

*Утверждено
решением Совета директоров
АО «Казахстанский центр
государственно-частного партнерства»
от «30» сентября 2021 года № 06*

**ПРАВИЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И
МОНИТОРИНГА
АО «КАЗАХСТАНСКИЙ ЦЕНТР ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА»**

г. Нур-Султан, 2021 года

СОДЕРЖАНИЕ:

Глава 1. Общие положения	3
Глава 2. Порядок разработки, согласования и утверждения Стратегии Общества	4-5
Глава 3. Структура Стратегия Общества	5-9
Глава 4. Актуализация Стратегии Общества	9
Глава 5. Мониторинг и оценка реализации Стратегии общества	9
Глава 6. Заключительные положения	11

1. Общие положения

1. Настоящие Правила стратегического планирования и мониторинга АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» (далее - Правила) определяют порядок разработки, согласования, мониторинга и актуализации стратегии развития АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» (далее – Общество).

2. Определения, используемые в настоящих Правилах:

Общество – акционерное общество «Казахстанский центр государственно-частного партнерства»;

Стратегия Развития Общества – документ, определяющий и обосновывающий миссию, видение, стратегические цели и задачи, ключевые показатели деятельности Общества на пятилетний период;

Ключевые показатели деятельности (далее - КПД) – показатели, характеризующие уровень эффективности деятельности Общества, позволяющие оценить эффективность деятельности Общества в целом, а также ее должностных лиц;

План мероприятий по реализации стратегии (далее - План мероприятий) – документ, в котором определены цели, описаны конкретные действия, сроки их выполнения, определены ответственные сотрудники или структурные подразделения за выполнение действий, необходимых для достижения желаемого результата;

План развития – предназначенный для реализации Стратегии Общества бизнес-план финансово-хозяйственной деятельности Общества на пятилетний период, направленный на достижение стратегических целей, задач и ключевых показателей деятельности, определенных в Стратегии Общества;

Совет директоров Общества - орган управления Общества, ответственный за утверждение Стратегии Общества и Плана мероприятий согласно Устава Общества или иными внутренними документами Общества;

Правление Общества - исполнительный орган

Комитет по стратегическому планированию и рискам Совета директоров Общества (далее - КСПиР) – постоянно действующий комитет, координирующий процесс стратегического планирования в Общества через механизм коллегиального рассмотрения, обсуждения, согласования и мониторинга Стратегии, Плана мероприятий Компаний, Холдинга и отчетов об их исполнении;

Рабочий орган Общества – группа и (или) подразделение Общества, создаваемая по решению Председателя Правления Общества, в функции которого входит разработка, согласование с другими структурными подразделениями Общества проекта Стратегии развития Общества, а также мониторинг реализации/исполнения Стратегии развития Общества и Плана мероприятий;

Пакет документов – материалы, предоставляемые для рассмотрения на КСПиР, включающие проекты Стратегии и Плана мероприятий, выписку из

решения Правления Общества об их предварительном одобрении, презентации, пояснительную записку, проект решения и иные документы;

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды Общества и разделении их на четыре категории: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats);

PEST/PESTLE-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность Фонда. PESTLE-анализ является расширенной версией PEST-анализа, включающей правовые (Legal) и экологические (Environmental) факторы.

2. Порядок разработки, согласования и утверждения Стратегии Общества.

3. Стратегия Общества определяет ее миссию, видение, стратегические направления, цели и задачи, ключевые показатели деятельности на пятилетний период.

4. Стратегия разрабатывается с учетом Стратегии Общества и вышестоящих документов системы государственного планирования в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года №790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан».

5. Стратегия разрабатывается один раз на пятилетний период и является основой для разработки Плана развития.

6. Согласование, утверждение Стратегии Общества, а также изменения и дополнения к ней осуществляются в следующем порядке:

1) Рабочий орган Общества осуществляет разработку Стратегии, Плана мероприятий и направляет представленный Пакет документов на рассмотрение заинтересованным структурным подразделениям Общества;

2) Структурные подразделения Общества в течение 5 (пяти) рабочих дней со дня поступления Пакета документов рассматривают и предоставляют предложения и замечания к проектам Стратегии Общества и Плана мероприятий;

3) После получения предложений и замечаний Пакет документов рассматривается и предварительно утверждается Правлением Общества;

4) Далее Правление Общества обеспечивает в установленном порядке внесение на КСПиР проекта Стратегии и Плана мероприятий Общества на заседания КСПиР.

