

«Утверждено»

**Приложение 1
к приказу генерального директора
РНИИОТ №___ от _____ 2025г.**

Республиканский научно-исследовательский институт по охране
труда Министерства труда и социальной защиты населения
Республики Казахстан

Стратегический план развития на 2025-2029 годы

Список сокращений

АО	Акционерное общество
АПО	Аттестация производственных объектов
АУП	Административно-управленческий персонал
БиОТ	Безопасность и охрана труда
ВВП	Валовой внутренний продукт
ВНС	Ведущий научный сотрудник
ВОУТ	Вредные и опасные условия труда
ГАНК-4Р	Газоанализатор для измерения концентрации вредных газов
ГСМ	Горюче-смазочные материалы
ГЧП	Государственно-частное партнёрство
ДКГ-02У	Дозиметр для измерения ионизирующего излучения
"Арбитр-М"	
ЕУМЦ	Единый учебно-методический центр
ИВТМ-7 К-Т	Измеритель-регулятор технологических параметров (температура, давление)
ИЛИиК	Испытательная лаборатория измерения и контроля
ИОПР	Интегральная оценка профессиональных рисков
ИП	Индивидуальный предприниматель
ИТ	Информационные технологии
КазБЦ	Казахстанская база цитирования
КОКНВО	Комитет по обеспечению качества в сфере науки и высшего образования Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан
МНВО РК	
ЛД-07	Лазерный дозиметр для измерения радиации
МАСО	Международная ассоциация социального обеспечения
МИО	Местные исполнительные органы
МТИ РК	Министерство торговли и интеграции Республики Казахстан
МТиСЗН РК	Министерство труда и социальной защиты населения и Республики Казахстан
НИИ	Научно-исследовательский институт
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НИР	Научно-исследовательские работы
НПА	Нормативные-правовые акты
НРК	Национальная рамка квалификаций
НМА	Нематериальные активы
НЦГНТЭ	Национальный центр государственной научно-технической экспертизы
ОБМиГТ	Отдел биомониторинга и гигиены труда
ОЗ	Отдел закупок

ОП	Образовательные программы
ОПР	Оценка профессиональных рисков
ОС	Основные средства
ОСМС	Обязательное социальное медицинское страхование
ОСПИ	Отдел социально-правовых исследований
ОСРиМС	Отдел стратегического развития и международного сотрудничества
ОТ	Охрана труда
ОЭИиС	Отдел экономических измерений и статистики
ПИИ	Прямые иностранные инвестиции
ПЦФ	Программно-целевое финансирование
РАМОН-02	Радиометр для измерения радиоактивных аэрозолей
РК	Республика Казахстан
РНИИОТ	Республиканский научно-исследовательский институт по охране труда
СИЗ	Средства индивидуальной защиты
СМИ	Средства массовой информации
СНГ	Содружество Независимых Государств
СРП	Сектор регуляторной политики
СС	Сектор статистики
СЦиИР	Сектор цифровизации и информационных ресурсов
СЭТ	Социально-экономические технологии
ТиПО	Техническое и профессиональное образование
ТК	Трудовой кодекс РК
ТОО	Товарищество с ограниченной ответственностью
ЦА	Центральная Азия
ЦИО	Центральные исполнительные органы
ЦОПР	Центр оценки профессиональных рисков
ЦСиНТ	Центр стандартизации и нормирования труда
ЭВМ	Электронно-вычислительная машина
ЭС	Экономический сектор
ЮС	Юридический сектор
ESG	Environmental, Social, Governance (экологические, социальные аспекты и корпоративное управление)
ILO	Международная организация труда (International Labour Organization)
IoT	Internet of Things (Интернет вещей)
ISO	International Organization for Standardization
KIOSH	Международная Конференция и Выставка по Охране труда и Промышленной безопасности
KPI	Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности)
LMS	Learning Management System (система управления обучением)

NEBOSH	Национальный экзаменационный совет по безопасности и охране труда (Великобритания)
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (анализ макросреды)
PR	Public Relations (связи с общественностью)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (анализ сильных/слабых сторон)
VR/AR	Virtual Reality / Augmented Reality (виртуальная/дополненная реальность)

Содержание

Оглавление

Список сокращений	1
Введение.....	5
Миссия и видение.....	7
I. Анализ текущей ситуации	8
II. Анализ внешней среды	10
2.1 Стратегические меры адаптации к снижению прямых иностранных инвестиций	10
2.2 PESTLE анализ	13
2.3 Диагностика внешней конкурентной среды.....	15
2.4 Анализ партнёрских отношений.....	16
III. Анализ внутренней среды	17
3.1 Анализ организационной структуры	17
3.2 Анализ кадрового потенциала	19
3.3 Анализ способностей и ресурсов	21
3.4 Система оплаты труда	29
3.5 Анализ материальных условий.....	30
3.6 Анализ финансовых показателей РНИИОТ	32
IV. Потенциальные возможности развития	46
4.1 SWOT анализ	46
4.2 Перспективы развития деятельности РНИИОТ.....	52
4.3 Пути расширения сферы деятельности РНИИОТ	58
4.4 Индикаторы Стратегического плана РНИИОТ	60
4.5 План мероприятий Стратегического плана РНИИОТ.....	65

Введение

Стратегия развития Республиканского научно-исследовательского института по охране труда Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (РНИИОТ) подготовлена отделом стратегического развития и международного сотрудничества Института.

Динамика изменений внешней среды научной деятельности и сложившаяся экономическая конъюнктура в стране и за рубежом обуславливают необходимость формирования стратегии инновационного развития научно-исследовательских организаций. Согласно Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023-2029 годы¹: «рост глобального ВВП в период 2014-2018 гг. составил 14,9%, но при этом рост глобальных расходов на научные исследования за этот же период составил 19,2%. А рост общемирового числа исследователей превысил в три раза рост населения планеты». Это свидетельствует о возрастающей востребованности и усилении роли фундаментальной и прикладной науки в мире, что требует качественных изменений в подходах к научным исследованиям.

В 2022 году в мировом рейтинге Казахстан по Глобальному индексу инноваций², состоящий примерно из 80 показателей, занял 83-е место из 132 стран и 4-е – в регионе Центральной и Южной Азии, уступив Узбекистану. Индекс представляет собой соотношение затрат и эффекта, что позволяет объективно оценить эффективность усилий по развитию инноваций в той или иной стране.

В Казахстане наукоёмкость ВВП в последние годы держится на уровне 0,13 % и, по данным Европейской экономической комиссии ООН³, по этому показателю занимает одно из последних мест среди стран мира. В структуре организаций, выполнявших НИОКР, преобладают организации частной формы собственности, на долю которых приходится около 69%. В Казахстане основным источником финансирования НИОКР является государство.

Для преодоления ограничений развития науки в стране предусматривается достижение уровня финансирования научно-исследовательских, научно-технических и (или) опытно-конструкторских работ до 1 % от ВВП⁴. Система подготовки специалистов должна перейти на модель опережающего кадрового обеспечения. В рамках Целей в области устойчивого развития большинство стран мира, в т.ч. Казахстан обязались к 2030 году существенно увеличить расходы на НИОКР и численность исследователей.

¹ Концепция развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023 – 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248.

² Global Innovation Index (GII) — Глобальный индекс инноваций.

³ Отчетность Европейской экономической комиссии ООН.

⁴ Об утверждении норм базового финансирования научной и (или) научно-технической деятельности Приказ и.о. Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 17 августа 2023 года № 420

В настоящее время в 11 отраслевых министерствах функционируют научные организации, работающие в рамках приоритетных направлений науки⁵ на 2023-2025 гг. Исследования РНИИОТ могут быть ориентированы на «геология, добыча и переработка минерального и углеводородного сырья, новые материалы, технологии, безопасные изделия и конструкции»; «энергетика и машиностроение»; «информационные, коммуникационные и космические технологии»; «научные исследования в области естественных наук»; «наука о жизни и здоровье»; «исследования в области социальных и гуманитарных наук». Кроме того, у компаний «КазМунайГаз», «Самрук-Энерго», «Таукен-Самрук», «Казатомпром» определены отчисления на исследования в размере 1% затрат по добыче.

В рамках реализации стратегических инициатив по цифровой трансформации научной среды предусмотрена интеграция с единой информационной системой «Наука Казахстана», а также с платформой электронной лаборатории «e-Lab». Данная мера направлена на создание единого цифрового контура научной деятельности, обеспечивающего сквозную доступность, оперативный обмен данными и синхронизацию научных процессов на всех уровнях - от базовых исследований до прикладных разработок.

Как определено в Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023 – 2029 годы⁶, трансформация будет происходить путем модернизации научной инфраструктуры действующих научных организаций, внедрения корпоративного управления, гибкого финансирования и управленческой самостоятельности. Особое внимание будет уделяться вопросам информатизации науки, планируется выстроить цифровую экосистему науки Казахстана. Запланированы мероприятия по обновлению лабораторий научных организаций, расширению доли коммерциализируемых проектов, росту объема продаж наукоемкой продукции от проектов коммерциализации, росту численности молодых учёных, увеличению количества статей в индексируемых научных журналах и ряд других мер, направленных на усиление позиций в мировых рейтингах в сфере науки и инноваций.

РНИИОТ, являясь частью научно-практического сообщества страны, также нуждается в трансформации научной деятельности, усилении её коммерциализации. С этой целью был подготовлен Стратегический план развития, рассчитанный на ближайшие 5 лет.

⁵ Об утверждении Классификатора научных направлений. Приказ Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 30 сентября 2024 года № 466. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G24HN000466>

⁶ Концепция развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023 – 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248.

Миссия и видение

Миссия РНИИОТ: обеспечение высокого уровня безопасности и здоровья работающего населения Республики Казахстан путём проведения научно-прикладных исследований, внедрения их результатов в практику, а также повышения осведомлённости и профессиональной компетентности специалистов в области охраны труда.

Видение РНИИОТ: Ведущий, международно-признанный научно-исследовательский институт Республики Казахстан, разрабатывающий и внедряющий инновационные подходы, эффективные решения и лучшие мировые практики в сфере безопасности и охраны труда.

Для достижения заявленной миссии и реализации видения института разработана стратегия, цели которой включают:

- оптимизацию внутренних процессов управления и деятельности института;
- укрепление научно-практического партнёрства с отечественными и международными организациями;
- развитие научно-исследовательской базы и кадрового потенциала;
- повышение эффективности и коммерциализацию научных разработок в сфере охраны труда.

Стратегические направления развития РНИИОТ:

1. научное обоснование государственной политики и повышение эффективности государственного регулирования в области безопасности и охраны труда;
2. научно-методическое сопровождение системы охраны труда на уровне организаций и отраслей;
3. обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности института в области науки, образования и практики в сфере безопасности и охраны труда.

Основные задачи по реализации стратегических направлений:

1. участие в совершенствовании законодательства и нормативно-правовой базы по вопросам охраны труда;
2. проведение научно-прикладных и аналитических исследований по актуальным вопросам безопасности и охраны труда;
3. внедрение результатов научно-прикладных исследований в практику организаций на основе риск-ориентированного подхода;
4. развитие компетентностной модели безопасного труда и системы подготовки специалистов в области охраны труда;
5. укрепление научного, образовательного и производственного потенциала института для обеспечения его устойчивого развития и конкурентоспособности на национальном и международном уровнях;
6. коммерциализация результатов научно-практической деятельности РНИИОТ.

I. Анализ текущей ситуации

По поручению Главы государства была разработана Концепция безопасного труда Республики Казахстан на 2024-2030 годы, подготовленная в исполнение поручения, данного в Послании народу Казахстана от 1 сентября 2023 года «Экономический курс Справедливого Казахстана». Этот документ направлен на повышение качества трудовой жизни работников, а также на устойчивое снижение уровня производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Концепция включает четыре основных направления:

- модернизацию национальной системы охраны труда на основе риск-ориентированного подхода;
- экономическое стимулирование мер по снижению профессионального риска на рабочих местах;
- развитие профессиональных компетенций и научного потенциала в сфере охраны труда;
- повышение эффективности контроля и мониторинга в сфере охраны труда.

Ключевыми индикаторами безопасного труда являются показатели производственного травматизма и профессиональных заболеваний, которые отражают условия труда на рабочих местах. В рамках Концепции предусмотрена реализация комплекса мер, включая внедрение цифровых технологий для повышения безопасности на производствах.

Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (МТиСЗН) совместно с РНИИОТ ведут активную работу по реализации положений Концепции. В частности, РНИИОТ осуществляет системный анализ текущей ситуации, совершенствует научно-методическую базу и разрабатывает практические решения для снижения профессиональных рисков, а также внедряет современные технологии управления охраной труда и обеспечения безопасности на производстве.

В целом, нормативно-правовое регулирование в сфере охраны и безопасности труда осуществляется в рамках реализации 13 законов РК, 7 постановлений Правительства РК приказов соответствующих центральных исполнительных органов.

Исследование состояния трудовой сферы в разрезе производственного травматизма и профессионального анализа характеризуется ростом общего числа пострадавших от несчастных случаев работников.

В 2023 году пострадало 2670 человек (в 2022 году - 2249 человек), из них со смертельным исходом 246 (в 2022 году - 205 чел.), что на 20% больше аналогичного периода прошлого года⁷.

Темп роста в 2023 году по сравнению с 2019 годом составил 26,5%, при этом погибших 29,5%, профессиональная заболеваемость увеличилась в 1,6 раза.

⁷ Информация о состоянии производственного травматизма в Казахстане за 2019-2023 гг.

