



SIFRLYQ TRANSFORMASIA

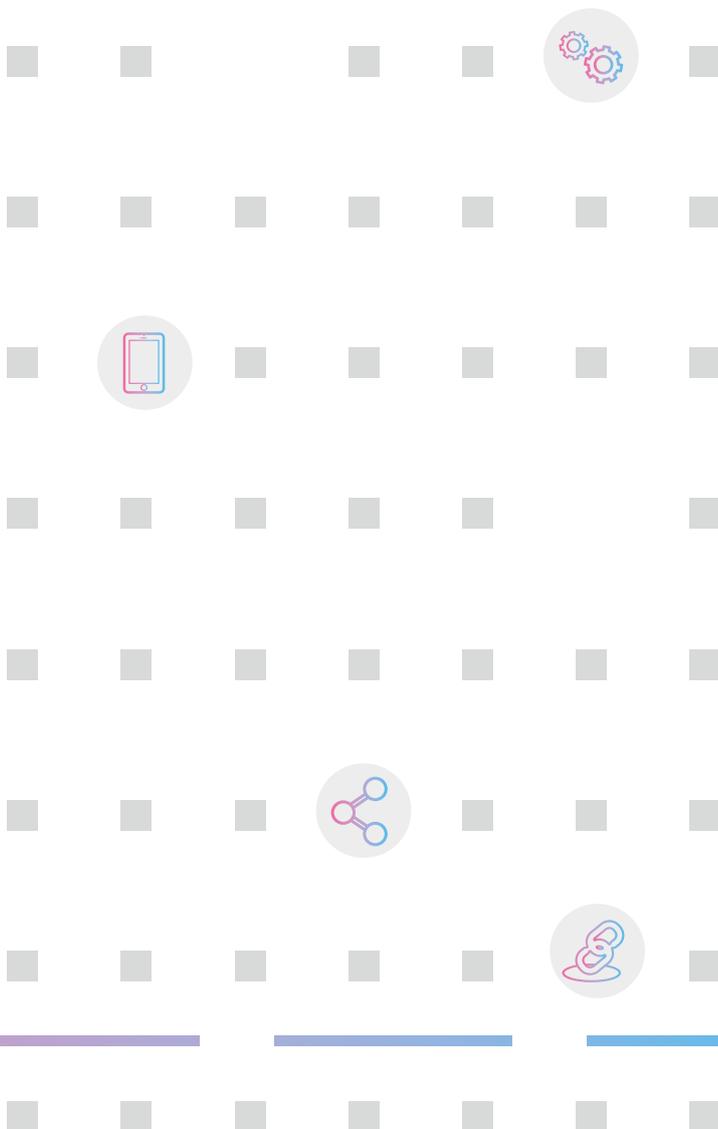


DIGITAL TRANSFORMATION



# ЦИФРОВОЙ ДАЙДЖЕСТ

■ От идеи до реализации



■ ВЫПУСК №4  
НОЯБРЬ 2019



## УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Цифровой дайджест после небольшого перерыва возобновил выход не только электронной версии, но и печатной. Для нас это очень важный шаг, который предусматривает «трансформацию» концепции издания. Нам важно показать, как цифровизация влияет на мир в целом и продемонстрировать реальные результаты проектов Фонда. Мы учтем любые предложения и пожелания.

Цифровой дайджест – это специализированный журнал о цифровой трансформации в стране и в мире.

Мы расскажем о трендах и новых реалиях, с которыми сталкиваются известные компании, «цифровые чемпионы», поговорим о заводах будущего и основных направлениях внедрения инновационных технологий, изучим ведущие форсайт-исследования, а также поделимся кейсами реализованных проектов.

Революция 4.0 оказывает влияние на всю мировую экономику. И если мы хотим быть среди лидеров, мы должны понимать, в каком направлении нам двигаться в ближайшие годы, и какие инновации ожидают нас в будущем.

Готовы ли Вы к цифровой трансформации?

“ Мы стоим у истоков революции, которая фундаментально изменит нашу жизнь, наш труд и наше общение

”  
*Клаус Шваб, президент Всемирного экономического форума в Давосе, автор книги «Четвёртая промышленная революция»*

# СОДЕРЖАНИЕ



## МИРОВЫЕ КЕЙСЫ

8  
ММК в партнерстве с «Делойт» проведет цифровую трансформацию бизнеса

10  
Spark: Опыт Новозеландской телекоммуникационной компании «Telecom New Zealand»



14  
Мобильные технологии для производственного персонала

16  
Интеграция накопления энергии

## ТРЕНДЫ

22  
Качество обслуживания клиентов в государственных учреждениях. Исследование McKinsey

24  
Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2019

26  
Авторская колонка. Даурен Керейбаев

## НОВОСТИ ПК

30  
Стратегическая ИТ-сессия: Наше будущее определяется активной позицией каждого из нас

33  
Улучшая производство по «спирали»

35  
Инфографика о Фулфилмент центрах

36  
Информация по программе развития лидерства «TOP ZHARGAN»

38  
Корпоративные ценности АО «НК «ҚТЖ»- «БЛАГО»

39  
Программа раннего выхода на пенсию в ҚТЖ

40  
АО «НК «ҚТЖ» трансформирует кадровую политику

## УРОКИ ТРАНСФОРМАЦИИ

45  
Извлеченные уроки программы цифровой трансформации АО «Самрук-Қазына»

## КЕЙСЫ ПК

48  
Камила Сыздыкова об ИСП: У «Казатомпрома» есть месторождения, к которым старые подходы просто неприменимы

50  
Итальянская нефтегазовая компания ENI провела семинар для представителей АО НК «КазМунайГаз» на тему «Цифровой опыт ENI».





# МИРОВЫЕ КЕЙСЫ



## ММК В ПАРТНЕРСТВЕ С «DELOITTE» ПРОВЕДЕТ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ БИЗНЕСА

“  
Многолетний труд коллектива ММК по внедрению информационных систем управления технологией и качеством производства, а также прослеживаемостью продукции является отличным фундаментом для цифровизации бизнеса  
”

**Магнитогорский металлургический комбинат договорился с компанией «Deloitte» (СНГ) о партнерстве в создании стратегии цифровизации предприятия. Это позволит ему остаться эффективным при низком спросе на сталь.**

Магнитогорский металлургический комбинат реализует проекты в сфере цифровизации до 2025 года. В 2020 г. компания начнет выполнять пятилетнюю стратегию цифровизации, которую производитель стали разработает до конца этого года совместно с Deloitte.

Эксперты «Deloitte» отметили, что применение прогрессивных технологий имеет значительный потенциал для ММК. Это связано с тем, что компания обладает обширной цифровой историей и базой производственных данных, обновляющейся в режиме реального времени.

«Многолетний труд коллектива ММК по внедрению информационных систем управления технологией и качеством производства, а также прослеживаемостью продукции является

отличным фундаментом для цифровизации бизнеса, – сказал Александр Олейник, директор подразделения стратегии и операционной эффективности департамента консалтинга «Deloitte». – «Deloitte», в свою очередь, привнесет в процесс сотрудничества межотраслевые знания и опыт инноваций, что позволит полнее использовать цифровой потенциал ММК и сформировать планы его развития».

По мнению аналитика Fitch Ratings Юлии Бучневой, российские металлургические компании сосредоточились на оптимизации процессов, устранении узких мест, модернизации производства, так как возможностей экстенсивного роста внутри страны у них нет: «В условиях низких темпов роста экономики потребление стали в России в среднесрочной перспективе вряд ли будет значимо расти». В материалах ММК сказано, что с 2016 по 2018 г. проекты по повышению эффективности, в том числе и цифровые, позволили компании сэкономить \$251 млн.

Проекты по повышению опера-



ционной эффективности с помощью цифровых технологий обычно не требуют больших инвестиций и при этом дают быстрый эффект и быстро окупаются, продолжает эксперт. «Кроме того, российские производители отстают от мировых по производительности труда. А цифровая трансформация даст возможности для ее повышения», – заключает эксперт.

Совместная команда проанализировала текущие цифровые инициативы ММК и возможности применения мирового опыта «Deloitte».

Сейчас в рамках корпоративной программы «Индустрия 4.0» ММК реализует более 20 проектов, десятки проектов уже завершены и их результаты находятся в эксплуатации. Цифровые решения внедрены на всех этапах создания готовой продукции.

Например, при закупках угольного концентрата используется оптимизационная модель оценки его качества и объемов поставок с учетом экономических, логистических и других параметров. На производстве создается автоматизированная информационная система «Оптимальный чугун» для определения требований к качеству кокса, агломерата, структуре железорудного сырья и пара-

метров горячего дутья.

На этапе продаж используется оптимизатор формирования судовых партий в портах, работа которого синхронизирована с процессом формирования календарных планов производства, а также разрабатывается модель прогнозирования спроса на готовую продукцию.

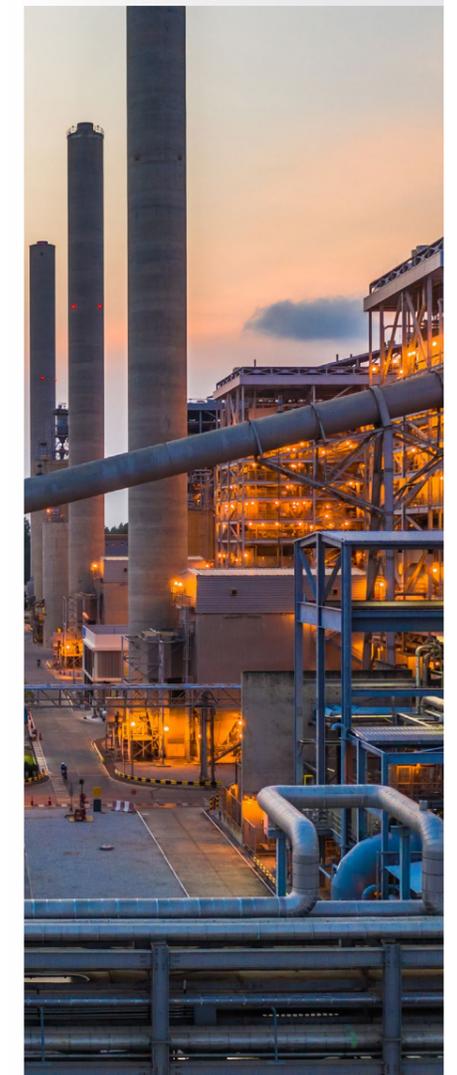
Энергетики используют цифровой двойник турбины для подбора оптимальных параметров эксплуатации и продолжают совершенствовать платформу энергоменеджмента, позволяющую персонализировать вклад сотрудников в экономию энергоресурсов.

Для повышения эффективности обслуживания и ремонта оборудования запущена интеллектуальная система ЖЦП ОСК для моделирования и планирования обеспечения контроля, мониторинга и управления жизненным циклом оборудования.

**Все подразделения ММК активно участвуют в изучении и внедрении цифровых решений. Результат этой работы – более 250 инициатив в 20 функциональных областях, которые позволят повысить эффективность реализации стратегии ММК.**

«Использование современных технологий на ММК является

устоявшейся практикой. Большой список цифровых инициатив сформировался примерно в равных частях из того, что ранее уже обсуждалось на ММК, и предложенных «Deloitte» новинок из кросс-отраслевого мирового опыта цифровизации. В нем содержатся решения различной сложности – от цифрового двойника доменной печи до продвинутой аналитики на предиктивных моделях. В дальнейшем мы будем внимательно изучать доступность и эффективность отобранных инициатив, а также выявлять наиболее приоритетные из них и определять порядок их реализации в рамках стратегии цифровизации ММК», – отметил директор по экономике ММК Андрей Еремин.



