



**Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Каспий" на 2014 - 2023 годы**

*Утративший силу*

Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 июля 2014 года № 838. Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 10 декабря 2018 года № 818 (вводится в действие по истечении десяти календарных дней после дня его первого официального опубликования)

**Сноска. Утратило силу постановлением Правительства РК от 10.12.2018 № 818 (вводится в действие по истечении десяти календарных дней после дня его первого официального опубликования).**

В соответствии с пунктом 2 статьи 184 Закона Республики Казахстан от 1 марта 2011 года "О государственном имуществе" Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Утвердить прилагаемую Стратегию развития акционерного общества "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Каспий" на 2014 – 2023 годы.

2. Настоящее постановление вводится в действие со дня его подписания.

Премьер-Министр  
Республики Казахстан

К. Масимов

Утверждена  
постановлением Правительства  
Республики Казахстан  
от 28 июля 2014 года № 838

**Стратегия  
развития акционерного общества "Национальная компания "  
Социально-предпринимательская корпорация "Каспий"  
на 2014 – 2023 годы**

Настоящая Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Каспий" (далее – Стратегия) определяет основные стратегические направления деятельности

акционерного общества "Национальная компания" Социально-предпринимательская корпорация "Каспий" (далее – СПК) на 2014 – 2023 годы.

Стратегия разработана в соответствии с Правилами разработки, утверждения стратегий развития национальных, управляющих холдингов, национальных холдингов, национальных компаний, акционером которых является государство, а также мониторинга и оценки их реализации, утвержденными постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2011 года № 1236.

Стратегия разрабатывалась с использованием принципа соответствия целей и направлений деятельности СПК приоритетам национального и регионального развития, определенным в основных стратегических документах:

1) Указе Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 922 "О Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 года";

2) Указе Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 958 "О Государственной программе по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 – 2014 годы и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан";

3) Указе Президента Республики Казахстан от 4 июня 2013 года № 579 "Об утверждении Концепции инновационного развития Республики Казахстан до 2020 года";

4) постановлении Правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2010 года № 1308 "Об утверждении Программы по развитию инноваций и содействию технологической модернизации в Республике Казахстан на 2010 – 2014 годы";

5) постановлении Правительства Республики Казахстан от 26 июля 2011 года № 862 "Об утверждении Программы "Развитие регионов";

6) постановлении Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года № 1382 "Об одобрении Концепции развития социально-предпринимательских корпораций";

7) постановлении акимата Мангистауской области от 10 декабря 2010 года № 353 "Об утверждении Программы развития территории Мангистауской области на 2011 – 2015 годы";

8) Послании Президента Республики Казахстан – Лидера нации Н. А. Назарбаева народу Казахстана "Стратегия "Казахстан – 2050" – Новый политический курс состоявшегося государства".

Настоящий документ определяет основные стратегические цели и задачи развития СПК на период 2014 – 2023 годов.

Реализация поставленных в Стратегии целей и задач будет обеспечена за счет эффективного управления дочерними организациями СПК.

Все программные и плановые документы СПК и его дочерних организаций будут разрабатываться с учетом положений настоящей Стратегии либо приведены в соответствие с ней.

#### 1. Анализ текущего состояния

Анализ внешней среды

Анализ текущей ситуации

СПК осуществляет свою деятельность в Мангистауской области Республики Казахстан (далее – область). Площадь территории области составляет 165,6 тыс. км<sup>2</sup> или 6,1 % территории государства (7-е место по республике).

Мангистауская область расположена к востоку от Каспийского моря на плато Мангышлак (Мангистау), граничит на северо-востоке с Атырауской и Актюбинской областями, на юге – с Туркменией и на востоке – с Узбекистаном.

По состоянию на 1 января 2013 года население области составило 545,7 тыс. человек или 3,3 % населения Казахстана (15-е место по республике). Экономически активное население области составило 241,9 тыс. человек, численность занятого населения – 227,8 тыс. человек. Количество безработных составило 14,1 тыс. человек, уровень безработицы – 5,8 %. В 2012 году ВРП Мангистауской области составил 1 928 млрд. тенге или 6,4 % ВВП Казахстана. По показателю ВРП на душу населения, который составил 2 418,2 тыс. тенге, регион занимает 3-е место по стране (в основном за счет нефтегазодобывающей отрасли).

Объем розничного товарооборота за отчетный период составил 39,9 млрд. тенге и увеличился на 11,1 %.

В 2013 году величина прожиточного минимума в области составила 19 906 тенге.

Устойчивое экономическое развитие и улучшение благосостояния граждан за последние годы способствовали стабилизации демографической ситуации в области. Положительная динамика роста численности населения, увеличение трудоспособного населения свидетельствуют о возможности использования данной ситуации для проведения программ по развитию человеческого потенциала, территориального расселения производительных сил, разработки экономических стратегий с минимальными рисками для соответствующих бюджетных вложений.

Вклад Мангистауской области в национальное производство довольно уникален, он специализирован преимущественно на нефте- и газовых ресурсах. В результате доля топливно-энергетического подсектора составляет 25,5 % всего

национального производства. Единственным другим подсектором с долей, значительно превышающей долю населения, является энергетика 6,2 %, также зависящая от нефтегазового производства.

Региональное развитие должно быть основано на местных преимуществах области. Область является природными воротами в Каспийский регион и далее на запад, так как она расположена в центре Прикаспийской экономической зоны. Таким образом, область может сыграть ключевую роль в интеграции Казахстана с глобальной экономикой.

В целях реализации данного потенциала необходимо существенное улучшение транспортной инфраструктуры, как планируется в настоящее время. В случае улучшения транспортных связей с центральной частью Казахстана, в частности, с новыми железнодорожными линиями, ожидается, что Мангистауская область станет торговым и распределительным центром в большем географическом масштабе, даже за пределами Казахстана. Данная перспектива может быть осуществлена поэтапно, в среднесрочном и долгосрочном плане.

Оценка состояния приоритетных отраслей экономики области

Промышленность

Основу промышленности области составляет горнодобывающая промышленность, удельный вес за первое полугодие 2013 года составил 94 %. Доля обрабатывающей промышленности в структуре промышленности – 3,1 %. Основные отрасли в данном секторе – машиностроение (22,8 % от объема обрабатывающей промышленности), химическая промышленность (20,3 %), производство готовых металлических изделий, машин и оборудования (14,2 %), производство прочей неметаллической минеральной продукции (11,4 %), металлургия (4,1 %).

В промышленности области за 2013 год произведено продукции в действующих ценах на 2 560,8 млрд. тенге, индекс физического объема промышленной продукции составил 100 %. В том числе, в горнодобывающей промышленности и разработке карьеров – 2 128,1 млрд. тенге, обрабатывающей промышленности – 79,9 млрд. тенге, электроснабжении, подаче газа, пара – 50,1 млрд. тенге, водоснабжении, канализационной системе, контроле над сбором и распределением отходов – 14,6 млрд. тенге.

Добыто сырой нефти в объеме 18 546 тыс. тонн, или 96,1 % к соответствующему периоду прошлого года. Объем добычи природного газа составил 2 587 млн. куб. м., или 86,2 %.

Горнодобывающая промышленность

Производство продукции в горнодобывающей промышленности за 2013 год составляет 93 % от общего объема промышленного производства области.

Произведено продукции в объеме 505,8 млрд. тенге, что подчеркивает доминирующую роль данного сектора промышленности в регионе.

За 2013 год добыто нефти в объеме 3,8 млн. тонн, или 93,5 % к уровню аналогичного периода прошлого года. Добыча нефти снизилась по сравнению с аналогичным периодом 2012 года на 3,2 % (4,1 млн. тонн), природного газа – на 20,9 % (626,5 млрд. куб. метров). Основная причина снижения добычи нефти и газа и, соответственно, объемов промышленности – естественное истощение разрабатываемых углеводородных месторождений области.

Ключевыми предприятиями в нефтегазовой отрасли являются акционерное общество "Мангистаумунайгаз", производственная фабрика "Озенмунайгаз", акционерное общество "Каражанбасмунай", которыми добыто 76 % от общеобластного объема добычи нефти за 2013 год.

В прочих отраслях горнодобывающей промышленности (добыча песка, камни, гравий, щебень и др.) объем производства составил 7 486 млн. тенге, индекс физического объема 83,5 %.

Основные приоритеты деятельности действующих предприятий в нефтегазовом секторе – стабилизация и интенсификация добычи нефти на эксплуатируемых месторождениях.

Перспективными возможностями технологического развития горнодобывающей промышленности являются обеспечение освоения новых месторождений с внедрением передовых технологий переработки сырья, с получением готовой продукции с высокой добавленной стоимостью.

#### Обрабатывающая промышленность

В обрабатывающей промышленности за 2013 год произведено продукции на 80,5 млрд. тенге, индекс физического объема составил 85,9 %.

Реализуемые на территории Мангистауской области индустриально-инвестиционные проекты обеспечивают потребности нефтегазового сектора.

Большие перспективы ожидаются от реализации проекта "Кашаган" в казахстанском секторе Каспийского моря.

Вся строящаяся вдоль береговой полосы инфраструктура будет направлена на обеспечение добычи углеводородного сырья в акватории Каспийского моря.

#### Металлургическая промышленность

В рамках Стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан до 2015 года в Мангистауской области были реализованы инвестиционные проекты по строительству двух металлургических заводов (товарищество с ограниченной ответственностью "Caspian Stal" и товарищество с ограниченной ответственностью "Актауский литейный завод"), сформировавшие новую для региона отрасль промышленности.

В 2006 году введен в эксплуатацию литейный завод (товарищество с ограниченной ответственностью "Актауский литейный завод"), в 2011 году производственная мощность завода увеличена до 180 000 тонн стальных заготовок в год. В 2009 году запущен в эксплуатацию прокатный завод производственной мощностью 400,0 тысяч тонн готовой продукции в год.

Действующие литейное и прокатное производства товарищества с ограниченной ответственностью "Актауский литейный завод" являются интегрированной составной частью новой промышленной зоны, расположенной в 5 км от города Актау и в непосредственной близости от морского порта Актау.