Значительные показатели выявлены у лиц с трудовой активностью в отраслях промышленности, строительства, транспорта. Высокий уровень производственного травматизма отмечается в таких отраслях, как обрабатывающая и горнодобывающая промышленности, строительство, транспорт и складирование.

Лидером по смертельным случаям является отрасль строительства, по числу тяжелых травм - предприятия обрабатывающей промышленности. Коэффициент частоты пострадавших при несчастных случаях, в том числе со смертельным исходом, показывает «лидерство» горнодобывающей промышленности - 213,4, коэффициент частоты погибших - 16,7, показатель скрытого травматизма - 12:1. Наибольшим показателем скрытого травматизма отличаются такие виды экономической деятельности, как строительство (4:1) и сельское хозяйство (4:1).

Усредненное значение пострадавших при несчастных случаях за анализируемый период составило при легкой степени тяжести - 34%, средней - 13%, тяжелой - 42%, при смертельных случаях - 11%.

По абсолютным показателям выделяются такие регионы, как Улытау, Карагандинская, Восточно-Казахстанская области, доминирующие по случаям производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Сокращение несчастных случаев с легкой степенью тяжести выявляется в таких регионах, как Жетысу и Северо-Казахстанские области (4:1), Западно-Казахстанская и Кызылординская области (5:1).

По организационной форме - преобладают предприятия с частной формой собственности, где наибольший удельный вес пострадавших работников от несчастных случаев при исполнении ими трудовой деятельности.

Распределение пострадавших и погибших в результате несчастных случаев показывает наиболее часто травмируемые: волосистая часть головы, кости черепа, головной мозг, черепные нервы и сосуды (в среднем 232 человека), при такой травме каждый 6 человек погибает. При повреждении многих областей тела, грудной клетки, включая внутренние органы и поражении головы отмечается наибольшее количество летальных исходов, порядка каждый второй, получивший травму, работник погибает.

В 2024 году в результате несчастных случаев на производстве пострадали 1408 работников⁸, 202 из которых погибли. При этом производственный травматизм по итогам прошлого года снизился на 4,5% по сравнению с 2023 годом.

В 2024 году в условиях повышенного риска для здоровья работают более 519 тысяч человек. На данный момент более 85 тысяч человек состоят на диспансерном учете по профессиональным заболеваниям. Количество работников, занятых во вредных и опасных условиях труда, продолжает увеличиваться. Это указывает на необходимость пересмотра подходов к

⁸ По данным Комитета государственной инспекции труда Министерства труда и социальной защиты населения РК

профилактике и лечению профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний.

Несмотря на принимаемые меры, не снижается количество несчастных случаев на производстве, профессиональных заболеваний и рабочих мест с вредными условиями труда.

В 2023 году во вредных условиях труда было занято более 697,3 тысяч работников (в 2022 году - 680,1 тыс.чел)⁹. Рост по сравнению с 2022 годом на 2,5%. В 2023 году на льготы и компенсации в связи с вредными условиями труда работодателями затрачено 255,1 млрд.тенге (в 2022 году - 207,6 млрд.тенге), рост по сравнению с 2022 годом на 22,7%.

Негативная динамика по несчастным случаям на производстве, в том числе со смертельным исходом и последующими профессиональными заболеваниями, за последние 2-3 года, а также ситуация со скрытым травматизмом в горнодобывающей, строительной, обрабатывающей отраслях и сельском хозяйстве обостряет необходимость проведения целенаправленных исследований и разработок. В этом направлении требуется усилить и расширить взаимодействие с отраслевыми корпорациями и государственными органами по снижению профессиональных рисков и внедрению безопасных условий труда.

Таким образом, РНИИОТ должен стать ключевым звеном в трансформации системы охраны труда, обеспечивая научную поддержку и сопровождение принимаемых государством и бизнесом мер по охране здоровья трудящихся.

II. Анализ внешней среды

2.1 Стратегические меры адаптации к снижению прямых иностранных инвестиций

Для выявления возможности роста был проведён стратегический анализ, в том числе посредством специальных инструментов - стратегических матриц.

Мировые тренды показывают, что глобальные потоки прямых иностранных инвестиций в 2023 году, составившие, по оценкам, 1,37 триллиона долларов, незначительно увеличились по сравнению с 2022 годом, не оправдав ожиданий экспертов, как видно в рисунке 1. Потоки прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в развивающиеся страны сократились на девять процентов. В развивающихся экономиках Азии ПИИ уменьшились на 12 процентов.

По итогам 2022 года валовый приток прямых иностранных инвестиций в Казахстан составил \$28 млрд., что на 17,7% больше результатов 2021 года (\$23,8 млрд.). Это рекордный показатель за последние 10 лет - в 2012 году объем ПИИ достигал \$28,9 млрд.

В первом квартале 2023 года валовый приток ПИИ составил \$7.6 млрд., чистый приток инвестиций - \$2.5 млрд., а чистый приток за минусом

⁹ По данным Бюро национальной статистики

реинвестиций составил отрицательное значение (отток инвестиций) в \$601 млн. Таким образом, в первом квартале 2023 года продолжился негативный 5-летний тренд по оттоку средств иностранных инвесторов из Казахстана.

В первом квартале 2024 г. валовый приток прямых иностранных инвестиций продемонстрировал высокие результаты. Однако реальная картина движения средств прямых иностранных инвестиций (чистый приток инвестиций за минусом реинвестиций) показывает, что в Казахстане продолжился негативный 5-летний тренд по оттоку иностранных инвестиций из страны.

В целях стимулирования роста национальной экономики в Казахстане планируется привлечь 9,6 трлн. тенге инвестиций, включая как бюджетные, так и внебюджетные источники.

Основную долю (7 трлн. Тенге) составят внебюджетные инвестиции. В первую очередь, это ресурсы национальных холдингов, включая свободную ликвидность «Самрук-Қазына» и «Байтерек». Вторым источником станут внутренние и внешние рынки капитала, включая средства банков второго уровня и других институциональных инвесторов.

Также планируется привлечение длинного льготного финансирования для реализации приоритетных проектов. Значительную роль в инвестиционной политике продолжают играть частные вложения со стороны иностранных инвесторов.

Рост ВВП за 11 месяцев 2024 года составил 4,4%. Основным драйвером стал ненефтяной сектор, который увеличился на 5,1% год на год (г/г). Особенно высокие темпы демонстрирует торговля - 8,2% г/г, где значительно выросли розничная торговля, а именно её непродовольственный сегмент. Обработывающая промышленность продемонстрировала рост на 5,3% г/г, среди ведущих отраслей - металлургическое производство и машиностроение. В то же время горнодобывающий сектор показал минимальный рост - всего 0,1% г/г, при этом его доля в ВВП составляет 13,5%. Основной причиной слабой динамики является снижение добычи сырой нефти. Сферы строительства и транспорта продолжают демонстрировать устойчивый рост на уровне 10,3% г/г и 8,1% г/г соответственно. Прогноз - рост ВВП в текущем году составит около 4,2% г/г. Прирост обусловлен аномальным ростом торговли и умеренным увеличением в обрабатывающей промышленности, компенсирующим снижение добычи нефти в горнодобывающем секторе. Вклад остальных сфер остаётся ограниченным из-за небольшой доли в ВВП, включая сельское хозяйство и строительство, которые зависят от государственной поддержки. Наблюдается устойчивость темпов при медленном росте доходов населения.

Согласно данным Национального банка Казахстана, чистый приток ПИИ в экономику страны¹⁰ за январь-сентябрь 2024 года составил всего \$72,8 млн., что значительно ниже показателя за аналогичный период 2023 года (\$3,4 млрд.). Этот уровень является самым низким с 2005 года, что свидетельствует о росте неопределённости среди международных инвесторов.

¹⁰ Отчет о прямых иностранных инвестициях в Казахстан за 2005-2024 гг.



Рисунок 1. – Прямые иностранные инвестиции в Казахстан за период 2005-2024 гг.

Снижение притока ПИИ может оказать влияние на ряд ключевых направлений деятельности Республики Казахстан, включая реализацию национальных программ по модернизации рынка труда, внедрение цифровых решений в сфере безопасности и охраны труда (БиОТ), а также развитие инфраструктуры промышленной безопасности. В этом контексте стратегия РНИИОТ должна учитывать влияние текущей макроэкономической нестабильности и адаптироваться к новым вызовам, что требует следующих активных мер в сфере БиОТ:

1) Мониторинг и анализ инвестиционного климата:

- разработка аналитических инструментов для оценки влияния регуляторных изменений на рынок труда;
- подготовка рекомендаций для адаптации системы охраны труда к изменяющимся экономическим условиям.

2) Укрепление международного сотрудничества:

- усиление взаимодействия с международными организациями (МОТ, МАСО) для сохранения доступа к передовым практикам в сфере охраны труда;
- привлечение международных грантов и программ технической помощи для финансирования инициатив в области БиОТ.

3) Развитие цифровых решений и технологической независимости:

- внедрение Internet of Things (IoT), Big Data и автоматизированных систем мониторинга условий труда для снижения издержек и повышения эффективности контроля безопасности на предприятиях;

- создание цифровой экосистемы для анализа профессиональных рисков, что позволит минимизировать последствия снижения инвестиций в модернизацию производственных объектов.

4) Адаптация кадровой политики и системы подготовки специалистов:

- внедрение новых профессиональных стандартов и Национальной рамки квалификаций (НРК) для улучшения конкурентоспособности рабочей силы в условиях неопределённости на инвестиционном рынке;

- развитие программ переквалификации и обучения для снижения рисков структурной безработицы.

Таким образом, стоит учитывать макроэкономическую нестабильность и сниженный приток инвестиций, ориентируясь на повышение устойчивости рынка труда, внедрение современных технологических решений и расширение международного сотрудничества.

2.2 PESTLE анализ

PESTLE анализ применяется для выявления основных внешних факторов влияния на компанию, к которым относятся политический (political), экономический (economic), социальный (social), технологический (technological), экологический (environmental), юридический (legal).

Этот анализ составляется для дальнейшего использования в SWOT анализе и последующего формирования направлений стратегического развития. В Таблице 1 собраны наиболее существенные факторы, определяющие текущее состояние. Установлены основные факторы внешней среды, по которым определены возможные основные меры и выявлены наиболее вероятные риски.

Таблица 1 – Факторы, меры и риски внешней среды

ФАКТОРЫ					
Политический (Political)	Экономический (Economic)	Социальный (Social)	Технологический (Technological)	Экологический (Environmental)	Юридический (Legal)
Усиление требований к охране труда (+) Расширение политики социально-ответственного государства	Рост ВВП Казахстана (+) Волатильность национальной валюты (-) Волатильность цен на	Внимание профсоюзов к безопасности рабочих мест (-) Усиление нормативных требований к БиОТ со	Автоматизация мониторинга безопасности труда (+) Необходимость автоматизации и процессов	Требование соблюдения стандартов ESG (+) Соблюдение принципов «Vision Zero» (+)	Развитие правовой базы по БиОТ (+) Необходимость внедрения международных соглашений, конвенций МОТ (+)

(+) <i>Внимание</i> к Центральной Азии (ЦА) со стороны международных организаций (+) <i>Передислокация</i> бизнеса из России (±)	сырьё (-) <i>Снижение</i> цен на экспорт (-) <i>Высокий</i> уровень инфляции (-)	стороны работников (+) <i>Увеличение</i> интереса общества и СМИ (+) <i>Внедрение</i> принципов МОТ (+) <i>Развитие</i> инклюзивности (+)	охраны труда (+) <i>Развитие</i> высокотехнологичных отраслей с риском (+) <i>Программа</i> «Цифровой Казахстан» (+)	<i>Внедрение</i> условий по «зелёным рабочим местам» (+) <i>Требования</i> по экологической безопасности и устойчивому развитию (+)	<i>Внедрение</i> Конвенции по безопасности труда (+) <i>Внедрение</i> интегральной ОНР (+) <i>Разработка</i> профессиональных стандартов и НРК по БиОТ (+)
МЕРЫ					
Политический (Political)	Экономический (Economic)	Социальный (Social)	Технологический (Technological)	Экологический (Environmental)	Юридический (Legal)
Модернизация трудового законодательства и ратификация международных конвенций МОТ Целевые и корпоративные программы финансирования исследований в области БиОТ Сотрудничество с международными партнерами	Спрос на социально ориентированные разработки и исследования Потребность в услугах по обучению и аттестации Расширение гендерной политики в сфере безопасности труда		Исследования по проблемам автоматизации и в БиОТ Разработка новых технологических решений в БиОТ Использование IoT, Big Data	Сотрудничество с предприятиями по внедрению ESG стандартов Адаптация условий труда к экстремальным условиям Рост спроса на «зелёные рабочие места»	Актуализация НПА Внедрение и адаптация международных стандартов (ISO) Консалтинг по интегральной ОНР
РИСКИ					

Политическая нестабильность Смена приоритетов в бюджетном финансировании	Долгосрочность проектов Конкуренция с консалтинговыми и исследовательскими компаниями Снижение спроса	Низкая культура БиОТ Отсутствие знаний по БиОТ Дефицит специалистов по БиОТ .	Устаревание оборудования и технологий Конкуренция с частными компаниями	Отсутствие знаний Нежелание соответствовать экологическим и ESG стандартам	Нестабильность законодательства Отсутствие информации и кадров
ВОЗМОЖНОСТИ					
Инициация государственных и корпоративных программ исследований, разработок, обучения	Стимулирование спроса на услуги Продвижение исследований и разработок	Сотрудничество с госорганами (ЦИО, МИО), профсоюзами, предприятиями по БиОТ	Самостоятельные разработки в ИТ в БиОТ Коллаборация с ИТ компаниями	Разработка проектов по «зелёным технологиям», развитие стандартов экологических консалтинг	Инициация и участие в разработке и актуализации НПА, адаптации международных стандартов

2.3 Диагностика внешней конкурентной среды

В рамках научной деятельности по направлению «гигиена и оценка условий труда» потенциальным партнёром выступает НАО «Национальный центр гигиены труда и профессиональных заболеваний» Министерство Здравоохранения РК.