# SPARK:

## ОПЫТ НОВОЗЕЛАНДСКОЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

### «TELECOM NEW ZEALAND»

(НЫНЕ ИЗВЕСТНАЯ, КАК SPARK NEW ZEALAND)

“ У нас было много работы, чтобы определить четкие роли и ответственность членов команды — это было очень важно для организационной перезагрузки. Нам также требовалось сделать большие инвестиции в лидерство и управленческие навыки, потому как они сильно ослабевают, когда вы находитесь в проигрывающей компании долгое время

**Т**рое топ-лидеров Spark — **управляющий директор Саймон Моуттер, директор по работе с клиентами Джоли Ходсон и директор по управлению человеческими ресурсами Джо Мак Коллум вспоминают о временах, когда им удалось круто перевернуть модель управления компанией, вызовах, с которыми они сталкивались будучи руководителями, а также как важно команде топ-менеджеров работать вместе, чтобы достигать перемен.**

С 2011 года внедрение изменений стало образом жизни для телеком-оператора. Технологии сменялись быстро, а с их развитием ожесточалась и конкурентная борьба с компаниями, изначально строившими бизнес-модели на цифровых платформах.

**Джо Мак Коллум** вспоминает, что в те дни скорость изменений внутри компании была намного ниже скорости изменения внешней среды, поэтому

выход компании с рынка был лишь вопросом времени.

«У нас было много работы, чтобы определить четкие роли и ответственность членов команды — это было очень важно для организационной перезагрузки. Нам также требовалось сделать большие инвестиции в лидерство и управленческие навыки, потому как они сильно ослабевают, когда вы находитесь в проигрывающей компании долгое время», — отмечает **Саймон Моуттер**, вернувшийся в компанию в 2012 году

**Джоли Ходсон** присоединилась к Telecom New Zealand в 2013 году в роли финансового директора, отметила, что всегда слышала одно: «У нас здесь все хорошо, но в другой части компании происходит то, на что вам следует обратить внимание».

Как результат, компания не достигала поставленных целей (см. график). Прогнозируемые показатели настолько сильно разнились с фактическими, что график стал напоминать «лапу паука». Тем не менее команда ежегодно продолжала

писать бизнес-планы, которые предположительно могли решить проблемы, но этого не случилось.

В 2013 году компания решила уйти от традиционной инфраструктуры и определила для себя курс по переходу на цифровые сервисы. В 2014 году вместе с этой инициативой пришло и новое имя Spark New Zealand.

Важным этапом для компании на пути к ее трансформации стал ребрендинг компании в 2015 году. **Это было не только переименование, но и отход от старой парадигмы компании. То, что раньше ассоциировалось с более чем столетней историей компании, не работало с новым прогрессивным поколением.** Переименование стало знаком самой трансформации, показав работникам внутри всю серьезность намерений менеджмента. Внешний скептицизм так же довольно быстро сменился на поддержку клиентов вовне.

Переход на новую модель потребовал ускорения операционного ритма компании, поэтому в 2017 году оператор принял для себя четкое решение по внедрению гибких практик управления (agile). 40% персонала компании перевели в кросс-функциональные команды, которые включили в свои составы специалистов из информационных технологий (IT), сетей, разработки продуктов, маркетинга и цифровых сервисов.

К концу 2017 года компания решила внедрять agile без всякого опыта в этом направлении. Для начала менеджмент посетил: компании, в которых управление изначально было выстроено на принципах agile;



компании, в которых были некоторые подразделения, применяющие данные практики; а также несколько компаний, которые смогли провести масштабные программы преобразований.

Больше всего Саймон отмечает опыт компании ING<sup>1</sup>, которая смогла выстроить модель «agile для зрелых компаний», основанную на общих усилиях по достижению конкретных результатов.

По возвращению в Новую Зеландию руководство Spark провело закрытые сессии по обсуждению путей внедрения новых подходов. **Сразу было понятно, что для успешного внедрения понадобится участие каждого, т.к. внедрение полумер не позволит внедрить agile на таком масштабе — старый способ работы будет абсолютно противоречить новому способу.** Своей основной задачей команда менеджмента ставила для себя улучшение качества обслуживания клиентов, скорость выхода на рынок с новыми продуктами и расширение прав и ответственности работников **компании на местах.**

<sup>1</sup> ING (INGGroup) — нидерландский финансовый конгломерат, предоставляющий услуги в сфере банковской деятельности, страхования и управления собственностью.

Джоли отмечает, что в тот момент у них стоял выбор, как внедрять новую систему управления: первый, можно долго пытаться разработать свою систему управления, долго ее кастомизировать под свою компанию, обучать работников и через пару лет попытаться вывести ее в эксплуатацию; второй путь — начать сразу, заявив себе и внешнему миру, что они готовы учиться и меняться.

**Для реализации команде потребовалось работать еще более тесно, чем раньше, оставаться вовлеченными, несмотря ни на что, работать часами над преодолением любых препятствий, устранением коммуникационных разрывов и поиском новых ресурсов.**

Внедрение новой agile модели заняло у менеджмента компании более 8 месяцев. За это время им удалось добиться поддержки и пробудить чувство гордости у работников за создание первой в мире полностью agile телекоммуникационной компании.

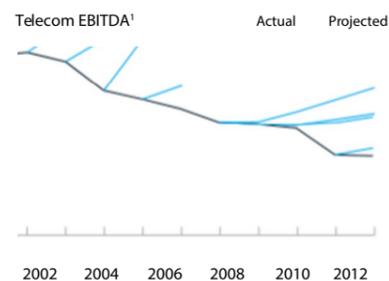
Это была не очередная реструктуризация, а действительно первая возможность стать настоящим провайдером цифровых сервисов, изменившая всю деятельность организации с большой нагрузкой на ее лидеров.

**За время внедрения было много сомневающийся работников, но к сроку внедрения 98% работников отметили свою готовность участвовать.**

Начав с чистого листа, компания сразу увидела эффекты и результаты. Организационная структура упростилась с 8 до 3-х уровней управления, позволив решать трехмесячные задачи за две недели и сократив количество переписки по электронной почте. Повысилась и вовлеченность сотрудников, которые теперь знали и понимали, как их задача может повлиять на цели компании, тем самым подняв уровень ответственности и фокус на ее решение.

В качестве примера перехода на новую работу с клиентами компания рассказывает про проект по переводу на широкополосный доступ к интернету 2 500 новозеландских школ. В прошлой модели компания потратила бы много времени на разработку документации и долгую их пересылку еще до того, как началось бы само тестирование и перенос сети. Однако в нынешней модели решение было разработано практически сразу и за восемь месяцев компании удалось его протестировать в школах разного масштаба с последующим тиражированием до половины всего объема заказа. В новой модели клиент был не только сторонним наблюдателем, но и стал частью команды разработки, позволив выстроить еще более крепкие отношения.

Exhibit  
Hittig reset: In 2013, Telecom New Zealand looked back on a trail of missed targets.



<sup>1</sup>EBITDA=earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization.  
Source: Spark New Zealand Telecom

С наибольшими вызовами пришлось столкнуться команде топ-менеджмента, так как изменения коснулись в первую очередь их, сместив фокус с того, как хорошо ты делаешь свою работу на то, как хорошо ты взаимодействуешь с командой для достижения общего результата. Навыки внимательного слушания и коллаборации стали наиболее важными. Любопытство и открытость новым перспективам стали также неотъемлемой частью нового поведения.

Кроме того, **увеличилось время работы, менеджеры компании перестали быть статистами, которые раздавали задачи и ждали их выполнения, так как от них требовалось вовлечение и глубокое погружение в работу с командой.**

Саймон в своем интервью рассказывает: «На наших инфоднях я говорил, что всю свою жизнь был иерархическим менеджером и был чертовски хорош в этом [Смеется]. Для меня тоже было большим изменением думать о лидерстве в контексте agile. Это будет вызов для всех, кто привык держать бразды в своих руках».

Компания перешла на 90-дневные циклы или квартальные обзоры, что требует от топ-менеджмента быть на несколько шагов впереди и думать наперед. Сильными лидерами в новой модели управления были те, кто смог стать наставниками для команд и дать им четкое стратегическое представление о миссии каждой из них.

Новая модель позволила не только улучшить процесс совместной работы, но и культурно разнообразить команды. Они приводят примеры увеличения разнообразия

межэтнических отношений и обмена профессиональными навыками. **Технические специалисты, не имеющие ранее представления о потребностях клиентов, получили больше информации о последних через тесную работу в одной команде с маркетологами.**

Компания Spark вернула не только свою репутацию среди клиентов, а генеральный директор компании был неоднократно номинирован на различные награды, но и получила признание инвесторов. Доля рынка компании в мобильном сегменте с 2013 года выросла на 8% и составила в общем 40%.

Джо: «Мы улучшили результаты NPS по всем направлениям взаимодействия с клиентами, и мы увидели почти удвоенные показатели NPS наших сотрудников. В некоторых ключевых областях компании наши результаты eNPS были +80, что является экстраординарным».

Продолжив, Джо отметил, что полученные цифры позволяют не только радоваться уровню вовлеченности сотрудников, но и не бояться быть открытым новым возможностям и вызовам с такой командой.

**Джоли: «...мы не только улучшили наши финансовые результаты, но и восприятие нас изменилось. Нас считают инновационными, готовыми пробовать новые вещи. Когда мы что-то делаем, мы делаем это энергично. Люди хотят быть с нами, работать с нами, а это фундаментальное изменение».**

“ Мы не только улучшили наши финансовые результаты, но и восприятие нас изменилось. Нас считают инновационными, готовыми пробовать новые вещи. Когда мы что-то делаем, мы делаем это энергично. Люди хотят быть с нами, работать с нами, а это фундаментальное изменение ”

“ Мы улучшили результаты NPS по всем направлениям взаимодействия с клиентами, и мы увидели почти удвоенные показатели NPS наших сотрудников. В некоторых ключевых областях компании наши результаты eNPS были +80, что является экстраординарным ”

# МОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА



Эта инициатива может привести к значительному повышению производительности труда работников на местах, что позволит сэкономить 5-8 часов работы в неделю по всей цепочке создания стоимости. Потенциальные выгоды на глобальном рынке могут составить до 60 миллиардов долларов после инвестиций в соответствующую инфраструктуру.

### Применимость в ПК Фонда:

АО «KEGOC» после внедрения системы SAP ERP может применять мобильные технологии для повышения производительности производственного персонала посредством решения «Мобильное ТОР»

Достижения в области мобильных технологий привели к появлению ряда поставщиков решений для оцифровки полевых операций.

**Avoka Transact Field** - система сбора производственных данных в виде приложения, которое заменяет бумажные процессы, к примеру, проверку работы производственного оборудования. Приложение работает как в режиме онлайн, так и в автономном режиме на любом устройстве.

Это решение было внедрено **Ausgrid**, государственной австралийской компанией, которая владеет, обслуживает и эксплуатирует электрическую распределительную сеть из 1,6 миллиона потребителей в

Новом Южном Уэльсе. Одной из ее задач является проведение проверок на месте на более чем 250 электростанциях компании, а также на 500 000 опорах линий электропередач, 30 000 малых распределительных подстанциях и почти 50 000 километрах подземных и надземных электрических кабелей в регионе.

С помощью программного обеспечения можно собирать информацию в удаленных местах, что повышает скорость реагирования и качество данных. В 2014 году система Avoka оцифровала 22 000 полевых работников в энергетической отрасли, и, по оценкам компании, производительность повысилась в среднем на 72%.



