

УТВЕРЖДЕН
Советом директоров
АО «Казахстанский институт
развития индустрии»
от 22 декабря 2014
(протокол № 02)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ
АО «КАЗАХСТАНСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ»
на 2015-2019 годы**

г. Астана - 2015 год

Содержание

Разделы	Наименование раздела	Стр.
	Введение	3
1.	Анализ текущей ситуации	4
1.1.	Анализ внешней среды	4
1.1.1.	Обзор индустриально-промышленной политики Казахстана	4
1.1.2.	Изменения в политике акционера	5
1.2.	Анализ внутренней среды	6
1.2.1.	Функционал АО «КИРИ»	6
1.2.2.	Бизнес-процессы	6
1.3.	SWOT-анализ	8
2.	Миссия и видение	9
3.	Стратегические направления развития	9
4.	Организация процесса реализации стратегии	11

Введение

Акционерное общество «Казахстанский институт развития индустрии» (далее – АО «КИРИ»), создано на основании постановления Правительства Республики Казахстан от 3 июня 2010 года № 508 «О создании акционерного общества «Казахстанский институт развития индустрии» в целях информационно-аналитического обеспечения государственной политики индустриального развития.

Акционером АО «КИРИ» является Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан (далее - МИР РК).

Стратегические направления развития АО «КИРИ» (далее – Стратегия) разработаны с учетом стратегических и программных документов Республики Казахстан и определяют миссию, видение, стратегические направления и задачи АО «КИРИ» на 2015-2019 годы.

Основной целью Стратегии является преобразование АО «КИРИ» в ключевой институт стратегического консалтинга, содействующий успешной реализации государственной политики индустриализации.

Для реализации Стратегии АО «КИРИ» будет действовать по трем основным стратегическим направлениям:

1. Содействие в формировании индустриальной политики.
2. Координация системы инструментов поддержки индустриализации.
3. Постоянное повышение эффективности АО «КИРИ» через улучшение внутренних компетенций и бизнес-процессов и оказание качественных работ и услуг.

По каждому из стратегических направлений будет проводиться регулярный мониторинг достижения поставленных стратегических задач.

Раздел 1. Анализ текущей ситуации

1.1. Анализ внешней среды

1.1.1. Обзор индустриально-промышленной политики Казахстана

По поручению Главы государства Правительством Республики Казахстан осуществляется последовательная политика индустриально – инновационного развития, направленная на ускорение процессов диверсификации экономики за счет ускоренного развития обрабатывающей промышленности, создания предпосылок для дальнейшего развития промышленного сектора. Планирование политики осуществляется через утверждение 5-летних государственных программ, утверждаемых Указами Президента Республики Казахстан и планов мероприятий, утверждаемых Правительством Республики Казахстан.

Реализация 1-го пятилетнего плана (Государственной программы по форсированному индустриально – инновационному развитию на 2010 - 2014 годы) стала одним из ключевых элементов антикризисной программы, позволила обеспечить поддержание инвестиционной активности в экономике Казахстана, повысить объемы промышленного производства, производительность труда в обрабатывающей промышленности, сохранить рабочие места в промышленности. Энергоемкость экономики за 4 года снизилась на 18,6%.

Впервые обрабатывающий сектор начал развиваться опережающими темпами по сравнению с горнодобывающими отраслями. Идет перераспределение структуры экономики в пользу сектора услуг. Поэтому, говоря о снижении в период 2008-2013 годы доли обрабатывающей промышленности в структуре ВВП с 11,8 до 10,8%, необходимо также помнить, что доля горнодобывающих секторов снизилась еще больше – с 18,7% до 16,5%.

Однако, несмотря на достигнутые успехи говорить о крупных системных изменениях еще рано. Опыт стран, прошедших успешную ускоренную трансформацию, таких как Сингапур, Южная Корея, Япония говорит, что данный процесс занимает по меньшей мере 25 – 30 лет.

Поэтому Указом Президента Республики Казахстан от 1 августа 2014 года № 874 утвержден следующий пятилетний план – Государственная программа индустриально – инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы (далее – ГПИИР, Госпрограмма).

ГПИИР учитывает как положительный, так и отрицательный опыт реализации 1-ой пятилетки.

В качестве значительных можно отметить следующие изменения в подходах:

- сужение отраслевого фокуса – определены 14 приоритетных секторов в 6 отраслях обрабатывающей промышленности;
- более активное вовлечение в реализацию программы и принятие решений предпринимательских кругов – через структуры НПП,

кластерное развитие, четкое разграничение ответственности бизнеса и госорганов за реализацию инвестиционных проектов;

– усиление координации деятельности госорганов и институтов развития по реализации Госпрограммы и реализацию кластерной политики.

Одну из важных ролей в реализации последнего из вышеприведенных подходов должен сыграть АО «КИРИ», определенный Офисом управления Госпрограммой.

Данное обстоятельство является основанием для глубинных преобразований АО «КИРИ» с целью эффективного исполнения возлагаемых на него функций.

