттарды басқару;
- Сервистік мәдениетті арттыру мақсатында персоналды басқару функциясының жұмысына қанағаттану деңгейін бағалау;
- Персоналмен жұмыс стратегиясын басқару;
- Тиімділікті үнемі арттыру мақсатында HR метрик тиімділігін талдау.

Күтілетін нәтижелер	2017 ж.	2018 ж.	2019 ж.
ЖҚО-да ескі кадр процестерін беретін компаниялардың саны (2,3 деңгейлердегі компанияларды қоса алғанда)	9	14	18
Мақсатты HR-процестер енгізілген қоржын компаниялардың саны: іздеу және іріктеу, қызметті бағалау, сыйақыны басқару	7	12	-
Мақсатты HR-процестер енгізілген қоржын компаниялардың саны: оқыту және дамыту, таланттарды басқару, HR жұмысына қанағаттану деңгейін бағалау	2	7	12
Мақсатты HR-процестер енгізілген қоржын компаниялардың саны: HR-стратегияны басқару, HR-метрикті талдау, ұйымдық құрылымды әкімшілендіру	-	5	12

5: Өзгерістерді басқаруды және жобалау тәсілдемесін енгізу

Трансформациялау бағдарламасын табысты іске асыру үшін алдағы өзгерістерді енгізуге тиімді тәсілдеме қолдану қажет. Ауқымды трансформациялау бағдарламаларын жүргізудің халықаралық тәжірибесі мен зерттеулерін талдау өзгерістерді енгізуді басқару жөніндегі іс-шаралар Трансформациялау жетістігіне тікелей әсер ететінін және жетістік ықтималдығын 80%-ға дейін арттыратынын көрсетті.

Жоғары басшылықты қолдау (демеушілік), жобаларды басқару (жобалау тәсілдемесі) және өзгерістерді басқару өзгерістерді енгізудің негізгі элементтері болып табылады:

- **Демеушілік** Трансформациялауды жүзеге асыру бойынша күш-жігерді бекітетін, қаржыландыратын және айқындайтын Қор мен Қоржын компаниялардың жоғары басшылығының жауапкершілік саласына жатқызылады. Басшылық шешімдер қабылдауға, мақсат қоюға және бизнес-процестердің өзгеруі, жаңа технологияларды енгізу, ұйымдық құрылымды өзгерту немесе кез келген басқа да өзгерістер бола да кез келген көрінісінде бағдарламаға қолдау көрсетуге жауапты болады.
- **Жобаларды басқару** жоспарланған бизнес-нәтижелер мен пайда алу мақсатында міндеттерді, ресурстар мен мерзімді басқаруға құрылымдалған тәсілдемені қамтамасыз ететін тиісті білімін Трансформация қатысушыларының қолдануын болжайды. Жобаны

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 17-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

басқару өзгерістер мерзімі, шығындары және ауқымы арасындағы өзара байланысты түсінуді де талап етеді. Жобаны тиімді басқарудың негізгі элементтерінің бірі жоспарланған өзгерістерді анықтау және сипаттау болып табылады – нақты не өзгеретінін білу қажет (процестер, технологиялар, қызметкерлердің функциялары, ұйымның құрылымы және т.б.).

Жобаны басқару инструменттері мен процестерін қолдану өзгерістерді енгізудің – өзгерістерді басқарудың соңғы элементін табысты қолдану үшін маңызды.

- **Өзгерістерді басқару** – бұл компания қызметкерлерінің ағымдағы жағдайдан мақсатты жағдайға өтуіне көмектесетін инструменттер мен практикалар жиынымен жабдықталған процес. Оны Трансформациялау кезінде қолдану «шешім формальді енгізіп» қана қоймай, сонымен қатар жобаға мен тұтастай алғанда Бағдарламаға бастамашылық жасалған нақты бизнес-нәтижелерге қол жеткізуді қамтамасыз етеді.

Өзгерістерлі басқару мыналарды қамтиды: (1) Коммуникациялар; (2) Демеушілерді тарту; (3) Менеджментті тарту; (4) Оқыту; (5) Өзгерістерге қарсылықты азайту.