## РЕШАЕМЫЕ БИЗНЕС-ПРОБЛЕМЫ:

- Процессы управления активами и записями велись производственным персоналом преимущественно на бумажных носителях (1,2 миллиона бумажных записей ежегодно)
- Производственному персоналу необходимо получить доступ к деловой документации, включая процедуры и рабочие инструкции
- Проблемы с хранением бумажных записей по работе с активами
- Снижена скорость реагирования на инциденты, длительность принятия решений

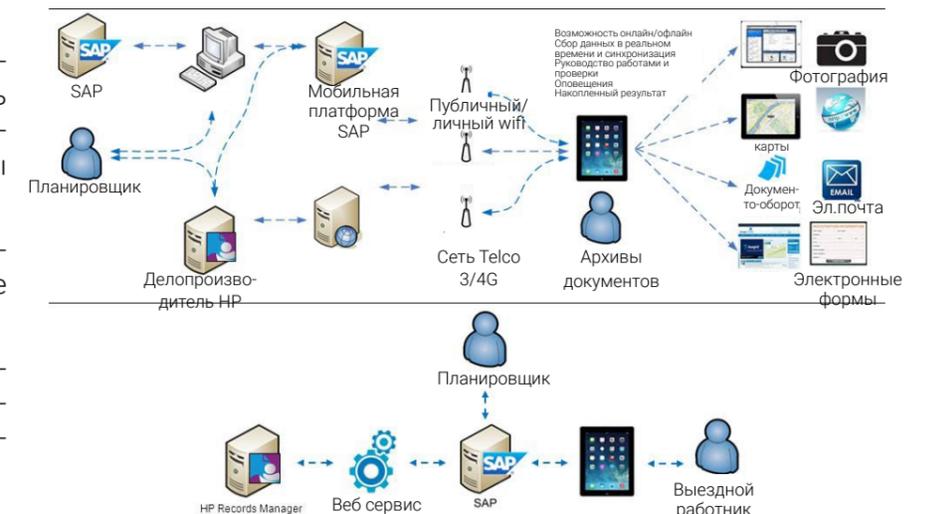
## ВЫГОДЫ:

- Повышение производительности производственного персонала, работающего в полевых условиях, на 72%
- Время выполнения технического обслуживания сократилось на более чем 90% (с месяца / нескольких недель до нескольких дней)
- Время доставки данных, собранных в полевых условиях, в бэкэнд-системы ERP, BPM, CRM и ECM сократилось более чем на 80%;
- Ошибки ввода и очистки бумажных данных были устранены на 100% благодаря специальному решению продукта, которое обеспечивает автоматическую проверку ошибок и оповещение, чтобы предотвратить сбор и отправку неверных данных производственными работниками
- Исклечение ручного ввода, управления бумажными записями и фотографиями
- Устранение риска потери физических записей
- Исклечение двойного ввода данных на бумажных носителях и электронно
- Повышение эффективности процесса и улучшение управления информацией
- Учет реальных затрат
- Доступ к актуальным производственным данным

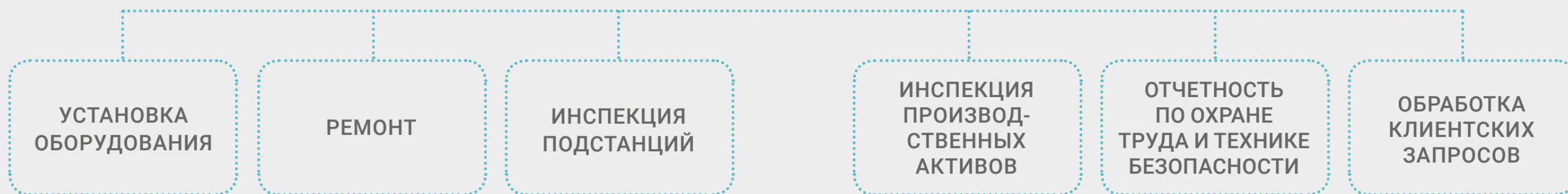
### Бизнес процесс на бумажном носителе



### Электронный бизнес процесс



У Ausgrid большой штат полевых рабочих, которые были снабжены мобильными устройствами. Персонал и подрядчики Ausgrid имеют возможность выполнять как запланированные, так и неожиданные задачи в полевых условиях с возможностью оперативного сбора и передачи производственных данных.



# ИНТЕГРАЦИЯ НАКОПЛЕНИЯ ЭНЕРГИИ

Технологические решения, которые позволяют интегрировать устройства накопления энергии в сеть, в том числе и в домашних условиях. Ускоренное развитие солнечной энергии, динамика тарифообразования негативно сказываются на рентабельности продаж. Возможность хранения электроэнергии не только повышает стабильность системы, но и позволяет снизить пиковую нагрузку на сеть. По оценке экспертов, данная технология потенциально принесет выгоды для отрасли в размере 130 миллиардов долларов США



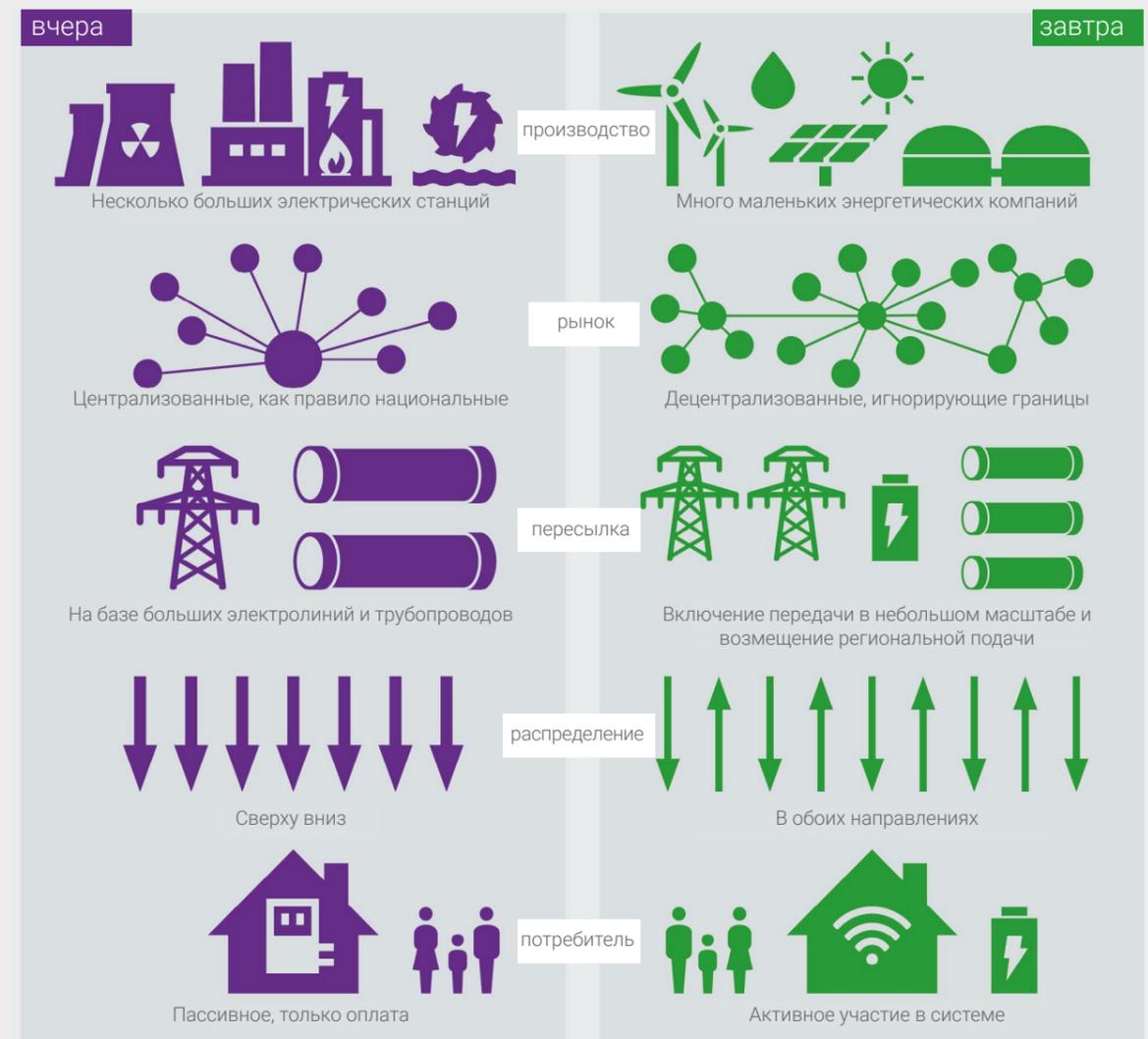
Текущая бизнес-модель коммунальных услуг изменится с возможностью хранить электроэнергию, которая вырабатывается, когда она не нужна и используется при высоком спросе. Благодаря экономии на масштабе и инновационным производственным процессам цены на литий-ионные аккумуляторы снижаются, и эта тенденция сохранится.

Такие игроки, как **Stem**, значительно улучшили энергоэффективность, комбинируя большие

данные, предиктивную аналитику и энергонакопители, чтобы изучить поведение и потребление клиентов. Решение Stem обеспечивает пропускную способность энергосистемы в периоды пиковых нагрузок. Благодаря такому подходу компания Stem выиграла контракт с распределенной системой хранения мощностью 85 МВт с компанией Southern California Edison, чтобы обеспечить мощность для сети в районе Западного Лос-Анджелеса.

## ОСТАВАТЬСЯ БОЛЬШИМ ИЛИ УМЕНЬШИТЬСЯ (СОКРАТИТЬСЯ)

Ожидаемые структурные изменения в энергосистемах стали возможными с более широким применением цифровых инструментов





ТРЕНДЫ



# КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

## ИССЛЕДОВАНИЕ McKinsey

Международная консалтинговая компания McKinsey & Company опубликовала результаты проведенного исследования «Государственный сектор серьезно относится к клиентскому опыту». В статье отмечается, что уровень обслуживания клиентов - важный фактор в сфере услуг. Люди привыкли к высокому сервису, который предоставляют ведущие компании от Amazon до Zillow, и ждут того же от правительств. Представляем краткий обзор из 8 пунктов о том, как работает государственный сектор в сложных условиях. Информация может быть интересна квазигосударственным компаниям

### 1. Низкая успеваемость

Клиентам госучреждений не такто легко угодить. Бизнес намного лучше справляется с клиентским сервисом, чем государственный сектор. Всевозрастающий уровень конкуренции с каждым разом ставит перед частным сектором высокие требования. Качество клиентского опыта оказывает огромное влияние на финансовые показатели.

### 2. Высокие барьеры

Правительственным учреждениям необходимо детализировать модель Клиента. Неточные данные, дефицит кадров, положение монополиста в предоставлении государственных услуг – все это является реальной проблемой на пути к обслуживанию клиентов.

### 3. Уровень обслуживания удваивает результаты

Высокие результаты имеют значение для всех правительственных органов, которые обычно фокусируются на бюджете и рисках, при этом забывая о восприятии людей. Впечатления клиента напрямую воздействуют на другие факторы успеха и это часто является ключом к улучшению результатов по всем направлениям. Правительства должны ставить клиента в центр каждой инициативы по улучшению.

### Статистика:

- немецкий медицинский страховщик мобилизовал более 6 500 сотрудников сосредоточиться на клиентском опыте и получил 70% сокращения времени ожидания в call-центре
- американское агентство, имея 2 года опыта в трансформации, повысило Общий профессиональный уровень (ОПН) компании на 50%
- доверие общественности к госоргану повысится в 9 раз при высоком обслуживании
- недовольные клиенты в 2 раза вероятнее выразят публичное недовольство через социальные сети

### 4. Любая государственная служба может радовать, даже налоговые органы

Любая услуга может оправдать или превзойти ожидания и создать отличный уровень обслуживания для своих клиентов.