Ключевым игроком в сегменте «стандартизация» является Национальный орган по стандартизации - РГП на ПХВ «Казахстанский институт стандартизации и метрологии», а также государственные органы и юридические и физические лица, осуществляющие деятельность в сфере стандартизации. В целом в Казахстане действуют 27 организаций, занимающихся разработкой стандартов.

В направлении «оценка профессиональных рисков/аттестация рабочих мест» функционируют 135 специализированных организаций, имеющих в штате квалифицированные кадры и аккредитованные испытательные лаборатории. По 49 организациям подтверждены действующие аттестаты аккредитации, по 86 - сроки действия истекли. Информация о кадровом составе представлена лишь общими формулировками - «имеются квалифицированные кадры», что затрудняет объективную оценку.

Специализированные организации, осуществляющие аттестацию рабочих мест, имеют разные сферы аккредитации.

По аттестации рабочих мест заявлено 30 действующих испытательных лабораторий, из которых 6 специализированных организаций не вошли в список¹¹.

По направлению профессиональное обучение и повышение квалификации - «охрана и безопасность труда» конкурентами могут быть образовательные организации, имеющие профильную кафедру и ведущие подготовку по этому направлению - 8, а также частные и дочерние структуры при различных государственных организациях. По данным портала государственных закупок на основании обработки 685 протоколов за весь период проведения конкурсов с 2016 г. по настоящее время насчитывают порядка 732 образовательных центра.

По направлению «редакционная деятельность» (выпуск периодического издания научно-практического журнала «социальная политика и инновации») в отраслевом сегменте издания, рекомендованного КОКНВО, осуществляют деятельность свыше 120 журналов, из которых специализирующихся на тематике «социальная политика», «безопасность и гигиена труда», «информационные технологии», «управление рисками производственной среды», «стандартизация и сертификация» и другим темам около 80 единиц. Кроме того, журналы, учитываемые в Казахстанской базе цитирования - 68. Это свидетельствует о достаточно серьёзной конкурентной среде.

Следовательно, основными конкурентами являются:

- медицинские научные и образовательные организации по вопросам гигиены труда и профессиональным заболеваниям;
- национальный орган по стандартизации;
- специализированные организации по аттестации производственных объектов (АПО) и оценке профессиональных рисков (ОПР);
- обучающие центры по безопасности и охране труда;
- организации осуществляющие научно издательскую деятельность.

Таким образом, в перспективе для РНИИОТ необходимо выработать серьёзные конкурентные преимущества, которые будут сложно копируемы.

2.4 Анализ партнёрских отношений

РНИИОТ выстраивает партнёрские отношения на договорной основе. По состоянию на декабрь 2024 года заключено 45 соглашений и меморандумов¹² с:

- вузами Казахстана – 6;
- вузами России – 1;
- научно-исследовательскими организациями России и Турции – 2;
- компаниями - 32;
- государственными органами Турции – 2;
- Национальной конфедерацией работодателей «Paryz»;
- международными организациями – 2;

¹¹ по данным Комитета технического регулирования и метрологии МТИ РК

¹² Договора, соглашения и меморандумы РГП на ПХВ РНИИОТ МТСЗН РК.

- соглашения по библиотечно-информационному обеспечению – 2.

Основная доля договоров приходится на предприятия для проведения научно-практических исследований. Следует отметить, что договорные отношения носят эпизодический, непланомерный характер (2018, 2022, 2024), что свидетельствует о прецедентном факте подписания документов. Кроме того, практически отсутствуют формальные взаимоотношения с научно-исследовательскими организациями Казахстана, а также, несмотря на наличие меморандумов с широким набором направлений сотрудничества с вузами Казахстана взаимодействие фактически остаётся на уровне стажировок обучающихся (магистрантов) и участие в научно-практических конференциях.

Кроме того, Министерством труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (МТиСЗН РК) заключены меморандумы о сотрудничестве с крупными национальными компаниями, такими как ТОО «Казцинк», АО «QARMET», ТОО «Казахмыс» и ТОО «Евразийская группа». Это партнерство предусматривает реализацию положений Концепции безопасного труда¹³, в том числе по апробации новых подходов в сфере безопасности и гигиены труда, включая цифровизацию процессов мониторинга и контроля. Меморандумы охватывают длительный период (2024-2030 гг.), что отражает долгосрочные намерения.

Таким образом, можно сделать вывод о наличии значительного потенциала для систематизации и расширения партнерских отношений РНИИОТ.

III. Анализ внутренней среды

3.1 Анализ организационной структуры

В РНИИОТ определены два основных направления: научно-исследовательская работа и коммерциализация прикладных исследований. Структура РНИИОТ была представлена:

- 3 отделами, занимающимися научно-исследовательской деятельностью социально-правовых исследований, биомониторинга и гигиены труда, экономических измерений и статистики, и сектор цифровизации (17 единиц, 8 вакансий);
- 3 центрами, обеспечивающими коммерциализацию деятельности Института, а также лаборатория и технический комитет (13 единиц);
- 6 административными подразделениями (11 единиц, 2 вакансии);
- отделом стратегического развития и международного сотрудничества;
- 12 филиалов в регионах (42 единицы, 13,5 вакансии).

Учитывая текущую структуру РНИИОТ, в которой научно-исследовательская деятельность и процессы коммерциализации разделены по направлениям, становится очевидной необходимость разработки новой организационной структуры.

¹³ Концепция безопасного труда Республики Казахстан на 2024 – 2030 годы

Действующая модель не обеспечивает достаточной гибкости и оперативности в распределении человеческих ресурсов, что особенно критично в условиях проектной и междисциплинарной научной деятельности. Нагрузка между подразделениями распределена неравномерно, что приводит к снижению общей эффективности работы РНИИОТ. Отсутствие интеграции между научной и административно-коммерческими функциями затрудняет выполнение задач, связанных с трансформацией результатов прикладных исследований в практическую плоскость, что напрямую влияет на реализацию задач по коммерциализации.

На этом фоне были подготовлены и предложены изменения в организационную структуру РНИИОТ, которые направлены на повышение эффективности управления и адаптацию к современным задачам. В первую очередь, предусмотрено укрупнение и интеграция существующих структурных единиц в функциональные центры, что позволит повысить управляемость и упростить координацию между подразделениями.

Особое внимание уделено вопросам законности и прозрачности деятельности: в структуру РНИИОТ вводится Комплаенс-служба, основной задачей которой станет контроль за соблюдением норм законодательства Республики Казахстан, а также реализация мероприятий по противодействию коррупции.

Административные процессы будут оптимизированы путём объединения дублирующих и раздробленных отделов и секторов, что обеспечит более рациональное использование человеческих ресурсов и повысит скорость принятия управленческих решений.

Также предусмотрено введение новых управленческих позиций - управляющих директоров по ключевым направлениям: административная работа, производство, стратегия и маркетинг. Это позволит выстроить чёткую вертикаль ответственности и обеспечить комплексное сопровождение функциональных блоков деятельности.

Существенные изменения затронут и уровень заместителей генерального директора, функционал которых будет расширен. Один из заместителей будет курировать как научную, так и образовательную деятельность, включая работу единого учебно-методического центра, центра стандартизации и нормирования труда и других профильных подразделений. Второй заместитель сосредоточится на административно-финансовой деятельности, координируя работу укрупнённых административных и экономических подразделений, а также филиальной сети.

Дополнительно новая структура предусматривает гибкость в формировании подразделений внутри укрупнённых центров - такие изменения могут вводиться приказом Генерального директора без превышения утверждённой штатной численности и фонда оплаты труда. Это обеспечит РНИИОТ необходимую адаптивность для оперативного реагирования на изменения внутренней и внешней среды.

Таким образом, новая организационная структура будет способствовать эффективной реализации приоритетных направлений: научно-исследовательской работы и коммерциализации прикладных разработок, а также обеспечит соответствие современным требованиям управляемости, прозрачности и результативности.

Учитывая вышеизложенное, следует отметить, что новая организационная структура РГП на ПХВ «РНИИОТ МТСЗН РК» была официально утверждена приказом генерального директора от 15 мая 2025 года № 01-3/60-н/к и согласована с Министерством труда и социальной защиты населения Республики Казахстан (исх. № 04-1-04/14160 от «10» мая 2025 года).

В связи с утверждением новой организационной структуры в ближайшее время будет необходимо внести соответствующие изменения в документацию РНИИОТ, включая должностные инструкции, приказы о должностных окладах и иные регламентирующие документы.

3.2 Анализ кадрового потенциала

По состоянию на июнь 2025 года, штатная численность РНИИОТ с учётом филиалов¹⁴ составляет 121 шт. ед., из них 24 свободные вакансии. В Центральном офисе - 70 шт.ед., из них вакансий - 15 шт. ед.. В филиалах - 51 шт.ед., из них вакансий - 9 шт. ед.. В категории вакансий - 2 шт. ед. руководящего состава, 2 шт.ед. ведущих научных сотрудников (Таблица 2).

Таблица 2. – Кадровый состав сотрудников Центрального офиса

	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Всего	55	44	58	47	43	32	58	63	66
до 35 лет	23	22	30	17	11	10	11	16	17
Имеющие ученую степень	6	4	6	6	3	1	11	11	7
Научные сотрудники	33	23	34	26	22	11	26	9	21

Анализ данных даёт основание подвести следующее резюме по кадровому (качественному) составу сотрудников Центрального офиса РНИИОТ характеризуется:

1. стабильный абсолютный рост численности, что говорит об усилении относительной обеспеченности кадровыми ресурсами;
2. незначительный прирост сотрудников до 35 лет, позволяющий сделать вывод о динамике омоложения кадрового состава;
3. нестабильный и относительно низкий уровень остепененности сотрудников РНИИОТ (около 11%), что может вызвать сложности при получении грантового и программно-целевого финансирования;

¹⁴ Кадровый состав сотрудников Центрального офиса и филиалов Института (по состоянию на 2024 г.)

4. несоответствие ряда должностей их наименованиям и квалификационным требованиям, установленным Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих¹⁵.

Показатели кадрового (качественного) состава сотрудников филиалов (возрастная характеристика, острепененность) сравнительно выше данных Центрального офиса (Таблица 3).

Таблица 3. – Кадровый состав сотрудников филиалов РНИИОТ

	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Всего	69	63	75	65	57	39	47	47	48
до 35 лет	36	27	29	26	20	14	10	9	11
Имеющие ученую степень	1	1	1	3	3	0	9	11	10
Научные сотрудники	43	45	56	39	22	17	23	23	21

Сложившаяся кадровая ситуация, связанная с несоответствием наименований должностей и должностных инструкций, установленным нормативным требованиям, а также дефицитом профильных острепенённых специалистов, требует пересмотра существующей кадровой политики. Для повышения эффективности кадрового потенциала РНИИОТ рекомендуется активизировать привлечение выпускников докторантуры по профильным направлениям, провести работу по приведению наименований должностей и требований к ним в полное соответствие с действующими нормативными актами, а также рассмотреть возможность целевой подготовки научных кадров по приоритетным направлениям исследований. Эти меры позволят обеспечить необходимый уровень квалификации персонала и способствовать достижению стратегических целей РНИИОТ.

На фоне выявленных проблем в кадровой структуре РНИИОТ, включая дефицит острепенённых специалистов, возрастной дисбаланс и несоответствие ряда должностей действующим квалификационным требованиям, особую актуальность приобретает развитие консультативно-совещательных органов РНИИОТ. Их деятельность должна стать неотъемлемой частью механизма управления человеческими ресурсами, направленного на повышение эффективности кадрового потенциала и достижение стратегических целей.

В этой связи целесообразно создание Экспертного совета, в состав которого войдут ведущие научные сотрудники РНИИОТ, а также представители академического и отраслевого сообществ. Основными задачами Экспертного совета станет формирование предложений по приоритетным направлениям кадровой и научной политики, независимая экспертиза научных проектов и инициатив, а также участие в оценке квалификации персонала. Особое внимание должно быть уделено соответствию кадрового состава современным

¹⁵ Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих Приказ Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 30 декабря 2020 года № 553.

требованиям результативности и научной значимости, в том числе в контексте внедрения системы оценки по КРІ.

Параллельно необходимо сформировать и активизировать Кадровый совет, который займётся анализом и планированием кадрового состава, реализацией механизмов омоложения научных коллективов, а также координацией программ наставничества и повышения квалификации сотрудников.

Кроме того, важным направлением станет активизация деятельности Комиссии по социально-трудовым вопросам и квалификациям. Эта структура должна взять на себя функции контроля за соответствием наименований должностей и их содержания нормативным требованиям, а также разработку предложений по внедрению мотивационной системы оплаты труда на основе КРІ. Комиссия может также выполнять функцию арбитража при аттестациях, служебных разногласиях и пересмотре должностных инструкций.

Совокупная деятельность перечисленных органов позволит выстроить устойчивую и современную модель управления персоналом, основанную на объективной оценке компетенций, профессионального вклада и научного потенциала сотрудников. Это, в свою очередь, создаст условия для роста качества научных исследований и повышения конкурентоспособности РНИИОТ в научно-техническом пространстве.