Осы бастаманы іске асыру тиімді жұмыс істеп тұрған тиісті процестерді құру есебінен өзгерістер мен жобаларды басқаруға Қор мен оның қоржын компанияларының жоғары кемелдену деңгейіне қол жеткізу мақсатын қояды (1-кесте). Бұл ретте 2014-2017 жылдары Бағдарламаның құрамына кірген «Өзгерістерді енгізу дағдыларын дамыту» бастамасын іске асырудың жаттанды сабақтары ескерілетін болады және оның үздік атқарған ісі мен нәтижелері пайдаланылады.

1-кесте. Өзгерістер мен жобаларды басқарудың кемелдену моделі

Деңгей	Ұйымда қолдану ауқымы	Қолдану индикаторы	Жетістік деңгейі – сәтсіздік тәуекелі
5-деңгей «Корпоративтік құзырет»	Өзгерістер мен жобаларды басқару – барлық басқару деңгейінде ажырамайтын құзырет	Компанияда үздіксіз өзгерістер процесі іске қосылды	Жобалар өнімділігінің және менеджменттің нәтижеге жауапкершілігінің жоғары деңгейі
4-деңгей «Стандарттар»	Өзгерістер мен жобаларды басқару стандарттары басқаруда, сонымен қатар өзгерістерді енгізу кезінде де кеңінен қолданылады	Барлық өзгерістерді енгізу үшін бірыңғай тәсілдеме қолданылады	
3-деңгей «Көптеген жобалар»	Өзгерістер мен жобаларды басқару бойынша құрылымдалған тәсілдеме компанияның көптеген жобаларында қолданылады	Өзгерістерді енгізу бойынша үздік практикалардың үлгілері пайда болып, қолданылады	
2-деңгей «Оқшауланған жобалар»	Кейбір элементтер кейбір жобаларда қолданылады. Орталықтандырылған функциялар жоқ	Бірқатар жеке әдістер және инструменттер қолданылады	
1-деңгей «Кей жағдайда немесе болмау»	Өзгерістер мен жобаларды басқару ішінара жүзеге асырылады немесе болмайды.	Нақты адамдарға байланысты, ресімделген әдістер жоқ, проактивті тәсілдеме емес, реактивті	

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 18-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

Мақсатты деңгей

Ағымдағы деңгей

Трансформациялаудың жетістігі оның қатысушыларының жеке өзгерістері қаншалықты табысты әрі уақытылы жүргізілетініне байланысты болады. Алайда, Қор мен оның қоржын компаниялары жоспарланған мақсаттарға қол жеткізуге сүйене алады, ол мүдделі тұлғалардың барлық қажетті топтары өзгерістерге тартылып, оған белсенді қатысқан жағдайда қол жеткізіледі. Сондықтан Бағдарламаның іс-шаралары қызметкерлерге, барлық деңгейдегі басшыларға, Қор мен қоржын компаниялардың директорлар кеңестерінің мүшелеріне, сондай-ақ Қормен және қоржын компаниялармен өзара іс-әрекет жасайтын коммерциялық әріптестер мен мемлекеттік билік органдарының негізгі өкілдеріне қатысты.

Бағдарламаның ағымдағы сатысын ескере отырып, бастама бойынша жұмыстар бір уақытта екі деңгейде – Бағдарламада қолданылатын «Адамдар-Процестер-Технологиялар» тәсілдемесін ескере отырып, ұйымдық және өзгерістерді (жобаларды немесе бағдарламаларды) тікелей енгізу деңгейінде жүргізілетін болады:

Саласы	Бағыты	2014-2017	2018	2019	2020
Ұйымдық деңгейдегі іс-шаралар					
Өзгерістер мен жобаларды басқару процестерін реттейтін құжаттарды бекіту және өзектендіру	Өзгерістер мен жобаларды басқару әдіснамасы әзірленіп, бекітілді	Өзгерістер мен жобаларды басқару әдіснамасы бекітілді	Өзгерістер басқару әдіснамасы өзектендірілді		
	Жобаларды басқару стандарттары бекітілді		Қор	6 ҚҚ	
	Өзгерістерді басқару стандарттары бекітілді		Қор	6 ҚҚ	
	«Жобаларды басқару» құзыреті құзыреттілік моделіне қосылған		Қор, 6 ҚҚ және Трансформациялау периметрінде олардың еншілес ұйымдары	6 ҚҚ-ның барлық еншілес ұйымдары	