5) Правление Общества после согласования проектов Стратегии Общества и Плана мероприятий на КСКР, в установленном порядке вносит их на рассмотрение Советом директоров Общества;

6) Совет директоров Общества рассматривает и принимает решение об утверждении Стратегии Общества и Плана мероприятий, либо о возврате правлению Общества для доработки. В случае возврата, Общество в срок не более 30 календарных дней дорабатывает Стратегию Общества и План мероприятий и выносит на рассмотрение и согласование в соответствии с подпунктами 1) - 5) настоящего пункта;

7) Правление Общества публикует Стратегию Общества на интернет-ресурсе Общества на казахском, русском и английском языках;

8) Правление Общества несет ответственность за своевременное вынесение проектов Стратегии Общества и Плана мероприятий на рассмотрение Совету директоров Общества.

3. Структура Стратегии Общества

7. Стратегия Общества должна содержать следующие разделы:

1) Анализ текущей ситуации (анализ внешней и внутренней среды, бенчмаркинг, основные направления государственной экономической политики, SWOT-анализ);

2) Миссия и видение;

3) Стратегические направления, цели и задачи Ключевые показатели деятельности;

4) Приложения и иные разделы по необходимости.

1.1. Анализ текущей ситуации.

1) Анализ текущей ситуации состоит из четырех подразделов: анализа внешней среды и анализа внутренней среды, бенчмаркинга, основных направлений государственной экономической политики и SWOT-анализа. Цель данного раздела – определить потенциал и дальнейшие перспективы развития Общества с учетом основных направлений государственной экономической политики.

2) Под внешней средой подразумевается совокупность социально-экономических условий и других внешних условий и факторов, оказывающих влияние на Общество, его сферы деятельности, а также те сферы, где Общество имеет влияние на достижение социально-экономических результатов.

3) Анализ внешней среды, в первую очередь, должен содержать макроэкономический анализ, анализ внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность Общества, анализ отрасли, в которой функционирует Общество за последние три года, а также прогноз развития отрасли в Казахстане и в мире, в зависимости от задач Общества на 5-10 лет.

4) Как один из инструментов внешнего анализа рекомендуется использовать PEST-анализ или PESTLE-анализ использующийся при разработке и пересмотре Стратегии Общества для существующего рынка, при запуске нового продукта, для исследования нового направления деятельности. PESTLE-анализ - инструмент, предназначенный для выявления политических,

экономических, социальных, технологических, экологических и юридических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность Общества.

5) Проведение анализа внутренней среды необходимо для выявления и определения внутренних преимуществ и недостатков, которые Общество должно учитывать при достижении своих целей.

6) Для проведения анализа внутренней среды необходимо рассмотреть следующие ключевые аспекты деятельности Общества за последние три года:

- основная деятельность;
- операционная деятельность;
- финансово-экономическая деятельность;
- корпоративное управление;
- система управления рисками;
- персонал и другое.

7) Для достижения уровня эффективности международных обществ/организаций, ведущих схожую с Обществом деятельность, необходимо провести бенчмаркинг. Проведение бенчмаркинга позволит выявлять области, где имеются существенные отличия в уровнях эффективности и существенный потенциал для роста, создать основу для концентрации внимания менеджмента на областях, повышающих конкурентоспособность, и проведения дальнейших исследований.

8) В Стратегии Общества необходимо определить список показателей, по которым будет проводиться бенчмаркинг, список компаний с которыми будет проводиться сравнение, а также значения выбранных показателей. Бенчмаркинг направлен на сравнение результатов Общества с аналогичными Обществами/организациями с передовой практикой.