1.1.2. Изменения в политике акционера

С начала основания акционерами АО «КИРИ» выступили Министерство индустрии и новых технологий РК (МИНТ РК), Комитет промышленности МИНТ РК, Комитет по инвестициям МИНТ РК, курирующие основные отрасли обрабатывающей промышленности. Однако учитывая реорганизацию государственных органов в соответствии с Указом Президента от 6 августа 2014 № 875 «О реформе системы государственного управления Республики Казахстан», МИНТ РК было преобразовано в Министерство по инвестициям и развитию Республики Казахстан.

Согласно новой структуре министерство включает следующие ведомства:

- 1) Комитет по инвестициям;
- 2) Комитет индустриального развития и промышленной безопасности;
- 3) Комитет технического регулирования и метрологии;
- 4) Комитет геологии и недропользования;
- 5) Комитет автомобильных дорог;
- 6) Комитет гражданской авиации;
- 7) Комитет транспорта;
- 8) Комитет связи, информатизации и информации;
- 9) Аэрокосмический комитет.

Включение дополнительных комитетов в структуру министерства, говорит о расширении его функционала и необходимости проведения работы по усилению координации всех направлений деятельности.

Учитывая решение Коллегии министерства от 5 сентября 2014 года о создании на базе АО «КИРИ» «мозгового центра» политики индустриализации и поручении проведения анализа взаимодействия между структурными подразделениями, ведомствами и подведомственными организациями министерства, становится важным пересмотреть роль и место АО «КИРИ» в структуре вновь созданного госоргана.

1.2. Анализ внутренней среды

1.2.1. Функционал АО «КИРИ»

Деятельность АО «КИРИ» регулируется Законом Республики Казахстан от 13 мая 2003 года «Об акционерных обществах», Уставом АО «КИРИ», а также другими нормативными правовыми актами Республики Казахстан и внутренними документами АО «КИРИ».

Стопроцентное участие государства в уставном капитале в лице МИР РК составило 100,0 млн. тенге за счет средств, выделенных из республиканского бюджета в 2010 году.

АО «КИРИ» рассматривает вопросы индустриального развития на макро- и микроуровне.

Макроуровень включает:

- 1) информационно-аналитическое сопровождение реализации ГПИИР;
- 2) анализ и прогноз развития отраслей промышленности (включая определенные в качестве приоритетных в ГПИИР) и смежных секторов экономики, изучение влияния на них интеграционных процессов в рамках ТС-ЕЭП, ВТО;
- 3) формирование единой карты приоритетных товаров и услуг (ЕКПТУ).

На **микроуровне** рассматриваются:

- 1) сопровождение и мониторинг Карты индустриализации;
- 2) предоставление инструментов поддержки, сопровождение и мониторинг программы «Производительность-2020» (далее – Программа).

С учетом изменений в реализации индустриально-инновационной политики, определенных новых функций АО «КИРИ» макроуровень необходимо дополнить следующими вопросами:

- вопросы развития кластеров (национальных и территориальных);
- вопросы координации институтов развития, реализующих инструменты господдержки;
- предоставление экспертных заключений по оценке хода реализации ГПИИР, как общего характера, так и по отдельным направлениям и работе отдельных госорганов и организаций.

1.2.2. Бизнес-процессы

За период с 2010 по 2014 года АО «КИРИ» оказаны исследовательские и консалтинговые услуги на сумму около 4,2 млрд. тенге (Табл.1).

Таблица 1
млн. тенге

	2010	2011	2012	2013	2014
Объем исследований (без учета НДС)	296,0	435,7	1 433,2	796,1	1 202,2

Финансово - хозяйственная деятельность АО «КИРИ» характеризуется следующими показателями:

Таблица 2

	Ед.изм.	2010	2011	2012	2013	II2014
Активы	млн. тенге	283,9	206,7	767,0	420,1	275,7
Доходы		296,0	435,7	1433,3	803,1	1069,7
Расходы		154,1	435,3	1328,1	758,0	1021,9
Итоговая прибыль (убыток)		114,7	0,8	88,5	29,5	38,2
Капитал		214,7	136,0	222,8	208,0	199,9
Рентабельность:	%					
- активов ROA		0,40	0,003	11,54	7,03	13,86
- собственного капитала ROE		0,53	0,004	34,20	14,19	19,11
- продаж ROS		0,38	0,002	6,15	3,68	3,7
Коэффициент финансового рычага (леверидж)		0,28	0,44	1,96	1,02	0,38
ЕБИТДА		143,3	10,5	117,4	52,1	59,6

С начала основания организационная структура АО «КИРИ» претерпевала изменения в соответствии с поставленными задачами министерства.