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 19-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

	«Өзгерістерді басқару» құзыреті құзыреттілік моделіне қосылған		Қор, 6 ҚК және Трансформациялау периметрінде олардың еншілес ұйымдары	6 ҚК-ның барлық еншілес ұйымдары	
	Өзгерістер мен жобаларды басқару бойынша компаниялардың басшылығы мен офис қызметкерлеріне өзгерістер мен жобаларды басқару бойынша ҚТК белгіленді		Қор, 6 ҚК және Трансформациялау периметрінде олардың еншілес ұйымдары	6 ҚК-ның барлық еншілес ұйымдары	
Ұйымдарда өзгерістер мен жобаларды басқаруды орындау, дамыту жөніндегі функцияларды құрып, құрылымдау және компанияға тиісті құзыреттерді жинақтау	Жобаларды басқару офистері қалыптастырылды	6 ҚК			
	Өзгерістерді басқару офистері қалыптастырылды	ҚТЖ, Қазпочта, СЭ, KEGOC	ҚМГ, ҚАӨ		
	Өзгерістер мен жобаларды басқару офистері қажетті құзыреті мен тәжірибе бас қызметкерлермен жасақталды.		6 ҚК		

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 20-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

Тиімді демеушілік үшін қажетті жоғары басшылық құзыреттерін дамыту	Өзгерістер мен жобаларды басқару оқуынан өткен ҚК CEO және CEO-1 %-ы ¹		100		
Қызметкерлердің өзгерістерді тиімді енгізуі және қолдануы үшін қажетті орта және төменгі буын басшыларында құзыреттілікті дамыту	Орта және төменгі буын басшыларына арналған өзгерістерді басқару және жобаларды басқару жөніндегі тренингтер өткізілді		Қазпочтаның оқытуға жататын орта және төменгі буын басшыларының 100%-ы	ҚМГ, ҚТЖ, ҚАӨ, СЭ, КЕГОС оқытуға жататын орта және төменгі буын басшыларының 100%	
Өзгерістерді енгізу деңгейіндегі іс-шаралар					
Әдіснамаға немесе корпоративтік стандартқа сәйкес өзгерістер енгізуді іске асыруды қамтамасыз ету	Өзгерістер мен жобаларды басқару әдіснамасы бойынша іске асырылған ҚК жобаларының %-ы		Бағдарлама жобаларының 80%-ы	Бағдарлама жобаларының 100%-ын қоса алғанда, барлық жобалардың кемінде 50%-ы	Барлық жобалардың 100%-ы
Демеушіліктің қажетті деңгейін қамтамасыз ету	Демеушілер белгіленген ҚК жобаларының %-ы	Трансформациялау жобаларының 100%-ы		Барлық жобалардың 80%-ы	Барлық жобалардың 100%-ы

¹ Сертификат алмаған, теориялық деңгей жеткілікті

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 21-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

	«Жасыл» аймақтағы ҚК демеушілерінің %-ы (А1 бағасы берілген)		Бағдарламан ың жобалары бойынша 80%-ы	Бағдарлам аның жобалары бойынша 100%-ы	Барлық жобалар бойынша 100%-ы
Өзгерістерді басқару және жобаны басқару қызметінің түйіндік көрсеткіштерін өлшеу	Бюджет шеңберінде мерзімінде аяқталған және мақсатына жетіп, пайдаланған ҚК жобаларының %-ы		Бағдарлама жобаларының 70%-ы	Бағдарлама жобаларының 80%-ын қосалғанда, барлық жобалардың 50%-ы	Бағдарламадағы жобалардың 100%-ын қосалғанда барлық жобалардың 80%-ы
	ҚК енгізілген шешімдерді қолдану %-ы		Бағдарламан ың жобалары шеңберінде енгізілген шешімдердің 100%-ы қолданылады	Барлық жобалар шеңберінде енгізілген шешімдердің 100%-ы қолданылады	Барлық жобалар шеңберінде енгізілген шешімдердің 100%-ы қолданылады

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 22-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

3. ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ БАҒДАРЛАМАСЫН БАСҚАРУ

Әр қоржын компанияда Директорлар кеңесін және компанияның жоғары менеджментін белсенді тарта отырып, Трансформациялауды басқарудың тиімді жүйесін қолдану керек. Төменде берілген сызбада бірлесіп Трансформациялауды басқарудың тиімді жүйесін қалыптастыратын негізгі алқалы органдар мен дербес жауапты басшылар келтірілген.