3.3 Анализ способностей и ресурсов

Современные инновационные предприятия, прежде всего, характеризуются уникальными организационными способностями, включая оборудование и ресурсы, которые обеспечивают устойчивую конкурентоспособность. РНИИОТ располагает необходимыми приборами для оценки уровня вредного воздействия на организм работающего в опасных условиях труда (Таблица 4)¹⁶.

Таблица 4 – Оборудование для проведения технической экспертизы

Название прибора	Описание
Дозиметр лазерный ЛД-07	Предназначен для измерения уровней радиационного излучения. Работает на основе лазерной технологии
Измеритель регулятор ИВТМ-7 К-Т	Специализированный прибор, предназначенный для измерения и регулирования технологических параметров, для контроля температуры, давления, уровня и других параметров в системах автоматического управления
Дозиметр ДКГ-02У "Арбитр-М"	Предназначен для измерения уровней ионизирующего излучения (гама- и рентгеновского излучения, для оценки дозы поглощённой радиации
Прибор метеорологический "Метеоскоп - М"	Предназначен для измерения и мониторинга различных метеорологических параметров (температура, влажность,

¹⁶ Перечень оборудования для проведения технической экспертизы.

	давление, скорость ветра, и другие атмосферные характеристики
Радиометр радиоактивных аэрозолей "РАМОН-02"	Специализированное устройство, предназначенное для измерения радиоактивных аэрозолей в атмосфере
Газоанализатор ГАНК-4Р	Портативный прибор для измерения активности радиации, предназначен для мониторинга внешнего радиоактивного загрязнения. Используется для контроля уровня радиации на предприятиях в зоне повышенного радиационного фона или в местах аварий
Ассистент Тотал (шумомер и вибромер)	Предназначен для комплексного мониторинга шума и вибрации в различных условиях

Кроме материальных ресурсов, РНИИОТ обладает объектами интеллектуальной собственности, выраженными в форме авторских свидетельств, патентов и лицензий¹⁷. За период с 2015 г. всего зарегистрировано 44 авторских свидетельств. Временной срез показывает, что в среднем в год регистрируется 4-5 свидетельств¹⁸ (Таблица 5).

Практически все свидетельства подготовлены как результат научно-практических исследований и разработок, выполненных в рамках программ целевого финансирования за счёт бюджетных источников. Динамика получения авторских прав за последние 3 года относительно стабильна, результаты 2016, 2017 гг. – выше, снижение в 2018, 2019 гг. следует отметить, что определение статуса при равнозначном содержании определяется либо как литературное (Рисунок 2), либо научное произведение. Следует отметить, что среди свидетельств только 1, полученное в 2015 г., связано с информационными технологиями. Практическая направленность исследовательской деятельности в эпоху цифровизации требует увеличения подобных разработок.

¹⁷ Свидетельства о государственной регистрации прав собственности на интеллектуальную собственность, выраженные в форме авторских свидетельств, патентов, лицензий.

¹⁸ Отчет о динамике и структуре видов объектов авторских прав (2015-2024 гг.)

Таблица 5 – Свидетельства о государственной регистрации прав на объект авторского права за 2015-2024 гг.

№	Наименование	Авторы	Статус	Выходные данные
2015				
1.	Автоматизированная информационная система «Управление профессиональными рисками»	Бисакаев С.Г., Еселханова Г.А., Танабаева А.Е., Ли В.Г	программа для ЭВМ	Св. №2409 от 24 декабря 2015 г.
2016				
2.	Рекомендации по повышению мотивации работников к безопасному труду	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Имашева А.О., Каминская Г.А.	произведение науки	Св. №1978 от 26 сентября 2016 г.
3.	Аналитическая база данных по мониторингу элементного статуса работников, занятых во вредных условиях труда на предприятии	Бисакаев С.Г., Крекешева Т.И., Абикенова Ш.К., Койчубеков Б.К./	произведение науки	Св. №1979 от 26 сентября 2016 г.
4.	Систематизация факторов, влияющих на занятость инвалидов	Бисакаев С.Г., Каминская Г.А., Абикенова Ш.К./	произведение науки	Св. №1980 от 26 сентября 2016 г.
5.	Определение продолжительности дополнительного трудового отпуска для работников, занятых на вредных и опасных условиях труда, в зависимости от результатов аттестации производственных объектов по условиям труда	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Еселханова Г.А., Грибенко Л.А./	произведение науки	Св. №1981 от 26 сентября 2016 г.
6.	Рекомендации по обеспечению занятости инвалидов	Бисакаев С.Г., Каминская Г.А., Абикенова Ш.К.	произведение науки	Св. №1982 от 26 сентября 2016 г.
7.	Руководство по проведению оценки элементного статуса организма работников, занятых во вредных условиях труда на предприятии	Бисакаев С.Г., Крекешева Т.И., Абикенова Ш.К., Каминская Г.А.	произведение науки	Св. № 1983 от 26 сентября 2016 г.
2017				
8.	Методика установления страхового тарифа или скидок/надбавок к нему в зависимости от степени профессионального риска	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Есбенбетова Ж.Х., Грибенко Л.А., Муканова Д.Б., Айткенова Г.Т.	произведение науки	Св. №2256 от 3 октября 2017 г.
9.	Регламент по идентификации опасностей и оценке рисков травмирования на рабочих местах с вредными и опасными условиями труда	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Есбенбетова Ж.Х., Грибенко Л.А., Танабаева А.Е.	произведение науки	Св. №2257 от 3 октября 2017 г.

№	Наименование	Авторы	Статус	Выходные данные
10.	Методика установления вида и объема гарантий работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и опасными условиями труда в зависимости от степени профессионального риска	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Есбенбетова Ж.Х., Грибенко Л.А., Муканова Д.Б., Айткенова Г.Т/	произведение науки	Св. №2258 от 3 октября 2017 г.
11.	Методика расчета индивидуального показателя степени профессионального риска	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Есбенбетова Ж.Х., Грибенко Л.А., Абилов А.К., Танабаева А.Е., Сарыбаева К.Д.	произведение науки	Св. №2259 от 3 октября 2017 г.
12.	Методика расчета интегрального показателя степени профессионального риска на предприятии	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Есбенбетова Ж.Х., Грибенко Л.А., Танабаева А.Е., Сарыбаева К.Д.	произведение науки	Св. №2260 от 3 октября 2017 г.
13.	Учебная программа по курсу «Управление профессиональными рисками»	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Есбенбетова Ж.Х., Грибенко Л.А., Шайхы Р.Т., Абилов А.К., Танабаева А.Е.	произведение науки	Св. №2261 от 3 октября 2017 г.
14.	Рекомендации по регулированию режимов труда и отдыха при сменной организации труда на травмоопасных производствах обрабатывающей промышленности Республики Казахстан	Бисакаев С.Г., Крекешева Т.И., Омарова С.Т., Еселханова Г.А	произведение науки	Св. №2262 от 3 октября 2017 г.
2018				
15.	«Руководство по разработке интегрированной системы управления охраны труда на основе управления профессиональными рисками для малых и микропредприятий»	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Еселханова Г.А., Жанкулова Л.К., Абдрахманова Н.Б., Есбенбетова Ж.Х.	произведение науки	Св. № 3097 от 17 октября 2018 г.
16.	«Руководство к внедрению системы управления охраны труда в Республике Казахстан»	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Еселханова Г.А., Жанкулова Л.К., Абдрахманова Н.Б., Есбенбетова Ж.Х.	произведение науки	Св. № 3098 от 17 октября 2018 г.
2019				
17.	«Учебная программа по курсу «Внедрение интегрированной системы управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками на предприятии»	Бисакаев С.Г., Еселханова Г.А., Джумагулова Н.Г., Абдрахманова Н.Б., Есбенбетова Ж.Х	произведение науки	Св. № 4703 от 29 июля 2019 г.

№	Наименование	Авторы	Статус	Выходные данные
18.	Типовое положение об интегрированной системе управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками	Бисакаев С.Г., Еселханова Г.А., Бекеева С.А., Абдрахманова Н.Б., Есбенбетова Ж.Х.	произведение науки	Св. № 4704 от 29 июля 2019 г.
19.	Методика внедрения интегрированной системы управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками	Бисакаев С.Г., Еселханова Г.А., Есбенбетова Ж.Х., Абдрахманова Н.Б./	произведение науки	Св. № 4706 от 29 июля 2019 г.
2020				
20.	Методика оценки эффективности функционирования интегрированной системы управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками	Бисакаев С.Г., Джумагулова Н.Г., Есбенбетова Ж.Х., Танабаева А.Е., Бекеева С.А., Айткенова Г.Т.	научное произведение	Св. № 9304 от 17 апреля 2020 г.
21.	Учебная программа обучающего семинара-тренинга на тему: «Оценка эффективности внедрения системы управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками на предприятии»	Бисакаев С.Г., Джумагулова Н.Г., Бекеева С.А., Есбенбетова Ж.Х., Танабаева А.Е., Кантарбаева А.Д	произведение литературы	Св. № 9461 от 27 апреля 2020 г.
22.	Методика SWOT–анализа внедрения системы управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками	Бисакаев С.Г., Абикенова Ш.К., Меденова М.К., Кантарбаева А.Д., Саввин Е.В., Ибраева А.Б.	научное произведение	Св. № 11419 от 22 июля 2020 г.
23.	Учебная программа обучающего семинара-тренинга на тему: «Оценка эффективности внедрения системы управления охраной труда на основе управления профессиональными рисками на предприятии»	Бисакаев С.Г., Джумагулова Н.Г., Бекеева С.А., Есбенбетова Ж.Х., Танабаева А.Е., Кантарбаева А.Д.	произведение литературы	Св. № 9461 от 27 апреля 2020 г.
2021				
24.	Функционально-структурная модель затрат на обеспечение безопасного труда на предприятии	Казбекова Д.Б., Абикенова Ш.К., Исекеев Н.Б., Айткенова Г.Т., Абдрахманова Н.Б./	произведение науки	Св. № 20372 от 21 сентября 2021 г.
25.	Монография «Бюджетирование затрат на охрану труда. теория. методология. практика»	Абдрахманова Н.Б., Абикенова Ш.К., Джумагулова Н.Г., Казбекова Д.Б.	произведение литературы	Св. № 21955 от 24 ноября 2021 г.
26.	Классификация затрат на обеспечение охраны труда на предприятии	Айткенова Г.Т., Абикенова Ш.К., Казбекова Д.Б./	произведение литературы	Св. № 22047 от 29 ноября 2021 г.

№	Наименование	Авторы	Статус	Выходные данные
2022				
27.	Общая классификационная база для обеспечения выдачи средств индивидуальной защиты при наличии вредных и (или) опасных производственных факторов	Казбекова Д.Б., Есбенбетова Ж.Х., Исекеев Н.Б., Ибраева А.Б.	научное произведение	Св.№ 25385 от 22 апреля 2022 г.
28.	Методика бюджетирования затрат предприятия на обеспечение безопасного труда	Есенова Г.Ж., Абикенова Ш.К., Бектемиров А.К., Айтимова Ш.Т.	научное произведение	Св. №28383 от 19 августа 2022 г.
29.	Методика оценки эффективности бюджетирования затрат предприятия на обеспечение безопасного труда»	Есенова Г.Ж., Абикенова Ш.К., Сарыбаева И.Е., Нургалиева А.Ш.	научное произведение	Св.№ 28983 от 22 сентября 2022 г.
30.	Номенклатура средств индивидуальной защиты в зависимости от вредных производственных факторов и степени их воздействия	Абдрахманова Н.Б., Абикенова Ш.К., Джумагулова Н.Г., Кульмагамбетова Э.А., Жанкулова Л.К., Байкенов А.О.	научное произведение	Св.№28600 от 6 сентября 2022 г.
31.	Economic and legal analysis of the systems of compulsory employee insurance against accidents in countries with a developing market	Сактаганова И.С., Абикенова Ш.К., Текебаева А.Р.	произведение науки	Св.№ 38725 от 25 августа 2023 г.
32.	International legal aspects of rehabilitation measures in the healthcare system of the Republic of Kazakhstan	Сактаганова И.С., Текебаева А.М.	произведение науки	Св. №38743 от 28 августа 2023 г.
2023				
33.	Методические рекомендации по внедрению риск-ориентированной модели развития профессиональных компетенций по безопасному труду на предприятии	Ошакбаева Ж.О., Абикенова Ш.К., Енсебаева А.Р., Бекмагамбетов А.Б., Едильбаева Л.И., Рахимова Г.М.	литературное произведение	Св. № 39934 от 27 октября 2023 г.
34.	Методика оценки обеспеченности средствами индивидуальной защиты	Абикенова Ш.К., Кульмагамбетова Э.А., Жанкулова Л.К., Абдрахманова Н.Б., Исамадиева Г.Е., Даумова Г.К.	произведение науки	Св. № 39304 от «28» сентября 2023 г.
35.	Методика обеспечения СИЗ на основе риск-ориентированного подхода	Абикенова Ш.К., Жанкулова Л.К., Кульмагамбетова Э.А., Абдрахманова Н.Б., Исамадиева Г.Е.	произведение науки	Св. № 39353 от «2» октября 2023 г.