9) На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды необходимо провести SWOT - анализ, который может быть представлен в виде следующей таблицы:

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Внешняя среда	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)

10) Сильные и слабые стороны – это внутренние характеристики, на которые могут влиять на Общество. Примерами категорий, наиболее часто включаемых в анализ сильных и слабых сторон, являются: разработка новых продуктов (услуг), операционная деятельность, персонал и т.д.

11) Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию Общества. Примерами категорий, включаемых в анализ

возможностей и угроз, являются: законодательные, политические, технологические факторы, экономическая ситуация, конкуренция.

12) Объекты в рамках каждого элемента могут быть проранжированы по значимости. Дополнительно рекомендуется установить цепочки связей между выявленными сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования целей Общества следующим образом:

- «возможности – сильные стороны»: определение ориентиров стратегического развития;
- «возможности – слабые стороны»: определение ориентиров внутренних преобразований;
- «угрозы – слабые стороны»: выделение существенных ограничений стратегического развития;
- «угрозы – сильные стороны»: выделение потенциальных стратегических преимуществ.

13) В последующих разделах следует указать конкретные действия по использованию сильных сторон для реализации возможностей, реализации мер по работе над слабыми сторонами и нивелированию угроз.

14) Проведенный SWOT-анализ должен стать основой для формирования целей и задач Стратегии.

1.2. Миссия и видение.

1) Миссия определяет основное предназначение Общества, направления дальнейшего развития, место и роль в развитии экономики страны и общества в целом.

2) Формулировка миссии должна отвечать следующим критериям:

- представлять в явном виде то, для чего существует Общество, что позволит обеспечить непротиворечивость его целей;
- определять, каким образом и какие потребности удовлетворяются, что является целевым сегментом Общества;
- определять, чем Общество отличается от других компаний, действующих на том же рынке.

3) Видение определяет позиционирование Общества к концу десятилетнего периода в контексте выполняемых его функций.

4) Видение должно быть сформулировано предельно конкретно, быть целостным, придавать импульс к динамичному развитию и ориентировать в нужном направлении.

1.3. Стратегические направления, цели и задачи.

1) **Стратегическое направление** – это вид деятельности, где Общество имеет наибольшее воздействие на решение соответствующих социально-экономических задач. В рамках каждого отдельного стратегического направления формируются цели и задачи.

2) В рамках каждого стратегического направления, исходя из миссии и видения Общества, а также с учетом проведенного SWOT-анализа, разрабатываются **стратегические цели** Общества.

3) Стратегическая цель – это конечное (ожидаемое) состояние в области (сфере), к достижению которого направлена деятельность Общества.

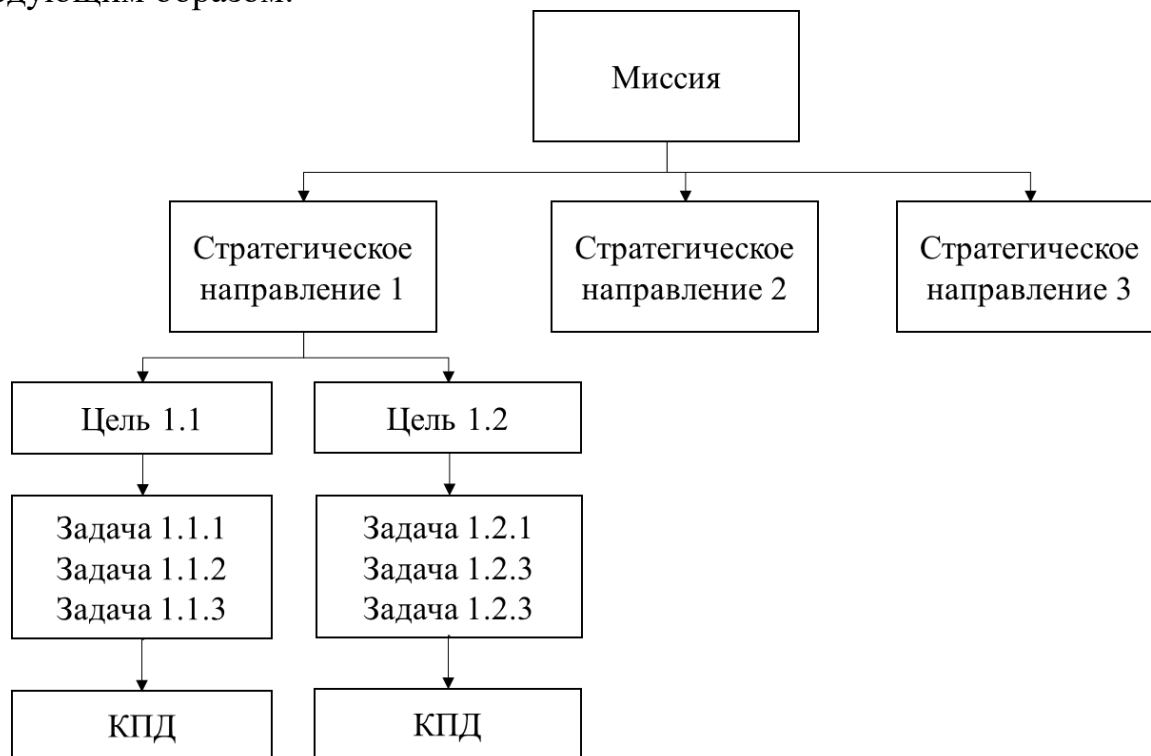
4) Цели Общества должны соответствовать принципу SMART:

- Specific – четко сформулированные и соответствующие направлению деятельности;
- Measurable – измеримые, т.е. достижение цели можно было бы измерить/оценить;
- Attainable – достижимые;
- Time-based – с временными рамками.

5) В рамках реализации каждой цели необходимо определить задачи, решение которых должно быть необходимым и достаточным условием для достижения соответствующей цели.

6) Все формулировки целей и задач должны быть четко и кратко изложены, чтобы не допускалось их произвольное и неоднозначное толкование.

7) Миссия и стратегические направления Общества располагаются следующим образом:



8) В каждом стратегическом направлении определяется одна или несколько целей, достижение которых оценивается через соответствующие КПД. Достижение цели обеспечивается путем реализации взаимосвязанных задач, которые направлены на развитие данного направления.

1.3.1. Ключевые показатели деятельности

- 1) Для каждой цели необходимо разработать перечень ключевых показателей деятельности Общества, по которым будет оцениваться достижение целей.
- 2) Стратегические КПД Общества разрабатываются с учетом КПД Общества и декомпозируются в КПД Исполнительного органа Общества

3) Методики расчета КПД Общества должны соответствовать в том числе методикам расчета, предусмотренным в Стратегии Обществаа также Планам развития Общества.

1.4. Приложения к Стратегии Общества.

- 1) Приложения к Стратегии Общества должны содержать:
- 2) необходимые обоснования и пояснения к основному документу;
- 3) методику расчета КПД, расчеты по целевым значениям к КПД Общества, с указанием значений макропоказателей (инфляция, курс доллара США, рост ВВП и т.д.), на основе которых проводились расчеты;
- 4) финансово-экономические расчеты на планируемый период времени по утвержденным формам приложений к Плану развития (укрупненные прогнозные формы: консолидированный прогнозный баланс, консолидированный отчет о прибылях и убытках, консолидированный прогноз движения денежных средств);
- 5) краткую презентацию Стратегии Общества

4. Актуализация Стратегии Общества

4) Внесение изменений и дополнений в Стратегию Общества допускается не более, чем один раз в год в случаях, связанных с:

- 1) Посланием Президента Республики Казахстан народу Казахстана о положении в стране и основных направлениях внутренней и внешней политики;
- 2) изменениями и/или дополнениями в документах системы государственного планирования;
- 3) изменениями в Стратегии Общества;
- 4) решением Правительства Республики Казахстан;
- 5) решением уполномоченного органа Общества.

5. Мониторинг и оценка реализации Стратегии Общества

5) Мониторинг Плана мероприятий осуществляется Рабочим орган Общества на полугодовой основе не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным. Оценка по реализации/исполнению Стратегии Общества проводится Уполномоченным органом ежегодно. Отчет по реализации/исполнению Стратегии Общества вместе с отчетом о реализации/исполнении Плана мероприятий на ежегодной основе выносится Общества для утверждения его Уполномоченным органом.