Корпоративтік басқару жүйесіне және Қордың жұмыс қағидаттарына сәйкес «Белсенді Инвестор-Стратегиялық Холдингтің» мақсатты бизнес-үлгісінде Компанияларды трансформациялау бағдарламасын жоспарлау және іске асыру үшін жауапкершілік **толығымен Директорлар кеңесіне және қоржын компаниялардың менеджментіне жүктеледі.**

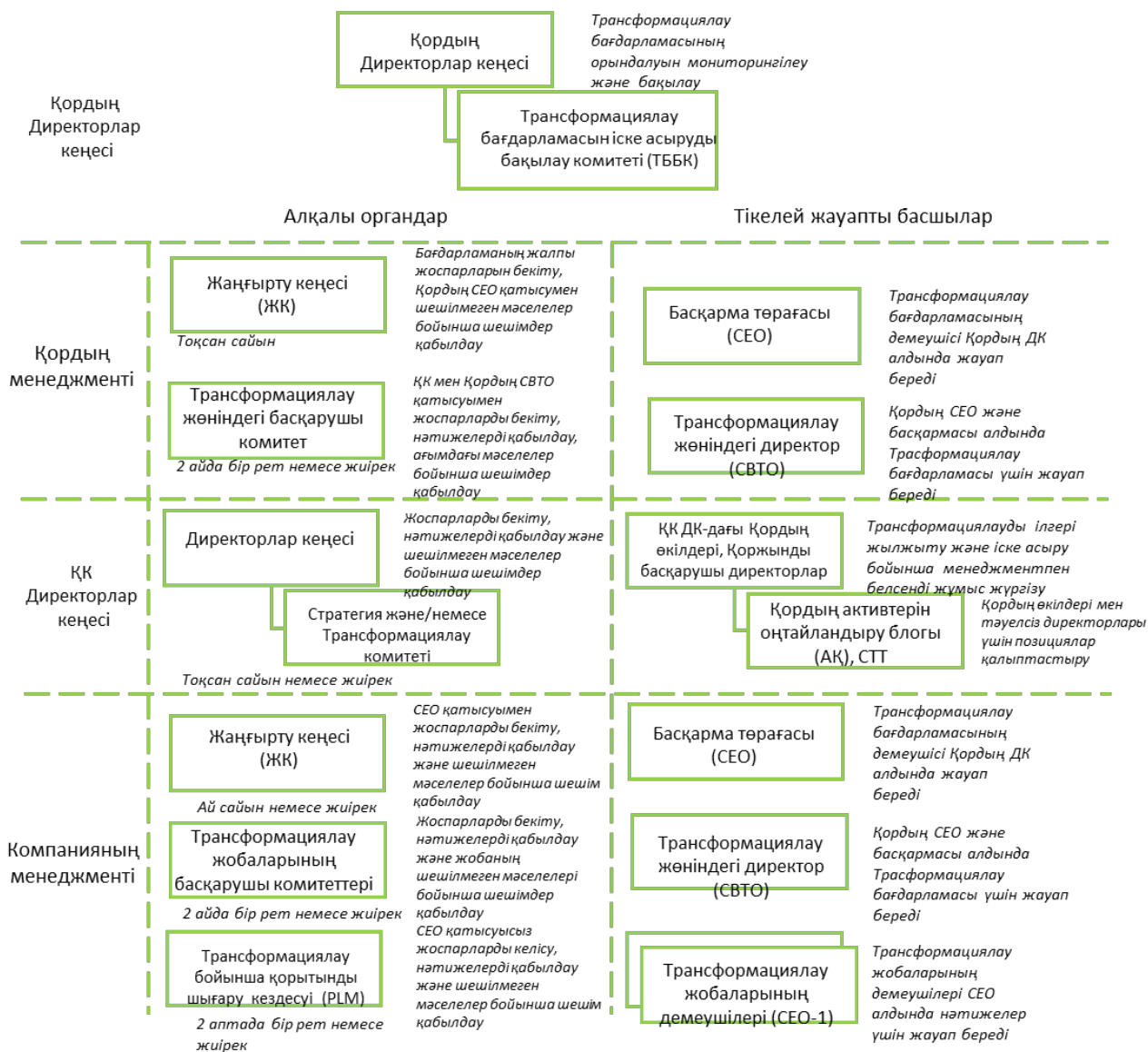
Әр компанияның трансформациялау жобалары қоржыны мен Жол картасын компанияның Директорлар кеңесі бекітеді. Трансформациялау бағдарламасын іске асырудың жиынтық жол картасын Қорды жаңғырту жөніндегі кеңес бекітеді.