Правительство Эстонии создало портал e-Tax, позволяющий эстонцам платить налоги одним кликом от трех до пяти минут. Этот сервис сделал регистрацию налогов невидимой и

интуитивно понятной и привел к тому, что 98 % налоговых деклараций были заполнены через цифровой вариант.

### 5. Повышение качества обслуживания клиентов

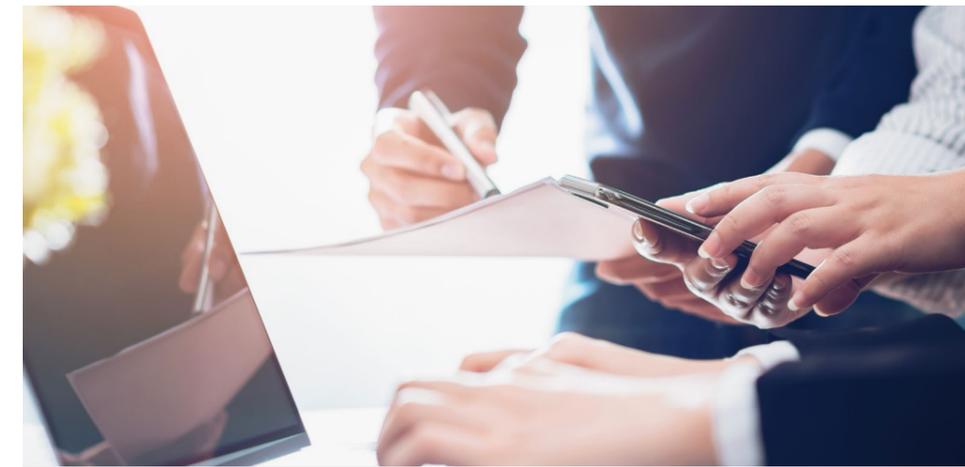
Уровень обслуживания клиентов определяется их опытом получения услуг – серий действий и взаимодействий с государственными службами. Получение услуг, имеющих большое значение для клиентов, может быть согласованным и интегрированным со всеми сферами городской жизни.

### В ДУБАЕ «ПРОСТО СПРОСИТЕ РАШИДА»

*DubaiNow предлагает информацию и доступ к более чем 50 государственным услугам от 24 субъектов. Клиенты могут управлять счетами за коммунальные услуги и штрафами за дорожное движение, отслеживать статус виз, обновлять торговое лицензирование и регистрировать автомобиль. SmartDubai дебютировал с Рашидом, онлайн-консультантом, который предлагает ответы на вопросы клиентов о необходимых процедурах, документах и требованиях для проведения различных транзакций между государственными структурами. Информация обновляется легко и автономно.*

В исследовании, опубликованном парижским Институтом позитивной экономики, ОАЭ оказались в десятке самых позитивных стран мира. Отчет ежегодно публикуется с 2013 г., а Эмираты попали в рейтинг впервые.

В исследовании 2018 г. ОАЭ получили оценку 61% и заняли 7-ю позицию, став первой страной, которая попала в



рейтинг института, не являясь участником ОЭСР.

В рейтинге Эмираты опередили 27 из 34 стран-участниц ОЭСР, в том числе Великобританию, США, Францию и Австралию.

### 6. Успешное обслуживание начинается с аналитики данных

Измерение удовлетворенности во время получения услуг - самый большой пробел в большинстве государственных учреждений.

Миллениалы предпочитают услуги в цифровом формате, пожилые люди склоняются к традиционному формату с человеческим контактом, а многие клиенты находятся в середине, предпочитая многоканальные варианты или сочетание цифровых и персональных услуг. Но абсолютно все сегменты ценят надежность.

### 7. Скорость важна, а простота и надежность тем более

Правительственные учреждения, желающие улучшить качество обслуживания, уделяют приоритетное внимание скорости сервисов - будь то предоставление документов или возвращение денег. Исследование показывает, что в большинстве стран и услуг

простота и надежность наиболее важные факторы удовлетворенности обслуживанием. И при взаимодействии с государственными органами люди хотят, чтобы сервис был легким и соответствовал их ожиданиям.

### 8. Лидерство и инновационные модели

В прошлом году McKinsey и Институт Аспена создали группу высокопоставленных правительственных лидеров и руководителей IT-индустрии для погружения и обсуждения инноваций. На конференции в Сан-Франциско технические руководители призвали использовать четыре метода для преобразования государственного сектора:

1. Быть смелым в видении, но интерактивными в доставке - думать масштабно, но начинать с малого

2. Стать одержимым конечными пользователями: людьми, компаниями, организациями, туристами и инвесторами

3. Развивать таланты и подходы, ориентируясь на будущее, а не закрепляя их в настоящем

4. Использовать знания других: во всем мире правительства решают одни и те же проблемы, но некоторые с большим успехом...

# МОНИТОРИНГ

## ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ 2019

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ-2019: В ТРЕНДЕ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И BLOCKCHAIN

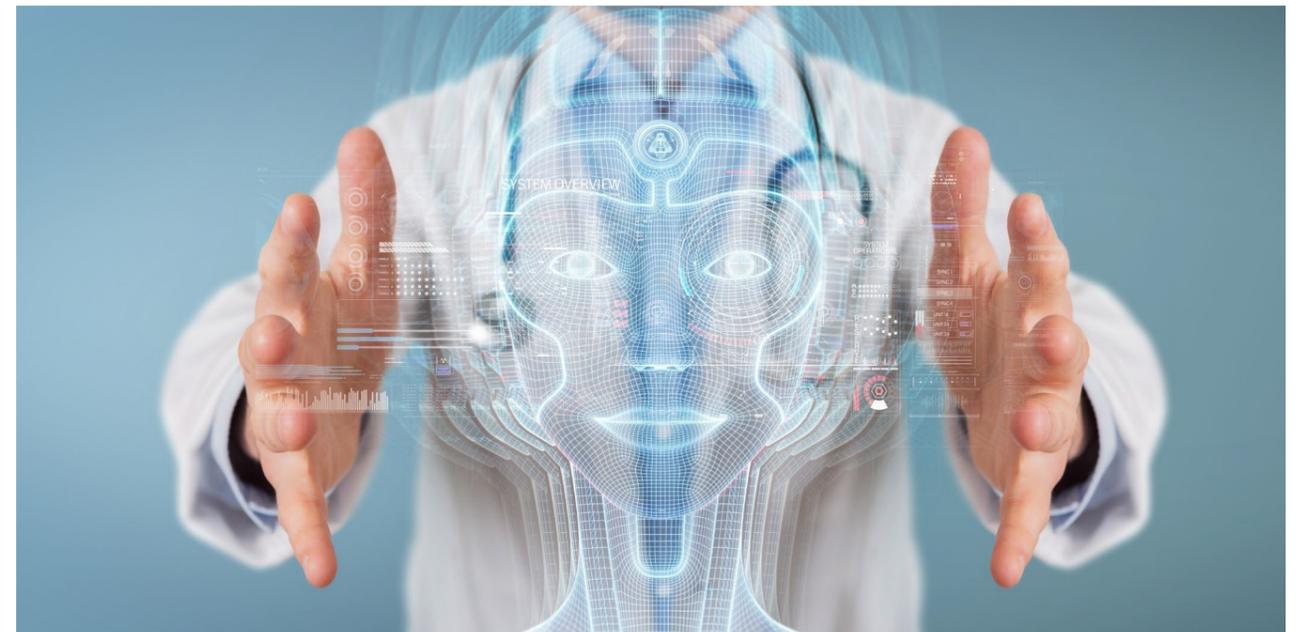
Группа аналитиков российского телеком-оператора «Ростелеком» подготовила специализированный обзор «Мониторинг глобальных трендов цифровизации» за 2019 год. Обзор показал, что главным трендом в цифровизации стали технологии искусственного интеллекта. Несмотря на то, что лидером по инвестициям в этой отрасли остаётся электронная коммерция, заметно укрепляют позиции **технологии распределённого реестра (Blockchain), умных сетей электроснабжения и компьютерного зрения.**

#### ОСНОВНЫЕ МОМЕНТЫ ИС- СЛЕДОВАНИЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

- В общем рейтинге по научной, патентной и инвестиционной активности технологии искусственного интеллекта впервые с 2014 года вытеснили с первого места технологии мобильных сетей связи. Это связано, по большей части, с увеличением инвестиционной

активности в этой сфере: **компании переходят от пилотных проектов к широкомасштабному внедрению искусственного интеллекта на массовом рынке.**

- Как было отмечено выше, в рейтинге инвестиционной активности с 2015 года лидирует электронная коммерция (E-commerce), при этом значительно растут **технологии распределённого реестра (Blockchain), умных сетей электроснабжения (SmartGrid) и компьютерного зрения (ComputerVision).** Инвестиции в Blockchain выросли **в четыре раза** по сравнению с 2017 годом. Интерес инвесторов привлекают компании, которые работают над решениями с использованием Blockchain, в основном **в отрасли FinTech\***.
- При этом самая популярная ниша в сфере Blockchain-технологий – криптовалюты – падают в плане инвестиций. **Падение рентабельности**



**индивидуального майнинга привело к сокращению инвестиций** в этой сфере в 25 раз в 2018 году.

- Технологии сетей связи пятого поколения – 5G – находятся на раннем этапе своего развития. По-прежнему ведутся научные исследования и изобретательские разработки. По итогам 2018 года число патентов превысило показатель 2017 года в 2 раза. Это говорит о **достижении практической значимости и начале внедрения на рынке.**
- В конце 2018 года и начале 2019 года в США были запущены сети Pre-5G, в Южной Корее – Full-3GPP-5G. В 2018 году «Ростелеком» в России запустил несколько пилотных зон 5G. (Справочно: аналогичную работу «Казахтелеком» и Beeline Казахстан проводят в Казахстане).
- Последние 5 лет мировое **лидерство по цифровизации захватывает Китай.**

США пока лидирует по объёму инвестиций, но если Китай сохранит темпы роста, то уже к концу 2019 года он может сравняться с США.

- **Потенциально перспективными нишами** в цифровизации в 2018 году стали Fake News Generation and Identification – технологии генерации и поиска сгенерированных нейросетями новостных материалов; Three - Dimensional Display – демонстрация трёхмерных изображений без использования специальных устройств; Drone Base Station – установка базовых станций на дронах в сетях 5G; Generative Adversarial Network – алгоритм машинного обучения для генерации реалистичных фото- и видеоматериалов; Vehicular Ad Hoc Networks – автомобильные сети, предназначенные для создания беспроводной сети для обмена данными между транспортом.

*\*Финансовые технологии или финтех (англ. FinTech) – отрасль, состоящая из компаний, использующих технологии и инновации, чтобы конкурировать с традиционными финансовыми организациями в лице банков и посредников на рынке финансовых услуг. В настоящее время к финтеху себя относят как многочисленные технологические стартапы, так и крупные состоявшиеся организации, старающиеся улучшить и оптимизировать предоставляемые финансовые услуги.*



**Даурен Керейбаев**

Управляющий директор по цифровизации и информационным технологиям Фонда

Основной фокус – это решение производственных проблем компаний с применением цифровых технологий

## АВТОРСКАЯ КОЛОНКА

Программа трансформации Фонда запущена 17 сентября 2014 года. Первоначальная Программа включала в себя 3 направления и 11 инициатив по повышению стоимости ПК, изменению структуры портфеля Фонда и подходов к осуществлению инвестиционной деятельности, изменению распределения полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его ПК.

