



Управление большими преобразованиями или 5 реальных ошибок в 2020

Трансформации. Кейс АО "Самрук-Казына"

Фархад Мантеев

Директор Департамента цифровой трансформации

АО "Самрук-Казына"

28 Сентября

2 Октября



Фархад Мантеев



**Директор Департамента Цифровой трансформации
Офиса Цифровой трансформации АО «Самрук-Казына»**





KIMEP (факультет бизнеса им.Бэнга) – бакалавр делового
администрирования



Антверпенская Школа Менеджмента – магистр наук в
области менеджмента

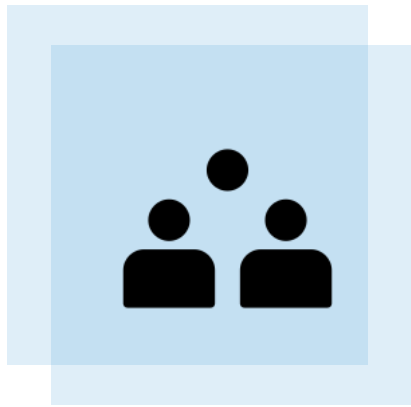
Член Ассоциации профессионалов в управлении
изменениями (ACMP, USA) и сертифицированный практик в
управлении изменениями (Prosci, USA).

Содержание

- 1  о Фонде
- 2  о Программе Трансформации
- 3  Модель управления Трансформацией
- 4  5 ошибок Трансформации
- 5  Что бы сделал по-другому?

АО "Самрук-Казына"

ПОВЫШЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН И
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ДЛЯ БУДУЩИХ ПОКОЛЕНИЙ



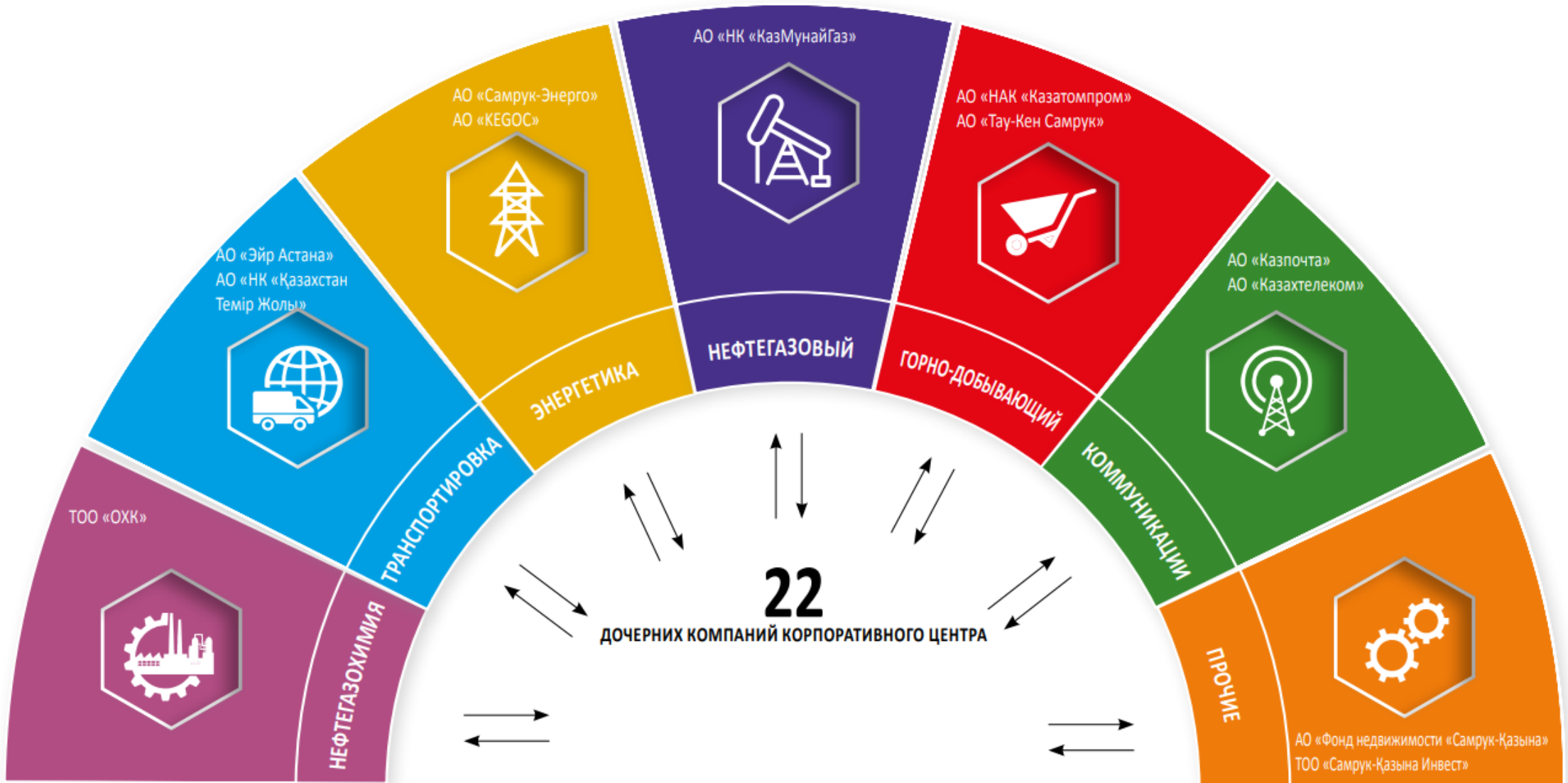
~312к сотрудников



1,2 трлн тенге
чистая прибыль

АО "Самрук-Қазына"