Қордың компаниялары мен топтарының Трансформациялау бағдарламаларын үйлестіру үшін жауапкершілік «Активтерді оңтайландыру» блогы және Трансформациялау жөніндегі орталық команданың (СТТ) қолдауымен компаниялардың Директорлар кеңестеріндегі Қордың өкілдеріне жүктеледі.

Қор мыналар арқылы Трансформациялау бағдарламасын іске асыруды белсенді басқарады:

- Директорлар кеңестерін күшейту;
- Компаниялардың менеджментін жақсарту;
- Қоржын компаниялардың даму стратегиясын, даму жоспарын және ҚТК-сін (Трансформациялау бойынша ҚТК) қоржын компаниялар Директорлар кеңесінің шешімімен бекіту;
- Қоржын компаниялардың Директорлар кеңесінде компаниялардың Даму стратегиясын, Даму жоспарын және Трансформациялау бағдарламасын іске асыру мәртебесін жүйелі талқылау;
- Қордың Салалық дирекциялары және Трансформациялау жөніндегі орталық команданың күшімен Қордың ұстанымын уақытылы және сапалы дайындауды қоса алғанда, Директорлар кеңестеріндегі Қордың өкілдерімен және тәуелсіз директорлармен белсенді жұмыс жүргізу;
- Трансформациялау әдіснамасын және компаниялардың типтік корпоративтік процестерін ұйымдастырудың референстік үлгілерін әзірлеу және тұрақты жаңартып отыру.

 САМУҰҚ КАЗЫНА	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 23-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы



3-сурет. Трансформациялау бағдарламасын басқару үлгісі

Трансформациялауды үйлестіру және Қордың деңгейінде ілгері жылжыту үшін Трансформациялау жөніндегі жобалау офисі (Трансформациялау жөніндегі орталық команда) жұмыс істейді.

6 қоржын компанияның әрқайсысында бірінші басшының және жетекшілік етуші CEO-1 басшылығының / Трансформациялау жөніндегі директордың демеушілік етуімен Жергілікті трансформациялау командалары қалыптасқан.

Трансформациялау жөніндегі орталық команданың негізгі міндеті Қор мен қоржын компанияларға Трансформациялау бағдарламасын іске асыруда мыналардың есебінен қолдау көрсету болып табылады:

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 24-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

- Функционалдық салалардың бөлінісінде Трансформациялауға қолданылатын ортақ нұсқаулар мен тәсілдемелер әзірлеу (мысалы, Трансформациялау әдіснамасы, типтік корпоративтік бизнес-процестердің референстік үлгілері түрінде);
- Менеджмент пен жобалау командаларына трансформациялау жобаларының қоржынын жоспарлауда және іске асыруда сараптамалық қолдау көрсету;
- Қордың менеджменті мен қоржын компанияларға жобалық басқару және өзгерістерді басқару тәртібі мен мәдениетін дамытуда әдіснамалық және сараптамалық қолдау көрсету;
- Бағдарламаның іс-шараларын орындау және Бағдарламаны іске асыру барысы туралы тұрақты есептер құрастыру барысын қадағалау;
- Бағдарламаға қатысты коммуникациялар жоспарын, Қордың деңгейіндегі ақпараттық хабарламалар мазмұны мен форматын әзірлеу.