Проделана существенная работа и достигнуты результаты как на уровне Фонда (пересмотрен набор стратегических КПД; проведена аттестация персонала на соответствие новым требованиям (jobmatching); создано ОЦО HR для группы Фонда; введена функция GR в Фонде и т.д.), так и на уровне ПК, где основой фокус был на совершенствовании корпоративных процессов.

Преобразование только корпоративных функций не позволяет реализовать масштабную трансформацию и достичь необходимых результатов. Основной потенциал выгод заложен в повышении эффективности производственных процессов. Именно в этом направлении использование передовых цифровых технологий

позволяет извлечь максимальную финансовую выгоду.

Для этого мы со всеми подразделениями Фонда и Портфельными компаниями провели значительную работу по переосмыслению Программы трансформации и приняли решение о переходе к Цифровой трансформации, где **основной фокус – это решение производственных проблем компаний с применением цифровых технологий**. Так, Цель Программы – повышение эффективности ПК (снижение простоев, коммерческих потерь, увеличение операционной эффективности и т.д.).

Прежде чем оценить возможности перехода к Цифровой трансформации, мы проанализировали опыт международных компаний (например, ENI) и российских компаний-аналогов (РЖД, Россети, Газпром нефть и Татнефть) в этой области. Например, Татнефть при реализации своих преобразований фокусируется на достижении стратегических целей через решение ключевых бизнес-задач. Также РЖД активно работает с внешней средой. Привлекают стартап проекты и ищут инициативы внутри компании.

Все программы вышеуказанных компаний разные по наполнению, целям, измерителям, но мы видим общие тренды для всех:

- Компании направлены на постоянную генерацию новых идей. Для этого они активно работают со стартапами, более тесно сотрудничают с внешней средой и поддерживают механизмы поиска идей внутри компаний.
- Аналоги нацелены на выработку комплексных решений наиболее важных для компании задач.
- Восприятие трансформации не как внедрение технологий, а как сбалансированное преобразование организации, необходимое для того, чтобы новые инструменты приносили компании максимальный эффект.

**В обновленной Программе трансформации произошли следующие основные изменения:**

- Наши CEO – это руководители команд
- Фокус на совершенствование производственных процессов
- Достижение чистых выгод
- Формирование индивидуальных портфелей для каждой ПК
- Постоянный поиск новых идей и проектов с переходом на процесс непрерывного совершенствования.

Портфели проектов и мероприятий трансформации ПК сформированы таким образом, чтобы они были направлены не только на достижение стратегических КПД ПК, но и на решение топ системных проблем.

**В пересмотренном подходе мы говорим и о пересмотре ожидаемых выгод проектов с понижением. Причинами снижения:**

1. Отошли от расчета выгод по бенчмаркам, поэтому часть финансовых выгод была переведена в качественные выгоды.
2. Включены затраты по проектам, которые раньше не брались в учет.

По причине снизившихся выгод сегодня мы проводим работу по формированию видения новых проектов и мероприя-

**ожидаемые выгоды. Для этого нам требуется на постоянной основе искать новые идеи.** Чтобы не распыляться на все проблемы, нам необходимо фокусироваться на важных вещах и отбирать идеи, направленные на их решение. Данный процесс нужно осуществлять постоянно.

При этом, Фонд не воспринимает цифровизацию как техническую задачу и внедрение технологий ради технологий. Важен баланс, который достигается,



тий, способных увеличить выгоды. Следует отметить, что обновленные портфели проектов на сегодняшний день покрывают более половины ключевого бизнеса. Нужно больше концентрироваться на решении системных проблем, чтобы соответствовать цели **Программы по повышению эффективности компаний и увеличить**

в том числе, через развитие человеческого капитала, снижение уровня травматизма через создание условий безопасного труда, повышение информационной безопасности и развитие надежной ИТ службы. В этих направлениях мы уже работаем и в наших компаниях инициированы соответствующие проекты и мероприятия.



НОВОСТИ  
ПК

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИТ-СЕССИЯ

НАШЕ БУДУЩЕЕ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ АКТИВНОЙ ПОЗИЦИЕЙ КАЖДОГО ИЗ НАС

IT-специалисты национальной компании «КазМунайГаз» обсудили планы по развитию информационных систем в группе компаний:

## 1 «КазМунайГаз» планомерно движется по реализации цифровых проектов



В рамках Программы цифровой трансформации уже реализуются проекты с применением цифровых технологий, которые дают свои результаты в виде повышения эффективности и экономии.

Повышение эффективности ИТ в компаниях КМГ – важная часть всей цифровой трансформации. Из семи инициатив по трансформации 3 относятся именно к развитию ИТ: это информационная безопасность, повышение эффективности ИТ и управление данными.

При этом перед цифровым блоком КМГ всё ещё стоят задачи по обеспечению базовых нужд для реализации цифровой трансформации, а именно необходимость:

- Выстраивания оптимального уровня утилизации каналов связи, серверных мощностей и виртуализации серверов;
- Определения эффективной целевой ИТ-архитектуры по группе КМГ;
- Повышения компетенций ра-

ботников ИТ и эффективности распределения ИТ-функций в группе компаний;

- Обеспечения лицензионной чистоты, информационной безопасности и повышения качества имеющихся данных и управления ими.

АО «Самрук-Қазына» как акционер ожидает от КМГ запуска новых проектов и мероприятий для решения производственных проблем и получения реальных выгод; установку индивидуальных и измеримых КПД каждому руководителю блоков ИТ в группе компаний КМГ; внедрения принципов ротации ключевых сотрудников и руководителей блока ИТ группы компании КМГ.

## 2 Изменился подход к отбору ИТ-проектов для программы трансформации



Они должны соответствовать следующим критериям: предлагать комплексное изменение людей, бизнес-процессов и технологий, иметь масштабность изменений и реальный экономический эффект, а также поддерживать стратегические КПД.

В настоящий момент в портфеле программы цифровой трансформации КМГ **14 ме-**



**роприятий и 14 проектов.** Основные цели этой программы – поддержка достижения стратегических целей, получение реальных выгод, фокус на ключевой бизнес, повышение производственной эффективности и открытие новых возможностей в эпоху Четвёртой промышленной революции.

## 3 Миссия ИТ-подразделений в группе компаний КМГ – это поддержка устойчивого и эффективного развития группы компаний с повышением их прибыльности и конкурентоспособности за счёт внедрения эффективных ИТ-продуктов

Благодаря реализации мероприятий и проектов по цифровой трансформации в группе компаний КМГ планируется:

- создание информационной экосистемы для повышения качества данных;
- обеспечение ценности для бизнеса;
- повышение профильных КПД компаний группы КМГ.

## 4 В группе КМГ уже реализуется проект «Централизация процесса управления ИТ»

Проект преследует сразу несколько целей:

- повышение качества и эффективности управления ИТ;
- предоставление единой методологической базы для ИТ-подразделений в группе компаний;
- целостность и прозрачность управления и принятия решений в ИТ;
- поддержка формирования единого пути развития ИТ в КМГ.

В 2020 году ожидается формирование единой методологии ИТ, определение оптимальной организационной структуры ИТ в компаниях группы, а также подготовка единой ITSM-системы. Этот проект развивается в ИТ-блоке КМГ.



Внедрение ОЦО позволило сократить число разрозненных систем и перейти на единые информационные системы в группе КМГ

## 5 Реализуется проект «Внедрение системы управления данными»

Проект направлен на эффективное использование данных группы компаний КМГ, а также закрепление ролей и обязанностей, организационной и технической деятельности в области управления данными.

В результате реализации проекта должны быть достигнуты следующие цели:

- внедрение 9 целевых процессов управления данными с учётом интеграции с другими процессами КМГ;
- построение архитектуры данных КМГ;
- разработка требований для автоматизации процессов управления данными.

В качестве основных выгод для КМГ определены формирование единых справочников данных, стандартизация ведения данных (исключение

дублирования, неполноты и неактуальности), формирование качественных и доступных данных с постоянным мониторингом их качества и повышение эффективности принятия решений на основе актуальной и точной информации.

## 6 На базе компании «КМГ-Кумколь» был запущен Общий центр обслуживания для группы компаний КМГ

ОЦО создали для повышения операционной эффективности и оптимизации бизнес-процессов группы КМГ. К январю 2019 года ОЦО оказывал услуги более 15 дочерних и зависимых организаций группы по 25 видам услуг. Обслуживаются более 3 тысяч пользователей.

Внедрение ОЦО позволило сократить число разрозненных систем и перейти на единые информационные системы в группе КМГ.

За период работы в Spiral производственное планирование позволило увеличить глубину переработки нефти на ПНХЗ на 2,4%. Сокращение топлива и потерь на ПНХЗ и АНПЗ составило 1,5%, в ПКОП – 0,8%. Операционные затраты уменьшились на 113 и 67 млн тенге за счет оптимизации потребления присадок, катализаторов и реагентов на заводах в Павлодаре и Атырау

# УЛУЧШАЯ ПРОИЗВОДСТВО ПО «СПИРАЛИ»

Новое программное обеспечение внедрили Атырауский, Павлодарский, Шымкентский нефтеперерабатывающие заводы и центральный офис «КазМунайГаз».

Ранее планы на заводах рассчитывались в Excel без учета рыночных и технологических факторов. Для исправления ситуации проектная команда выбрала систему «Spiral».

Spiral учитывает объем постоянно обновляющихся данных и рассчитывает оптимальный вариант плана в разрезе «год – месяц – сутки». В каждый конкретный момент времени завод имеет точный детальный план работы, а процесс факторного анализа анализирует причины отклонения факта от плана.

Диспетчерско-аналитический центр «КазМунайГаза» управляет процессом работы заводов в единой среде планирования, получает баланс производства и потребления, мониторит состояние рынка. Режимы работы, загрузки и другие доступные детали согласовываются между НПЗ и КМГ.

За период работы в Spiral производственное планирование позволило увеличить глубину переработки нефти на ПНХЗ на 2,4%. Сокращение топлива и потерь на ПНХЗ и АНПЗ составило 1,5%, в ПКОП – 0,8%. Операционные затраты уменьшились на 113 и 67 млн тенге за счет оптимизации потребления присадок, катализаторов и реагентов на заводах в Павлодаре и Атырау.

Положительный опыт в построении нового бизнес-процесса производственного планирования повышает конкурентоспособность казахстанских нефтеперерабатывающих предприятий.

Стоит отметить, что компании «BP», «Shevron» и «Shell» также используют систему «Spiral».



# ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ ПРОЕКТА

## Управление изменениями:

- Поддержка проекта со стороны спонсоров и руководства ДЗО.
- Понимание проекта со стороны участников процесса.
- Использование практики «пилотирования» и последовательное внедрение на ДЗО.

## Бизнес-процессы:

- Бизнес-процесс, в который будет органично встроен инструмент.
- Распределение ролей всех участников.
- Выбор эффективного инструмента.

## Команда:

- Персональная ответственность проектного менеджера (PM) за проект.
- Концентрация PM 100% времени на проекте.

Если PM будет владельцем процесса на стадии operations (после проекта), продукт проекта будет качественным.

- Четкий контроль подрядчика и тесное взаимодействие на каждом этапе проекта.