№	Наименование	Авторы	Статус	Выходные данные
36.	Рекомендации по внедрению инновационного механизма государственного мониторинга показателей безопасного труда на основе критической оценки и прогноза в Казахстан	Абикенова Ш.К., Айтимова Ш.Т., Сарыбаева И.Е./	произведение науки	Св. № 39480 от «6» октября 2023 г.
37.	Структура показателей и индикаторов государственной системы наблюдений за состоянием охраны труда»	Абикенова Ш.К., Айтимова Ш.Т., Сарыбаева И.Е	произведение науки	Св. № 39532 от «10» октября 2023 г.
2024				
38.	Механизм установления двухуровневого страхового тарифа с учетом вида экономической деятельности, степени и класса профессионального риска	Курманов А.М., Айтимова Ш.Т., Сарыбаева И.Е	научное произведение	Св.№ 48506 от 19 июля 2024 г.
39.	Модель институциональной инфраструктуры риск ориентированной системы ОСНС	Курманов А.М., Айтимова Ш.Т., Сарыбаева И.Е	научное произведение	Св. № 49016 от 13 августа 2024 г.
40.	Методика установления скидок к страховому тарифу, за счет которых работодатель вправе увеличить объем инвестиций в охрану труда	Курманов А.М., Айтимова Ш.Т., Сарыбаева И.Е	научное произведение	Св.№ 50121 от 2 октября 2024 г.
41.	Классификатор вредных и опасных производственных факторов	Курманов А.М., Бекмагамбетов А.Б., Едильбаева Л.И., Рахметова А.М., Тусупбекова Г.А., Сагиндикова Н.Т., Кульмагамбетова Э.А., Молдакарызова А.Ж	произведение науки	Св.№50780 от 24 октября 2024 г.
42.	Модель предоставления гарантий при работе во вредных и (или) опасных условиях труда в Республике Казахстан в соответствии с риск ориентированным подходом	Енсебаева А.Р., Бекмагамбетов А.Б., Курманов А.М., Кульмагамбетова Э.А., Айтимова Ш.Т., Абдрахманова Н.Б., Сарыбаева И.Е., Адилов М.Т., Коваль А.П.	научное произведение	Св. № 52171 от 4 декабря 2024 г.

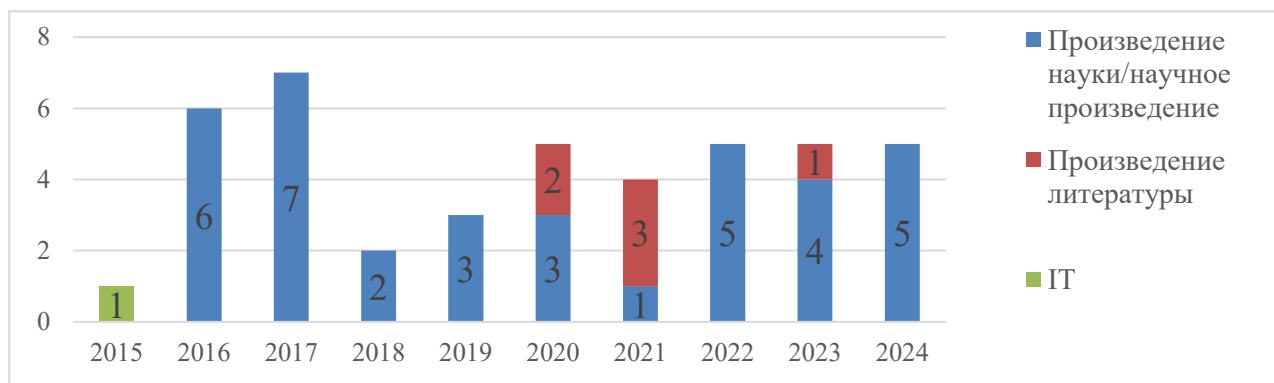


Рисунок 2 – Динамика и структура видов объектов авторских прав (2015-2024 гг.)

Анализ авторских свидетельств, полученных РНИИОТ за период с 2015 по 2024 гг., отражает тематическую их направленность, обусловленную результатами научно-исследовательской деятельности:

- управление охраной труда и безопасный труд (8);
- управление профессиональными рисками (9);
- затраты (6);
- СИЗ (3);
- вредные и опасные условия труда (8);
- лица с инвалидностью (2);
- страховой тариф (3);
- развитие профессиональных компетенций (1);
- ОСНС (1).

По некоторым направлениям был получен ряд свидетельств в рамках однотипных направлений. Кроме того, получение авторских прав предполагает факт их коммерциализации, который носит неявный характер.

Характеризуя организационные способности, следует отметить активность участия РНИИОТ в проведении научно-практических мероприятий международного уровня.

РНИИОТ проводит на ежегодной основе KIOSH – форум, объединяющий всех заинтересованных в улучшении условий труда работающего населения – государственные органы, осуществляющие контроль в сфере труда, предприятия, профсоюзные организации, специализированные в области безопасности труда организации, научные организации, вузы и др. В рамках Форума организовываются различные научно-практические мероприятия, выставки, мастер-классы, тренинги.

РНИИОТ интегрирует в научных исследованиях представителей научно-образовательной сферы (6 вузов Казахстана) и бизнеса (КазНУ им.Аль-Фараби, Карагандинский технический университет, Казахский университет бизнеса и технологии, Университет имени Алихана Бокейханова, ВКТУ им. Д.Серикбаева, Международный Таразский инновационный институт им. Ш. Муртазы, Костанайский региональный университет имени А.Байтурсынулы, ТОО «КАВ SYSTEMS»). Проведение экспериментальных работ по внедрению результатов

научно-исследовательской деятельности осуществляется на предприятиях Казахстана специалистами филиалов.

Обладая необходимым оборудованием, организационными ресурсами и способностями, РНИИОТ не достиг должного уровня конкурентоспособности. Возникает острая необходимость пересмотра подходов к использованию имеющегося организационного и ресурсного потенциала.

3.4 Система оплаты труда

Принимая во внимание существенную долю расходов РНИИОТ на оплату труда, был проведён анализ действующей системы. Оплата труда сотрудников распределяется по сферам деятельности - научной и коммерческой. Таким образом, при участии в обеих сферах осуществляется соответствующая оплата.

Базовым уровнем является заработная плата, зависящая от должностного оклада, в который включено участие в одном научном проекте. Дополнительное вознаграждение предусмотрено за участие во втором научном проекте, реализуемом в рамках программно-целевого финансирования (ПЦФ) и различных грантов.

В настоящее время осуществляется процесс обновления системы оплаты труда научных и других работников, предусматривающей её реструктуризацию с целью внедрения стимулирующей оплаты по совокупности выполняемого объема и качества работ.

В рамках реструктуризации системы оплаты труда особое внимание уделяется внедрению ключевых показателей эффективности (KPI), как основного инструмента стимулирующей оплаты. KPI позволят не только объективно оценивать вклад каждого сотрудника, но и увязать размер вознаграждения с результатами его деятельности, что, в свою очередь, направлено на повышение мотивации и производственной эффективности.

Для научных сотрудников предполагается введение системы KPI, отражающих как количественные, так и качественные аспекты научной работы. В частности, показатели будут включать:

- результативность научной деятельности - число публикаций в рецензируемых научных изданиях, индексируемых в международных базах данных (Scopus, Web of Science), участие в конференциях;
- участие в научных проектах - активное вовлечение в ПЦФ и грантовую деятельность, выполнение ключевых этапов проектов в установленные сроки, вклад в достижение проектных результатов;
- вклад в инновационную и коммерческую деятельность - участие в разработке прикладных решений, патентование результатов исследований, коммерциализация научных разработок;
- качество выполнения работ - соблюдение сроков, полноты и научной новизны поставленных задач, положительные экспертные оценки результатов.

Для сотрудников, вовлечённых в коммерческую и административную деятельность, также разрабатываются соответствующие КРІ, отражающие успешность выполнения обязательств, экономическую эффективность, соблюдение сроков и качество оказанных услуг.

Внедрение системы КРІ будет сопровождаться прозрачной процедурой оценки и регулярным пересмотром показателей с учётом стратегических приоритетов РНИИОТ. Такой подход обеспечит справедливое распределение стимулирующих выплат, усилит персональную ответственность и будет способствовать достижению высоких результатов в научной и инновационной деятельности РНИИОТ.

3.5 Анализ материальных условий

Анализ размещения сотрудников РНИИОТ на площади выявил дефицит площадей. В частности, не соблюдены гигиенические нормы в некоторых помещениях. В расчёте были учтены потенциальные рабочие места, за исключением помещений для обучения, хранения оборудования и приёмных. Таким образом, дефицит помещений в целом по Центальному аппарату РНИИОТ составил 239, 2 кв. м. (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка размещения сотрудников (Центральный аппарат)

Каб.	Площадь	Сотрудников	Норма м ²	Фактически, м ²		Разница	
				на 1 сотрудника	на кол-во сотрудников	на 1 сотрудника	на количество сотрудников
108	9,8	2	12	4,9	9,8	-1,1	-2,2
109	17,2	4	24	4,3	17,2	-1,7	-6,8
110	9,8	1	6	9,8	9,8	3,8	3,8
111	16,3	4	24	4,1	16,3	-1,9	-7,7
112	20,0	4	24	5	20,0	-1	-4
113	15,9	4	24	4	15,9	-2	-8,1
114	9,9	2	12	5	9,9	-1,1	-2,1
115	18,0	4	24	4,5	18,0	-1,5	-6
116	8,9	2	12	4,5	8,9	-1,6	-3,1
117	51,0						
121	33,2	6	36	5,5	33,2	-0,5	-2,8
122	32,3	6	36	5,4	32,3	-0,6	-3,7
123	34,4	11	66	3,1	34,1	-2,9	-31,9
124	7,1	1	6	7,1	7,1	1,1	1,1
125	34,4	8	48	4,3	34,4	-1,7	-13,6
126	8,7						
127	17,1	1	6	17,1	17,1	11,1	11,1
128	9,2	2	12	4,6	9,2	-1,4	-2,8
129	51	3	18	17	51	11,0	33
130	9,2	1	6	9,2	9,2	3,2	3,2

132	9,5	1	6	9,5	9,5	3,5	3,5
134	20,1	1	6	20,1	20,1	14,1	14,1
136	9,7	2	12	4,9	9,7	-1,2	-2,3
Всего	452,7	70/66	396/544	1,5	304,8	-1,4	-239,2

В настоящее время, ввиду наличия вакансий, дефицит рабочего пространства не ощущается особенно остро. Однако при полной занятости рабочих мест, помимо нарушения гигиенических норм, отсутствует возможность осуществлять трудовую деятельность в должном режиме - технические средства, включая оргтехнику и компьютеры, будут находиться в нерабочем состоянии.

Таким образом, для формирования достойных условий труда и обеспечения результативной работы РНИИОТ необходимо учитывать размещение сотрудников в соответствии с гигиеническими нормативами и увеличение площади помещений РНИИОТ.

Основная деятельность РНИИОТ связана с осуществлением научно-исследовательских исследований и прикладных разработок с последующим внедрением и коммерциализацией. Следовательно, одним из основных показателей ресурсообеспеченности является соответствие оргтехники и компьютеров поставленным задачам. Наличие и их технический уровень¹⁹ представлены в таблице 7.

На основе данных, представленных в таблице 7, можно сделать следующие выводы относительно обеспеченности подразделений РНИИОТ оргтехникой и уровня её технического состояния:

РНИИОТ в целом демонстрирует достаточно высокий уровень обеспеченности оргтехникой. Из 64 рабочих мест (55 в пересчёте на штатные единицы) в наличии имеется 57 компьютеров и 41 принтер, что свидетельствует о практически полной оснащённости необходимым оборудованием.

Компьютерная техника имеется во всех ключевых подразделениях. При этом большинство подразделений оснащены компьютерами в количестве, близком к числу рабочих мест.

Принтеры также представлены практически во всех подразделениях, однако их обеспеченность ниже: при 64 рабочих местах имеется только 41 принтер. Некоторые подразделения, такие как СЦИИР, бухгалтерия и ЦПК, имеют принтеров даже больше, чем компьютеров.

Технический уровень оргтехники варьируется между подразделениями. Большинство устройств относятся к категории «+» (современные и соответствующие требованиям), что составляет 38 единиц оргтехники. Однако присутствуют и случаи, когда техника имеет средний («±» - 18 ед.) или низкий («-» - 16 ед.) уровень технического состояния. Наибольшее количество устаревшей техники зафиксировано в подразделениях ОЭИиС, ЦСиНТ, бухгалтерии и СЦИИР.

¹⁹ Отчет о материально-техническом обеспечении 2024 г.

Таблица 7 – Обеспеченность оргтехникой

Подразделение	Количество рабочих мест	Наличие оргтехники		Технический уровень		
		компьютер	принтер	+	±	-
АУП	6/5,5	6	9	4/7	1/1	-/1
ОСРиМС	3/2,5	2	1	1/1		1
ОСПИ	4/2	3	1	1	/1	2
СРП	2/2	2	1	1		1/1
ОБМиГТ	6/4	4	2	4	-/1	-/1
СЭТ	2/1	-	-	-	-	-
ОЭИиС	6/5	4	1	1	-/1	3
СС	-	-	-	-	-	-
СЦиИР	3/3	3	5	3/1	/1	/3
ЦОПР	4/4	4	2	3/1	/1	1
ЦПК	4/4	4	3	4/2	-/1	-
ЦСиНТ	4/4	4	2	1/1	-/1	3
ИЛИиК	1/1	2	1	2/1		
Бухгалтерия	4/4	4	5	2/1	1/1	1/2
ЭС	2/2	2	2	1/1		1/1
АО	5/4	5	2	5/1	/1	
ОЗ	3/3	3	1	1	-/1	2
ЮС	2/1	2	1	1	-/1	1
Медиа центр	3/3	2	2	2/1	-/1	-
Конференцзал		1		1	-	-
Всего	64/55	57	41	38/18	2/13	16/9

Таким образом, можно заключить, что в целом уровень оснащённости РНИИОТ оргтехникой соответствует стоящим перед ним научно-исследовательским и прикладным задачам. Однако наличие определённого количества техники со средним и низким уровнем технического состояния указывает на необходимость частичной модернизации материально-технической базы, особенно в подразделениях с высокой нагрузкой и интенсивным использованием оргтехники.