Қоржын компаниялардағы Жергілікті трансформациялау командаларының негізгі міндеттері мыналар болып табылады:

- Компанияның бірінші басшысына Бағдарламаның мақсаттары мен міндеттерін ілгері жылжытуда қолдау көрсету;
- Бағдарламаны іске асыруды басқару жүйесін қалыптастыру және дамыту (governance);
- Трансформациялау жобалары қоржынын құрылымдауды, жоспарлауды, мониторингілеуді және үйлестіруді қамтамасыз ету;
- Өзгерістерді басқару бойынша белсенділікті талдауды, жоспарлауды және бақылауды қамтамасыз ету;
- Жобалау командаларын әкімшілік, әдіснамалық және сараптамалық қолдауды қамтамасыз ету;
- Трансформациялау жобаларын іске асыру үшін уақытша ресурстарды тарту.

Трансформациялаудың Орталық және Жергілікті командаларының құрамы мәлімделген өршілдікке мөлшерлес ресурстармен қамтамасыз етілуі, сондай-ақ қажетті тәжірибесі мен құзыреті бар, трансформациялау мақсаттарының қажет екендігіне және оларға қол жеткізуге болатынына сенетін, көшбасшылық құзыреті жоғары, адекватты мөлшердегі сапалы қазақстандық және халықаралық қызметкерлермен толықтырылуы тиіс.

4. ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ БАҒДАРЛАМАСЫН ІСКЕ АСЫРУ ЖЕТІСТІКТЕРІНІҢ НЕГІЗГІ ФАКТОРЛАРЫ

Бизнесті трансформациялау болып табылады өр және күрделі міндет болып табылады. McKinsey талдауына сәйкес, трансформациялау жетістігі бес факторға байланысты:

- Өзгерістерді және трансформациялау міндеттерін ұстаушылықты тұрақты көрсетуді жүзеге асырудағы компания басшылығының белсенді рөлі мен көшбасшылығы;
- Ұйым ішіндегі трансформациялау мақсаттарына қол жеткізу үшін жетіспейтін дағдыларды айқындау және оларды дамыту;

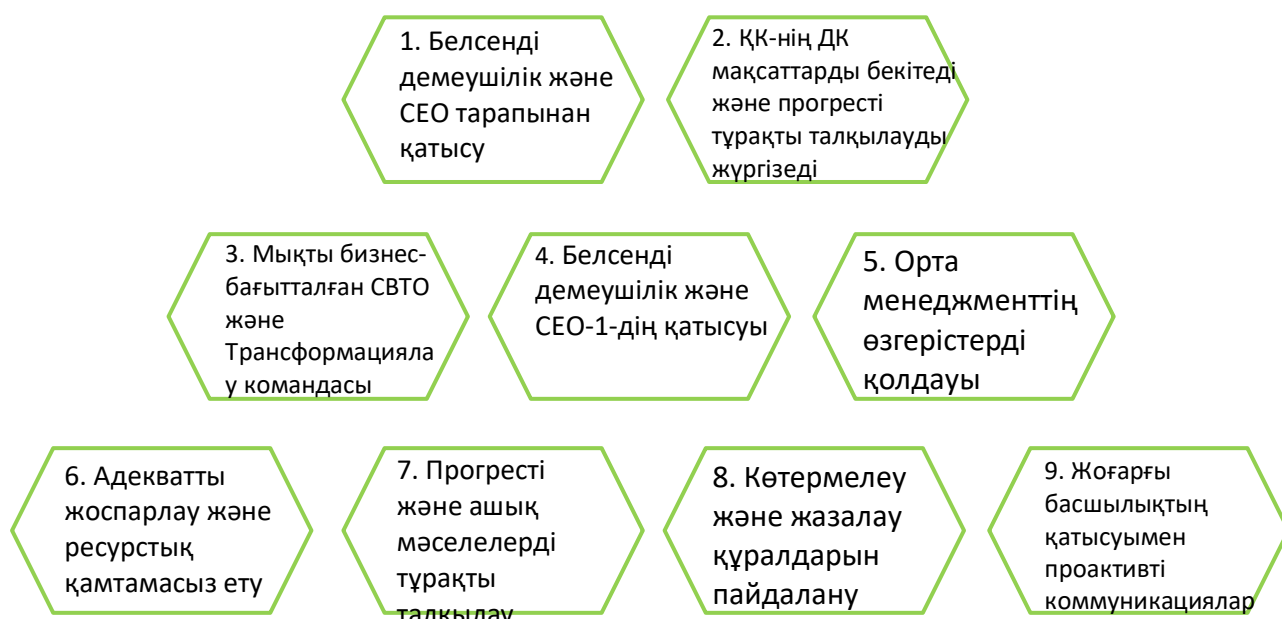
	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 25-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

- Проактивті коммуникация арқылы персоналды тарту;
- Негізгі рөлдер мен жауапкершілікті нақты бөлу;
- Жеткілікті ресурстарды бөлу.

