



Программа трансформации
АО «Самрук-Қазына»:

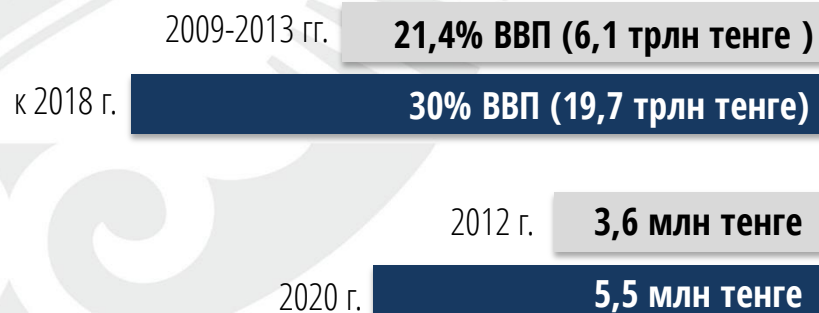
ЧТО? ЗАЧЕМ? КАК?

1.

Программа трансформации: ПРЕДПОСЫЛКИ

«Стратегия 2050»

- Вхождение в число 30 развитых стран мира к 2050 году
- Увеличение доли инвестиций в ВВП
- Повышение производительности труда в год на одного занятого



Сентябрь 2014 года – Совет директоров АО «Самрук-Қазына» одобрил Программу **ТРАНСФОРМАЦИИ**.

2.

Как все начиналось?