Основными проблемами развития промышленности являются:

- 1) низкое оснащение технологическим оборудованием, значительное старение производственных фондов большинства предприятий;
- 2) неполная загруженность имеющихся производственных мощностей;
- 3) высокий износ технологического оборудования;
- 4) низкая инвестиционная привлекательность отрасли и постоянный дефицит оборотных средств у предприятий;
- 5) низкий уровень инновационной активности предприятий.

Легкая промышленность

В 2013 году объем промышленной продукции составил 2 300,0 млн. тенге, индекс физического объема к предыдущему году – 101,5 %. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличены объемы кожаной и относящейся к ней продукции (123,6 %), производство одежды (110,7 %).

Доля текстильной и швейной промышленности в общем объеме производства продукции обрабатывающего сектора незначительна – 0,1 %.

Основные предприятия отрасли – акционерное общество "Жамал-ай" и товарищество с ограниченной ответственностью "Жанарыс". В целях поддержки производства оба предприятия переориентировали выпуск своей продукции на нефтегазовый сектор (специальная защитная обувь, специальная защитная одежда, укрытия (тенты) различного рода, перчатки, рукавицы). Кроме того, акционерное общество "Жамал-Ай" производит обувь для силовых структур.

Основными проблемами развития промышленности являются:

- 1) низкий технический уровень предприятий отрасли;
- 2) высокий износ технологического оборудования, низкая скорость обновления основных фондов;
- 3) недостаточность оборотных средств у предприятий;
- 4) низкий уровень инновационной активности предприятий.

Производство строительных материалов

В 2013 году объем промышленной продукции в основной отрасли стройиндустрии – производстве прочей неметаллической минеральной

продукции – составил 10 530 млн. тенге, индекс физического объема – 100,1 % к соответствующему периоду прошлого года. Рост отмечается в производстве конструкций строительных сборных из бетона (145 %), в производстве товарного бетона (112,1 %).

Производство прочей неметаллической минеральной продукции представлено предприятиями, производящими известь, бетон, бетонные и железобетонные изделия, стекловолокнистые трубы, тротуарную плитку и др. Кроме того, в области производятся строительные материалы (песок строительный, гравий, щебень и т.п.), получаемые путем добычи общераспространенных полезных ископаемых. Большинство других, необходимых в гражданском строительстве, материалов ввозится из-за пределов области.

Введены в эксплуатацию завод по производству железобетона и бетонных изделий и завод по производству предизолированных труб и цех по выпуску пустотелых плит перекрытий.

Кроме того, в области более 20 компаний заняты выпуском стеклопластиковых окон и дверей, где использована технология западных стран.

Анализ текущей ситуации выявил, что в развитии строительной индустрии области существуют следующие проблемы:

- 1) низкий технический уровень предприятий отрасли;
- 2) высокий износ технологического оборудования, низкая скорость обновления основных фондов;
- 3) недостаточность оборотных средств у предприятий для модернизации;
- 4) высокая ресурсоемкость и, соответственно, высокая себестоимость произведенной продукции;
- 5) потребность в инвестициях для развития новых импортозамещающих и экспортоориентированных производств.

#### Сельское хозяйство

За первое полугодие 2013 года произведено валовой продукции сельского хозяйства на сумму 3 826,5 млн. тенге. Индекс физического объема валовой продукции составил 102,8 %.

Отмечается рост поголовья скота, в том числе верблюдов – на 6,2 %, лошадей – на 5,3 %, крупного рогатого скота – на 5 % по сравнению с аналогичным периодом 2011 года.

Основными проблемами развития сельского хозяйства являются:

- 1) степень износа сельскохозяйственной техники;
- 2) из-за отсутствия пастбищеоборота пастбищные угодья являются низкоурожайными, скудные травостоями;

3) в животноводстве недостаточное развитие средне и крупнотоварных производств сдерживает проведение крупномасштабной селекционно-племенной работы, несбалансированное кормление сельхозживотных и нерациональное использование имеющихся пастбищ, низкий уровень механизации и автоматизации процессов производства продукции;

4) высокая степень износа технологического оборудования предприятий по переработке сельхозпродукции, низкий уровень переработки и загруженности мощностей из-за отсутствия качественного сырья и слабо развитой заготовительно-сбытовой сети.

К проблемам, препятствующим развитию животноводства, также относятся высокие цены на сено, недостаточность специальных кормов и отсутствие поддержки в борьбе с болезнями животных.

Другой существенной проблемой, требующей решения, является дефицит водных ресурсов, а также их низкое качество, обусловленное высоким износом водохозяйственной инфраструктуры (систем водообеспечения). Решение проблем водоснабжения, а также применение водосберегающих технологий в сельском хозяйстве, обеспечит удешевление стоимости воды, используемой сельхозпроизводителями, что в целом создаст благоприятные условия для развития как животноводства в регионе, так и растениеводства.

#### Малое и среднее предпринимательство

Число хозяйствующих субъектов в этой сфере по состоянию на 2013 год составило 22 тыс. единиц, или возросло на 4,4 % по сравнению с аналогичной датой 2012 года. Численность занятых в них увеличилась на 8,5 % – до 85 тыс. человек, их доля от общего числа экономически активного населения области возросла с 33,2 % на 2011 год до 33,8 % на 2012 год.

Объем кредитов, выданных банками второго уровня субъектам малого и среднего предпринимательства области, на 2013 год составил 26,5 млрд. тенге.

Всеми микрокредитными организациями с начала года выдано 169 микрокредитов на сумму 338,58 млн. тенге, создано 299 рабочих мест.

На сегодняшний день в области по Программе "Дорожная карта бизнеса 2020", утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 апреля 2010 года № 301, по первому и третьему направлению на Региональном Координационном Совете одобрено 19 заявок предпринимателей на общую сумму 17,6 млрд. тенге.

Проблемами развития малого предпринимательства являются:

- 1) незначительное количество предприятий в форме юридических лиц;
- 2) сохраняется высокая дифференциация по уровню развития малого предпринимательства в разрезе регионов;
- 3) в структуре малого бизнеса преобладает коммерческая сфера;

4) слабое развитие инфраструктуры поддержки малого бизнеса.

#### Инновация

Мангистауская область обладает потенциалом, который позволяет осуществить инновационное развитие:

- 1) индустриально-промышленный регион;
- 2) богатая минерально-сырьевая база.

По итогам 2013 года объем инновационной продукции составил 4805 млн. тенге, услуг инновационного характера оказано на 10,6 млн. тенге.

В области функционируют два основных института – акционерное общество "Казахстанский научно-исследовательский и проектный институт нефти и газа" и акционерное общество "Научно-исследовательский и проектный институт нефти и газа", разработки которых связаны с нефтегазовым сектором, а также научно-исследовательский институт товарищество с ограниченной ответственностью "Caspian Engineering & Research" и товарищество с ограниченной ответственностью "Проектный институт "OPTIMUM", работающие в этом же направлении.

Отдельные исследования проводятся профессорско-преподавательским составом Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, также преимущественно предназначенные для реализации на нефтяных и газовых месторождениях области.

При этом в связи с малой емкостью рынка в несырьевом секторе в области отсутствует должная сеть научно-исследовательских институтов и учреждений, а также предприятий, занимающихся разработкой и апробированием новых технологий для обрабатывающего сектора.

Научные разработки и изобретения отечественных ученых практически не внедряются в промышленном секторе из-за отсутствия возможности создания опытных образцов и проведения испытаний в действующих условиях производства, что связано в первую очередь с отсутствием необходимых на эти цели средств.

Для обеспечения содействия отечественным изобретателям во внедрении разработок акиматом области проводятся для крупных промышленных предприятий презентации инновационных разработок, направляются в соответствующие отраслевые министерства рекомендации и ходатайства.

В целях развития новых технологий и услуг, что позволит обеспечить переход от сырьевого к инновационному типу экономики республики в долгосрочном периоде, Указом Президента Республики Казахстан от 4 июня 2013 года № 579 утверждена Концепция инновационного развития Республики Казахстан до 2020 года.

В рамках данной Концепции определены стратегические задачи по развитию инновации в регионе:

1) обеспечение усиления региональных инновационных систем с учетом процессов региональной экономической интеграции и внутренней децентрализации управления;

2) использование сырьевого потенциала страны для расширения сотрудничества с иностранными инвесторами и компаниями по привлечению новейших технологий и созданию высокотехнологических производств;

3) способствование генерации инноваций для расширения потребления новейших материалов и технологий, увеличения удельного веса возобновляемых источников энергии в энергетическом балансе;

4) создание инжиниринговых и проектных компаний для внедрения отечественных разработок на предприятиях и увеличения спроса на казахстанские инновации внутри страны;

5) вовлечение иностранных университетов, экспортных организаций, малого и среднего бизнеса зарубежных стран для организации совместной работы.

Таким образом, открываются широкие возможности для использования потенциала СПК и его дочерних предприятий.

СПК будет проводиться работа по эффективному внедрению инноваций, развитию высокотехнологичных производств и оказанию поддержки науки Казахстана.

Проблемами развития инновационной активности являются:

1) низкая инновационная активность предприятий и отсутствие спроса на инновации;

2) низкий объем инновационной продукции и оказания инновационных услуг ;

3) неразвитость инновационной инфраструктуры;

4) неразвитость рынка венчурного капитала для финансирования инновационных компаний;

5) низкий начальный технологический и управленческий уровень предприятий.

Также имеет место низкий уровень заинтересованности во внедрении инноваций реальными секторами экономики и отсутствие связи между программами научных исследований и инновационными планами предприятий.

Оценка инвестиционной ситуации в области

Инвестиции в основной капитал

За 2013 год инвестиции в основной капитал составили 172,1 млрд. тенге, что с учетом индекса фактических цен на 1,1 % ниже по сравнению с аналогичным

периодом 2011 года. В обрабатывающей промышленности наблюдается рост в 2,7 раза.

Основной объем в структуре инвестиций занимает промышленность – 70 %, в том числе горнодобывающая промышленность – 55 %, обрабатывающая промышленность – 8,6 %, транспорт и складирование – 9,2 %, строительство – 1,4 %, операции с недвижимым имуществом – 6,7 %, профессиональная, научная и техническая деятельность – 4,1 %.