Сонымен қатар трансформациялау сәтсіздігінің негізгі себептері мыналар болып табылады::

- Қызметкерлер тарапынан өзгерістерге қарсылық білдіру;
- Басшылардың өзгерістерді қолдамайтын іс-әрекеттері;
- Жеткіліксіз ресурстар немесе бюджет.

Қор тобының 3 жылдық трансформациялау тәжірибесінің және халықаралық тәжірибені зерттеуі негізінде, Қор менеджменті елдік және индустриалдық ерекшелікті ескере отырып, трансформациялау жетістігінің негізгі факторлары жөніндегі өзіндік көзқарасын әзірледі.



4-сурет. Трансформациялау бағдарламасы жетістіктерінің негізгі факторлары

№	Фактор	Түсіндірме
1	Белсенді демеушілік және SEO тарапынан тартылу	Көптеген зерттеулерге сәйкес жеткіліксіз демеушілік жобалар мен бағдарламалар сәтсіздігінің басты себебі болып табылады. Қазақстанда басқарудың барлық деңгейіндегі бірінші басшылардың белсенді демеушілігі елдегі және Қор тобының компанияларындағы менталитет пен мәдениетке байланысты әсіресе маңызды.
2	ҚК Директорлар кеңесі	Қор қоржын компанияларды стратегиялық басқаруды Директорлар кеңесіндегі өкілдер арқылы жүзеге асырады. ДК-ні

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 26-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

	мақсаттарды бекітеді және ҚК менеджментімен прогресті тұрақты талқылауды жүргізеді	күшету және Трансформациялау бағдарламасын жоспарлауға және іске асыруға ДК-ні белсенді тарту жетістікке қол жеткізу және Трансформациялаудың мәлімделген пайдаларын іске асыру үшін өте маңызды. Сондай-ақ Трансформациялаудың ашық мәселелері мен тәуекелдері туралы ақпараттың шектеулі таратылуынан, ДК-да тез формалды дауыс беруден ашық талқылауға және шешім қабылдауға көшу маңызды.
3	Мықты бизнеске бағдарланған СВТО және мықты Трансформациялау командасы	Трансформация бизнес фокусты, үйлестіруді, қолдауды және жоба командаларының күштерін біріктіруді талап етеді. Трансформациялау жобаларын іске асыруға CEO-1 деңгейіндегі бизнес демеушілер жауапты болулары керек. Трансформациялау командасы бір жағынан компания менеджментін прогресс және ашық мәселелер туралы дұрыс ақпаратпен қамтамасыз етеді, екінші жағынан жоба командаларына көмектеседі, үйлестіруді және біріктіруді қамтамасыз етеді. Тәжірибесіз СВТО-сыз және мықты жергілікті трансформациялау командасыз сәтті трансформациялау мүмкіндігі төмендейді.
4	Белсенді демеушілік және CEO-1 тартылуы	Қор тобында басқарудың барлық деңгейінде CEO-1 Трансформациялау жобаларының демеушілері болып табылады. Жоба демеушісін ынталандыру және тарту мақсатында, оның қызметінің негізгі көрсеткішінде жобаларды іске асыруға және Трансформациялау пайдаларына қол жеткізуге басты назар аударылуы керек.
5	Орта менеджменттің өзгерістерді қолдауы	Өзгерістерді тікелей енгізуде орта менеджмент негізгі рөл атқарады, өйткені қызметкерлердің жаңаша жұмыс істеулері үшін ықпал етудің (ықпал ету, тәлімгерлік, тікелей коммуникациялар және т.б.) және қажетті жағдайларды жасаудың барлық қажетті құралдары бар. Орта менеджменттің өзгерістерге қолдау көрсетуін қамтамасыз етуге Қор тобында басқарудың барлық деңгейінде CEO және CEO-1 жауапты болып табылады.
6	Адекватты жоспарлау және ресурстық қамтамасыз ету	Қандай да бір өзгерістерді, соның ішінде тәуелсіз сараптамалық бағалауды және ұқсас жобалардың бұрынғы тәжірибесін пайдалана отырып іске асыруға талап етілетін уақыт пен ресурстарды сәйкес бағалау қажет. Тәжірибелі, ынталандырылған, ұйымдастырушылық және трансформациялық сараптама жасау қабілеті бар адамдар Трансформациялау үшін негізгі актив болып табылады. Жатталған сабақтарды талдау және құжаттамалау тәжірибесін енгізу уақытты, ресурстарды және Трансформациялау