В настоящее время сформированы следующие подходы к организации работы АО «КИРИ»:

1. Соответствие оргструктуры основным направлениям работы (функционалу): сопровождение процессов индустриализации, отраслевые компетенции, стратегические исследования;
2. Минимизация дублирования и/или пересечения функций структурных подразделений;
3. Особое внимание повышению качества оказываемых услуг, позиционированию АО «КИРИ» на рынке консалтинговых услуг;
4. Постоянная нацеленность на оптимизацию внутренних бизнес-процессов, в том числе за счет интеграции информационных потоков, разумной автоматизации процессов;
5. Повышение уровня стратегического планирования и корпоративного развития;
6. Стимулирование развития компетенций персонала.

Данные, приведенные в табл. 3 свидетельствуют о происходящих процессах трансформации АО «КИРИ» от организации, ориентированной на проведение научных исследований, к организации, оказывающей экспертные услуги и проводящей исследования более прикладного характера, постепенно интегрирующейся в международное консультационное сообщество.

В то же время, текучесть кадров находится на неприемлемом для нормального функционирования общества уровне. Поэтому будут приложены максимальные усилия по созданию привлекательных условий труда для удержания компетентных специалистов.

Таблица 3

Направление	Ед. изм.	2010	2011	2012	2013	9 мес. 2014	П2014
Утвержденная штатная численность	ед.	50	58	76	76	80	80
Уровень текучести кадров	%	15	25	27	31,5	25	30
Средняя выработка на одного сотрудника производственного персонала	млн. тенге	6,9	6,4	12	8,3	-	12,9
Научный состав работников:	%	30	26,2	19,8	19,8	15	15
- доктора наук, профессора		6	5,2	4	4	2,5	2,5
- кандидаты наук		24	21	15,8	15,8	12,5	12,5
- Ph.D						2,5	2,5
- Master						22,5	22,5
Доля сотрудников с отраслевым образованием		28	22	21	30	33	33
Доля сотрудников со средним стажем работы:							
< 10 лет		44	47	54	52	63	62,5
> 10 лет		46	43	36	38	39	37,5
Доля сотрудников, владеющих английским языком		9	11,6	19	19	20	20

1.3. SWOT-анализ

В результате проведенного анализа внешней и внутренней среды, роли АО «КИРИ» в реализации государственной политики индустриализации, определены следующие сильные и слабые стороны, а также существующие возможности и угрозы для деятельности (Табл.4).

Таблица 4

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Законодательно закрепленный статус национального института развития в области развития индустрии, гарантирующий минимальный государственный заказ; 2. Существенный опыт в разработке и реализации промышленной политики; 3. Нарботанные информационно-аналитические ресурсы.	1. Недостаточная эффективность внутренних бизнес-процессов; 2. Слабая диверсификация доходной части бюджета; 3. Низкий уровень коммуникаций с заказчиком и конечными потребителями, ведущий к недостаточному предложению и качеству услуг; 4. Недостаточно развитое корпоративное управление.
Возможности	Угрозы

<ol style="list-style-type: none"> 1. Обретение новой и более ответственной роли и места в промышленной политике страны; 2. Трансформация компетенций, наработанных в рамках основной деятельности, для оказания услуг сторонним организациям; 3. Становление авторитетной, узнаваемой организацией на внутреннем и международном рынке. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Системный кризис на внешних рынках и переориентация государственной экономической политики; 2. Неудача политики индустриализации ввиду неэффективной системы реализации и мониторинга; 3. Усиление конкуренции и передача части потенциальных контрактов сторонним организациям; 4. Противодействие со стороны других государственных органов и институтов.
---	---

Таким образом, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, выявив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, в рамках новой оргструктуры, будут представлены новые миссия и видение, стратегические направления развития АО «КИРИ» на предстоящие пять лет. Также будут описаны мероприятия и ресурсы, способствующие реализации Стратегии.

Раздел 2. Миссия и видение

АО «КИРИ» определены следующие миссия и видение на период 2015-2019 годы.

Миссия

Миссией АО «КИРИ» является содействие в обеспечении успеха политики индустриализации Казахстана.

Видение

Видение АО «КИРИ» к 2019 году - ключевой институт стратегического консалтинга в Казахстане, повышающий эффективность процессов индустриализации, содействующий конкурентоспособности как отраслей, так и отдельных предприятий промышленности.

Раздел 3. Стратегические направления развития

Стратегические направления развития включают стратегические задачи и показатели:

Таблица 5

Стратегические направления	Стратегические задачи	Показатели
1. Содействие в формировании индустриальной политики	1. Создание эффективной системы координации и мониторинга реализации ГПИИР	<ol style="list-style-type: none"> 1) Доля целевых индикаторов ГПИИР, охваченных мониторингом 2) Доля мероприятий Плана мероприятий по реализации ГПИИР, охваченных мониторингом 3) Количество межведомственных вопросов, вынесенных на Комиссию по промышленному развитию Республики Казахстан
	2. Обеспечение функционирования	1) Количество внесенных в МИР РК предложений по внесению изменений в НПА