Инвестиция в сфере нефтегазодобычи оказывает мультипликативное воздействие на другие сектора экономики, на улучшение показателей в социальной сфере, занятости населения, ведет к росту поступлений от деятельности минерально-сырьевого комплекса и функционально связанных с ним отраслей в бюджеты всех уровней.

СПК оказывает содействие развитию предпринимательства путем размещения активов, передаваемых социально-предпринимательским корпорациям, снижения административных барьеров для дальнейшей реализации инвестиционных проектов.

В целях создания привлекательных условий для прямых инвестиций в несырьевые экспортоориентированные и высокотехнологичные производства с 2014 года в организационной структуре СПК будет функционировать Центр обслуживания инвесторов (далее – ЦОИ). Структурное подразделение будет оказывать полную сервисную поддержку инвестору и осуществлять содействие притоку инвестиций в регион.

Основные функции ЦОИ:

1) осуществление функций "первого окна" в регионе для потенциальных инвесторов;

2) содействие в реализации инструментов государственной поддержки для инвесторов на региональном уровне;

3) формирование и ведение региональной базы данных по перспективным и действующим проектам для потенциальных инвесторов;

4) мониторинг реализации инвестиционных проектов на территории области в пределах компетенции ЦОИ;

5) участие в решении проблемных вопросов инвесторов на региональном уровне, защита интересов инвесторов;

6) информационно-аналитическое обеспечение инвесторов, уполномоченных государственных органов, задействованных институтов развития и прочих заинтересованных организаций;

7) поиск потенциальных партнеров для создания совместных предприятий между казахстанской и зарубежной сторонами;

8) содействие в подписании договоров, меморандумов, соглашений между государственными органами, местными предприятиями и инвесторами в пределах компетенции ЦОИ.

Основными проблемами развития инвестиционного потенциала области являются:

1) отсутствие реальных механизмов привлечения прямых иностранных инвестиций;

2) низкая активность стратегических инвесторов вследствие недостаточной информированности об инвестиционных возможностях региона;

3) ограниченный доступ к кредитным ресурсам и другим инструментам долгосрочного финансирования;

4) низкий уровень подготовки инвестиционных проектов;

5) отсутствие региональных источников финансирования перспективных проектов.

#### Туризм

Туризм на современном этапе является одной из высокодоходных отраслей в мире.

Мангистауская область обладает наилучшими природными и культурными условиями для развития конкурентоспособного на международном уровне туристского предложения.

Культурные достопримечательности с древней и уникальной историей: "подземные мечети", некрополи, древние города и святые места.

В целом, по Мангистауской области за анализируемый период отмечена положительная тенденция в туристской деятельности. Уникальные природные условия Мангистауской области позволяют региону стать одним из центров туристского бизнеса.

#### Проблемы в развитии туризма:

1) материальная база объектов размещения, включая гостиницы, пансионаты, дома и базы отдыха, а также санаторно-курортные учреждения, характеризуется высокой степенью морального и физического износа;

2) отсутствие условий размещения туристов непосредственно в местах локализации туристских объектов или в узловых точках маршрутов;

3) недостаточная рекламно-имиджевая работа, отсутствие достаточного объема рекламной информации о туристском потенциале области;

4) слабый уровень подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров и отсутствие научной базы туризма.

#### Прогноз экономического развития области

Перспективы Республики Казахстан в среднесрочном периоде будут связаны с дальнейшим развитием нефтегазового комплекса, в связи с чем область с

учетом сложившейся специализации и дальнейшего наращивания добычи нефти и газа будет оставаться одним из ведущих центров добычи углеводородного сырья и переработки природного газа, конкурентоспособных отраслей обрабатывающей промышленности и агропромышленного комплекса (далее – АПК), активного приграничного сотрудничества.

Основной целью развития региона является создание динамично развивающейся, сбалансированной, диверсифицированной и конкурентоспособной экономики, обеспечивающей высокий уровень благосостояния и высокие стандарты качества жизни населения, социального обслуживания, образования, здравоохранения, культуры, спорта, жизнеобеспечивающей инфраструктуры.

Реализация общего видения направлена на:

1) развитие традиционного приоритетного сектора экономики региона – нефтегазового с последующим переходом углеводородных производств на продукцию глубокой переработки;

2) наращивание объемов производства продукции обрабатывающей промышленности с высокой производительностью и конкурентоспособностью выпускаемой продукции, достигаемой путем диверсификации производства, расширения инвестиционной деятельности в несырьевые сектора экономики при участии институтов развития, а также внедрения международных стандартов качества;

3) обеспечение потребностей области сельскохозяйственной продукцией и продовольствием собственного производства, повышение конкурентоспособности аграрного сектора экономики и формирование экспортных ресурсов;

4) развитие межрегионального и международного сотрудничества с регионами Казахстана и приграничными иностранными государствами;

5) создание благоприятных условий для развития и повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса региона;

6) повышение благосостояния и уровня качества жизни населения путем улучшения демографической ситуации в области, предоставления качественных услуг образования и здравоохранения, роста объемов жилищного строительства, формирования целостной и эффективной системы социальной поддержки;

7) повышение уровня инфраструктурного развития области посредством улучшения состояния транспортной жизнеобеспечивающей инфраструктуры.

По итогам проведенного анализа СПК будет участвовать в решении выявленных проблем во всех отраслях экономики, не включенных в число приоритетных, но представляющих важное значение для социально-экономического развития региона.

Необходимым и важнейшим условием создания в регионе конкурентоспособной и устойчиво развивающейся экономики является повышение уровня инновационности экономики области.

Достижение данной цели СПК планируется за счет решения следующих задач :

1) исследование состояния и развития инновационной инфраструктуры региона;

2) оказание методической, консультационной, практической и иной помощи элементам индустриально-инновационной инфраструктуры, субъектам индустриально-инновационной системы, в том числе в международном сотрудничестве;

3) создание инфраструктуры развития инноваций (R&D центров, технопарков, бизнес-инкубаторов, совместных лабораторий, офисов коммерциализации, фондов венчурного финансирования и др.);

4) поддержка эффективного внедрения инноваций и развития высокотехнологичных производств;

5) поиск, анализ и сопровождение инновационных бизнес-идей и проектов;

6) вовлечение международных университетов, экспортных организаций, малого и среднего бизнеса зарубежных стран для организации совместной работы;

7) сотрудничество с исследовательскими университетами, институтами и лабораториями, имеющих в наличии квалифицированные кадры (инженеров, конструкторов, менеджеров);

8) формирования банка инновационных бизнес-идей и проектов;

9) отбор наиболее перспективных инновационных разработок и рационализаторских предложений с целью возможности их последующей коммерциализации;

10) внедрение передовых производственных и управленческих технологий и стандартов;

11) реализации проектов с применением альтернативной энергетики и энергоэффективных технологий.

Влияние глобальных факторов внешней среды

Правовые факторы

Создание социально-предпринимательских корпораций в Республике Казахстан было вызвано необходимостью поиска новых инструментов развития несырьевых секторов экономики государства с акцентом на регион. Сегодня деятельность социально-предпринимательских корпораций направлена на

создание благоприятных условий для развития предпринимательской деятельности, создание новых и модернизацию существующих производств, привлечение инвестиций, реализацию правительственных инициатив.

При этом правовые факторы оказывают значительное влияние на достижение целей и задач компании. В мировой экономике из-за кризиса происходят глобальные изменения, влияющие на перспективы развития экономики Казахстана.

Вместе с тем стабильные, внутривластные условия, а также многовекторность международных отношений Республики Казахстан способствуют усиленному и динамичному развитию экономики области. Кроме того, государством принимается комплекс мер, благоприятствующих развитию различных отраслей экономики и социально-предпринимательских корпораций.

#### Политические факторы

Различные факторы политического характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности СПК. К ним относятся: политическая обстановка внутри и за пределами страны, взаимоотношения Казахстана с иностранными государствами, существующая система правовых (бюджетных, налоговых, и др.) взаимоотношений в государствах, с которыми СПК имеет обязательственные отношения. Национальные и иностранные правительства могут быть для Компании основными регуляторами его деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для СПК оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию.

#### Экономические факторы

Необходимо уметь оценивать то, как скажутся на операциях СПК общие изменения состоянии экономики, так как это может сильно повлиять на возможности получения Компанией капитала для своих нужд. Состояние мировой экономики влияет, как правило, на стоимость сырьевых ресурсов.

То или иное конкретное состояние экономики может оказать положительное влияние на одну, и отрицательное влияние на другую компанию. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на СПК. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность СПК оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения СПК своих экономических целей. Плохие

экономические условия снизят инвестиционную деятельность СПК, а более благоприятные – могут обеспечить предпосылки для его роста.

#### Инвестиционные и технологические факторы

Мангистауская область может добиться больших успехов в улучшении инвестиционного и делового климата области, если будет следовать нижеуказанным направлениям:

- 1) широкое и более полное проникновение информации в потенциальных инвесторов за пределами Мангистауской области;
- 2) упрощения различных процедур, связанных с лицензированием, экспортом и импортом, регистрацией, закрытием бизнеса и прочего;
- 3) потребуется больше содействующей роли СПК в расширении схем финансовой поддержки частных компаний. Существующие финансовые схемы помощи могут использоваться более эффективно, как только частные компании получают более четкие руководства в реализации проектов.

Ключевым фактором, влияющим на технологическое развитие региона, является содействие СПК в техническом перевооружении и привлечении новых технологий.

#### Демографические факторы

Демографический рост населения региона и увеличение потребности в продовольствии позволит СПК успешно на долгосрочной основе реализовывать мероприятия по социальной поддержке и обеспечению населения продуктами первой необходимости по ценам ниже рыночных.

Население города Актау увеличивается с каждым годом, но, несмотря на это, в обозримом будущем будет проглядываться тенденция вытеснения импортной продукции и наращивания объемов продукции за счет местного сельхозпроизводителя.