3.6 Анализ финансовых показателей РНИИОТ

Анализ финансового положения РНИИОТ включает изучение доходной и расходной базы, а также их структуры в целом и по отдельным подразделениям в динамике.

В период с 2014 по 2024 годы проведено 9 исследований в сфере безопасности и охраны труда. За последние 11 лет научная деятельность

РНИИОТ обеспечивалась за счёт бюджетных средств²⁰. Динамика объёма освоения средств по научно-исследовательским работам (НИР) отражена на рисунке 3. В период пандемического кризиса наблюдается снижение объёмов, рост которого выявлен за последние 3 года, т.е. произошло существенное увеличение инвестиций из республиканского бюджета в науку. Среди источников финансирования имеют место и собственные средства, но существенно меньше бюджетных. При этом наблюдается практически отсутствие корпоративного финансирования, что ограничивает диверсификацию источников поддержки научных исследований

Научно-исследовательская деятельность РНИИОТ характеризуется определённой сезонностью, в связи с преобладанием бюджетного финансирования, поскольку имеет место синхронность с финансовым годом. Поступление финансовых ресурсов традиционно происходит во втором квартале, а в последующем - в соответствии с финансовой отчётностью и бюджетным финансированием.



Рисунок 3. – Динамика финансирования НИР РНИИОТ за период 2021-2024 гг.

В целом, финансирование отечественной науки из государственного бюджета в последние годы демонстрирует рост. Однако, несмотря на увеличение бюджетных затрат на НИОКР, их влияние на наукоёмкость ВВП остается ограниченным, что свидетельствует о необходимости повышения эффективности использования выделяемых средств. Программно-целевое финансирование остаётся важным инструментом поддержки стратегически значимых исследований. Наряду с этим расширение грантового финансирования проектов коммерциализации исследований способствует созданию наукоёмких производств и выходу отдельных проектов на экспорт.

Таким образом, дальнейшее развитие научных исследований вызывает необходимость увеличения корпоративного финансирования, что позволит снизить зависимость от бюджетных средств. Следует усилить коллаборацию с иностранными партнёрами, активизировать поиск международных грантов, и на

²⁰ Отчетность по финансированию НИР РНИИОТ за период 2021-2024 гг.

основе коммерциализации научных разработок и инновационной деятельности обеспечить формирование инвестиционной привлекательности исследований и разработок РНИИОТ.

РНИИОТ в соответствии Уставом²¹ осуществляет предоставление платных услуг по проведению АПО, ОНР, нормирования труда²², подготовки и переподготовки специалистов в сфере охраны труда (повышение квалификации) и прочие консультационные услуги. Объем доходов по данным видам деятельности за последние 7 лет отражены на рисунке 4. Следует отметить стагнацию по образовательным услугам, а также снижение темпов по аттестации и оценке профессиональных рисков. При этом наблюдается позитивная динамика по прочим услугам.

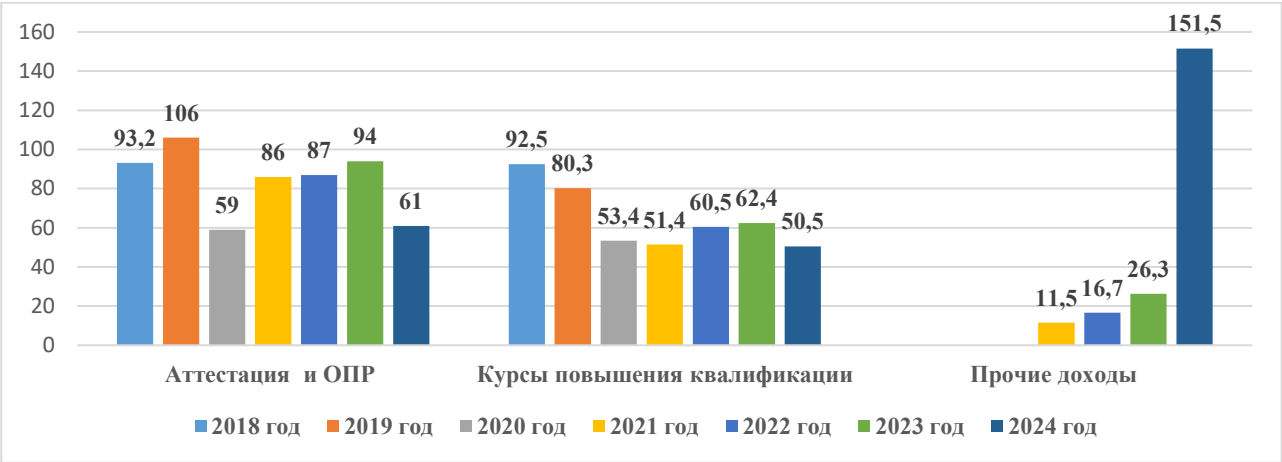


Рисунок 4. – Динамика доходов РНИИОТ от платных услуг за период 2018-2024 гг., млн. руб.

Структура расходов в этот же период РНИИОТ характеризуется относительной стабильностью, почти 60% приходится на фонд оплаты труда²³ (Таблица 8). Условная стабильность структуры объясняется устойчиво одним источником доходов РНИИОТ – бюджетным финансированием.

Таблица 8. – Структура расходов РНИИОТ за период (2018 - 10 месяцев 2024)

Расходы	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Расходы	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Фонд заработной платы	55%	55%	58%	56%	52%	53%	57%
Налоги и другие обязательные платежи в бюджет:	17%	22%	18%	20%	20%	24%	24%
Приобретение материалов и горюче-смазочных материалов (ГСМ)	4%	2%	3%	2%	3%	2%	2%
Коммунальные услуги	1%	1%	3%	4%	2%	1%	3%
Услуги связи	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1%

²¹ Устав РГП на ПХВ РНИИОТ МТСЗН РК

²² Отчетность доходов Института от платных услуг за период 2018-2024 гг.

²³ Отчетность структуры расходов РНИИОТ за период (2018 - 10 месяцев 2024)

Командировочные расходы	5%	6%	4%	4%	6%	5%	6%
Прочие услуги и работы	8%	6%	7%	7%	8%	11%	6%
Текущий ремонт основных средств	1%	1%	1%	1%	3%	2%	1%
Услуги по аренде помещения и транспорта	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Приобретение основных средств и нематериальных активов	8%	4%	5%	4%	5%	2%	0%

Для уточнения позиций по доходности коммерческих подразделений РНИИОТ сделан анализ за 2021-2024 гг., который показал негативную ситуацию практически по всем направлениям коммерческой деятельности, включая филиалы (Таблица 9). Снизилось поступление доходов в 2024 г. по сравнению с 2023 г. по АПО/ОПР и курсам повышения квалификации на 36% и 19%, соответственно. По прочим доходам наблюдается значительный рост.

Таблица 9. – Динамика отклонений расходов от доходов коммерческих подразделений РНИИОТ (2021-2024 гг.)

Наименование филиалов	Отклонение расходов от доходов, в тыс. тг.			
	2021	2022	2023	2024
Центр оценки профессиональных рисков	2 392,3	- 638,00	338,0	-12895,00
Центр профессиональной компетенции	2 912,0	2 233,00	13 523,0	-7677,00
Центр стандартизации и нормирования труда	2 166 ,6	- 3 736,00	- 5 435,00	-1284,00
Филиал по г.Шымкент и Туркестанской области	7 923,8	4 797,60	- 1 432,00	-284,00
Филиал «Южный»	835,9	- 2 668,00	- 6 238,30	-9692,00
Павлодарский областной филиал	560,5	3 622,40	- 1 398,20	-504,00
Кызылординский областной филиал	6 162,7	2 354,20	- 2 841,00	-13526,00
Костанайский областной филиал	554,6	1 051,00	- 1 613,00	-8233,00
Карагандинский областной филиал	4 804,7	4 882,90	- 2 609,70	-4835,00
Жамбылский областной филиал	- 1 045,5	7 237,50	3 936,60	12134,00
Западно-Казахстанский областной филиал	2 006,5	2 392,40	- 2 875,60	-7478,00
Восточно-Казахстанский областной филиал	4 259,0	2 234,90	3 526,50	-1320,00
Атырауский областной филиал	4 198,9	- 542,00	7 272,00	-9449,00

Актюбинский областной филиал	1 273,9	- 931,90	- 1 570,90	-5642,00
Акмолинский областной филиал	8 511,3	3 493,80	479,90	-1134,00

Структура расходов РНИИОТ по основным статьям представлена в таблице. Основная доля расходов приходится на оплату труда, которая в течение трёх анализируемых лет демонстрирует тенденцию к незначительному снижению на фоне роста затрат на командировки, полиграфию и перевод (Таблица 10).

Таблица 10. – Доходы от платных услуг РНИИОТ и структура расходов (2021-2023 гг.), тыс. тг.

Показатели	2021		2022		2023	
	тенге	%	тенге	%	тенге	%
Всего доходов, поступление	149 272	100,00	165 088	100,00	182 599	100,00
Всего расходов, выбытие	135 164	100,00	168 473	100,00	213 221	100,00
Оплата труда	81 421	60,24	83 614	49,63	114 498	53,70
Обязательное социальное медицинское страхование	801	0,59	2 731	1,62	1 771	0,83
Налоги и другие обязательства в бюджет	17 823	13,19	20 855	12,38	29 277	13,73
Командировки и служебные разъезды внутри страны	4 895	3,62	3 556	2,11	12 829	6,02
Приобретение топлива, ГСМ	2 790	2,06	3 901	2,32	2 843	1,33
Приобретение товаров и материалов для текущих хозяйственных целей, из них на содержание основных средств	1 533	1,13	5 120	3,04	2 255	1,06

Анализ доходов и расходов по филиалам и структурным подразделениям Центрального офиса выявил следующую картину²⁴ (Таблица 11):

1. в 2022 г. сложилась основная тенденция ухудшения финансового состояния, за исключением Павлодарского Костанайского, Жамбылского и Западно-Казахстанского областных филиалов, которая продолжилась в 2023 г., исключение здесь составили Центр оценки профессиональных рисков, Центр профессиональной компетенции, среди областных филиалов существенно улучшил позиции Атырауский и относительно небольшой позитив наметился у Восточно-Казахстанского;

2. в 2023 г. отрицательная динамика сохранилась у Центра стандартизации и нормирования труда, филиалов – по г. Шымкент и Туркестанской области, «Южный», Павлодарскому, Кызылординскому, Костанайскому, Карагандинскому, Западно-Казахстанского и Актюбинского;

3. в 2023 г. отмечается рост доли заработной платы в доходах по Центру оценки профессиональных рисков (+140,4%, адекватно росту доходов),

²⁴ Отчетность расходов и доходов филиалов и центров института за период 2021-2023 гг.

областным филиалам Кызылординскому (+47,2%, снижение доходов), Карагандинскому (+77,4%, снижение доходов), Восточно-Казахстанскому (+45,6%, рост доходов +57,7%), Атыраускому (+142,8%, адекватно росту доходов).

4. Анализ финансовой устойчивости и рентабельности даёт возможность установить основные факторы обеспечения стабильного финансового положения РНИИОТ²⁵ (Таблицы 12, 13). Следует отметить, что в 2023 г. ухудшились основные финансовые показатели: ликвидность, рентабельность, эффективность менеджмента. Позитивным является снижение дебиторской задолженности.

5. Для выявления причин и факторов финансовой устойчивости, а также установления финансовой зависимости проведён анализ основных статей расходов РНИИОТ (Таблица 14).

²⁵ Отчет о финансовых результатах (2020-2023 гг.)

Таблица 12. – Анализ доходов и расходов по платным услугам в разрезе структурных подразделений (2021-2023 гг.)