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 27-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

		жобаларын іске асыру нәтижелерін адекватты бағалауды сақтап қалуға көмектеседі.
7	Бағдарламаны басқарудың барлық деңгейінде прогресті және ашық мәселелерді тұрақты талқылау	Коммуникациялардағы олқылықтар сауалнамалардың көпшілігіне сәйкес жобалар мен бағдарламалар сәтсіздігінің екінші себебі болып табылады. Компанияның ерекшелігін ескере отырып Трансформациялауды басқарудың ұсынылған жүйесін енгізу ДК, Акционер және компания менеджменті деңгейінде Трансформациялау жоспарларын және нәтижелерін сапалы талқылауды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ барлық деңгейлерде нәтижеге қол жеткізуге бағытталған серіктестік форматында ашық мәселелер мен тәуекелдерді проактивті талқылау маңызды.
8	Көтермелеу және жазалау құралдарын пайдалану	Өзгеретін және өзгерістерді қолдайтын қызметкерлерді көтермелеу және қарсылық білдіретін немесе жобаға тартылмаған қызметкерлерді жазалау басшының (мысалы, Демеуші, Жоба жетекшісі) қызметкерлерге ықпал етуінің негізгі құралы болып табылады.
9	Жоғарғы басшылықтың барынша қатысуымен проактивті коммуникациялар	Трансформациялау Трансформациялаудың тиімділігіне және нәтижелілігіне жағымсыз ықпал ететін мүдделі тараптар жағынан әрдайым қарсылық тудырады - проактивті коммуникацияларға инвестициялар, басшылар мен қызметкерлерді ынталандыру талап етіледі.

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 28-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

ҚЫСҚАРТУЛАРДЫҢ ТІЗІМІ

№	Қысқарту	Толық атауы
1.	ҚМГ	«ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ
2.	ҚТЖ	«Қазақстан темір жолы» ҰК» АҚ
3.	ҚАӨ	«Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ
4.	СЭ	«Самұрық-Энерго» АҚ
5.	KEGOC	«KEGOC» АҚ
6.	Қазақтелеком	«Қазақтелеком» АҚ
7.	Эйр-Астана	«Эйр Астана» АҚ
8.	Қазпочта	«Қазпочта» АҚ
9.	ҚК	Қоржын компания
10.	СТТ	Трансформациялау жөніндегі орталық команда (Core Transformation Team)
11.	IPO	Бастапқы көпшілікке орналастыру (Initial public offering)
12.	CEO	Басқарма төрағасы (Chief Executive Officer)
13.	CEO-1	Басқарма төрағасының орынбасарлары, Басқарушы директорлар
14.	CEO-2	Басқарушы директорлар, Департаменттердің директорлары
15.	CBTO	Трансформациялау жөніндегі басқарушы директор (Chief Business Transformation Officer)
16.	ДК	Директорлар кеңесі
17.	ҚТК	Қызметтің түйінді көрсеткіштері
18.	ІНҚ	Ішкі нормативтік құжаттама
19.	АТ	Ақпараттық технологиялар
20.	CRM	Клиенттермен өзара қарым-қатынасты басқару жүйесі (Customer Relationship Management)
21.	IaaS	Қызмет сынды инфрақұрылым (Infrastructure as a Service)

	«Самұрық-Қазына» АҚ	29 беттің 29-беті
«Самұрық-Қазына» АҚ трансформациялау бағдарламасы		№004 редакциясы

22.	SaaS	Қызмет сынды бағдарламалық жасақтама (Software as a Service)
------------	-------------	---