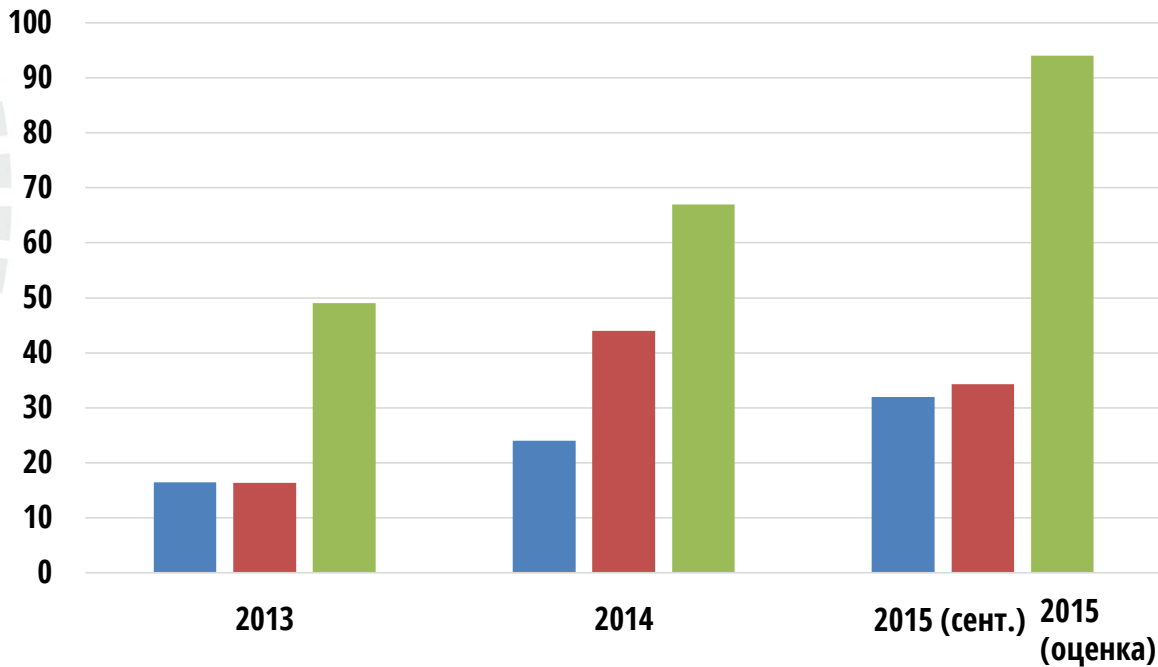
ИНИЦИАТИВЫ

— **Централизация**
системы казначейства

— **Автоматизация**
системы закупок

— **Сокращение**
затрат

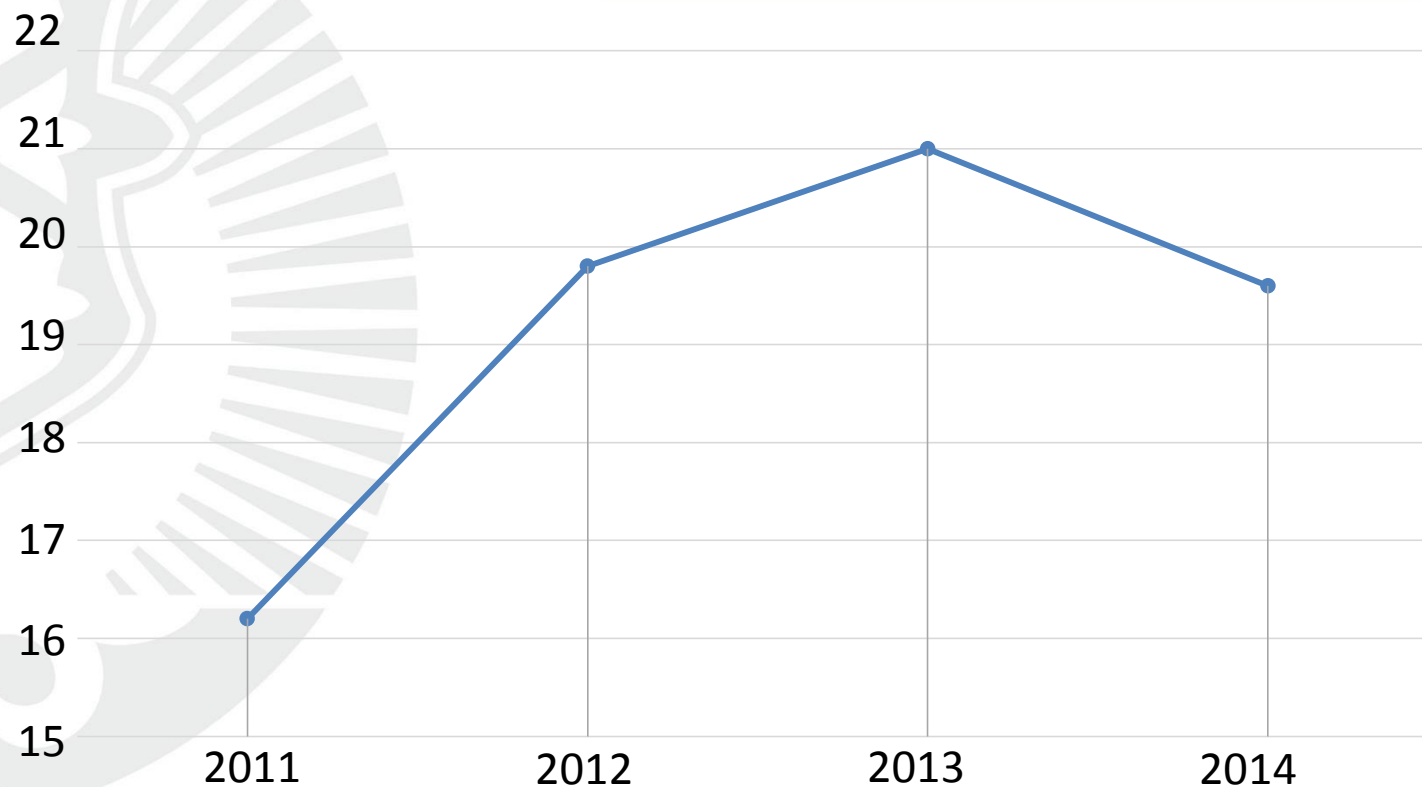
млрд тенге



2.1

Как все начиналось?

EBITDA margin



3.

ЧТО ЖЕ НЕ ТАК?