Наименование филиалов	Доходы	Расходы	Отклоне ние	В т.ч. заработная плата и налоги		Доходы	Расходы	Отклоне ние	В т.ч. заработная плата и налоги		Доходы	Расходы	Отклонен ие	В т.ч. заработная плата и налоги		
				факт	%				факт	%				факт	%	
2021						2022					2023					
Центр оценки профессиональных рисков	6 475,30	4 083	2 392,3	4 083	100	13 735,00	14 373,00	- 638,00	6 826,00	100,0	31 455,0	31 117,0	338,0	26 280,0	240,4	
Центр профессиональной компетенции	6 995,00	4 083	2 912,0	4 083	100	17 783,00	15 550,00	2 233,00	6 826,00	100,0	35 040,0	21 517,0	13 523,0	15 538,0	142,2	
Центр стандартизации и нормирования труда	6 248,60	4 083	2 166 ,6	4 083	100	10 074,00	13 810,00	- 3 736,00	6 826,00	100,0	3 285,0	8 720,0	- 5 435,00	7 330,0	67,1	
Филиал по г.Шымкент и Туркестанской области	21 611,9	13 688,1	7 923,8	11000	70,4	23 471,60	18 674,00	4 797,60	11 520,00	92,7	16 006,0	17 438,0	- 1 432,00	10 709,0	92,3	
Филиал «Южный»	3 805,5	2 969,6	835,9	5200	33,5	-	2 668,00	- 2 668,00	1 176,00	14,8	1 392,70	7 631,00	- 6 238,30	6 219,0	85,4	
Павлодарский областной филиал	7 319,3	6 758,8	560,5	8500	47,8	9 718,40	6 096,00	3 622,40	2 892,00	44,2	7 856,80	9 255,00	- 1 398,20	5 213,0	59,2	
Кызылординский областной филиал	12 875,1	6 712,4	6 162,7	7732	49,5	12 024,20	9 670,00	2 354,20	5 214,00	54,8	8 944,00	11 785,00	- 2 841,00	8 619,0	102,0	
Костанайский областной филиал	11 872,5	11 317,9	554,6	9990	55,3	8 171,00	7 120,00	1 051,00	3 475,00	50,9	6 327,0	7 940,00	- 1 613,00	4 842,0	67,7	
Карагандинский областной филиал	14 275,6	9 470,9	4 804,7	7987	53,2	13 662,90	8 780,00	4 882,90	4 212,00	48,4	16 660,3	19 270,00	- 2 609,70	10 218,0	125,8	
Жамбылский областной филиал	7 815,8	8 861,3	- 1 045,5	8980	42,3	14 100,50	6 863,00	7 237,50	2 520,00	32,8	13 682,6	9 746,00	3 936,60	6 031,0	74,3	
Западно-Казахстанский областной филиал	8 332,0	6 325,5	2 006,5	7000	38,8	7 966,40	5 574,00	2 392,40	4 256,00	68,1	4 193,4	7 069,00	- 2 875,60	5 117,0	63,0	
Восточно-Казахстанский областной филиал	12 934,5	8 675,5	4 259,0	7279	49,6	10 383,90	8 149,00	2 234,90	4 531,00	54,1	13 705,5	10 179,00	3 526,50	10 179,0	122,5	
Атырауский областной филиал	8 410,4	4 211,5	4 198,9	7000	39,4	2 311,00	2 853,00	- 542,00	1 816,00	22,2	15 586,0	8 314,00	7 272,00	13 395,0	165,0	
Актюбинский областной филиал	5 382,8	4 108,9	1 273,9	6882	45,9	1 818,10	2 750,00	- 931,90	1 324,00	20,6	5 142,1	6 713,00	- 1 570,90	5 301,0	65,3	
Акмолинский областной филиал	14 977,5	6 466,2	8 511,3	7000	51,1	12 373,80	8 880,00	3 493,80	4 623,00	53,2	11 189,9	10 710,00	479,90	6 852,0	84,4	
Всего	149 331,8	101 814,60	47 517,2	106 798	55,3	157 593,80	131 810,00	25 783,80	68 037,0	57,6	190 466,3	187 404,0	3 062,3	141 843,00	106,57	

Как видно из таблицы 12, отражающей динамику ключевых показателей финансовой устойчивости РНИИОТ за 2020-2023 годы, в первые годы наблюдалось постепенное улучшение финансового состояния, однако в 2023 году наметилось ухудшение ряда показателей.

Ликвидность предприятия, отражающая способность своевременно покрывать краткосрочные обязательства за счёт текущих активов, в течение 2020–2022 годов последовательно увеличивалась: с 0,33 до 0,54. Это свидетельствовало об укреплении финансовой устойчивости и росте платежеспособности. Однако в 2023 году данный показатель снизился до 0,39, что может быть связано с увеличением краткосрочных обязательств или уменьшением объема оборотных средств, что ухудшает текущую ликвидность.

Доля краткосрочных активов в структуре активов также увеличивалась с 0,50 в 2020 году до 0,64 в 2022 году, что говорит о большей гибкости в управлении активами и более быстрой оборачиваемости средств. Но в 2023 году произошло снижение до 0,58, что может указывать на смещение акцента в сторону долгосрочных вложений или снижение уровня текущих активов.

Рентабельность (отношение прибыли к расходам) значительно выросла в 2021 году (с 0,16 до 1,03), что указывает на резкое повышение эффективности деятельности. Однако в последующие два года показатель постепенно снижался до 0,98 в 2022 году и до 0,87 в 2023 году. Несмотря на то что рентабельность остается положительной, снижение динамики может свидетельствовать о росте издержек или снижении прибыли.

Доля дебиторской задолженности в активах начала учитываться с 2022 года и составила 0,39, снизившись до 0,37 в 2023 году. Это незначительное снижение можно интерпретировать как положительный сигнал - предприятие улучшает управление расчетами с покупателями и уменьшает зависимость от дебиторов.

Эффективность управления, измеряемая долей административных расходов в выручке, в 2021 году достигла наилучшего значения - 0,16 против 0,23 в 2020 году, что говорит о более рациональной административной политике. Однако уже в 2022 году показатель вновь увеличился до 0,24, а в 2023 - резко вырос до 0,37, что свидетельствует о снижении управленческой эффективности и росте административных затрат.

Доля административных расходов в себестоимости продукции демонстрирует аналогичную негативную динамику. Если в 2020 году этот показатель составлял 0,20, то в 2021 году он сократился до 0,16. Но в 2022–2023 годах произошло резкое увеличение - до 0,31 и 0,54 соответственно. Это может говорить о росте внутренней неэффективности или нерациональном распределении управленческих расходов.

РНИИОТ показал улучшение финансовых показателей в 2020–2022 годах, особенно по рентабельности и ликвидности. Однако в 2023 году зафиксировано ухудшение большинства ключевых показателей, в том числе снижение ликвидности, падение рентабельности и значительный рост административных расходов.

Таблица 12. – Показатели финансовой устойчивости

	Показатели	2020	2021		2022		2023	
		факт	факт	изменение	факт	изменение	факт	изменение
1.	Ликвидность Краткосрочные активы/ Обязательства	0,33	0,37	+ 0,04	0,54	+0,17	0,39	- 0,15
2.	Доля краткосрочных активов Краткосрочные активы/долгосрочные активы	0,50	0,61	+ 0,11	0,64	+0,03	0,58	- 0,06
3.	Рентабельность Прибыль/расходы	0,16	1,03	+ 0,87	0,98	-0,05	0,87	- 0,11
4.	Доля дебиторской задолженности Дебиторская задолженность/Активы	-	-	-	0,39	-	0,37	0,02
5.	Эффективность управления Административные расходы/Выручка	0,23	0,16	- 0,07	0,24	+0,08	0,37	+0,13
6.	Доля административных расходов Административные расходы/Себестоимость	0,20	0,16	- 0,04	0,31	+0,15	0,54	+0,23

Как следует из таблицы 13, в период с 2021 по 2023 год РНИИОТ обеспечивал стабильную рентабельность своей деятельности, при этом изменения по ряду статей расходов носили незначительный характер.

Соотношение доходов и расходов в 2021 и 2023 годах составило 1, что указывает на равновесие между поступлениями и расходами. В 2022 году данный показатель немного снизился до 0,99, что свидетельствует о незначительном превышении расходов над доходами, однако отклонение было минимальным и не критичным для общего финансового состояния.

На протяжении всех трёх лет наибольшая часть расходов РНИИОТ стабильно направлялась на оплату труда. Доля оплаты труда в общих расходах колебалась в узком диапазоне - от 72% до 74%, аналогичные значения наблюдались и по отношению к доходам. Это говорит о том, что фонд оплаты труда является основной и устойчивой статьей бюджета, характерной для организаций научного и образовательного профиля.

Доля командировочных расходов в структуре затрат также оставалась в целом стабильной, но с определёнными колебаниями: в 2021 году она составляла 3%, в 2022 году выросла до 7%, что может быть связано с активизацией внешней деятельности после ограничений, вызванных пандемией. В 2023 году данный показатель снизился до 4%, что, возможно, свидетельствует об оптимизации расходов на командировки.

Материальные затраты как по отношению к доходам, так и к расходам были незначительными и в течение всего рассматриваемого периода не превышали 1%. Это указывает на то, что РНИИОТ не является материалоёмким предприятием, а затраты на закупку материалов играют несущественную роль в структуре его расходов.

Затраты на полиграфические услуги и публикации в 2022 году достигли наибольшего значения - 1,8% от всех расходов, что может говорить о повышенной активности в научной публикационной деятельности. В 2023 году данный показатель снизился до 1,3%, что может быть связано с пересмотром публикационной стратегии или сокращением объёмов печатной продукции.

Отдельного внимания заслуживает рост расходов на сторонние услуги. Если в 2021 году они составляли 2% от всех расходов, то к 2023 году увеличились до 5,9%. Такая динамика может указывать на активное привлечение внешних подрядчиков или аутсорсинг части функций, что требует оценки эффективности подобных решений с точки зрения их влияния на общую рентабельность деятельности.

Таблица 13. – Анализ показателей рентабельности деятельности РНИИОТ (2021-2023 гг.)

№	Показатель	2021	2022	2023
1	Доходы/Расходы	1	0,99	1
2	Оплата труда/Расходы	0,73	0,72	0,74
3	Оплата труда/Доходы	0,73	0,72	0,74
4	Командировки/Расходы	0,03	0,07	0,04
5	Материальные затраты/Доходы	0,009	0,01	0,009
6	Материальные затраты/ Расходы	0,009	0,01	0,009
7	(Полиграфические услуги + Публикация)/Расходы	0,015	0,018	0,013
8	Сторонние услуги/Расходы	0,020	0,033	0,059

В целом, показатели рентабельности РНИИОТ в 2021-2023 годах остаются стабильными. Основные статьи расходов, прежде всего оплата труда, демонстрируют устойчивость. Незначительные колебания по другим направлениям (командировки, публикации, сторонние услуги) отражают текущие изменения в деятельности и приоритетах РНИИОТ. При этом рост затрат на внешние услуги требует дополнительного внимания для обеспечения рационального использования ресурсов и сохранения финансовой устойчивости.

Анализ структуры расходов РНИИОТ за 2021-2023 годы, представленный в таблице 14, показывает существенные изменения в составе и объёмах затрат, что отражает адаптацию РНИИОТ к текущим условиям и приоритетам деятельности.

Коммунальные услуги, электроэнергия и отопление в 2021 году составляли значительную часть расходов - 7 560 тыс. тенге (5,59%), но уже в 2022 году сумма снизилась до 5 877 тыс. тенге (3,49%), а в 2023 году наблюдается

отрицательное значение -1 523 тыс. тенге, что, возможно, связано с перерасчётами или корректировками данных.

Услуги связи в течение трёх лет демонстрируют снижение доли в расходах: с 4 257 тыс. тенге (3,15%) в 2021 году до 4 078 тыс. тенге (1,91%) в 2023 году, что может указывать на оптимизацию затрат в этой сфере.

Прочие услуги, включающие полиграфию, перевод и обслуживание компьютерной техники, показали значительный рост. В 2021 году они составляли 11 539 тыс. тенге (8,54%), в 2022 15 102 тыс. тенге (8,96%), а в 2023 году резко увеличились до 34 565 тыс. тенге (16,21%). Такой рост свидетельствует о возросшей потребности в данных услугах или изменении объёмов деятельности, требующей их интенсивного использования.

Оплата лекторам и договорникам в 2021 году составила 6 544 тыс. тенге (4,84%), снизилась в 2022 году до 4 444 тыс. тенге (2,64%), но в 2023 году резко возросла до 14 120 тыс. тенге (6,62%), что говорит о повышении активности в учебных или консультационных мероприятиях.

Проверка приборов как статья расходов колебалась: в 2021 году 2 189 тыс. тенге (1,62%), в 2022 году значительно увеличилась до 6 612 тыс. тенге (3,92%), а в 2023 году снизилась до 2 354 тыс. тенге (1,10%). Эти изменения могут быть связаны с планированием или проведением периодических проверок оборудования.

Услуги по организации проверки знаний увеличились с 45 тыс. тенге в 2021 году до 495 тыс. тенге в 2023 году, что хотя и является небольшой суммой, демонстрирует рост активности в данном направлении.

Прочие расходы в 2022 и 2023 годах составили 4 617 тыс. тенге (2,74%) и 13 565 тыс. тенге (6,36%) соответственно, что говорит о расширении непредвиденных или вспомогательных затрат.

Текущий ремонт в 2021 году был минимален (1 080 тыс. тенге, 0,80%), но в 2022 году резко увеличился до 11 234 тыс. тенге (6,67%), после чего снизился до 8 154 тыс. тенге (3,82%) в 2023 году, указывая на период интенсивных восстановительных работ.

Аренда помещений осталась почти без изменений по доле (около 1%), однако в 2023 году сумма показала отрицательное значение (-195 тыс. тенге), что, возможно, связано с корректировками.

Приобретение основных средств и нематериальных активов появилось только с 2022 года и составило 10 860 тыс. тенге (6,45%), снизившись в 2023 году до 4 669 тыс. тенге (2,19%), что говорит о снижении инвестиционной активности.

Прочие поступления денег слабо менялись - от 2 826 тыс. тенге в 2021 году до 7 964 тыс. тенге в 2023 году, демонстрируя дополнительные источники финансирования.

Остаток денег на начало месяца значительно вырос с 20 535 тыс. тенге (15,19%) в 2021 году до 37 469 тыс. тенге (22,24%) в 2022 году, и остался практически на том же уровне в 2023 году (37 029 тыс. тенге, 17,37%). В то же время остаток денег на конец месяца в 2021 году был высоким - 37 469 тыс. тенге (27,72%), но снизился в 2022 году до 37 029 тыс. тенге (21,98%), а в 2023 году

существенно упал до 14 371 тыс. тенге (6,74%), что может свидетельствовать о возросших расходах или изменениях в ликвидности.

Таблица 14. – Структура расходов (2021-2023 гг.)

