



КОНКУРС
по совершенствованию проектного менеджмента

QAZAQSTAN PROJECT MANAGEMENT AWARDS

«Лучший проектный менеджер года»

КАЗЫБАЕВ АЙДАР КАЛЫМТАЕВИЧ

Участник конкурса – Айдар Казыбаев



Родился 16 августа 1976 года. Гражданин Республики Казахстан.

Образование: высшее экономическое и юридическое

Кандидат экономических наук

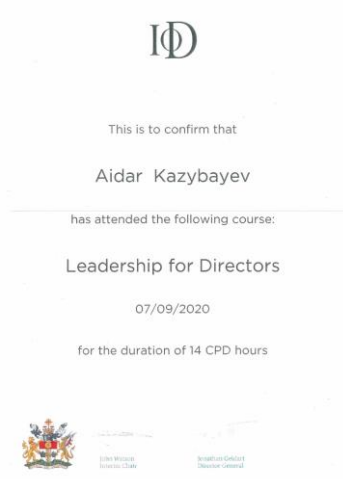
Опыт работы на руководящих должностях в Министерстве экономики и торговли Республики Казахстан, Национальном Банке Казахстана, государственных компаниях: Казмортрансфлот, КЕГОК, МФЦА.

Руководил проектами создания АО KAZNEX, АО «Товарная биржа ЕТС», Международный центр зеленых технологий, Фонда сохранения биоразнообразия ООН.

Руководил группой по подготовке Заявки г.Астаны на право проведения Международной выставки ЭКСПО-2017.

Награжден Орденом «Курмет», медалью «Ерен еңбек үшін», Орденом «Заслуженный финансист Казахстана»

В настоящее время Генеральный директор Центра зеленых финансов МФЦА. Бизнес- консультант ООН с 2017 года



Система зеленого финансирования Казахстана

Определение и значение

Пункт 3 Статья 130* Экологического кодекса РК от 2 января 2021 года

«... Под "зеленым" финансированием понимаются инвестиции, направленные на реализацию "зеленых" проектов и привлекаемые с помощью таких инструментов, как "зеленые" облигации, "зеленые" кредиты и другие финансовые инструменты, определенные уполномоченным органом по регулированию, контролю и надзору финансового рынка и финансовых организаций.

К "зеленым" проектам относятся определенные на основе утвержденной классификации (таксономии) проекты, направленные на повышение эффективности использования существующих природных ресурсов, снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду, повышение энергоэффективности, энергосбережения, смягчение последствий изменения климата и адаптацию к изменению климата.

Классификация "зеленых" проектов, подлежащих финансированию через "зеленые" облигации и "зеленые" кредиты, разрабатывается уполномоченным органом в области охраны окружающей среды и утверждается Правительством Республики Казахстан.

"Зелеными" облигациями признается долговой инструмент с фиксированным доходом для привлечения денег в целях финансирования реализации "зеленых" проектов.

"Зелеными" кредитами признаются целевые займы, направленные на финансирование реализации "зеленых" проектов.».

** Нормы внесены командой А.Казыбаева*

Стартовые позиции зеленого финансирования

Предпосылки	Вызовы
Заявленная в 2012 году тема ЭКСПО-2017 в Астане – «Энергия будущего»	Отсутствие общепризнанных правил и норм зеленого финансирования в мире
Подписание Парижского соглашения по климату, 2015	Отсутствие компетенции у игроков рынка
Создание Международного финансового центра «Астана», 2015	Доминирование «коричневого» сектора экономики при отсутствии господдержки «зеленого» сектора
Выпуск первой в мире зеленой облигации Всемирным банком, 2009	Консервативный финансовый сектор и выжидательная позиция финрегулятора
Усиление мирового движения и активистов по противодействию глобальному потеплению	Новый кейс для МФЦА при полном отсутствии участников

Создание системы зеленого финансирования (ЗФ) в Казахстане



Управление проектным офисом

1 КОМАНДА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ (СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА):

- формирование перечня услуг и продуктов,
- определение потенциальных эмитентов и инвесторов зеленых облигаций,
- определение международных организаций, готовых субсидировать купонную ставку вознаграждения,
- получение лицензии от регулятора (AFSA) на консалтинговые и юридические услуги для верификации зеленого проекта,
- внедрение риск-менеджмента.

2 КОМАНДА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ (СОПРОВОЖДЕНИЕ):

- разработка правил и процедур выпуска зеленых облигаций на Бирже МФЦА (AIX),
- внесение предложений в новый проект Экологического кодекса РК норм в части зеленого финансирования,
- разработка таксономии зеленых проектов,
- внесение дополнений в Дорожную карту бизнеса – 2020 в части субсидирования ставок вознаграждения по зеленым облигациям и зеленым кредитам.