	системы анализа и совершенствования индустриальной политики	<p>2) Доля принятых от внесенных в МИР РК предложений по внесению изменений в НПА</p> <p>3) Количество подготовленных информационно - аналитических материалов по вопросам индустриально - инновационного развития РК:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отчетов; - дайджестов; - докладов; - справок; - презентаций. <p>4) Количество подписчиков на аналитику АО «КИРИ»</p>
2. Координация системы инструментов поддержки и индустриализации	1. Проведение мониторинга и оценки эффективности инструментов поддержки, предоставляемых в рамках ГПИИР подведомственными организациями МИР РК	1) Количество предприятий, воспользовавшихся инструментами поддержки
		2) Степень осведомленности промышленных предприятий
		3) Степень удовлетворенности участников инструментами поддержки
	2. Увеличение охвата бизнеса инструментами поддержки Программы "Производительность - 2020"	1) Количество меморандумов с потенциальными участниками Программы
		2) Количество семинар - совещаний, круглых столов, встреч, в том числе в регионах, по разъяснению мер государственной поддержки Программы
		3) Количество участников Программы
		4) Количество предприятий, повысивших производительность труда
		5) Качественный показатель обеспечения государственной поддержки отечественным предприятиям/участникам в разработке или экспертизе комплексного плана инвестиционного проекта
		6) Средние затраты на оплату за разработку или экспертизу комплексного плана инвестиционного проекта
		7) Средние затраты на оплату за обучение топ-менеджеров предприятий по вопросам повышения производительности труда и энергоэффективности
3. Постоянное повышение эффективности АО «КИРИ» через улучшение внутренних компетенций и оказания качественных	1. Постоянное увеличение экспертных компетенций	8) Средние затраты на софинансирование проведения технической диагностики предприятий
		9) Средние затраты на возмещение технического нормирования труда
		1) Средняя выработка на одного сотрудника производственного персонала
		2) Количество опубликованных информационно - аналитических материалов:
		<ul style="list-style-type: none"> - дайджестов; - статей. <p>3) Количество публикаций, которые выходят в зарубежных изданиях</p> <p>4) Снижение текучести кадров</p>

работ и услуг	2. Расширение партнерской сети	5) Степень удовлетворенности персонала
		1) Количество казахстанских и зарубежных экспертов в базе данных АО «КИРИ»
		2) Количество новых потребителей консалтинговых услуг АО "КИРИ" (все кроме МИР РК)
		3) Количество подписанных меморандумов и соглашений о сотрудничестве
	3. Создание информационной платформы для интеграции данных	4) Количество проведенных совместно с международными организациями работ
		1) Процент автоматизации представления данных структурным подразделениям АО "КИРИ"
		2) Количество автоматически формируемых отчетов в базе данных
	4. Повышение имиджа и узнаваемости АО «КИРИ»	3) Доля автоматически рассчитываемых ключевых показателей деятельности
		1) Количество пользователей сайта
		2) Уровень осведомленности целевых групп (предприятий, госорганов, институтов, др.) о деятельности АО «КИРИ»
		3) Количество организованных и/или сопровождаемых конференций, значимых мероприятий, круглых столов по теме индустриализации

Оцифрованные значения по показателям представлены в Приложении 1.

Раздел 4. Организация процесса реализации Стратегии

Организация процесса реализации Стратегии включает мероприятия, способствующие достижению поставленных стратегических задач, а также необходимые задействованные ресурсы.

Стратегическое направление №1 - содействие в формировании индустриальной политики.

Задача 1: *создание эффективной системы координации и мониторинга реализации ГПИИР.*

Учитывая масштаб и значимость ГПИИР для развития страны, в Госпрограмме поставлена задача по совершенствованию системы мониторинга и оценки ее реализации для обеспечения эффективной координации, повышения доступности и качества оперативных данных о ходе ее реализации. При этом, значительная роль в управлении ее реализацией отводится Комиссии по промышленному развитию Республики Казахстан (далее - Комиссия).

Комиссия – консультационно-совещательный орган, возглавляемый Премьер - Министром Республики Казахстан. Основной задачей Комиссии является анализ хода реализации ГПИИР, выявление проблемных вопросов системного характера, выработка рекомендаций по их устранению, внесение предложений в сфере промышленного развития страны.

На базе АО «КИРИ» продолжится формирование Центра компетенций в области индустриальной политики, к основным направлениям деятельности

которого относятся создание и развитие офиса управления ГПИИР, в том числе мониторинг реализации ГПИИР, аналитическое сопровождение работы Комиссии.

Таким образом, в случае наличия заказа, Институт должен обеспечить качественное оказание следующих услуг:

1) Разработка предложений по совершенствованию нормативной базы, в первую очередь, Закона Республики Казахстан «О государственной поддержке индустриально-инновационной деятельности», в части приведения в соответствие с подходами, указанными в ГПИИР. Особенно важным является внедрение принципиально нового подхода по мониторингу процессов индустриализации, координации работы госорганов и институтов развития, внедрение новых инструментов поддержки.

2) Информационно-аналитическая поддержка Комиссии.