# РЕЗУЛЬТАТЫ ФУЛФИЛМЕНТА



ИТОГИ ЗА 9 МЕСЯЦЕВ

80 ИНТЕРНЕТ МАГАЗИНОВ

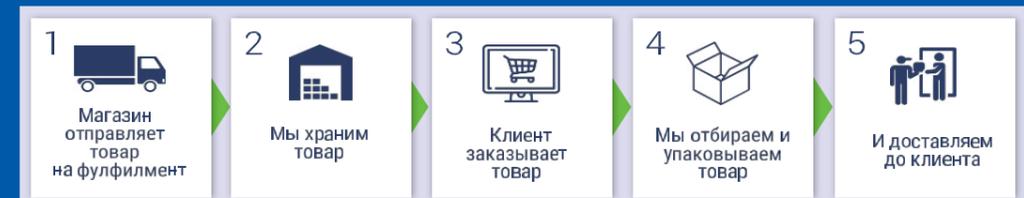
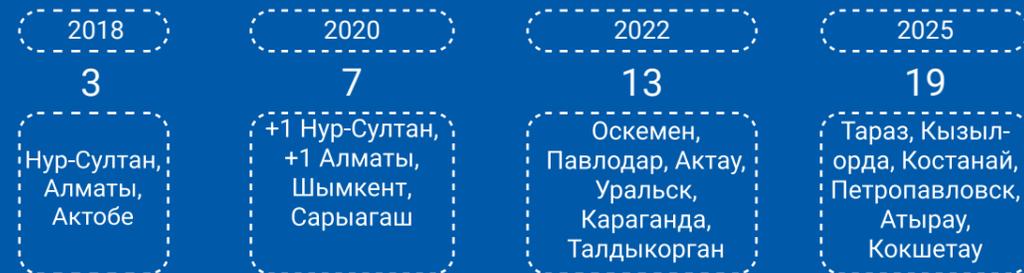
4 млн.ед. ТОВАРА НА ХРАНЕНИИ

3 ФУЛФИЛМЕНТ ЦЕНТРА

ОБЪЁМ ОТПРАВЛЕНИЙ МЛН.ШТ.



КОЛИЧЕСТВО ФУЛФИЛМЕНТ ЦЕНТРОВ



## РАЗВИТИЕ УСЛУГИ B2B2C В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН



### ОБЪЕМЫ И ДОХОДЫ

	2019	2020	2025
ОБЪЕМЫ (тонн)	400	1 298	≥ 8 905
ДОХОДЫ (млрд.тг)	1,7	≥6,1	≥41,7

Международные инициативы: Зелёная Европа – Западный Китай, Один Пояс – Один Путь (Новый шелковый путь)

СЕРВИС	СВЯЗЬ	—ЭКОНОМКА	Ж/Д
КНР-ЕС	2018	10-12	30-40
	2019	2-3	7-12
	2022	2-3	7-12
КНР-ЦА	2018	5-6	15-20
	2019	2-3	7-12
	2022	2	3-4
2025	1	7	8

СОТРУДНИЧЕСТВО С КИТАЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ

ЗАКЛЮЧЕНЫ ДОГОВОРА:

- «GRAND BILLIONS»
- «CLEVY»
- «GRANDPOST»
- «POST CHAIN»
- «CHANG DA YONG YUE»
- «SF EXPRESS»

НА СТАДИИ СОГЛАСОВАНИЯ:

- «D.COM»
- SF EXPRESS
- JD.COM
- SALEBINE
- ALL EXPRESS
- OVERCLOUD

## ИНФОРМАЦИЯ ПО ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

# «TOP ZHARGAN»

27 сентября, на площадке учебного центра АО «НК «ҚазақстанТемірЖолы», прошел вводный модуль Лидерской программы развития «TOPZHARGAN», в котором приняли участие 53 сотрудника компании из числа руководителей региональных филиалов (НЖС и НОД), а также 10 приглашенных гостей от Фонда «Самрук-Казына» и Всемирного банка.

«Изменения возможны, но они требуют усилий всех уровней управления и исполнения в Компании, пересмотра нашего подхода к управлению и организации работы на всех уровнях»

Программу открыл Серик Абденов - заместитель председателя правления АО «НК «ҚТЖ» по корпоративным вопросам. Он рассказал о текущем состоянии Компании и утвержденных стратегических целях до 2029 года. Было отмечено, что на всех руководителях Компании лежит ответственная задача: вывести ҚТЖ на высокий уровень развития и реализовать ключевые задачи, которые ставит Единственный акционер. Кроме того, утверждена обновленная Стратегия Компании. **Она предусматривает реализацию пяти стратегических целей:**

- 1) Вывод Компании из зоны финансового риска и обеспечение финансовой устойчивости.
- 2) Повышение эффективности Компании.
- 3) Повышение удовлетворенности клиентов.
- 4) Гарантирование безопасности движения поездов.

5) Обеспечение устойчивого развития Компании.

Программа цифровой трансформации находится в активной фазе. Руководство Компании выразило уверенность, что при направлении общих усилий, Компания сможет добиться хороших результатов. В завершение своего выступления Абденов С.С. призвал руководителей максимально проявить себя в рамках данной программы, чтобы обеспечить свое развитие в рамках Компании в будущем.

Вторым выступал Якуб Карновски, экс-руководитель РКР (Польских железных дорог). В своем выступлении Якуб рассказал об основных этапах реструктуризации и повышения эффективности РКР. По результатам проделанной работы уровень удовлетворенности услугами пассажирского оператора РКР Intercity вырос до 64%, а в сфере гру-



зовых ж/д перевозок деятельность была направлена на приватизацию РКР Cargo, что привело к повышению ее конкурентоспособности и к занятию первого места в стране по объему перевозки грузов. Участники выразили большой интерес к выступлению Якуба и по завершению выступления продолжалась дискуссия в формате «вопрос-ответ». Основным выводом после выступления Якуба стали слова одного из участников: «Изменения возможны, но они требуют усилий всех уровней управления и исполнения в Компании, пересмотра нашего подхода к управлению и организации работы на всех уровнях».

Участникам представили команду экспертов компании Corp Solutions, которая является основным методологом и исполнителем по реализации Программы развития

ТОП-менеджмента. Также участники познакомились с графиком реализации и темами всех модулей программы. На протяжении ближайших 6 месяцев участники познакомятся с темами «Стратегия», «Лидерство», «Технологии», «Цифровизация». Завершится программа защитой разработанных проектов по повышению эффективности деятельности Компании в рамках поставленных стратегических целей.

Управляющий директора по HR АО «НК «ҚТЖ» Тамила Микulich рассказала о возможностях получения выгоды от реализации проектов, направленных на повышение эффективности работы Компании. Она привела примеры, когда руководители и сотрудники Компании уже получили финансовое вознаграждение за предложенные ими решения по модернизации имеющихся

подходов к организации работы или по внедрению новых, инновационных, решений.

По результатам проведения вводного модуля участники настроены на участие в программе развития и с нетерпением ожидают первый модуль программы, посвященный вопросам стратегического управления, который состоится в ноябре 2019 года.

## КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

АО «НК «ҚТЖ»

### «БЛАГО»

Большинство сотрудников отдали свой голос за «БЛАГО»

В текущем году ҚТЖ провели анализ корпоративной культуры и определили пять ценностей. Эти ценности отражают фундаментальные принципы компании: клиенты, безопасность труда и движения, единая команда и лояльность. Также команда HR сформировала и предложила на выбор семь акронимов: ВАГОН, БЛАГО, КАРГО, ЖОЛ, ПОЧЕТ. Это ёмкие слова, которые визуализируют ценности компании. Для определения самого актуального акронима провели онлайн-голосование, в котором участвовали 6 000 человек группы компании ҚТЖ. Большинство работников отдали голос за акроним «БЛАГО»

- Б - Безопасность
- Л - Лидерство
- А - Амбиции
- Г - Гордость
- О - Ответственность

Обновленные корпоративные ценности включены в Кадровую политику на 2019-2029гг.

Дорожная карта по внедрению корпоративных ценностей уже утверждена. Эти ценности сотрудники должны принимать и разделять. Процесс внедрения планируется отслеживать путем ежегодного опроса. Результаты анкетирования помогут компании скорректировать свою HR-политику, а также

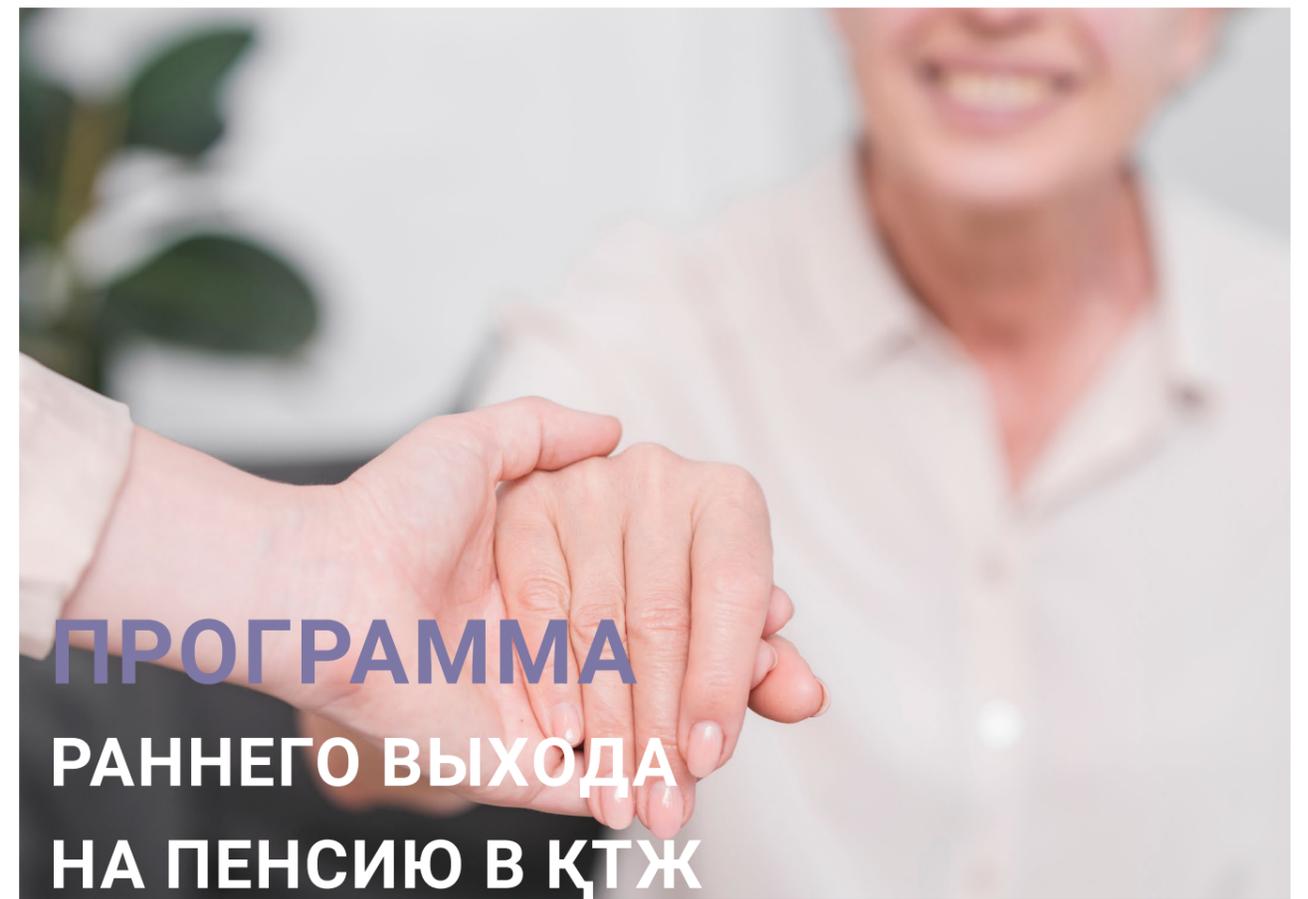
увидеть существующие проблемы внутри организации и продумать пути их решения.