3 КОМАНДА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ (ПРОДВИЖЕНИЕ):

- создание Совета по зеленым финансам в МФЦА с участием самых авторитетных в мире персон в области зеленых финансов,
- создание международной диалоговой площадки – Форума зеленого роста (Green Growth Forum),
- учреждение международной премии -За вклад в развитие зеленых финансов (Green Finance Award),
- за счет грантовых средств ЕБРР создан сайт для повышения навыков специалистов в области зеленых финансов: www.greenfinance.kz.

4 КОМАНДА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ (УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ И ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ):

- участие в международных рейтингах, поиск новых акционеров, способных влиять на рынок,
- вступление в авторитетные ассоциации и союзы,
- получение статуса регионального офиса для международных программ, создание региональных проектных офисов,
- создание совместных проектов международного уровня,
- создание совместных учебных программ и центров компетенций.

РЕЗУЛЬТАТ

★ Казахстан второй год лидирует по темпам развития зеленого финансирования среди стран Восточной Европы и Центральной Азии.
Казахстан стал региональным Лидером

В 2020 году впервые в Казахстане выпущена дебютная зеленая облигация на Бирже МФЦА при субсидировании ПРООН

Новым акционером ЦЗФ стал Евразийский банк развития, открывший рынки России, Армении, Белоруссии, Кыргызстана и Узбекистана, в принятом Экологическом кодексе РК нашли отражения инструменты зеленого финансирования

Программа «Пояс и Путь», а также ЮНЕП предоставили Центру зеленых финансов региональный мандат на продвижение зеленых финансов и ESG методологии

с Университетом КазГЮУ разработана учебная программа по подготовке юристов в сфере экологического права

РЕЕСТР РИСКОВ
проект «Создание системы зеленого финансирования в Республике Казахстан»

№	Риски	Степень воздействия (от 1 до 5)	Вероятность (от 1 до 5)	Удельный вес	Стратегия реагирования и минимизации риска
1	Отсутствие поддержки (в том числе финансовой) со стороны государственных органов	5	4	20	Сотрудничество с международными финансовыми организациями и институтами развития (ЕБРР, ПРООН, ЕАБР, ВБ)
2	Нехватка компетенции и квалифицированных кадров	3	2	6	Проведение тренингов и курсов для сотрудников от международных организаций, определяющих стандарты зеленого финансирования (Climate Bonds Initiative, Beijing Green Finance Institute, International Capital Markets Association, CISI)
3	Низкое количество заинтересованных участников рынка зеленых финансов (эмитенты, инвесторы, держатели проектов)	4	3	12	Функционирование Центра зеленых финансов как института развития: проведение семинаров и презентаций для участников рынка, оказание полной консультационной поддержки, включая финансовую помощь (возмещение расходов эмитентов на обязательную внешнюю оценку зеленых проектов для выпуска зеленых облигаций)
4	Отсутствие законодательного регулирования (нормативных документов)	2	3	6	Внедрение норм в Экологический кодекс РК для поддержки инструментов зеленого финансирования, разработка Зеленой таксономии Казахстана – классификатора зеленых проектов – для субсидирования купонных и процентных ставок зеленых облигаций и зеленых кредитов. Разработка Правил по выпуску зеленых облигаций на Бирже МФЦА, которые были впоследствии адаптированы на Казахстанской фондовой бирже.
5	Низкая мотивация участников рынка зеленых финансов и зеленых проектов	3	2	6	Учреждение премии Green Finance Awards, покрытие части расходов эмитентов, создание специализированного веб-сайта, создание Евразийского экологического фонда



ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА ПО 5 ВЫБРАННЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

**ПОКАЗАТЕЛЬ
ЭФФЕКТИВНОСТИ 1 –
КОМПЕТЕНЦИЯ «ПРАКТИКА»:
РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ**

ЗАДАЧА. БЫСТРАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ
ПРЕОДОЛЕВАЕМЫХ
ТРУДНОСТЕЙ В ВОЗМОЖНЫЕ
СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ С
УЧЕТОМ РАЗДЕЛЕНИЯ РИСКОВ

**ПОКАЗАТЕЛЬ
ЭФФЕКТИВНОСТИ 2 –
КОМПЕТЕНЦИЯ «ПРАКТИКА»:
ИЗМЕНЕНИЯ И
ТРАНСФОРМАЦИЯ**

ЗАДАЧА. СОЗДАНИЕ ЗЕЛЕННОЙ
ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ,
СПОСОБНОЙ ОБЕСПЕЧИТЬ
ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ
ТРАНСФОРМАЦИЮ В СТОРОНУ
НИЗКОУГЛЕРОДНОГО РАЗВИТИЯ