АО «КИРИ» в качестве Офиса управления ГПИИР обеспечит организационную и информационно – аналитическую поддержку Комиссии:

– организационную: путем участия в подготовке предложений по формированию графика заседаний, проектов повесток дня заседаний, проектов протокола;

– информационно-аналитическую: путем формирования аналитических материалов по вопросам реализации ГПИИР, в том числе по проблемным вопросам межведомственного характера, возникающим в ходе реализации и мониторинга ГПИИР.

3) Организация работы по информационному освещению хода реализации ГПИИР, через проведение комплекса соответствующих мероприятий, обеспечение аналитическими материалами, работой со СМИ.

Задача 2: *обеспечение функционирования системы анализа и совершенствования индустриальной политики.*

В случае наличия заказа, АО «КИРИ» должен обеспечить качественное оказание следующих услуг:

1) Выработка предложений по внесению изменений и дополнений в нормативно-правовые акты (далее – НПА): сбор утвержденных НПА по промышленной политике в Казахстане, анализ возможностей для совершенствования нормативной базы, проверка на дублирование мероприятий в них, выработка предложений по совершенствованию существующих НПА в целях совершенствования промышленной политики.

2) Подготовка периодических отчетов, дайджестов, докладов, справок и презентационных материалов по повышению конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятий промышленности и других секторов экономики.

3) Проведение анализа индустриальных процессов в разрезе отраслей и регионов.

4) Разработка и актуализация единой карты приоритетных товаров и услуг, разработка паспортов по приоритетным товарам/товарным группам и

услугам для потенциальных инвесторов, с визуализацией результатов исследований в публичном доступе: перечни товаров и услуг в разрезе регионов и секторов, паспорта, публикации.

5) Проведение исследовательской работы по проблематике региональной экономической интеграции в рамках интеграционных объединений (Евразийского экономического союза, Всемирной торговой организации), в том числе оценка экономических эффектов ЕАЭС, вопросы гармонизации законодательства, формирование «евразийских ТНК» и др.

6) Выдача экспертных заключений по запросам госорганов, нацкомпаний, международных организаций и частного сектора по вопросам индустриализации.

7) Организация мероприятий, направленных на обсуждение текущей экономической ситуации, выработку предложений и рекомендаций по стимулированию экономики и обрабатывающего сектора в частности.

Для позиционирования общества в качестве ведущего экспертно-консультационного института РК будут изменены подходы в размещении аналитических материалов. В дальнейшем, коммерческое использование базы аналитических отчетов и исследований должно стать одной из значимых статей дохода общества.

Стратегическое направление №2 - координация системы инструментов поддержки и индустриализации.

Задача 1: *проведение мониторинга и оценки эффективности инструментов поддержки, предоставляемых в рамках ГПИИР подведомственными организациями МИР РК.*

Подходы к проведению данных работ будут разработаны и формализованы в рамках внесения изменения в НПА, а также через решения Комиссии.

Для каждого инструмента будут определяться основные индикаторы успешности и востребованности. Периодический анализ качества и объемов предоставляемых инструментов будет направляться в МИР РК и на рассмотрение Комиссии.

С целью определения уровня осведомленности и удовлетворенности полученными мерами государственной поддержки, предполагается проведение анкетирования субъектов предпринимательства.

По итогам мониторинга и анкетирования будут выработываться предложения по оптимизации механизмов предоставления инструментов поддержки.

Задача 2: *увеличение охвата бизнеса инструментами поддержки Программы «Производительность-2020».*

Программа должна стать одним из ключевых инструментов поддержки предпринимательства в рамках ГПИИР.

Проведенный анализ реализации Программы в 1-ой пятилетке показал следующие резервы повышения ее эффективности и привлекательности для бизнеса:

- увеличение количества востребованных инструментов, направленных на повышение производительности труда и общей конкурентоспособности предприятий;
- четкое определение подходов по поддержке разных типов клиентов Программы: отдельные предприятия, потенциальные лидеры конкурентоспособности, кластерные образования;
- кардинальное упрощение процедур и унификация требований к заявителям;
- перевод всех инструментов Программы на следующие принципы предоставления поддержки: заявительный характер (заявка принимается круглогодично для любого инструмента, кроме кластерных инициатив) и принцип возмещения части затрат (в целях повышения заинтересованности заявителя и снижения риска нецелевого использования средств).

При проведении работы планируется больше внимания уделять информационному сопровождению реализации Программы. Это означает и усиление качества консультаций потенциальных заявителей, семинаров, раздаточных материалов, и системную работу со СМИ.