СТРУКТУРА ФОНДА



Программа трансформации АО «Самрук-Қазына» была предложена для ответа на вызовы Стратегии «Казахстан-2050»



- Стратегия "Казахстан 2050" – попасть в число 30 самых развитых государств мира
- Казахстану необходим серьезный прорыв в **увеличении объема инвестиций и повышении производительности**
- "Самрук-Казына" играет важнейшую роль в обеспечении реализации данного прорыва

3 основных изменения, направленных на создание стоимости



Переход к управлению активами по модели фонда прямых инвестиций с целью **повышения стоимости портфельных компаний**



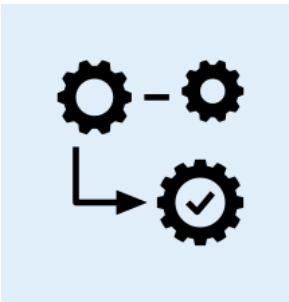
Переход Фонда к роли «активного инвестора» за счет **изменения структуры портфеля и подхода Фонда к ведению Инвестиционной деятельности**



Переход Фонда к модели «коммерческого стратегического холдинга» для **повышения эффективности управления в системе управления Фондом и его Портфельными компаниями**

Программа трансформации была утверждена Советом директоров Фонда 17 сентября 2014 г.

1 - Повышение стоимости портфельных компаний



Реинжиниринг
бизнес-процессов



Пересмотр набора КПД



Обновление Стратегий

2 - Изменение структуры портфеля

АКТИВНЫЙ ПОДХОД К
ИНВЕСТИРОВАНИЮ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНЕШНИХ
ИНВЕСТОРОВ

Одобрено создание Фонда будущих поколений

УПРОЩЕНИЕ
СТРУКТУРЫ

сокращено порядка 300 юр.лиц

Выведено 138 актива
IPO Казатомпром

3 - Изменение распределения полномочий и ответственности



Government relationship



Отраслевые команды



Усиление роли СД

Этапы Программы ПК



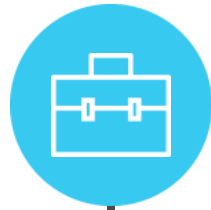
1

Мобилизация
команды
Фонда



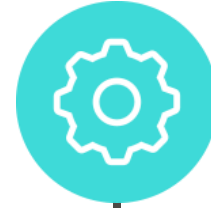
2

Разработка
Программы



3

Мобилизация
команд в ПК



4

Диагностика и
дизайн



5

Запуск
проектов

Команда Трансформации



**Change
management
(CMG)**

Управление
изменениями



**Transformation
director (TD)**

Аккаунт-менеджер по
ПК



**Project
management
(PMO)**

Портфельное и
проектное управление



**Value engineer
(VE)**

Расчет и валидация
выгод проектов

Блок CMG должен обладать высокой компетенцией в методологии УИ и необходимым влиянием до уровня Спонсоров

Руководитель CMG

- Предоставляет необходимую информацию CDTO о ходе реализации Программы в части согласованности целей и задач Трансформации на уровне Спонсоров
- Обеспечивает Спонсоров необходимой поддержкой по реализации их роли в Программе и проектах
- Обладает необходимым пониманием бизнеса
- Возращивает необходимую компетенцию в организации по внедрению изменений на уровне руководства

Менеджер CMG

- Обладает необходимым пониманием бизнеса
- Владеет в совершенстве методологией УИ
- Владеет всеми инструментами УИ для полноценного участия в приоритетных проектах
- Обладает навыками коучинга для работы с проектными командами и агентами изменений
- Эффективно выстраивает коммуникации и проводит замер обратной связи



2 модели работы СМГ ПК

НАСТАВНИКИ

ПРАКТИКИ

- Обучение команд
- Разъяснения по запросу
- Контроль и согласование

- Часть проектной команды
- Обучение команд

Модель оценки команд УИ ПК



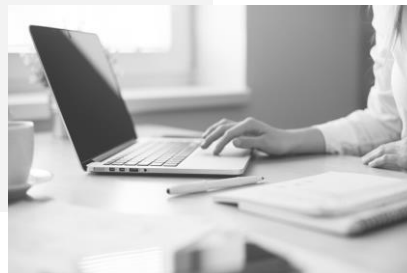
Transformation director (TD)



Принимает участие в определении стратегии и видения Программы цифровой трансформации курируемой ПК



Взаимодействует с руководителями, спонсорами проектов и управляющими органами курируемых ПК, поддерживая прямые каналы коммуникаций