б) Отчеты по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий формируются на основании предварительной годовой финансовой отчетности.

7) Отчет по реализации/исполнению Стратегии Общества должен содержать следующие разделы:

- 1) достижение стратегических направлений деятельности, целей, задач и ключевых показателей деятельности (при наличии отклонений фактических

результатов от запланированных следует раскрыть причины и факторы, которые оказали влияние на конечные результаты). Данный раздел содержит информацию о запланированных и фактически достигнутых ключевых показателях деятельности по стратегическим направлениям деятельности, целям, задачам, о причинах отклонения;

2) аналитическая информация, которая составляется в произвольной форме и должна содержать следующие сведения:

- выводы об итогах реализации/исполнения Стратегии Общества за отчетный период в разрезе стратегических направлений деятельности, целей и задач;
- об оценке влияния факторов на реализацию/исполнение Стратегии Общества, а также оценка влияния реализации/исполнения Стратегии Общества на социально-экономическое развитие региона;
- проблемы, которые возникли в процессе реализации Стратегии Общества их воздействие на цели и ключевые показатели деятельности, а также принятые меры по обеспечению своевременной реализации стратегии развития;
- предложения по дальнейшей реализации Стратегии Общества, ее корректировке, повышению эффективности процесса реализации стратегии развития, решению выявленных проблем по реализации Стратегии Общества.

8) Отчет по исполнению Плана мероприятий должен содержать план-фактный анализ, то есть сопоставление запланированных показателей с фактическими показателями, оценка и анализ выявленных отклонений в абсолютном и относительном выражениях по каждому мероприятию.

9) Одновременно с отчетом по исполнению Плана мероприятий Общества предоставляет на утверждение совету директоров Общества проект доработанного Плана мероприятий с включением при необходимости дополнительных мероприятий на 3 года. В случае выявления отклонений в Плана мероприятий, они включаются в мероприятия на третий прогнозный год.

10) Согласование и утверждение отчетов по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий осуществляется в следующем порядке:

1) Рабочий орган Общества осуществляет разработку отчетов по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий направляет представленные отчеты на рассмотрение заинтересованным структурным подразделениям Общества;

2) Структурные подразделения Общества в течение 5 рабочих дней со дня поступления отчетов по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий рассматривают и представляют предложения и замечания к отчетам по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий;

3) После получения предложений и замечаний отчет по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий рассматривается и предварительно утверждается Правлением Общества;

4) Далее Правление Общества обеспечивает в установленном порядке их внесение на КСПиР, который принимает решение о предварительном согласовании/утверждении отчета по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий либо о возврате Правлению Общества для доработки.

11) При наличии замечаний Рабочий орган Общества дорабатывает проекты отчета по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий в сроки, определенные КСПиР, и повторно представляет его на рассмотрение КСПиР.

12) После согласования проектов отчета на КСПиР, проект отчета по реализации/исполнению Стратегии Общества и Плана мероприятий выносится на рассмотрение и утверждение Советом директоров Общества.

13) Правление Общества несет ответственность за достоверность оперативных данных, представленных в отчете по реализации/исполнению Стратегии Общества.

6. Заключительные положения

7. Текст Стратегии развития и отчетов по исполнению стратегии и Плана мероприятий должны быть четкими и не допускать различных толкований. Не допускается применение для одного и того же понятия различных экономических терминов, близких по смыслу (синонимы); обязательна нумерация листов документа и наличие содержания. Необходимо также предоставить ссылки на источники информации.

8. При разработке Стратегии Общества рекомендуется учесть требования настоящих Правил, но при этом необходимо обязательно придерживаться формата определения анализа текущей ситуации, миссии, видения, стратегических направлений, целей, задач и ключевых показателей деятельности.

9. Внесение изменений и дополнений в настоящие Правила осуществляется по решению Совета директоров Общества в порядке, определенном его внутренними нормативными документами.

10. Вопросы, не урегулированные Правилами, регулируются действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом и иными внутренними актами Общества.

11. Настоящие Правила вступают в силу со дня их утверждения решением Совета директоров Общества.