Из важнейших социальных тенденций, которые непосредственно относятся к городу Актау, можно отметить следующие моменты: миграция населения из сельской местности в города, нехватка качественных кадров, в частности, в сфере сельского хозяйства, а также увеличение роли средств массовой информации в жизни общества.

В связи с этим, деятельность СПК будет направлена на удовлетворение потребности населения региона, увеличение производства продуктов питания и развитие инфраструктуры жизнеобеспечения. Данная ситуация требует увеличения инвестиционных вложений и, как следствие, поиск инвестиционных средств.

#### Влияние фактора изменения климата

Изменения климата в мире также может оказать влияние на реализацию СПК проектов, связанных с выпуском продукции сельского хозяйства. Многие

регионы, включая и Казахстан, могут пострадать в будущем от резкого сокращения количества годовых и сезонных осадков. Засухи, наводнения, бури – все это будет влиять на урожай сельскохозяйственных культур и внесет свои коррективы в структуру посевных площадей. В последнее время, в западных регионах Казахстана из-за жары и суховеев списывается от 40 % до 50 % посевов сельскохозяйственных культур.

Возможные климатические изменения, влекущие ухудшение условий земледелия, способны повлечь как увеличение мировой потребности на продукцию растениеводства, так и повышение спроса на ирригационные системы.

#### Анализ внутренней среды

Основным предметом деятельности СПК является эффективное управление юридическими лицами, пакеты акций и доли участия которых переданы в его уставной капитал в целях создания благоприятных условий для социально-экономического развития региона.

В соответствии с Концепцией развития социально-предпринимательских корпораций, одобренной постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года № 1382, основными целями СПК являются содействие экономическому развитию Мангистауской области путем консолидации государственного и частного секторов, создания единого экономического рынка на основе кластерного подхода, формирования благоприятной экономической среды для привлечения инвестиций и инноваций, участия в разработке и реализации программ, направленных на социальное развитие регионов.

#### Основные этапы развития СПК

##### Создание социально-предпринимательской корпорации

Первоначально идея создания социально-предпринимательских корпораций была озвучена Президентом Республики Казахстан 1 марта 2006 года в Послании народу Казахстана "Стратегия вхождения Казахстана в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира".

В соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 марта 2010 года № 266 "О вопросах социально-предпринимательских корпораций" акционерное общество "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Каспий" была реорганизована путем разделения на два акционерных общества – акционерное общество "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Каспий" и акционерное общество "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Атырау".

За годы существования СПК ее организационный этап становления в основном завершен:

1) система корпоративного управления, созданная в СПК, полностью соответствует положениям и требованиям, изложенным в законодательных и иных правовых актах;

2) сформирована организационная структура и система оплаты труда;

3) разработан пакет нормативных документов, регламентирующих деятельность СПК;

4) сформированы стартовые ресурсы для ведения уставной деятельности.

На сегодняшний день СПК участвует в реализации государственных программ и целевых государственных мероприятий:

1) Государственная программа по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 – 2014 годы, утвержденная Указом Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 958 (далее – ГПФИИР);

2) Программа "Дорожная карта бизнеса 2020", утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 апреля 2010 года № 301;

3) Республиканская карта индустриализации на 2010 – 2014 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 14 апреля 2010 года № 303 (далее – Карта индустриализации);

4) Программа по модернизации жилищно-коммунального хозяйства Республики Казахстан на 2011 – 2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 апреля 2011 года № 473 (далее – Программа модернизации ЖКХ);

5) Дорожная карта занятости 2020, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 19 июня 2013 года № 316 (далее – Программа занятости 2020);

6) комплекс мер по стабилизации цен на продовольственные товары;

7) комплекс мер, направленных на создание и развитие сервисно-заготовительных центров.

СПК участвует в реализации государственных программ при условиях:

1) соответствия задачам СПК по данной Концепции;

2) бюджет программы полностью покрывает операционные расходы СПК, связанные с реализацией данной программы;

3) риски по реализации программы адекватно распределяются между всеми ее участниками;

4) решение об участии СПК в программе принимается с соблюдением стандартов корпоративного управления.

Проекты, в которых установлены государственные, отраслевые и региональные программы, планы мероприятий целевых показателей, мероприятия и/или иные положения, затрагивающие деятельность СПК, то

направляются государственным органом-разработчиком для согласования в СПК

### Анализ системы корпоративного управления СПК

Соблюдение принципов корпоративного управления позволяет СПК четко определить уровень взаимоотношений и ответственности между акционерами, советом директоров и менеджментом СПК, а также выстроить конструктивные отношения с дочерними и портфельными организациями.

СПК стремится стать вертикально интегрированным холдингом с функционально выстроенной организационной структурой.

Организационная структура СПК подразделяется на внутреннюю и внешнюю

Внутренняя организационная структура – совокупность структурных подразделений СПК и их взаимосвязей, предназначенная для эффективного достижения стратегических целей и задач деятельности СПК.

Структура СПК представлена следующим образом:

- 1) высший орган – акционеры;
- 2) орган управления – Совет директоров;
- 3) коллегиальный исполнительный орган – Правление;
- 4) орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью СПК – Служба внутреннего аудита.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью СПК.

Правление принимает решения по оперативному управлению текущей деятельностью СПК, исполняет решения акционера и Совета директоров.

Корпоративный секретарь, подотчетный Совету директоров, обеспечивает соблюдение Правлением, должностными лицами, структурными подразделениями СПК процедур, направленных на обеспечение прав и интересов акционеров, а также совершенствование политики и практики в области корпоративного управления.

Служба внутреннего аудита осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью СПК и функционированием системы внутреннего контроля, исполнением документов в области корпоративного управления и оценки функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками, а также в целях выработки рекомендаций по совершенствованию деятельности СПК.

Система корпоративного управления в СПК реализуется, с одной стороны, через Совет директоров, в состав которого входят представители акционера и независимые директора, с другой стороны, через управление специализированными дочерними и зависимыми организациями и компаниями, создаваемыми с участием СПК, путем участия в их органах управления.

Внешняя организационная структура – совокупность специализированных дочерних и зависимых организаций и компаний, по отношению к которым СПК является собственником либо инвестором, созданных и функционирующих с целью эффективного достижения стратегических целей и задач.

В корпоративную внешнюю структуру СПКа входят 10 дочерних компаний, из них 8 компаний со 100 % долей участия СПК в уставном капитале.

Следуя общепринятым принципам корпоративного управления в дочерних и зависимых организациях (далее – ДЗО) внедрены наблюдательные Советы. В целях повышения корпоративной стоимости ДЗО СПК на постоянной основе проводит анализ их деятельности, возможность их расширения или же объединения.

При этом следует отметить, что у СПК и ДЗО отсутствует рейтинг корпоративного управления, что снижает эффективность применения лучшей его практики. В этой связи текущее значение рейтинга неопределенно, проведение мероприятий по получению рейтинга по СПК запланировано в 2015 году.

Рейтинг корпоративного управления, основанный на оценке системы эффективного взаимодействия совета директоров, исполнительного органа и акционеров компании, влияет на рост стоимости СПК и поддерживает доверие инвесторов в долгосрочной перспективе.

Корпоративное управление обеспечивает акционерам реальную возможность осуществлять свои связанные с участием в управлении СПК права. Акционеры имеют право обращаться в государственные органы для защиты своих прав и законных интересов в случае совершения органами СПК действий, нарушающих нормы законодательства и Устава, в порядке, предусмотренном законодательством.

Из-за отсутствия в настоящее время ряда четко структурированных бизнес-процессов деятельности СПК и ДЗО требуется осуществить внедрение единых корпоративных стандартов бизнес-процессов, что позволит повысить операционную результативность деятельности группы компаний корпорации по поддержке развития корпорации в целом.

Развитие системы корпоративного управления регламентировано Кодексом корпоративного управления, уставом и внутренними нормативными документами СПК. В соответствии с Кодексом корпоративного управления определены следующие основополагающие принципы корпоративного управления:

- 1) принцип защиты прав и интересов акционеров;
- 2) принцип эффективного управления СПК Советом директоров и Правлением;
- 3) принципы деятельности Совета директоров;

- 4) принципы деятельности Правления;
- 5) принцип самостоятельной деятельности СПК;
- 6) принцип прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности СПК;
- 7) принцип законности и этичности;
- 8) принцип эффективной дивидендной политики;
- 9) принцип эффективной кадровой политики;
- 10) принцип охраны окружающей среды;
- 11) принцип справедливого регулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов;
- 12) принцип ответственности.

С целью обеспечения открытости и обоснованности решений менеджмента СПК придерживается политики улучшения доступности и качества информации о своей деятельности, которая отражается на Интернет-ресурсе СПК ([www.caspiy.kz](http://www.caspiy.kz)).

В 2014 году планируется проведение работы по организации деятельности СПК в соответствии с международным стандартом качества ИСО 9001, в результате которой будет внедрена система менеджмента качества (далее – СМК).

Следование принципам корпоративного управления создаст основу для проведения объективного анализа деятельности СПК. Приоритетом корпоративного управления является обеспечение соответствия деятельности СПК законодательству и ведущим международным стандартам и принципам корпоративного управления, а также внедрение современных методов менеджмента.

В течение 2010 – 2012 годов была проведена актуализация существующих и разработка новых внутренних корпоративных документов, регулирующих деятельность СПК. Внутренние корпоративные документы СПК направлены на систематизацию, упорядочение, регламентацию деятельности СПК и обеспечение прозрачности системы корпоративного управления, а также на повышение эффективности взаимодействия между органами управления и структурными подразделениями СПК.

В повышении эффективности и результативности деятельности СПК немаловажное значение имеет и анализ достижения ключевых показателей и прямого результата по каждому стратегическому направлению, что позволяет выявлять слабые стороны и своевременно вырабатывать корректирующие меры. С целью получения акционерами независимого мнения о достоверности и

объективности составления финансовой отчетности СПК проводит аудит годовой финансовой отчетности с привлечением внешнего аудитора (аудиторской организации) в соответствии с требованиями законодательства.