Курирует команду по реализации цифровой трансформации курируемой ПК, предоставляет формальную и неформальную обратную связь

Project management (PMO)



Осуществляет поддержку, обновление, периодическое улучшение Руководства по трансформации и всех методологических документов



Оказывает консультационную и методологическую поддержку по применению принципов и подходов по управлению проектами при реализации программы цифровой трансформации ПК



Осуществляет контроль, мониторинг хода реализации проектов и Программы ПК

Value engineer (VE)



рассмотрение бюджетов проектов в части соответствия функциональному и организационному периметрам проектов, поддержка при определении и оцифровки выгод



формирование рекомендаций и корректирующих мер для достижения установленных целей программы Трансформации



консолидация материалов по расходам и выгодам программы для дальнейшего использования в отчетности программы

Проекты трансформации сфокусированы на производственные процессы компаний и уже достигнутые бизнес результаты



- ✓ Более **90%** перевозочных документов внутри РК оформляется в электронном виде в системе АСУ ДКР;
- ✓ Запущена в тестовую эксплуатацию система Производственной безопасности: **70% пользователей** (84 тыс. работников);



- ✓ Внедрена система ГГИС, позволяющая повысить качество процесса вскрытия технологических блоков урановых рудников и **сократившая время составления ежемесячной отчетности с 3 до 1 рабочего дня.**



- ✓ ИСП внедрена в промышленную эксплуатацию в ЭГРЭС-1 и МГЭС. Система **планирует работу энергоблоков станций в оптимальном режиме**, что позволило оптимизировать удельный расход условного топлива. Чистые выгоды проекта за период 2019 - 1 полугодие 2020 составили **1,7 млрд тг.**



- ✓ Завершен проект «Переход на увеличенный межремонтный период на АНПЗ, ПНХЗ». Достигнут переход на **3-летний межремонтный период на НПЗ** (чистые выгоды за период 2019-1 полугодие 2020 составили 2,9 млрд тг.).



- ✓ Перевод почтовых, финансовых и агентских услуг в онлайн каналы продаж на базе post.kz
 - **857 тыс. пользователей** портала и **90 тыс. пользователей** мобильного приложения;
 - Более 1 млн транзакций;



- ✓ Система WAMS введена в промышленную эксплуатацию. Устройства WAMS установлены на 14 подстанциях. Система используется как измерительная инфраструктура, необходимая для **анализа режимов в реальном времени** и изучения ранее ненаблюдаемых электрических параметров сети в ретроспективе.

1 - Причина для преобразования

ИДЕАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ



Как
получилось

СПУЩЕННАЯ ВНИЗ

ЦЕЛЬ

- Вы поняли, что скорость изменений не делает ваш бизнес устойчивым в течение 2-5 лет
- Вы признаете, что есть части вашего бизнеса, которые могут быть улучшены через автоматизацию
- Вы обнаруживаете, что ваше желаемое бизнес-видение далеко от того, что большинство исполнителей реализовывают в операционной деятельности
- Вы обнаруживаете, что показатели компании снижаются без наличия видимых внешних причин или компания не готова отвечать эффективно на ожидаемые потрясения
- Вы признаете, что часть важных и больших проектов не достигают своих целей, переносятся или не применяются в жизни

2 - Мало коммуникаций



Спонсоры часто делегируют задачу коммуникаций своим подчиненным либо относятся к этому формально.

Слабые коммуникации с производственным персоналом, который не понимает зачем нужна Трансформация и воспринимает ее как сокращение численности.



Недостаточный уровень работы с Заинтересованными лицами. Практика работать и коммуницировать через приказы и письма.

3 - Вы не трансформируете бизнес. Вы изменяете людей и они трансформируют компанию.

Недостаточная работа с «Людьми» и изменению корпоративной культуры

Часто ПК не готовы нанять опытного руководителя проекта для большого и дорогостоящего внедрения

Недостаточный уровень опыта и знаний команд



4 - Низкое вовлечение Акционера (Правительство)

Цели и задачи Программы трансформации часто противоречат ежедневным поручениям гос.органов

Недостаточное понимание роли Фонда

Фонд воспринимается как инструмент решения коммерческих и социальных целей





5 - Это не просто провал 1 проекта. Это означает провал Компании.

Трансформация обходится очень дорого.

Чтобы просто начать все сначала не хватит времени и ресурсов.

Есть кейсы когда Компании не выносят извлеченные уроки из неудач.

Присутствует толерантность к провалу и сдвигу сроков/ресурсов.



Больше Stakeholder management (особенно с Правительством)



Изменение очередности ПК при запуске трансформации



Другая модель управления



Меньше фокуса на "бумажные результаты"



Не пытаться «натянуть» одни проекты на всех и не разрывать с agenda каждой компании

Что сделал бы по другому?

Never Waste a Good Transformation

Фархад Мантеев

+7-707-709-8005

manteyev@gmail.com

f.manteyev@digital.sk.kz



Thank you!

and Change™

and Change, Prosci Primary Affiliate

Юрий Проскурня

+7-916-599-89-67

yuriprosk@andchange.com

www.andchange.ru