**ПОКАЗАТЕЛЬ
ЭФФЕКТИВНОСТИ 3 –
КОМПЕТЕНЦИЯ «ЛЮДИ»:
ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ**

ЗАДАЧА. ОБЕСПЕЧИТЬ
ИНТЕНСИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ
С РАЗНЫМИ ГРУППАМИ ЛЮДЕЙ,
ЭФФЕКТИВНО РАСПРЕДЕЛИВ
КАНАЛЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



**ПОКАЗАТЕЛЬ
ЭФФЕКТИВНОСТИ 4 –
КОМПЕТЕНЦИЯ «ЛЮДИ»:
ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ**

ЗАДАЧА. ПРЕДЛОЖИТЬ
УЧАСТНИКАМ ФИНАНСОВОГО
РЫНКА НОВЫЕ ЗЕЛЁНЫЕ
ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ С
ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ ИХ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ
5 – КОМПЕТЕНЦИЯ
«ПЕРСПЕКТИВА»:
КУЛЬТУРА И ЦЕННОСТИ**

ЗАДАЧА. ТРЕБОВАЛОСЬ
СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ
ЕДИНЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА И
ВНЕДРИТЬ НАБОР ВНУТРЕННИХ
НОРМ И ПРАВИЛ

СИТУАЦИЯ. «ИЗ 10: 9 СКЕПТИКОВ И 1 ЭНТУЗИАСТ»

ЗАДАЧА. ОБЕСПЕЧИТЬ ИНТЕНСИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ С РАЗНЫМИ ГРУППАМИ ЛЮДЕЙ, ЭФФЕКТИВНО РАСПРЕДЕЛИВ КАНАЛЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

ДЕЙСТВИЯ:

1. Создал Консультативный Совет по зеленым финансам при МФЦА.
2. Собрал небольшую команду из ребят с которыми успешно провели заявочную компанию по ЭКСПО-2017
3. Наладил тесные отношения с руководителями экологических организаций, вступил в экологические союзы и ассоциаций Казахстана, активно участвовал на международных экологических форумах
4. Заинтересованным сторонам проекта своевременно предоставлялась четкая и структурированная информация. Поощрялось открытое общение.
5. Форум зеленого роста еще больше привлек сторонников озеленения финансовой сферы
6. Личное общение с прессой, возлагая всю ответственность на себя.

РЕЗУЛЬТАТ:

На основе личного общения Руководитель проекта сформировал собственное видение о категории или группах людей, тем или иным образом повлиявших на результат проекта.

1. **Стейкхолдеры и советники** (те, кто посоветуют и поддержат). Здесь важно было общение по возможным рискам, угрозам, а также полное раскрытие информации. Стали первыми зелеными организациями
2. **Сторонники и последователи** (энтузиасты). При личном общении важно было мотивировать, давать дополнительные стимулы и доводы, вселять уверенность. Стали профессионалами и экспертами
3. **Скептики**. Не было смысла их переубеждать. Важно было поддерживать общение и постараться быть полезными в их проектах, не связанных с твоим. Стали партнерами
4. **Соцсети и пресса**. Специфика общения - стараться не давать прогнозы. Делать акценты на опыте других стран или проектов. Кроме того, важно было выводить на общение с этой категорией международных экспертов в сфере зеленых финансов. Стали медиа – лидерами



РОЛЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Руководитель проекта несет ответственность за осуществление проекта и достижение проектных целей в установленные сроки, в рамках бюджета и других проектных ограничений.

ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖЕР:

Низкие затраты — короткий срок — высокое качество!

- ПРИВЛЕКАЕТ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА КОМПЕТЕНТНЫЕ КАДРЫ И ВНЕДРЯЕТ ОПТИМАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ «РМ»
- МОТИВИРУЕТ ЛЮДЕЙ К ДОСТИЖЕНИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ
- ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ УСТАНОВЛЕННЫХ ФИНАНСОВЫХ И ВРЕМЕННЫХ РАМОК ПРОЕКТА
- КОНТРОЛИРУЕТ ВСЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЕКТА

НАВЫКИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА:



ЛИДЕРСТВО

Высокий уровень лидерства позволяет менеджеру проекта донести видение проекта и организовать проектную команду для достижения высокой производительности и результата

ВЛИЯТЕЛЬНОСТЬ

Имеет решающее значение для воздействия на заинтересованные стороны проекта и степень их вовлечения



ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



Способность к принятию решений, что влечет за собой проведение переговоров с заинтересованными сторонами и проектной командой с целью изучения факторов окружающей среды, управления рисками и возможностями и др.