В СПК проводится аудит финансово-хозяйственной деятельности независимыми аудиторскими компаниями.

Правление СПК проводит регулярные заседания и принимает решения по оперативному ее управлению. В целях повышения оперативности принятия управленческих решений, усиления контроля за исполнением решений, создания условий для командной работы проводятся еженедельные рабочие совещания руководства и руководителей структурных подразделений СПК.

СПК своевременно доводит до сведения государственных органов и других заинтересованных лиц достоверную информацию о своей деятельности, в том числе о финансовом положении, ключевых показателях эффективности, результатах работы, структуре собственности и управления.

СПК на постоянной основе совершенствует методы корпоративного управления, ориентируясь на критерии международных рейтинговых агентств.

#### Кадровая политика

Кадровая политика тесно связана с основными задачами СПК.

В целях отбора высококвалифицированных специалистов на вакантные должности применяется конкурсная система. Действующий штатный персонал сформирован из квалифицированных специалистов, имеющих опыт успешной работы в различных государственных и корпоративных структурах.

Основными принципами кадровой политики СПК являются:

- 1) эффективность системы управления человеческими ресурсами;
- 2) профессионализм работников СПК;
- 3) прозрачность в управлении человеческими ресурсами;
- 4) взаимосвязанность интересов;
- 5) долгосрочность отношений с работником;
- 6) вознаграждения за результаты.

Приоритетными направлениями реализации кадровой политики СПК являются:

- 1) выработка общей концепции управления персоналом СПК и дочерними компаниями;
- 2) разработка внутренних документов, регулирующих деятельность в области управления человеческими ресурсами;
- 3) формирование системы управления человеческими ресурсами, его процедур и механизмов в рамках системы менеджмента качества ISO;
- 4) формирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования;

- 5) содействие наиболее полной реализации предусмотренных Трудовым кодексом Республики Казахстан прав и обязанностей работников СПК;
- 6) обучение, переобучение и повышение квалификации персонала;
- 7) содержание ключевых ценностей и имиджа СПК.

Аппарат управления СПК подчинен непосредственно Председателю Правления СПК, который обеспечивает общее управление деятельностью.

К недостаткам кадровой системы можно отнести непрозрачность кадровых назначений, частую ротацию менеджмента СПК, недостаточно эффективную систему оценки результативности деятельности, вознаграждения и мотивации персонала.

С 2014 года будет пересмотрена кадровая политика СПК с ориентацией на привлечение людей с опытом работы в бизнесе, в том числе выпускников международной программы "Болашак", выпускников ведущих зарубежных вузов и привлечение иностранных специалистов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности и состояние активов СПК

В состав СПК входит 10 дочерних и 13 зависимых организаций. Согласно консолидированному балансу СПК за 2012 год получен доход в размере 3 526 087 тыс. тенге, расходы составили 4 148 252 тыс. тенге. При таком финансовом результате убыток составил 640 384 тыс. тенге.

Анализ результатов деятельности работы ДЗО за 2012 год и планы на 2013 год характеризует их как нерентабельные, убыточные компании. Большинство ДЗО работали в социально ориентированных секторах экономики или имели в качестве основного источника доходов бюджетное финансирование. Материально-техническая база переданных ДЗО нуждается в постоянном финансировании для модернизации, реконструкции и доукомплектации. Учитывая вышеизложенное, переход ДЗО в конкурентную среду может негативно сказаться на росте основных производственных показателей предприятия.

Основной источник финансирования деятельности СПК в отчетный период – средства республиканского и областного бюджетов, выделенные на пополнение уставного капитала для реализации государственных программ и финансирования определенных инвестиционных проектов.

В целях упорядочения процессов, связанных с планированием и ведением финансово-хозяйственной деятельности, подбором руководящего персонала, внедрением принципов корпоративного управления, в ДЗО СПК будут проведены следующие мероприятия по финансовому оздоровлению:

- 1) создание наблюдательных советов с участием представителей СПК;
- 2) обновление действующих составов органов управления с включением в них представителей СПК;

- 3) пересмотр документов, регламентирующих внутренние бизнес-процессы, бюджетирование и отчетность;
- 4) разработка и утверждение планов развития ДЗО;
- 5) осуществление дополнительной капитализации ДЗО для обновления их основных фондов.
- 6) взыскание дебиторской задолженности;
- 7) усиление мониторинга и анализа финансово-хозяйственной деятельности дочерних и зависимых компаний;
- 8) реструктуризация и погашение задолженности перед бюджетами и внебюджетными фондами (при наличии), кредитных обязательств;
- 9) продажа убыточных хозяйств;
- 10) реабилитация нерентабельных активов;
- 11) консервация нерентабельных хозяйств;
- 12) ремонт, модернизация, реконструкция имеющихся активов (зданий, сооружений, оборудования, техники).

Создание оптимальной структуры активов будет осуществляться с учетом результатов оценки эффективности активов акционерного общества на основе запуска реальных механизмов, усиливающих, развивающих результативные активы и позволяющих избавляться от активов, не отвечающих целям и задачам СПК.

Для эффективного управления активами, переданными в собственность СПК, планируется проведение комплекса мероприятий, направленных на реализацию сбалансированной стратегии развития ДЗО путем эффективного управления собственным и привлеченным капиталом в целях получения наивысшей доходности при приемлемом уровне риска. Именно от качественного и эффективного управления активами зависит их ликвидность, прибыльность, финансовая надежность и устойчивость.

СПК осуществляет свою деятельность в следующих направлениях:

- 1) предоставление займов;
- 2) создание совместных предприятий/приобретение доли участия в действующем юридическом лице;
- 3) финансовый лизинг;
- 4) получение (приобретение, создание) и (или) предоставление СПК актива в доверительное управление, аренду, аренду с последующим выкупом, а также продажа актива СПК.

В сфере получения (приобретения, создания) и (или) предоставления СПК актива в доверительное управление, аренду, аренду с последующим выкупом или продажей, деятельность направлена на получение в перспективе объектов коммунальной собственности в соответствии с новыми подходами в политике

управления государственными активами до 2020 года, в рамках процедур их реабилитации и дальнейшей передачи в конкурентную среду.

При этом от местного исполнительного органа в СПК будут поэтапно переданы все государственные активы, деятельность которых носит коммерчески ориентированный характер, для последующей реабилитации (оздоровления), реструктуризации и развития на их основе новых конкурентоспособных производств.

#### Анализ состояния инвестиционных проектов

По Меморандуму об основных принципах деятельности акционерного общества "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Каспий", утвержденному постановлением Правительства Республики Казахстан от 19 октября 2007 года № 970, инвестиционная деятельность, реализация бизнес-проектов, направленных на расширение экономического потенциала Мангистауской области, является одной из основных задач СПК.

СПК активно осуществляет политику участия в инвестиционных проектах путем участия в уставном капитале ДЗО. Эффективное управление долями компании в инвестиционных проектах является важной составляющей в деятельности компании.

СПК осуществляет участие в инвестиционных проектах путем передачи активов в качестве вклада в уставный капитал юридических лиц либо в рамках договора о совместной деятельности путем передачи в доверительное управление и иными способами в соответствии с действующим законодательством.

Активами СПК являются деньги, недвижимое имущество, включая земли, право недропользования и другое имущество.

Основными критериями участия СПК в инвестиционных проектах являются:

- 1) доля СПК в проекте (минимальная доля СПК в проекте составляет 1 %, максимальная доля в проекте – 100 %);
- 2) уровень рентабельности проекта (минимальная рентабельность проекта должна составлять не менее 15 %).

При участии СПК в инвестиционных проектах правом недропользования обязательным условием является:

- 1) наличие у потенциального партнера либо у аффилированных и/или подрядных компаний квалифицированных кадров для реализации проекта;
- 2) наличие у потенциального партнера либо у аффилированных и/или подрядных компаний достаточной материально-технической базы для реализации проекта, определяемых для каждого проекта индивидуально в соответствии с его спецификой;

3) наличие у потенциального партнера либо у аффилированных и/или подрядных компаний опыта работы в сфере недропользования не менее 3-х лет.

При участии СПК в проектах денежными средствами обязательным условием является участие потенциального партнера в проекте, помимо имущества, деньгами в размере не менее 15 % от общей суммы запрашиваемых денежных средств СПК.

При предоставлении займов максимальный общий размер требований к заемщику не должен превышать 25 % (для портфельных компаний, доля участия СПК в которых составляет свыше 40 % – 50 %) от размера собственного капитала СПК.

Планируемый бизнес-проект должен соответствовать основным направлениям инвестиционной деятельности СПК, кроме того, рентабельность планируемого проекта должна соответствовать проектному уровню рентабельности, определенному во внутренних документах СПК.

Основными партнерами СПК в реализации поставленных задач в рамках инвестиционных проектов будут частные бизнес-структуры, путем консолидации с которыми СПК привнесет свой вклад в экономическое и социальное развитие региона.

Привлечение партнеров будет осуществляться через средства массовой информации, во время проведения презентаций, рекламных и PR-акций, участия в форумах.

Использование маркетинговых исследований позволит четче определить целевые группы партнеров, аудиторские заключения позволят определить финансовую состоятельность потенциального партнера.

Следует отметить, что на текущем этапе рассматриваются следующие категории партнеров:

1) к первой категории партнеров относятся предприниматели, имеющие финансовые средства и инвестиционные проекты, для реализации которых требуются земельные участки или месторождения полезных ископаемых;

2) ко второй категории партнеров относятся предприниматели, обладающие финансовыми средствами, инвестиционными проектами, земельными участками или месторождениями полезных ископаемых, нуждающиеся в продвижении товаров и использовании бренда СПК;

3) к третьей категории партнеров относятся предприниматели, разработавшие инвестиционный проект и имеющие земельные участки или месторождения полезных ископаемых, но не располагающие финансовыми средствами к его осуществлению;

4) к четвертой категории партнеров относятся предприниматели, имеющие действующие предприятия, требующие финансовых средств для реконструкции и увеличения мощностей или изменения номенклатуры выпускаемой продукции;

5) к пятой категории партнеров относятся предприниматели, разработавшие инвестиционный проект (идею), но не обладающие ни земельными участками, ни месторождениями полезных ископаемых, ни финансовыми средствами.