Стратегическое направление №3 - постоянное повышение эффективности АО «КИРИ» через улучшение внутренних компетенций и оказания качественных работ и услуг

Задача 1: *постоянное увеличение экспертных компетенций.*

Для обеспечения процесса роста экспертных компетенций предполагается осуществление мероприятий, по 5-ти направлениям:

- стимулирование повышения экспертных компетенций работников через комплекс мер по обучению персонала навыкам и методикам, необходимым для проведения качественных экспертно-консультационных услуг;
- участие в международных мероприятиях высокого уровня, посвященных индустриальной проблематике и организация таких мероприятий в РК с привлечением экспертов международного уровня;
- внедрение системы перенимания компетенций у экспертов – международных партнеров и экспертов высокого уровня, привлекаемых на субподряд в целях исполнения аналитических исследований;
- внедрение системы обмена информацией и навыками между работниками общества;
- расширение практики публикации проведенных аналитико-исследовательских работ, в том числе и в международных изданиях, в целях получения адекватной сторонней оценки качества исследований.

Задача 2: *расширение партнерской сети.*

По данной задаче предполагается осуществление мероприятий, по следующим направлениям:

- формирование базы данных экспертов – физических лиц, которых можно привлекать для проведения совместных работ и участия в мероприятиях, организуемых АО «КИРИ»;
- формирование базы данных профильных консалтинговых и экспертных организаций, в том числе зарубежных и международных, подписание с ними меморандумов о сотрудничестве и привлечения их для проведения совместной работы;
- внедрение системы постоянного поиска потенциальных партнеров, а также клиентов – потребителей консалтинговых услуг (включая региональный сектор), продвижения имиджа Института как ведущей казахстанской экспертной организации.

Также будет разработана система стимулирования и поощрения сотрудников, принимающих участие в привлечении и реализации новых заказов от частного сектора.

В целом, будут предприняты меры по налаживанию конструктивных отношений с экспертным сообществом, вовлечением его в процессы индустриализации, налаживание обратной связи с Правительством. В этой связи АО «КИРИ» будут проводиться конференции, круглые столы и другие мероприятия, которые станут открытой диалоговой площадкой для обсуждения наиболее важных вопросов совершенствования индустриальной политики.

Задача 3: *создание информационной платформы для интеграции данных.*

Для проведения аналитических исследований особую роль играет качественная исходная информация. Качество информации определяется ее своевременностью, достоверностью, репрезентативностью.

Можно рассматривать три источника информации – внешние стандартные (базы данных, корпоративные сайты, аналитические порталы и т.п.), внешние «полевые» (опросы, анкетирование, консультации, собеседования, интервьюирование по конкретным тематикам), внутренние (результаты обработки поступившей информации структурными подразделениями АО «КИРИ»).

Таким образом, необходимо внедрить информационные технологии, позволяющие максимально автоматизировать структурирование внешних и внутренних информационных потоков, их обработку и визуализацию.

Для этих целей предполагается создание информационной платформы для интеграции данных и имеющихся подсистем (документооборот, электронная почта, корпоративный сайт, системы мониторинга). Параллельно предлагается постепенно разработать и интегрировать на базе платформы системы сбора статистических данных, систему оценки показателей и любые другие системы АО «КИРИ».

Интегрированная информационная платформа позволит не только упростить работу структурных подразделений по сбору и обмену информацией, но позволит приступить к постепенной автоматизации процессов анализа информации, что в конечном итоге приведет к повышению качества

оказываемых АО «КИРИ» услуг, увеличению производительности труда сотрудников.

Для создания Информационной платформы будут проведены следующие мероприятия:

- определение перечня и формы автоматически формируемых отчетов;
- разработка входных (структурированных) форм - для обеспечения единого стандарта представления данных;
- разработка выходных (структурированных) форм - для обеспечения наследственности передачи данных;
- налаживание сотрудничества с казахстанскими и международными статистическими и информационно-аналитическими агентствами.

Задача 4: *повышение имиджа и узнаваемости АО «КИРИ».*

В рамках данной задачи планируется реализация следующих мероприятий:

- проведение ребрендинга АО «КИРИ», разработка нового брендбука;
- разработка комплексной PR – стратегии общества;
- повышение узнаваемости и посещаемости сайта (особое внимание будет уделено наполнению и поддержке сайта, который должен стать более динамичным и интересным);
- разъяснение основных направлений деятельности АО «КИРИ», итогов работы и планов развития на предстоящие периоды в рамках конференций, круглых столов и других мероприятий, проводимых по теме индустриализации, в том числе и регионального формата.
- проведение анкетирования с целью выявления доли осведомленных предприятий, госорганов, людей о деятельности АО «КИРИ».
- размещение аналитических исследований, проводимых АО «КИРИ» на корпоративном сайте с постепенным выходом на коммерциализацию доступа к полным версиям.

Корпоративное управление

В 2015-2019 годы будет вестись работа по переходу на методы управления и бизнес-процессы, отвечающие современным тенденциям развития экономики и передовым практикам ведения бизнеса. Будут продолжены мероприятия по повышению прозрачности и гибкости деятельности АО «КИРИ» как открытой компании.

21 января 2014 года АО «КИРИ» получен сертификат соответствия системы менеджмента качества (далее – СМК). В течение срока действия сертификата до 20 января 2017 года внутренними аудиторами СМК, Службой внутреннего аудита ежегодно будет проводиться оценка на соответствие внутренних процессов требованиям СМК. Также органом, подтверждающим соответствие, будут проводиться инспекционные аудиты системы менеджмента.