Компания	Операционная рентабельность EBITА/выручка	Эффективность капитала	ROIC	Примечания
		Выручка/ инвести- рованный капитал	EBITА/инвес- тированный капитал	
Эйр Астана				<ul style="list-style-type: none"> Сильные позиции на рынке как основной фактор эффективности
Казахтелеком				<ul style="list-style-type: none"> Избыточные инвестиции в развитие мощностей как основной фактор более низкой ROIC
Казатомпром				<ul style="list-style-type: none"> Собственная технология способствует более высокой эффективности капитала и ROIC
Казпочта				<ul style="list-style-type: none"> Избыточные инвестиции и более низкая рентабельность ведут к низкой ROIC
Казахст. компания по упр. электрич. сетями				<ul style="list-style-type: none"> Более низкая рентабельность ведет к низкой ROIC
КазМунайГаз				<ul style="list-style-type: none"> Избыточные инвестиции в развитие мощностей как основной фактор более низкой ROIC
КТЖ				<ul style="list-style-type: none"> Очень высокая рентабельность перевешивает низкую эффективность капитала
Самрук-Энерго				<ul style="list-style-type: none"> Избыточные инвестиции сильнее всего тянут вниз ROIC

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

4.

Выбор ОРИЕНТИРОВ



«Темасек – это инвестиционная компания. Мы владеем и управляем активами, исходя из **коммерческих принципов**. Ни Президент Сингапура, ни наш акционер – сингапурское Правительство – не участвуют в принятии решений, касающихся нашего бизнеса...»

С учетом высокого уровня развития инфраструктуры и высокой инвестиционной привлекательности Сингапура, Темасек не ставит перед собой задачу реализации каталитических инвестиций, **выбирая роль финансового холдинга** и инвестируя за рубеж с целью максимальной отдачи на капитал.



«Наша роль, как активного стратегического инвестора, сейчас **включает повышение и создание акционерной и стратегической стоимости для страны**. Это включает, во-первых, финансовую отдачу, во-вторых, в целом дает расширение возможностей...»

Хазанах, напротив, **активно участвует в развитии национальной экономики** через осуществление каталитических инвестиций¹, тем самым осуществляя меньше инвестиций за рубеж.

¹ Каталитические инвестиции – инвестиции, создающие высокий стимул к развитию национальной экономики

5.

Смысл ТРАНСФОРМАЦИИ

- в переходе с позиции администратора активов, переданных государством, к роли активного инвестора.

		TEMASEK	Активный инвестор
 (до трансформации)			Пассивный инвестор
Операционный холдинг	Стратегический холдинг	Финансовый холдинг	

6.

Добавленная экономическая
СТОИМОСТЬ – **EVA**

$$EVA = (ROIC - WACC) \times IC$$

**Главным и ключевым показателем
процесса трансформации является
ДОБАВЛЕННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
СТОИМОСТЬ - EVA.**

Добавленная экономическая стоимость (EVA) - реальная экономическая прибыль, заработанная компанией, после вычета всех капитальных затрат. Показатель EVA служит индикатором качества принятия управленческих решений. Положительная величина EVA характеризует эффективное использование капитала и свидетельствует об увеличении стоимости компании.

7.

Три направления ТРАНСФОРМАЦИИ

1.

Повысить стоимость группы компаний фонда

Для этого:

- Осуществить реинжиниринг бизнес-процессов
- Пересмотреть набор и целевые значения стратегических ключевых показателей деятельности (КПД) Фонда и группы компаний Фонда
- Привести стратегии группы компаний Фонда в соответствие с обновленным набором стратегических целей

2.

Изменить структуру портфеля и подход к инвестициям

Для этого:

- Упростить структуру владения в группе компаний Фонда
- Привлечь внешних инвесторов и вывести непрофильные активы из портфеля
- Внедрить активный подход и новую стратегию инвестирования

3.