В рамках реализации мероприятий дорожной карты 8-9 октября текущего года проведен двухдневный тренинг «Смыслотон». Участники проработали новые корпоративные ценности и отразили их в 20 рисованных видеороликах, из которых часть будет отобрана для трансляции по Казахстану.

В мероприятии участвовали 140 работников, 123 из которых работники производственного персонала с регионов страны. 10 роликов на русском и казахском языках будут отобраны и запущены для трансляции.



Ценности могут являться важным конкурентным преимуществом компании — как для партнеров и клиентов, так и для персонала и потенциальных сотрудников.



## ПРОГРАММА РАННЕГО ВЫХОДА НА ПЕНСИЮ В ҚТЖ

Обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала – одна из важных целей кадровой политики. В рамках инициативы «Культура высокой производительности» Программы «Цифровая трансформация» в ҚТЖ разработали и утвердили Правила раннего выхода на пенсию работников предпенсионного возраста (5 и менее лет).

**Одно из условий** - сокращение штатных единиц, равных количеству и соразмерному уровню должностных окладов/тарифных ставок работников, с которыми расторгли трудовые отношения по соглашению сторон.

Предлагаемый механизм оплаты пособий включает в себя разовые выплаты при расторжении трудового договора до 4-х окладов и денежное пособие: ежемесячно через государственную аннуитетную компанию, одновременно под целевое использование **70-200 тыс тг. с момента расторжения трудо-**

**вого договора до наступления пенсионного возраста.**

Для удобства работникам предоставляются два варианта получения пособия на выбор.

### ВАРИАНТ ПЕРВЫЙ:

Получение полной суммы пособия через ҚТЖ при условии использования под целевое назначение (например: покупка жилья, оздоровление, обучение, а также оздоровление и обучение близких родственников) по соглашению между работником и работодателем на основании подтверждающих документов по целевому назначению.

### ВАРИАНТ ВТОРОЙ:

В рамках сотрудничества с АО «Компания по страхованию жизни «Государственная аннуитетная компания» (далее - ГАК) получение пособия ежемесячно. Преимуществом получения пособия через ГАК является ежегодное вознаграждение суммы выплат (индексация).

Компания ҚТЖ заботится о работниках и членах семей. На работников программы раннего выхода на пенсию распространяются льготы и социальные гарантии, согласно Коллективному договору и другим внутренним документам Компании.

## АО «НК «ҚТЖ» ТРАНСФОРМИРУЕТ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ

“ Немаловажным является качественное управление численностью. Алгоритм реструктуризации трудовых ресурсов подразумевает максимальное обеспечение занятости высвобождаемым работникам, преимущественно на позиции внутри ҚТЖ ”

В АО «НК «ҚТЖ» состоялся Инфодень по вопросам управления персоналом Компании. Мероприятие было организовано в интерактивном режиме. Более 220 участников в онлайн режиме смогли отвечать на вопросы спикеров и высказывать свое мнение по поводу преобразований в Компании. Результаты голосования показали, что 80% участников хотят и готовы к изменениям в Компании.

В своем вступительном слове Заместитель Председателя Правления по корпоративным вопросам и HR АО «НК «ҚТЖ» Серик Абденов проинформировал об основных целях и задачах инициативы «Культура высокой производительности» Программы «Цифровая трансформация» АО «НК «ҚТЖ».

«Кадровая политика ҚТЖ на 2019 – 2029 годы, утвержденная Советом директоров, отвечает на вопросы как будет меняться количественный и качественный состав персо-

нала ҚТЖ, как будет меняться сама кадровая служба и какие инструменты помогут в этих изменениях. Мы провели анализ и выяснили, что на сегодня есть разрывы между текущим и целевым состоянием характеристик сотрудников. Сейчас мы работаем над восполнением необходимых пробелов», - подчеркнула Тамила Микулич, управляющий директор по HR.

На сегодняшний день в разрезе производственных филиалов и некоторых дочерних организаций Компании запущены процессы прозрачного найма персонала, передачи рутинных операций в общий центр обслуживания, которые уже демонстрируют положительную динамику.

Директор филиала АО «НК «ҚТЖ» - «Центр оценки и развития персонала железнодорожного транспорта» Сергей Хо рассказал о программе реструктуризации трудовых ресурсов.

«Немаловажным является качественное управление численностью. Алгоритм реструктуризации трудовых ресурсов подразумевает максимальное обеспечение занятости высвобождаемым работникам, преимущественно на позиции внутри ҚТЖ», - сказал Сергей Хо.

Для реализации кадровой политики сформирован план мероприятий на 2019 год с ключевыми инициативами.



## 17 ЛУЧШИХ СТАЖЁРОВ ТРУДОУСТРОЕНЫ ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА В РАМКАХ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВОЕ ЛЕТО». ВСЕГО ЗА 2 ГОДА ПРОШЛО СТАЖИРОВКУ 118 МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ



1

АО «Самрук-Энерго»

2

АО «KEGOC»

2

АО «НК «КазМунайГаз»

3

АО «НК «ҚТЖ»

1

АО «Кселл»

2

Другие



17

ИТОГО



В ПЕРИОД СТАЖИРОВКИ УЧАСТНИКИ ПРИНЯЛИ  
УЧАСТИЕ В СЛЕДУЮЩИХ ПРОЕКТАХ:

- Разработка архитектуры данных в АО «КазАтомПром»
- Проведение аналитики по проекту «Внедрение целевой модели Управления ИТ» в АО «KEGOC»
- Работа с «Большими данными» в АО «Самрук-Энерго»
- Установка SAP, создание виртуальных серверов в ТОО «СКБС»
- Разработка сайтов для ТОО «QazCloud» и АО «КазТрансГаз»



**УРОКИ**  
ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОР-  
МАЦИИ

# ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ ПРОГРАММЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ АО «САМРУК-ҚАЗЫНА»

5 факторов успеха трансформации согласно анализу McKinsey&Company ®:

- Активная роль и лидерство руководства компании в осуществлении перемен и постоянной демонстрации приверженности задачам трансформации;
- Определение недостающих для достижения целей трансформации навыков внутри организации и их развития;
- Вовлечение персонала через проактивную коммуникацию;
- Четкое распределение ключевых ролей и ответственности;
- Выделение достаточных ресурсов.

**Основные причины провала трансформации:**

- Сопrotивление переменам со стороны работников;

- Поведение руководителей, не поддерживающее изменения;
- Недостаточные ресурсы или бюджет.

Анализ 1-го полугодия 2019 г., который провел Фонд, выявил следующие ограничения

**Программы трансформации, препятствующие успешной реализации и получению заявленных выгод:**

- Недостаточное внимание совершенствованию производственных процессов;
- Единый показатель оценки эффективности использования капитала, как цель реализации Программы, не учитывает специфику компаний в периметре Трансформации;
- Недостаточная вовлеченность высшего руководства, и, как следствие, делегирование управления Программой на уровни ниже;
- Недостаточное внимание потенциалу применения цифровых технологий;

- Дублирование инициатив по упрощению организационной структуры и подготовке ПК к IPO в Комплексном плане и Программе трансформации.

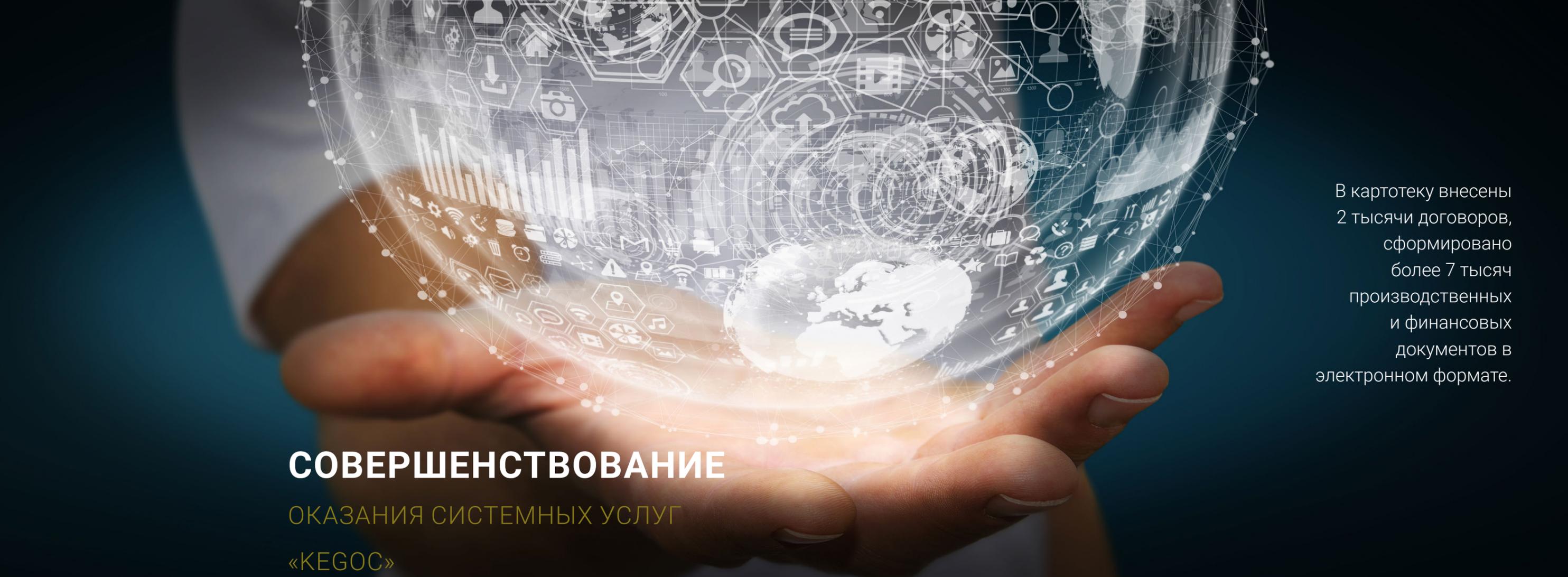
С учетом проведенной совместной работы в Фонде и ПК по выработке Концепции цифровой трансформации, мы определили, что целью обновленной Цифровой трансформации является реализация Стратегий и решение топ производственных проблем через повышение эффективности ПК.

Исходя из этой цели мы пересмотрели подходы, в частности: портфели проектов и мероприятий Цифровой трансформации ПК должны формироваться таким образом, чтобы проекты и мероприятия были направлены не только на достижение стратегических КПД ПК, но и на решение топ системных проблем ПК.



КЕЙСЫ  
ПК





## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

### ОКАЗАНИЯ СИСТЕМНЫХ УСЛУГ

#### «KEGOC»

Цифровым решением современного бизнеса является CRM-система – онлайн-платформа управления отношениями с клиентами. Часто при реализации стратегии развития в компании возникает вопрос о взаимодействии CRM с системой биллинга, т.е. финансовых расчетов за услуги. Биллинг в электроэнергетике – комплекс процессов и решений, ответственных за сбор информации об использовании услуг, тарификацию, выставление счетов клиентам. Основная задача биллинга – быстрая безотказная работа со счетами клиентов.

Биллинговую систему в АО «KEGOC» по проекту «Совершенствование процессов оказания системных услуг»

Программы цифровой трансформации запустили 1 января 2019 года. За это время автоматизировали 14 процессов оказания системных услуг, разработали внутреннюю нормативную документацию согласно целевой модели. В картотеку внесены 2 тысячи договоров, сформировано более 7 тысяч производственных и финансовых документов в электронном формате. Теперь учетные документы формируются на основе данных, полученных напрямую из внешних систем учета электроэнергии.