В конце 2014 года разработана и внедрена новая система оплаты труда с широким диапазоном изменения заработной платы от минимального уровня до максимального, которая предусматривает возможность оценки сотрудника по стажу, опыту уже при приеме на работу и по результатам последующей работы.

Проведена работа по оптимизации ранее утвержденных документов и разработано новое Положение об условиях приема работников и трудовом распорядке в АО «КИРИ», в котором упрощен порядок занятия вакантных должностей, перевод и увольнение работников, упорядочены вопросы премирования сотрудников.

При этом усилена возможность принятия решений со стороны непосредственных руководителей – директоров структурных подразделений. Так, прием на работу осуществляется только по представлению руководителя структурного подразделения, также ими самостоятельно решается вопрос распределения премиального фонда структурного подразделения среди сотрудников.

При этом созданный Центр корпоративного развития будет постоянно проводить работу по выявлению возможностей дальнейшего совершенствования подходов в кадровой работе и бизнес-процессах.

Так, проведенная оптимизация оргструктуры АО «КИРИ» позволит с 2015 года повысить производительность труда работников, вследствие чего при сложившемся портфеле заказов необходимости в увеличении штата не имеется.

Однако, в случае увеличения объемов заказов, оказания новых услуг будут внесены предложения по увеличению штатной численности, либо организации проектной работы на принципах аутсорсинга.

В случае необходимости, для организации системы сбора информации на местах в 2015-2016 года будет проработана возможность открытия филиалов в регионах Казахстана, которые будут осуществлять сбор информации и отслеживать ситуацию по отраслям и проектам в разрезе регионов.

При этом увеличение штатной численности производственного персонала не будет приводить к уменьшению выработки на одного работника и снижению уровня рентабельности деятельности общества.

Важной составляющей успешности корпоративного развития, влияющей на текучесть кадров, станет увеличение степени удовлетворенности персонала за счет:

- улучшения менеджмента управления: понятные, четкие, выполнимые цели и задачи, объективная оценка результатов работы;
- совершенствования системы стимулирования персонала;
- организации обучения и развития;
- обеспечения возможности карьерного роста;
- поддержания доброжелательной атмосферы в коллективе;
- развития корпоративной культуры;
- улучшения условий работы (комфортная обстановка внутри офиса, техническая оснащенность рабочего места, удобный график работы,

вопросы здоровья работников и безопасности труда, будет проработан вопрос приобретения в собственность офисного помещения, что обеспечит постоянную локализацию и позволит снизить операционные затраты).

В 2013-2014 годах показатель степени удовлетворенности персонала находился на уровне 70-75%. К 2019 году планируется увеличить уровень удовлетворенности персонала до 85%. Степень удовлетворенности будет оцениваться опросным путем – анкетирования сотрудников.

Финансовая устойчивость

В планируемый период будет продолжена работа по повышению качества управления имеющимися денежными ресурсами для поддержания основной деятельности. Прогнозные значения показателей финансово – хозяйственной деятельности представлены в следующей таблице 7:

Таблица 7

	Ед.изм.	2013	2014П	2015П	2016П	2017П	2018П	2019П
Активы	млн. тенге	420,1	275,7	264,7	280,0	280,0	280,0	280,0
Доходы		803,1	1069,7	1260,6	1300,0	1350,0	1400,0	1500,0
Расходы		758,0	1021,9	1248,9	1285,0	1333,0	1382,0	1480,0
Итоговая прибыль (убыток)		29,5	38,2	9,4	12,0	13,6	14,4	16,0
Капитал		208,0	199,9	136,4	140	140	140	140
Рентабельность								
- активов ROA	%	7,03	13,86	3,54	4,4	4,8	5,1	5,7
- собственного капитала ROE		14,2	19,1	6,86	8,7	9,7	10,3	11,4
- продаж ROS		3,68	3,70	0,74	0,9	1,0	1,0	1,0
Коэффициент финансового рычага (леверидж)		1,02	0,38	0,94	0,77	0,77	0,77	0,77
ЕБИТДА	тыс. тенге	52,1	59,6	22,4	22,0	23,6	24,4	26,0
Доля частных заказов в общем объеме портфеля доходов	%			3,0	5,0	10,0	20,0	25,0

В таблице приведены фактические за 2013 год и плановые (2014-2019 года) показатели финансово – хозяйственной деятельности.

Согласно прогнозам в 2019 году доходная часть составит 1,5 млрд. тенге, в том числе доля частных заказов составит 25%. Рентабельность по заказам госорганов запланирована на уровне не менее 15%.

Дивидендная политика АО «КИРИ» определена постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 июля 2007 года № 633 «О дивидендах на государственные пакеты акций и доходах на государственные доли участия в организациях», в соответствии с данным постановлением размер

дивидендов на государственный пакет акций составляет 50 процентов от чистого дохода акционерного общества.