Взаимодействие с местными и центральными органами государственного управления будет выстраиваться в ходе отбора объектов, передаваемых в уставный фонд СПК, с учетом инвестиционной, социальной составляющих программ деятельности СПК. Основу этого составят:

1) пополнение уставного капитала в целях реализации основного деятельности СПК;

2) независимая оценка передаваемых объектов;

3) совместная разработка планов приоритетных действий по созданию новых и модернизации существующих производств с учетом интересов развития макрорегиона;

4) совместное формирование местного бюджета и бюджетных заявок на трансферт и субсидии из республиканского бюджета;

5) планы действий в социальной сфере с учетом инвестиционных возможностей СПК и бюджетных дотаций (коммунальное хозяйство).

Взаимодействие с институтами развития будет основываться на совместной подготовке и реализации инвестиционных проектов, финансировании инновационной деятельности и реализации программ повышения квалификации. Для достижения этого планируется следующее:

1) проведение аналитических исследований и подготовка инвестиционных и инновационных проектов с привлечением возможностей институтов развития;

2) организация трансферта передовых технологий;

3) привлечение финансового потенциала институтов (Банк развития Казахстана, Инвестиционный Фонд Казахстана, Национальное агентство технологического развития, Фонд "Даму") к реализации индустриально-инновационных проектов. СПК взаимодействует и с институтами развития по совмещению финансовых инструментов, а также по обеспечению доступа для бизнеса к ресурсам данных финансовых институтов.

#### SWOT-анализ СПК

Выбор эффективной стратегии развития СПК обусловлен сочетанием сильных и слабых сторон, характеризующих как экономический потенциал и развитие Каспийского региона, так и внутренний потенциал СПК, от возможностей которого зависит способность компании эффективно содействовать социально-экономическому развитию рассматриваемого региона.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| <b>Внутренняя среда</b> | <b>Сильные стороны</b>  | <b>Слабые стороны</b>  |
|                         | статус национальной компании; передача СПК государственных активов (земельные активы, права недропользования, др. госимущество), предназначенных для реализации проектов; содействие малому и среднему бизнесу путем участия в инвестиционных проектах; организация и содействие финансированию проектов через институты развития, получение финансовой поддержки, в том числе на развитие малого предпринимательства; привлечение дополнительных финансовых ресурсов, а также обеспечения прозрачности деятельности СПК.   | низкий уровень управления активами; недостаточный уровень развития компании, слабые финансово-экономические показатели деятельности компании; неэффективное использование переданных компании активов; высокие финансовые риски при осуществлении инвестиций в проекты агропромышленного комплекса, строительной индустрии и в других сферах экономики; отсутствие опыта в моделировании финансовой деятельности проектных компаний; слабый финансовый менеджмент.   |
| <b>Внешняя среда</b>    | <b>Возможности</b>  | <b>Угрозы</b>  |
|                         | СПК может выступать единым координатором и интегратором реализации различных государственных инвестиционных программ в регионе; взаимодействие СПК с национальными институтами развития; благоприятные перспективы для развития туристического кластера (выход к морю, наличие исторических памятников, мавзолеев, мест паломничества и т.п.); возможность развития рыбной промышленности, в том числе с созданием экспортоориентированных производств; государственная политика, направленная на развитие экономики и привлечение иностранных инвестиций; повышение научно-технического потенциала путем внедрения инновационных технологий производства и управления. | отсутствие единой согласованной политики между национальными и региональными институтами развития по вопросам взаимодействия при финансировании проектов; рост цен на продукцию добывающих отраслей, вызывающий возможный спад покупательской активности; слабое развитие туристической инфраструктуры, в том числе транспортной; низкий уровень заинтересованности во внедрении инноваций промышленным сектором; относительно небольшая численность населения региона и недостаток трудовых ресурсов; отсутствие соответствующей инфраструктуры (торгово-заготовительной, перерабатывающей, сервисной и пр.), комплексов по производству кормов, неравномерное и недостаточное распределение/наличие водных ресурсов, низкая продуктивность земель; ограниченный объем внутреннего рынка потребления в регионе. |

## Выводы

На основании проведенного SWOT-анализа в рамках стратегического планирования на среднесрочный период СПК необходимо сконцентрироваться на:

1) эффективности системы управления и ее направленностью на решение стоящих перед СПК стратегических целей и задач. В связи с этим СПК

необходимо совершенствовать корпоративную систему управления для повышения эффективности функционирования отдельных элементов – каждого бизнес-процесса и каждого сотрудника;

2) необходимости обеспечить эффективный контроль и мониторинга финансово-хозяйственной деятельности дочерних и совместных организаций СПК;

3) необходимости отработать четкий механизм выделения денежных средств.  
Приоритетные направления деятельности СПК

Программа развития территории Мангистауской области на 2011 – 2015 годы определяет конкурентные преимущества и приоритетные направления для правильного позиционирования на национальном и международном рынках.

С учетом конкурентных преимуществ области СПК выявлены следующие точки роста экономики области.

Развитие строительной индустрии и производства строительных материалов

Промышленность строительных материалов, изделий и конструкций является той сферой производства, которая определяет потенциал строительной отрасли в целом. Удельный вес затрат на строительные материалы и конструкции, изделия, их изготовление, транспортировку, хранение, обработку и доводку в структуре себестоимости строительно-монтажных работ превышает 50 %. Эта сфера включает более 20 самостоятельных подотраслей, многие из которых насчитывают в своем составе несколько комбинированных производств. При этом каждая из этих подотраслей формирует свой потребительский рынок, который функционирует самостоятельно, образуя в совокупности общий рынок строительных материалов.

Большинство необходимых в гражданском строительстве материалов ввозится из-за пределов области.

СПК будет способствовать развитию производств по выпуску современных строительных материалов, конструкций, изделий для промышленного и гражданского строительства.

Товарищество с ограниченной ответственностью "Горнорудная компания " Каспий" круглогодично обеспечивает спрос на такие нерудные строительные материалы, как щебень, гравий, песок.

Туризм

Мангистауская область обладает наилучшими природными и культурными условиями для развития конкурентоспособного на международном уровне туристского предложения:

1) протяженность прибрежной зоны Каспийского моря на территории Мангистауской области составляет 874 км;

2) впечатляющий степной и пустынный ландшафт с живописными скальными пейзажами и глубокими каньонами;

3) культурные достопримечательности с древней и уникальной историей: "подземные мечети", некрополи, древние города и святые места.

Деятельность СПК будет направлена на развитие туризма в регионе путем реализации следующих проектов:

1) проект "Строительство базы отдыха "Каспий Маржаны";

2) проект "Строительство курортной зоны отдыха "Кендерли".

Агропромышленный комплекс

Одним из перспективных направлений развития рыбного хозяйства в Мангистауской области считается товарное рыбоводство.

Со временем появится реальная возможность сохранить генофонд осетровых в виде маточного стада в питомниках, а также воспроизводить рыбные ресурсы за счет зарыбления естественного водоема осетровых – Каспийского моря.

Реализация проекта имеет как экологические, так и социально-экономические выгоды. Прежде всего – сохранение популяций осетровых как вида глобального значения, подпадающего под действие Конвенции о биоразнообразии.

СПК планирует создать пилотные морские садковые фермы по выращиванию осетровых и лососевых рыб и создание берегового рыбопитомника для производства посадочного материала (мальков).

СПК развивает сельское хозяйство региона путем создания тепличного комплекса с учетом благоприятных климатических условий, внедрения современных систем капельного орошения и переработки таких традиционных продуктов животноводства, как шубат, мясо и шерсть.

Легкая промышленность

Легкая промышленность – это важнейший многопрофильный и инновационно привлекательный сектор экономики. По уровню потребления продукция легкой промышленности стоит на втором месте после продовольственных товаров, что определяет ее значимость. Учитывая значительную роль легкой промышленности в обеспечении экономической и стратегической безопасности, занятости трудоспособного населения и повышении его жизненного уровня в новых геополитических условиях, ведущие мировые страны уделяют особое внимание развитию отрасли и оказывают ей существенную инвестиционную поддержку.

СПК планирует развивать данные отрасли экономики в первую очередь в сфере переработки кожевенного сырья, шерсти с производством продукции с высокой добавленной стоимостью.

В рамках развития данной отрасли планируется создание и расширение сети сервисно-заготовительных центров "Бейнеу" для обеспечения предприятий необходимым сырьем.

Вместе с инвестиционной деятельностью, проводимой в приоритетных секторах экономики, СПК будет участвовать в реализации бизнес-проектов в других отраслях экономики, не включенных в число приоритетных, но представляющих важное значение для социально-экономического развития региона.

## 2. Миссия и видение

Цель – поддержка бизнес-инициатив и стимулирование экономической активности в точках роста региона.

Миссия – содействие экономическому развитию Мангистауской области путем консолидации государственного и частного секторов, создания единого экономического рынка на основе кластерного подхода, формирования благоприятной экономической среды для привлечения инвестиций и инноваций.

Видение – к 2023 году СПК станет ведущим региональным институтом развития, эффективно управляющим активами, стимулирующим экономическую активность в точках роста региона, в том числе через привлечение инвестиций, и выступающим катализатором формирования конкурентоспособных устойчивых производств.

## 3. Стратегические направления деятельности (далее – СНД), цели, ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты

Для достижения видения в соответствии с миссией СПК планирует проведение целенаправленной работы по следующим основным стратегическим направлениям:

- 1) привлечение инвесторов и создание новых производств в точках роста региона;
- 2) создание условий для стимулирования экономической активности в точках роста;
- 3) эффективное управление активами СПК;
- 4) совершенствование системы корпоративного управления.

### СНД 1. Привлечение инвесторов и создание новых производств в точках роста региона

Цель 1. Реализация перспективных, конкурентоспособных инвестиционных проектов в регионе.