В личном кабинете клиента содержится история взаимодействия с субъектами – переписка, история контрактов и дополнительных соглашений, заявок, объемы ока-

занных услуг, акты, расчеты, счета и др. 280 субъектам энергорынка доступны единая база данных договоров, финансовые документы, а также контроль состояния расчетов.

Применение Биллинговой системы проекта Программы цифровой трансформации повышает эффективность деятельности Компании за счет качественного обслуживания потребителей, а также оперативности и прозрачности процедур взаиморасчетов, что стало возможным с вводом Биллинговой системы.

Как отмечает исполнительный директор Усть-Каменогорской и Шульбинской ГЭС Айдабулов Т.И., внедрение Системным оператором Биллинговой системы – это своевременный шаг. «Мы, потребители системных услуг, получили доступ к личным кабинетам биллинга, где сосредоточена и оцифрована вся необходимая информация по взаиморасчетам,

которая архивируется и всегда доступна. Вся история теперь хранится в одном месте, это удобно для анализа и прогноза объемов. Это позволило нам сократить затраты и время на процедуры расчетов. Это уже качественно другой уровень взаимодействия. Надеемся, что KEGOC будет дальше развивать эту систему. С нашей стороны были даны предложения по улучшению Биллинга».

В картотеку внесены 2 тысячи договоров, сформировано более 7 тысяч производственных и финансовых документов в электронном формате.

«KEGOC»  
автоматизировали  
14 процессов  
оказания  
системных услуг



**Камила Сыздыкова**  
управляющий директор  
по экономике и  
планированию АО «НАК  
«Казатомпром»

## КАМИЛА СЫЗДЫКОВА ОБ ИСП: У «КАЗАТОМПРОМА» ЕСТЬ МЕСТОРОЖДЕНИЯ, К КОТОРЫМ СТАРЫЕ ПОДХОДЫ ПРОСТО НЕПРИМЕНИМЫ

«Казатомпром» – одна из первых производственных компаний Казахстана, которая занялась цифровизацией своих предприятий. Это помогает повышать эффективность её бизнеса.

Сейчас атомная компания пошла дальше и занялась автоматизацией процессов планирования горнорудных работ. Запущен проект цифровой трансформации «Интегрированная система планирования» (далее ИСП).

Как эта система работает и чем она поможет мировому лидеру отрасли, поговорили с управляющим директором по экономике и планированию АО «НАК «Казатомпром» Камиллой Сыздыковой.

**- Здравствуйте! Предлагаю начать наш разговор с небольшого экскурса. Как ИСП повлияла на финансово-экономический блок Казатомпрома?**

- Основные изменения коснутся корпоративного центра, но в большей степени дочерних и зависимых организаций –

ДЗО. С помощью системы мы автоматизируем расчёт плана горных работ. Главное изменение ожидается именно по производственной программе наших предприятий – переход на среднесрочное планирование.

До внедрения системы детальный план горных работ создавался на один год. А на следующие 4 года финансовые и производственные показатели экстраполировались. При таком подходе погрешность расчетов была достаточно велика в масштабах консолидации по всему холдингу.



Внедряемая система ИСП позволяет формировать различные сценарии и выбирать из них наиболее оптимальный, исходя из горизонта не одного года, а, как минимум, трёх лет, с учетом большого количества геологических, геотехнических, технологических параметров и факторов, влияющих на результаты производственной деятельности. Система позволяет повысить качество и скорость принятия решений с учетом всех вышеперечисленных параметров и факторов.

Почему это важно? В среднем один технологический блок на месторождении обрабатывается за три-четыре года. ИСП помогает создать различные сценарии соотношения блоков и последовательности их освоения для оценки и сравнения ключевых показателей деятельности (себестоимость и общая доходность) в горизонте более одного года.

**- На каком этапе находится проект?**

- Вторая «волна» на стадии разработок и внедрения. Мы проводим доработки, которые позволяют быстрее и качественнее готовить сценарии.

Вторая «волна» проекта полно-

стью завершится в мае 2020 года, активная его фаза чуть раньше – в конце марта.

Больше изменений мы видим ближе к концу текущего года и по завершению второй «волны», когда сможем завершить инструменты для сценарного моделирования и начнём сравнивать сценарии. На данный момент утверждено только по одному сценарию на каждое из четырёх предприятий.

**- Как устроена система?**

- Изначально в неё вносятся первичные, входные данные. Затем к ним применяют алгоритмы, заложенные методологией и инструменты оптимизации. После этого выдаётся план горных работ.

На первой «волне» проекта мы добивались, чтобы правильно работали алгоритмы. Сейчас мы делаем акцент на оптимизацию, чтобы система занималась тем, что человек не может делать – перебирать большие объёмы данных и множество вариантов их соотношения. На основе этого руководство будет принимать решение, например, по величине чистой прибыли в результате реализации каждого из сценариев.

**- Как сотрудники принимают изменения?**

- Меня порадовало, что впервые за 2,5 года реализации проекта прозвучала мысль о сравнении сценариев в системе со стороны ключевых производственников. То есть наступает осознание ценности сценарного планирования.

На уровне ДЗО пока ещё сохраняется понимание о том, что интегрированная система планирования – это инструмент «удобный» и нужный для Корпоративного Центра. Производственников на местах можно понять – все новое принимается не сразу. При этом, мы в корпоративном центре прилагаем максимум усилий, чтобы снять все вопросы и обеспечить коллегам в ДЗО систему, оптимизирующую скорость и качество принятия решений. ИСП пока далека от совершенства, но мы видим устойчивый тренд роста осознанности среди пользователей системы.

На уровне КЦ есть больше понимания.

Важно показать пользователям на местах, что мы доверяем системе и готовы корректировать планы по себестоимости.

“ В среднем один технологический блок на месторождении обрабатывается за три-четыре года. ИСП помогает создать различные сценарии соотношения блоков и последовательности их освоения для оценки и сравнения ключевых показателей деятельности в горизонте более одного года

ИТАЛЬЯНСКАЯ НЕФТЕГАЗОВАЯ  
КОМПАНИЯ ENI ПРОВЕЛА СЕМИНАР  
ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ  
АО НК «КАЗМУНАЙГАЗ»

## НА ТЕМУ «ЦИФРОВОЙ ОПЫТ ENI»



На 2020-2023 гг. представлены и проанализированы 9 ключевых стратегических направлений: разведка, разработка, добыча, производство, трейдинг и поставка, сбыт и маркетинг, функции.

«ENI» внедряет бизнес-модель, в основе которой лежат применение собственных инновационных технологий и процессы цифровизации, эффективно используя высокие стандарты деятельности.

Цифровизация нацелена прежде всего на возможность быстрого принятия решений, сбалансированных на оценке рисков, а также на повышении производительности и стоимости компании. Машинное обучение позволит компании обрабатывать огромные массивы данных. «ENI» использует IT-решения, которые обеспечивают интеграцию информаци-

онно-управляющих систем. С помощью вычислительных ресурсов и программной платформы для обработки больших данных это позволит лидировать в нефтегазовой индустрии.

Программное обеспечение e-Coring прогнозирует моделирование скважинных данных на основе аналитики больших данных.

**Виртуальные ассистенты по литофлюидному выявлению будут оказывать поддержку промысловым геологам:**

- Использование больших скважинных данных и обеспечение доступности ИИ;
- Повышение эффективности в интерпретациях в реальном времени;
- Улучшение процесса принятия операционных решений



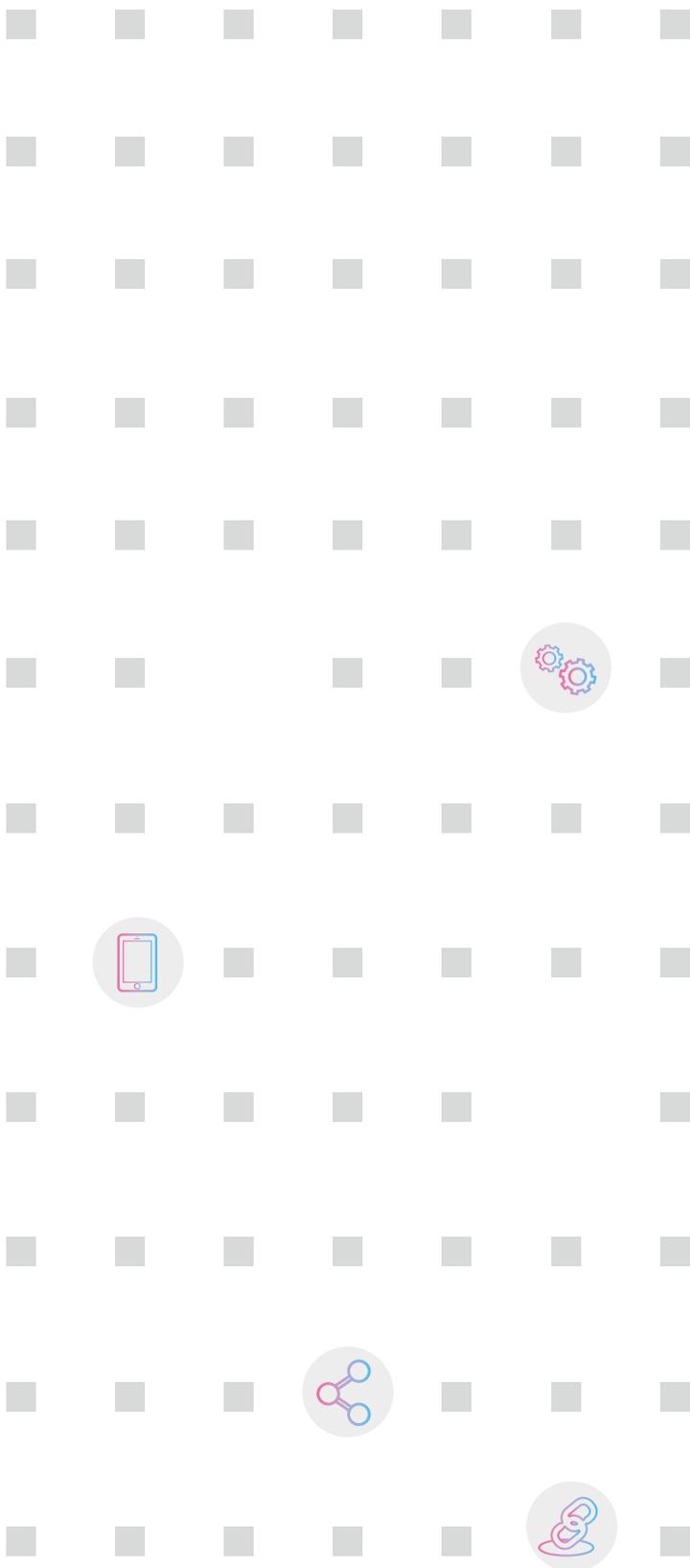
Справка:

Eni S.p.A., «ENI» – крупнейшая итальянская нефтегазовая компания. Штаб-квартира в Риме. Основные регионы добычи – Африка, Россия и Казахстан, основной рынок сбыта – Италия и другие страны Европы



*ИСТОЧНИКИ:*

1. McKinsey Quarterly, №3 2019
2. Ростелеком, Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2019
3. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)
4. [www.comnews.ru](http://www.comnews.ru)



**АО «САМРУК- ҚАЗЫНА»**

г. Нур-Султан, ул. Е-10, 17/10, БЦ «Зеленый квартал»

По вопросам и замечаниям к изданию,  
а также предложениям:

тел.: +7(7172) 61 38 20

тел.: +7(7172) 61 38 86

[digital@sk.kz](mailto:digital@sk.kz)