Приложение 1

Стратегические направления	Стратегические задачи	Показатели	Ед.изм.	2015	2016	2017	2018	2019	
1. Содействие в формировании индустриальной политики	1. Создание эффективной системы координации и мониторинга реализации ГПИИР	1) Доля целевых индикаторов ГПИИР, охваченных мониторингом		80	90	95	100	100	
		2) Доля мероприятий Плана мероприятий по реализации ГПИИР, охваченных мониторингом	%	70	80	90	100	100	
		3) Количество межведомственных вопросов, вынесенных на Комиссию по промышленному развитию	ед.	4	4	3	3	2	
	2. Обеспечение функционирования системы анализа и совершенствования индустриальной политики	1) Количество внесенных в МИР РК предложений по внесению изменений в НПА		7	7	8	7	7	
			2) Доля принятых от внесенных в МИР РК предложений по внесению изменений в НПА	%	21	29	41	36	36
		3) Количество подготовленных информационно - аналитических материалов по вопросам индустриально - инновационного развития РК:	- отчетов;	ед.	18	18	18	18	18
			- дайджестов;		24	24	24	24	24
			- докладов;		16	16	16	17	17
			- справок;		12	12	12	14	14
			- презентаций.		10	10	10	10	10
4) Количество подписчиков на аналитику АО «КИРИ»		20	30	40	50	60			

2. Координация систем инструментов поддержки и индустриализации	1. Проведение мониторинга и оценки эффективности инструментов поддержки, предоставляемых в рамках ГПИИР	1) Количество предприятий, воспользовавшихся инструментами поддержки	1	1	1	1	1	1	1
		2) Степень осведомленности промышленных предприятий	20	30	40	50	60	60	60
		3) Степень удовлетворенности участников инструментами поддержки	30	30	40	50	60	60	60
		1) Количество меморандумов с потенциальными участниками Программы	5	7	10	10	10	10	10
		2) Количество семинар-совещаний, круглых столов, встреч, в том числе в регионах, по разъяснению мер государственной поддержки Программы	10	10	10	10	10	10	10
		3) Количество участников Программы	23	23	23	24	24	24	24
		4) Количество предприятий, повысивших производительность труда	3	3	3	3	3	3	3
		5) Качественный показатель обеспечения государственной поддержки отечественным предприятиям/участникам в разработке или экспертизе комплексного плана инвестиционного проекта	10	10	10	11	11	11	11
		6) Средние затраты на оплату за разработку или экспертизу комплексного плана инвестиционного проекта	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500

2. Координация систем инструментов поддержки и индустриализации	7) Средние затраты на оплату за обучение топ-менеджеров предприятий по вопросам повышения производительности труда и энергоэффективности	тыс.тг.	1578,7	1578,7	1578,7	1578,7	1578,7		
			8933,3	8933,3	8933,3	8933,3	8933,3		
			3000	3000	3000	3000	3000		
3. Постоянное повышение эффективности АО «КИРИ» через улучшение внутренних компетенций и оказания качественных работ и услуг	1. Постоянное увеличение экспертных компетенций	млн. тенге	12	15	16	16,5	18		
			2) Количество опубликованных информационно - аналитических материалов: - дайджестов; - статей.	39	39	42	43	43	
				24	24	24	24	24	
			3) Количество публикаций, которые выходят в зарубежных изданиях	15	15	18	19	19	
				6	7	9	12	12	
			4) Снижение текучести кадров	30	25	20	20	20	
			5) Степень удовлетворенности персонала	80	85	85	85	85	
			2. Расширение партнерской сети	1) Количество казахстанских и зарубежных экспертов в базе данных АО «КИРИ»	12	13	14	14	14
				2) Количество новых потребителей консалтинговых услуг АО «КИРИ» (все кроме МИР РК)	1	1	2	2	2
				3) Количество подписанных меморандумов и соглашений о сотрудничестве	1	1	2	2	3
4) Количество проведенных совместно с международными организациями работ	1	1		2	2	3			

3. Постоянное повышение эффективности АО «КИРИ» через улучшение внутренних компетенций и оказания качественных работ и услуг	3. Создание информационной платформы для интеграции данных	1) Процент автоматизации представления данных структурным подразделениям АО «КИРИ»	%	30	40	50	80	100
		2) Количество автоматически формируемых отчетов в базе данных	ед.	5	10	15	20	30
	4. Повышение имиджа и узнаваемости АО «КИРИ»	3) Доля автоматически рассчитываемых ключевых показателей деятельности	%	50	60	70	80	100
		1) Количество пользователей сайта	тыс.чел.	68	89	115	150	195
2) Уровень осведомленности целевых групп (предприятий, госорганов, институтов, др.) о деятельности АО «КИРИ»		%	15	20	25	30	35	
		3) Количество организованных и/или сопровождаемых конференций, значимых мероприятий, круглых столов по теме индустриализации	ед.	1	1	1	1	2