Задачи:

- 1) привлечение в регионы отечественных и зарубежных инвесторов для реализации перспективных проектов, в том числе на принципах государственно-частного партнерства;

2) оказание инвесторам содействия в реализации проектов через доленое финансирование, участие активами, а также получение финансирования в рамках государственных и отраслевых программ;

3) создание новых и модернизация существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона (точках роста);

4) привлечение внебюджетных инвестиций;

5) привлечение инвестиций в сферу недропользования.

Мероприятия:

1) поиск и определение потенциальных инвесторов;

2) расширение и укрепление отношений с отечественными и иностранными инвесторами;

3) привлечение в регион компаний, заинтересованных в сотрудничестве с местными предпринимателями, как из других регионов, так и зарубежных;

4) создание новых конкурентоспособных производств в регионе;

5) привлечение частного капитала, банков, крупных компаний, в том числе иностранных;

6) создание информационно-консультационных центров поддержки бизнеса, в том числе центров обслуживания инвесторов;

7) разработка плана проведения информационно-презентационных мероприятий;

8) привлечение частного капитала, банков, крупных компаний, в том числе иностранных;

9) формирование Базы данных инвесторов в разрезе отраслей;

10) организация производства строительных материалов на основе использования местного сырья.

Ключевые показатели деятельности:

1) прирост объема инвестиционного портфеля, %;

2) коэффициент соотношения привлечения средств частных инвесторов к вложенным средствам СПК в совместных проектах.

Ожидаемые результаты:

1) прирост объема инвестиционного портфеля СПК составит в 2015 году 3 % с постепенным увеличением этого показателя к 2023 году до 5 %;

2) соотношение привлеченных средств частных инвесторов к вложенным средствам СПК в бизнес-проектах в 2015 году будет 115 % с ростом к 2023 году до 130 %;

3) рентабельность инвестиций в 2015 году составит 3 % с достижением 5,5 % в 2023 году.

Цель 2. Создание новых конкурентоспособных производств

Задачи:

1) создание новых и модернизация существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона (точках роста), в том числе поиск или разработка инвестиционных проектов;

2) определение эффективных схем финансирования и реализации проектов;

3) координация процесса реализации инвестиционного проекта на всех его этапах – от момента инвестиционной заявки до выпуска продукции с помощью собственных инструментов и путем интеграции ресурсов других участников.

Мероприятия:

1) поиск и разработка региональных инвестиционных проектов по созданию новых и модернизации существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона, с определением эффективных схем финансирования и реализации проектов;

2) проведение анализа существующих источников финансовых средств, поиск иных источников и механизмов финансирования;

3) мониторинг реализуемых проектов силами СПК и совместно с партнерами.

Ключевые показатели деятельности:

1) создание новых конкурентоспособных производств;

2) создание рабочих мест;

3) повышение производительности труда.

Ожидаемые результаты:

1) создание 2-х новых конкурентоспособных производств в 2015 году и 10-ти – в 2023 году;

2) создание 40 рабочих мест в 2015 году и 200 – в 2023 году;

3) рост производительности труда к 2015 году в 1,6 раза, к 2023 году – в 2,3 раза.

СНД 2. Создание условий для стимулирования экономической активности в точках роста

Цель. Эффективная реализация программ индустриализации и обеспечение развития перспективных отраслей с созданием благоприятных условий для инновационного предпринимательства

Задачи:

1) внедрение передовых производственных и управленческих технологий и стандартов;

2) оказание нефинансовой поддержки бизнеса в рамках деятельности компании;

3) разработка и реализация целевых технологических программ;

4) создание благоприятных условий для развития приоритетных секторов экономики;

5) обеспечение условий для развития новых конкурентоспособных производств;

6) поддержка эффективного внедрения инноваций и развития высокотехнологичных производств;

7) развитие кластеров в приоритетных отраслях, а также координация партнерских программ по развитию малого и среднего бизнеса вокруг системообразующих и крупных компаний регионов;

8) отбор наиболее перспективных инновационных разработок и рационализаторских предложений с целью возможности их последующей коммерциализации;

9) участие в реализации государственных программ;

10) содействие росту экономической активности бизнеса, развитию инноваций и технологической модернизации (технопарки, свободные экономические зоны, бизнес-инкубаторы, индустриальные зоны, центры по обслуживанию инвесторов и т.д.), в том числе через выполнение функций оператора;

11) способствование генерации инноваций в Казахстане для расширения потребления инноваций, новейших материалов и технологий, увеличение удельного веса возобновляемой энергии в энергетическом балансе региона;

12) расширение сотрудничества с государственными институтами развития для реализации бизнес-проектов;

13) содействие брендированию продукции для более активного продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынках;

14) оказание поддержки науки Казахстана;

15) расширение сотрудничества с государственными институтами развития для реализации бизнес-проектов.

Мероприятия:

1) привлечение методик, информации от уполномоченных государственных структур по вопросам инновационного развития, в том числе и в сфере международного сотрудничества;

2) разработка перечня потенциальных инвестиционных проектов;

3) исследование потребностей крупных компаний нефтегазового сектора в товарах и услугах;

4) проведение конкурса перспективных инновационных разработок и рационализаторских предложений с целью возможности их последующей коммерциализации;

5) подписание Меморандума о сотрудничестве между крупными компаниями нефтегазового сектора и малого и среднего бизнеса при содействии СПК и местных исполнительных органов;

6) организация совместно с местными исполнительными органами "круглых столов", совещаний с участием отечественного бизнеса и компаний нефтегазового сектора;

7) подписание Меморандума о сотрудничестве с Каспийским государственным университетом технологии и инжиниринга им. Ш. Есенова для научного сопровождения проектов;

8) подписание Меморандума о сотрудничестве с государственными институтами развития для реализации бизнес-проектов;

9) участие в государственных программах, позволяющих осуществлять покрытие операционной деятельности, участие в создании и в операторской деятельности индустриальных зон, свободно экономических зон, в программах по поддержки инвесторов, программах поддержки малого и среднего бизнеса, в программах поддержки приоритетных отраслей;

10) определение и отработка источников финансирования и схем участия СПК в вопросах создания инфраструктуры развития инноваций (R&D центров, технопарков, бизнес-инкубаторов, совместных лабораторий, офисов коммерциализации, фондов финансирования и др.);

11) проведение мероприятий по распространению и внедрению инновационного опыта;

12) развитие тепличного хозяйства и расширенное внедрение водосберегающей технологии - капельного орошения;

13) развитие использования возобновляемых источников энергии за счет строительства ветряных электростанций в Тупкараганском районе;

14) строительство овощехранилищ в городах Актау и Жанаозене с мощностью хранения по 1500 тонн каждый;

15) реализация проектов сервисно-заготовительного центра, тепличных комплексов с системами капельного орошения;

16) развитие животноводства товарищества с ограниченной ответственностью "Карагантубек".

Ключевые показатели деятельности:

1) количество созданных бизнес-инкубаторов и индустриальных зон в регионе, ед.;

2) количество предприятий единого кластера в регионе с участием СПК, ед.;

3) количество проектов с использованием альтернативной энергетики и энергоэффективных технологий, ед.

Ожидаемые результаты:

1) основным результатом проведения работ по данному стратегическому направлению будет развитие конкурентных преимуществ в приоритетных секторах экономики области и увеличение объемов продукции;

2) количество созданных в регионе бизнес-инкубаторов, начиная с 1-го, в 2015 году возрастет в 2023 году до 3-х;

3) количество предприятий единого кластера в регионе с участием СПК, в 2014 году покажет значение 2, постепенно увеличиваясь до 7 к 2023 году;

4) количество проектов с использованием альтернативной энергетики и энергоэффективных технологий составит в 2015 году 2 с ростом к 2023 году до 6.

### СНД 3. Эффективное управление активами СПК

#### Цель 1. Эффективная система управления активами

##### Задачи:

1) создание новых и модернизация существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона с предварительным анализом бизнес-проектов, планируемых к реализации;

2) обеспечение вовлечения государственных активов в деловой оборот, оздоровление проблемных активов и развитие на их базе конкурентоспособных производств;

3) увеличение стоимости активов;

4) выработка прозрачной и эффективной политики мотивации менеджмента дочерних организаций, внедрение рейтинговой оценки их деятельности;

5) модернизация, реконструкция имеющихся активов (зданий, сооружений, оборудования, техники);

6) развитие коммуникаций и обмен навыками между портфельными компаниями.

##### Мероприятия:

1) разработка и реализация Плана реструктуризации имеющихся активов;

2) мониторинг и оценка деятельности СПК, ДЗО – на постоянной основе;

3) составление бизнес-планов по оздоровлению и вовлечению в деловой оборот убыточных активов, переданных акиматами в ведение СПК;

4) инвентаризации активов СПК до 2015 года;

5) изучение конъюнктуры рынков сбыта продукции/услуг;

6) разработка и внедрение системы управления рисками и активами в 2015 году;

7) разработка эффективных механизмов контроля и точной системы отчетности предприятий;

8) разработка экономического инструментария для эффективного управления реструктуризацией предприятия;

9) модернизация Опреснительного завода города Актау;

10) модернизация товарищества с ограниченной ответственностью "Caspiy PRINT";

11) разработка внутренних нормативно-правовых актов СПК по вопросам управления активами.

Ключевые показатели деятельности:

- 1) ROA;
- 2) ROE;
- 3) чистый доход на одного сотрудника.

Ожидаемые результаты:

- 1) рентабельность активов достигнет 2,2 % к 2023 году;
- 2) чистый доход на одного сотрудника СПК составит в 2015 году 2,2 млн. тенге с ростом к 2023 году до 3,4 млн. тенге.

Цель 2. Обеспечение финансовой устойчивости СПК

Задачи:

- 1) увеличение рентабельности деятельности СПК;
- 2) обеспечение роста консолидированных доходов СПК;
- 3) увеличение доли участия зависимых компаний;
- 4) увеличение доли инвестиции;
- 5) обеспечение прибыльности компаний.