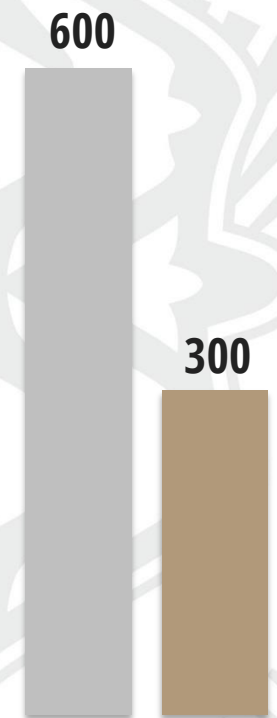
Изменить распределение полномочий и ответственности

Для этого:

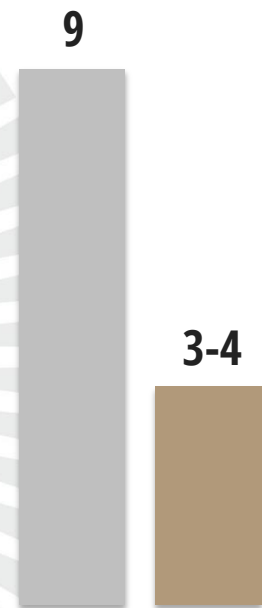
- Повысить эффективность взаимодействия с государственными органами
- Усилить отраслевые команды Фонда
- Изменить роль, полномочия и состав Советов директоров Фонда и компаний Фонда

8.

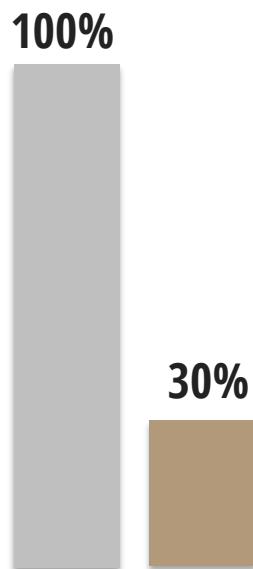
Ключевые инициативы: ЧТО БУДЕТ В РЕЗУЛЬТАТЕ?



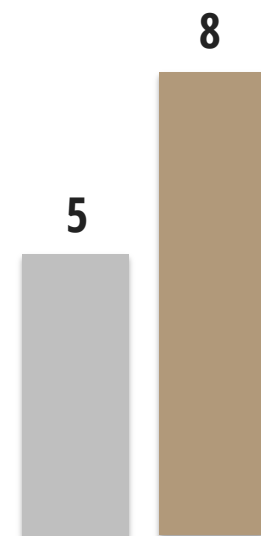
Общее количество юридических лиц в портфеле Фонда



Количество уровней юридических лиц



Уменьшение количества полученных запросов направляемых в Фонд и ПК



Количество портфельных компаний, акции которых котируются на бирже

9.

ФОНД → СОЗДАНИЕ НОВОЙ СТОИМОСТИ

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ К 2020 ГОДУ:

- Все национальные компании Фонда имеют положительный EVA
- Эффект от реализации инициатив – 125 млрд тенге в год

10.

Каким будет Фонд БУДУЩЕГО?

ПОРТФЕЛЬ ФОНДА

УСТОЙЧИВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ

- **Якорные компании**
- **Управление активами** – через высокопрофессиональные **Советы директоров** на основе лучших стандартов **корпоративного управления**
- Фонду будет принадлежать **контрольный пакет** акций (на IPO – не менее 25%)

ЛИКВИДНЫЕ АКТИВЫ

- Компании **с потенциалом роста**, способствующие ускоренному развитию экономики Казахстана
- Основные **точки роста стоимости** Фонда
- **Динамичная** часть портфеля

11.

Карта рисков: от чего зависит УСПЕШНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

- НЕЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
- СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ
- ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС
- ПОДДЕРЖКА СТЕЙКХОЛДЕРОВ

**БОЛЕЕ 70% ПРОЕКТОВ ПО
ПРОВЕДЕНИЮ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ
ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ**

*Данные McKinsey&Co

12.

Эффект для страны

Альтернативы трансформации НЕТ

- Объем закупок Группы компаний Фонда – 4 трлн. тенге
- Сеть поставщиков – 600-900 тыс. человек
- Перенос новых практик ведения бизнеса на частный сектор
- В группе компаний Фонда трудятся 350 тыс. сотрудников. Если это количество умножить на коэффициент семейственности, в итоге свыше 1 млн человек оказываются в периметре трансформации



SAMRUK

K A Z Y N A