Мероприятия:

- 1) осуществление мониторинга финансового состояния СПК и его дочерних организаций с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
- 2) внедрение эффективной системы финансового менеджмента и управления издержками производства;
- 3) разработка мероприятий по улучшению финансового состояния СПК;
- 4) восстановление дебиторской задолженности;
- 5) привлечение дополнительных финансовых ресурсов;
- 6) осуществление финансово-хозяйственной деятельности СПК в строгом соответствии с утвержденными нормативно-правовыми документами;
- 7) разработка и реализация Программы и плана финансового оздоровления СПК, направленных на быстрое возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости СПК.

Ключевые показатели деятельности:

- 1) чистый доход от основной деятельности;
- 2) соотношение привлечения бюджетных средств к вложенным средствам СПК по итогам года;
- 3) консолидированная рентабельность СПК.

Ожидаемые результаты:

- 1) размер чистого дохода от основной деятельности к 2015 году составит 101 млн. тенге, а к 2023 году 142 млн. тенге;

2) ежегодный рост доли негосударственного финансирования составит не менее 10 %, к 2015 году не менее 25 % от общего объема финансирования;

3) консолидированная рентабельность СПК к 2015 году будет на уровне не менее 2 %, а к 2020 году – не менее 3 %;

4) с 2015 года, будет обеспечен положительный финансовый результат СПК и его ДЗО с ежегодным повышением рентабельности.

### Цель 3. Реабилитация передаваемых государственных активов

#### Задачи:

1) обеспечение вовлечения государственных активов в деловой оборот, оздоровление проблемных активов и развитие на их базе конкурентоспособных производств;

2) разработка комплекса мер по реабилитации передаваемых активов;

3) вывод актива на безубыточный уровень деятельности;

4) реализация актива.

#### Мероприятия:

1) участие в анализе деятельности государственных предприятий и активов, планируемых передаче в конкурентную среду на предмет определения привлекательности для СПК;

2) выработка механизмов реабилитации передаваемых активов, источников финансирования, схемы проведения, формирование персонала и разработка плана реабилитации.

#### Ключевой показатель деятельности:

1) количество реабилитированных (оздоровленных) предприятий.

#### Ожидаемые результаты:

В результате достижения цели в 2016 году СПК будет осуществлена реабилитация 1-го предприятия, а к 2023 году этот показатель будет увеличен до 3-х предприятий. Результатом реабилитации (оздоровления) предприятий будет являться достижение устойчивого финансового состояния переданных предприятий или предприятий, которым переданы проблемные активы.

### СНД 4. Совершенствование системы корпоративного управления

#### Цель 1. Внедрение современных стандартов корпоративного управления

#### Задачи:

1) получение рейтинга корпоративного управления;

2) наращивание кадрового потенциала: развитие компетенций и навыков персонала путем организации подготовки и повышения квалификации кадров;

3) привлечение квалифицированного персонала, в том числе выпускников международной программы "Болашак" и выпускников зарубежных высших учебных заведений, а также иностранных специалистов;

4) внедрение Системы менеджмента качества в соответствии со стандартом СТ РК ИСО 9001.

Мероприятия:

1) разработка внутренних нормативных актов в соответствии с требованиями законодательства и специфики деятельности СПК и связанных с ним компаний, с внедрением стандартов корпоративного управления;

2) повышение уровня квалификации менеджеров и персонала, внедрение трудовой мотивации работников;

3) сотрудничество зарубежных и отечественных высококвалифицированных консультантов;

4) разработка и внедрение системы мотивации и поощрения сотрудников через внедрение системы моральных и материальных стимулов, повышающих результативность труда;

5) разработка и внедрение системы менеджмента качества ИСО в 2015 году в СПК;

6) внедрение системы продвижения по карьерной лестнице на принципах меритократии;

7) предоставление социального пакета для сотрудников СПК.

Ключевые показатели деятельности:

1) рейтинг корпоративного управления СПК и ДЗО, шкала;

2) текучесть кадров, %;

3) охват работников обучением в течение года, %.

Ожидаемые результаты:

1) значение рейтинга корпоративного управления в 2017 году составит 4 с постепенным ростом до уровня 7 в 2023 году;

2) СПК в 2015 году достигнет значения текучести кадров 6 %, в 2023 году – 3 %;

3) коэффициент охваченных обучением сотрудников в 2015 году достигнет значения 25 %, в 2023 году – 35 %.

Цель 2. Формирование позитивного имиджа СПК

Задачи:

1) повышение позитивного имиджа СПК;

2) усовершенствование Интернет-ресурса СПК ([www.caspiy.kz](http://www.caspiy.kz));

3) повышение качества подготовки документов сотрудниками СПК;

4) повышение инфоактивности через средства массовой информации.

Мероприятия:

1) определение срочных и перспективных целей функционирования компании и составление планов деятельности;

2) мониторинг качества подготовки документов сотрудниками СПК;

- 3) разработка имиджевой политики СПК;
- 4) разработка медиа-плана СПК (PR-статьи, интервью, проведение пресс-конференций, семинаров и т.д.);
- 5) разработка общего стиля СПК;
- 6) проведение мер по эффективному рекламно-информационному и PR-сопровождению значимых для СПК мероприятий республиканского и международного уровня;
- 7) усиление информационного позиционирования группы компаний на внутреннем и внешнем рынках;
- 8) разработка Программы по повышению уровня знаний, создание благоприятных условий труда и поддержания здорового образа жизни для сотрудников СПК;
- 9) продолжение работы по усовершенствованию Интернет-ресурса СПК с применением новых технологий и возможностей.

Ключевые показатели деятельности:

- 1) коэффициент удовлетворенности предпринимателей региона;
- 2) посещаемость веб-сайта (показывает актуальность и оперативность обновления информации);
- 3) ежегодный прирост количества упоминаний о деятельности СПК в средствах массовой информации.

Ожидаемые результаты:

- 1) в целях поддержания имиджевой политики СПК продолжит проведение мер по эффективному рекламно-информационному и PR-сопровождению значимых для СПК мероприятий республиканского и международного уровня;
- 2) будет усилено информационное позиционирование группы компаний на внутреннем и внешнем рынках;
- 3) будет разработана Программа по повышению уровня знаний, созданы благоприятные условия труда и поддержания здорового образа жизни для сотрудников СПК;
- 4) по значению коэффициента удовлетворенности предпринимателей региона деятельностью СПК в 2015 году планируется достичь значения 50 %, в 2023 году – 90 %;
- 5) будет продолжена работа по усовершенствованию Интернет-ресурса компании ([www.caspiy.kz](http://www.caspiy.kz)) с применением новых технологий и возможностей, что позволит повысить информированность инвесторов, партнеров, заинтересованных лиц о деятельности СПК.



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| кластера в регионе с участием СПК, ед.  | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 |
| КПД 3. Количество проектов с использованием альтернативной энергетики и энергоэффективных технологий, ед. |   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### СНД 3. Эффективное управление активами Общества

#### Цель 1. Эффективная система управления активами

| Наименование КПД                                     | 2014 год | 2015 год | 2016 год | 2017 год | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| КПД 1. ROA, %  | 2,1      | 2,1      | 2,2      | 2,2      | 2,2      | 2,2      | 2,2      | 2,2      | 2,2      | 2,2      |
| КПД 2. ROE, %  | 1,5      | 1,5      | 1,6      | 1,6      | 1,6      | 1,6      | 1,6      | 1,6      | 1,6      | 1,6      |
| КПД 3. Чистый доход на одного сотрудника, млн. тенге |          | 2,220    | 2,463    | 2,585    | 2,707    | 2,854    | 3,000    | 3,146    | 3,293    | 3,463    |

#### Цель 2. Обеспечение финансовой устойчивости Общества

| Наименование КПД   | 2014 год | 2015 год | 2016 год | 2017 год | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| КПД 1. Чистый доход от основной деятельности, млн. тенге                                     |          | 101      | 101      | 106      | 111      | 117      | 123      | 129      | 135      | 142      |
| КПД 2. Соотношение привлечения бюджетных средств к вложенным средствам СПК по итогам года, % | 35       | 37       | 39       | 41       | 43       | 45       | 47       | 49       | 51       | 54       |
| КПД 3. Консолидированная рентабельность СПК, %   | 2        | 2        | 2,1      | 2,1      | 2,2      | 2,2      | 2,2      | 2,5      | 2,5      | 2,5      |

#### Цель 3. Реабилитация передаваемых государственных активов

| Наименование КПД   | 2014 год | 2015 год | 2016 год | 2017 год | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| КПД 1. Количество реабилитированных (оздоровленных) предприятий, ед. | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 3        |

### СНД 4. Совершенствование системы корпоративного управления

#### Цель 1. Внедрение современных стандартов корпоративного управления

| Наименование КПД  | 2014 год | 2015 год | 2016 год | 2017 год | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2023 год |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| КПД 1. Рейтинг корпоративного управления СПК и ДЗО, шкала | 0        | 3        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 6        | 7        | 7        |
| КПД 2. Текучесть кадров, %                                | 15       | 7        | 6        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 3        |
| КПД 3. Охват работников обучением в течение года, %       | 12       | 25       | 25       | 25       | 30       | 30       | 35       | 35       | 35       | 35       |

## Цель 2. Формирование позитивного имиджа СПК

| Наименование КПД  | 2014<br>год | 2015<br>год | 2016<br>год | 2017<br>год | 2018<br>год | 2019<br>год | 2020<br>год | 2021<br>год | 2022<br>год | 2023<br>год |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| КПД 1. Коэффициент<br>удовлетворенности<br>предпринимателей региона, %  | 40          | 50          | 60          | 70          | 70          | 80          | 85          | 87          | 90          | 90          |
| КПД 2. Посещаемость<br>веб-сайта (показывает актуальность и<br>оперативность обновления информации)<br>, ед.    | 5000        | 7000        | 9000        | 12000       | 15000       | 18000       | 20000       | 24000       | 28000       | 30000       |
| КПД 3. Ежегодный прирост количества<br>упоминаний о деятельности СПК в<br>средствах массовой<br>информации, ед. | 70          | 90          | 150         | 200         | 300         | 350         | 380         | 420         | 450         | 500         |

© 2012. РГП на ПХВ «Институт законодательства и правовой информации Республики Казахстан»  
Министерства юстиции Республики Казахстан