Показатели	2021		2022		2023	
	тенге	%	тенге	%	тенге	%
Коммунальные услуги, электроэнергия и отопление	7 560	5,59	5 877	3,49	-1 523	
Услуги связи	4 257	3,15	3 796	2,25	4 078	1,91
Прочие услуги (полиграфия, перевод, ПК)	11 539	8,54	15 102	8,96	34 565	16,21
Оплата лекторам и договорники, оплата по агентскому договору	6 544	4,84	4 444	2,64	14 120	6,62
Поверка приборов	2 189	1,62	6 612	3,92	2 354	1,10
Услуги по организации проверки знаний	45		315		495	
Прочие расходы	-		4 617	2,74	13 565	6,36
Текущий ремонт	1 080	0,80	11 234	6,67	8 154	3,82
Аренда помещений	1 465	1,08	1 827	1,08	-195	
Приобретение основных средств и нематериальных активов	-		10 860	6,45	4 669	2,19
<i>Прочие поступление денег</i>	2 826		2 945	1,75	7 964	
Остаток денег на начало месяца 01.01 по банку	20 535	15,19	37 469	22,24	37 029	17,37
Остаток денег на конец месяца 31.12 по банку	37 469	27,72	37 029	21,98	14 371	6,74

Структура расходов РНИИОТ в 2021-2023 годах претерпела заметные изменения, связанные с ростом затрат на прочие услуги, оплату лекторам и текущий ремонт, а также снижением расходов на коммунальные услуги и связь.

По подразделениям ситуация по показателям рентабельности деятельности сложилась следующим образом (Таблица 15).

Соотношение доходов с расходами отражает уровень прибыльности деятельности. Сложившаяся в РНИИОТ ситуация, как правило, вызвана наличием практически единственного источника – бюджетных средств, соответственно, должно быть полное освоение и использование средств. В связи с этим соотношение отдельных видов расходов к общей величине и сумме доходов эквивалентно.

Существенную и относительно стабильную долю затрат от общих расходов приходится на оплату труда – порядка 72-74%. При этом наблюдается динамика роста. Расходы на командировки в течение 3 лет находятся в интервале от 3% до 7% при некотором снижении в 2023 году.

Незначительную долю занимают материальные затраты, расходы на полиграфические услуги и публикацию в доходах, что составляет порядка 1% и находятся в интервале 1,5–1,8% при снижении в 2023 году до 1,3% по второму показателю. Доля расходов на сторонние услуги в общих расходах также имеет тенденцию роста с 2,0% до 3,3% в 2022 году и до 5,9% в 2023 году.

Таблица 15 – Основные показатели рентабельности деятельности по Центральному офису и филиалам (2021-2023 гг.).

	Филиалы	Показатель											
		Доходы/Расходы			Зарплата/Расходы			Зарплата/Доходы			Материальные затраты/Доходы		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	ЦА	0,431	0,610	0,710	0,942	0,657	0,507	2,181	1,075	0,714	0,090	0,109	0,124
2	Акмола	2,316	1,393	1,045	0,610	0,590	0,744	0,263	0,423	0,712	0,017	0,039	0,022
3	Актобе	1,310	0,661	0,766	0,793	0,622	0,927	0,605	0,940	1,211	-	0,035	0,014
4	Атырау	1,997	0,810	1,875	0,779	0,670	0,988	0,390	0,828	0,527	0,015	0,007	0,006
5	ВКО	1,490	1,274	1,346	0,553	0,635	1,000	0,371	0,498	0,743	0,027	0,038	-
6	ЗКО	1,317	1,429	0,593	0,730	0,844	0,811	0,554	0,590	1,367	0,017	0,029	0,047
7	ЖОФ	0,882	2,054	1,404	0,467	0,390	0,727	0,530	0,190	0,518	0,015	0,012	0,007
8	Караганда	1,507	1,556	0,865	0,559	0,584	0,620	0,371	0,375	0,718	0,019	0,034	0,026
9	Костанай	1,044	1,147	0,797	0,587	0,574	0,786	0,562	0,500	0,986	0,041	0,061	0,032
10	КЗО	1,918	1,243	0,759	0,642	0,614	0,788	0,334	0,494	1,039	0,011	0,016	0,009
11	Павлодар	1,082	1,594	0,849	0,764	0,493	0,784	0,706	0,309	0,923	0,019	0,036	0,031
12	Алматы	1,281	-	0,183	0,629	0,722	1,000	0,491	-	5,479	0,056	-	-
13	Туркестан	1,578	1,256	0,918	0,717	0,678	0,777	0,454	0,539	0,846	0,014	0,024	0,025
№	Филиалы	Показатель											
		Материальные затраты/Расходы			Эксплуатационные расходы/Расходы			Прочие расходы/Расходы					
		2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	ЦА	0,039	0,067	0,088	0,020	0,160	0,050	-	0,117	0,343			
2	Акмола	0,041	0,054	0,023	0,192	0,138	0,025	0,073	0,219	-			
3	Актобе	-	0,023	0,011	0,152	0,244	0,000	0,017	0,111	0,031			
4	Атырау	0,031	0,006	0,012	0,103	0,093	-	0,034	0,231	-			
5	ВКО	0,040	0,049	-	0,211	0,112	-	0,146	0,204	-			
6	ЗКО	0,023	0,041	0,028	0,117	0,115	0,087	0,046	-	0,022			
7	ЖОФ	0,013	0,024	0,010	0,327	0,133	0,108	0,165	0,453	0,069			
8	Караганда	0,029	0,053	0,023	0,118	0,133	0,161	0,221	0,230	0,029			
9	Костанай	0,043	0,070	0,025	0,081	0,088	0,048	0,227	0,268	0,044			
10	КЗО	0,021	0,020	0,007	0,162	0,117	0,058	0,096	0,249	0,038			
11	Павлодар	0,021	0,057	0,026	0,120	0,128	0,043	0,049	0,322	0,098			
12	Алматы	0,072	0,011	-	0,192	0,167	-	0,055	0,100	-			
13	Туркестан	0,022	0,030	0,023	0,087	0,059	0,039	0,147	0,233	0,017			

Оценка основных финансовых показателей даёт возможность прийти к следующим выводам по результатам финансово-хозяйственной деятельности в разрезе подразделений РНИИОТ в 2021-2023 гг.

1. Наблюдается устойчивый рост показателя соотношения доходов с расходами по ЦА (Центральный аппарат) с 0,431 в 2021 году до 0,710 в 2023 году, отражающий позитивную динамику абсолютного увеличения доходов в этих периодах. Рост доходов также показал Атырауский областной филиал – после снижения до 0,810 в 2022 году значительно в 2023 году до 1,875, идёт постепенное восстановление финансовой устойчивости филиала. У ряда филиалов, включая Акмола, Актобе, Костанай и др., наблюдается снижение показателя в 2023 году, требующее пересмотра финансовых стратегий. Так, у Актюбинского филиала есть снижение этого показателя с 1,310 в 2021 до 0,766 в 2023 году.

2. В анализируемые годы у ряда филиалов уровень заработной платы в общих расходах составляет существенную часть. У Акмолинского филиала наблюдается рост с 0,590 в 2022 до 0,744 в 2023 год – увеличение доли фонда оплаты труда в структуре расходов. ВКО (Восточно-Казахстанский): значительный рост до 1,000 в 2023 году – все расходы филиала приходятся на оплату труда, что может быть критичным для операционной деятельности. Общий тренд: в филиалах, таких как ВКО и Алматы, зарплата занимает основную долю в расходах, что требует оптимизации затрат. В ЦА имеет место тенденция снижения: с 0,942 в 2021 году до 0,507 в 2023 году, тем самым идёт перераспределение средств в пользу других статей.

3. Соотношение оплаты труда и полученных доходов за анализируемый период в ЦА показывает постепенное снижение её доли с 2,181 в 2021 году до 0,714 в 2023 году. Вместе с тем, у Акмолинского филиала наблюдается резкий рост показателя в 2023 году до 0,712, что указывает на рост зависимости доходов от фонда оплаты труда. В Алматинском филиале в 2023 году показатель вырос до 5,479, отражающем крайне высокий уровень затрат на зарплату по сравнению с темпами роста доходов. В целом, для многих филиалов (например, Алматы, Костанай) характерен рост доли зарплат в доходах, не обеспечивающий эффективность деятельности и снижающий их финансовую устойчивость.

4. В 2023 г. отмечается рост доли заработной платы в доходах по Центру оценки профессиональных рисков (+140,4%, адекватно росту доходов), областным филиалам Кызылординскому (+47,2%, снижение доходов), Карагандинскому (+77,4%, снижение доходов), Восточно-Казахстанскому (+45,6%, рост доходов +57,7%), Атыраускому (+142,8%, адекватно росту доходов).

Ухудшающаяся финансовая макроэкономическая ситуация и отрицательная динамика финансовых показателей РНИИОТ существенно дестабилизируют финансовое положение. Соответственно, крайне необходима модернизация финансового менеджмента РНИИОТ.

IV. Потенциальные возможности развития

4.1 SWOT анализ

Для проведения SWOT анализа для экспертной оценки были предложены наиболее явные факторы внешней среды. Формальный анализ позволил определить наиболее значимые для деятельности РНИИОТ угрозы и возможности внешней среды. К таковым относятся:

Политические:

- положение Казахстана в Центральной Азии;
- отношение к Центральной Азии (Казахстан в т.ч.) со стороны международных организаций;
- положение Казахстана в СНГ;
- наличие социальных проблем в программных документах.

Экономические:

- уровень конкурентной среды РНИИОТ;
- инвестиционная привлекательность сферы безопасности труда;

Технологические:

- перспективы цифровых решений в социальной защите;
- цифровая платформа ОПР;
- цифровой мониторинг условий труда;
- автоматизация мониторинга безопасности труда;

Социальные:

- внимание профсоюзов к безопасности рабочих мест;
- интерес общества и СМИ к БиОТ;
- требования к БиОТ со стороны работников;

Юридические:

- внедрение Концепции о безопасности труда;
- ратификация международных соглашений, конвенций МОТ;
- соблюдение трудового законодательства;
- внедрение интегральной ОПР;
- профессиональные стандарты и НРК в сфере БиОТ;
- законодательство в области безопасности труда;
- полнота трудового законодательства.

Экологические факторы были оценены недостаточно высоко.

В последующем на основе результатов предшествующего анализа внутренней среды были установлены сильные и слабые стороны в деятельности РНИИОТ. В рамках развития стратегических подходов были соотнесены угрозы и возможности с сильными и слабыми сторонами РНИИОТ с целью использования внешних возможностей для усиления слабых сторон и дальнейшего развития сильных сторон, преодоление угроз на основе активизации сильных сторон и ликвидации слабых сторон. Результаты были внесены в соответствующую матрицу (Таблица 16).

Анализ макроэкономической ситуации на уровне национальной экономики даёт основание строить определённые прогнозы по направлениям деятельности РНИИОТ, в части развития и расширения взаимодействия в рамках социальной защиты.

Обоснование спроса на услуги в сфере безопасности и гигиены труда:

- усиление требований к обеспечению условий безопасного и достойного труда со стороны национального законодательства и международных организаций;

- реализация норм Концепции безопасности труда на 2024–2030 годы;

- отрицательная динамика травматизма (строительство, горнодобывающая промышленность), увеличение числа рабочих мест в опасных отраслях;

- требования инвесторов по соблюдению ESG стандартов;

- международная повестка по справедливому переходу и инклюзивности;

- изменение геополитической ситуации, перемещение интересов международного бизнеса в Центральную Азию;

- развитие программы «Цифровой Казахстан».

Таблица 16 – SWOT анализ

Сильные стороны (Strengths):	Слабые стороны (Weaknesses):
<i>1. Научная и прикладная деятельность</i> ➤ наличие обширного круга исследований по мониторингу и обеспечению БиОТ; ➤ ОНР как признанный метод оценки БиОТ и его широкое применение на многих промышленных объектах; ➤ разработка профстандартов, НРК по ОТ; ➤ широкий спектр услуг: проведение аттестации рабочих мест, оценки профессиональных рисков, стандартизации и нормирования труда, повышение квалификации, обучающие семинары, консалтинг; ➤ проведение научно-практических мероприятий, KIOSH, привлечение в исследования вузовских специалистов и взаимодействие с предприятиями для внедрения результатов НИР. ➤ слабая координация между подразделениями, филиалами, отсутствие достаточных прозрачных информационных потоков; ➤ сокращение доходов платных услуг за последние 5 лет; ➤ слабая популяризация результатов исследований и практических разработок РНИИОТ; ➤ отсутствие экспериментальной базы по биомониторингу условий труда; ➤ отсутствие научных и прикладных семинаров в рамках РНИИОТ; ➤ не монетизированы авторские свидетельства, которые носят, в основном, теоретический характер; ➤ недостаточное продвижение в научной и общественной среде исследовательского и прикладного потенциала РНИИОТ; ➤ отсутствие аналитической работы по возможным направлениям развития исследований и разработок; ➤ не проводятся совместные научные мероприятия и проекты с вузами, НИИ, взаимодействие, в основном, ограничивается стажировками и конференциями; ➤ слабое развитие молодёжной науки, научного наставничества.	
<i>2. Организационная структура и управление</i>	

➤ узнаваемый в отрасли бренд РНИИОТ в течение двадцати лет; ➤ наличие разветвлённой сети региональных филиалов РНИИОТ; ➤ наличие приборов для измерения радиации, шума, вибрации и других опасных факторов.	➤ не формируется цепочка ценностей в РНИИОТ; ➤ отсутствует Корпоративный кодекс; ➤ отсутствует систематизация документооборота; ➤ дефицит профильных специалистов; ➤ отсутствуют система целевой подготовки кадров, формирование кадрового резерва; ➤ низкий уровень острепенённости: лишь около 11% сотрудников имеют учёные степени, что может снижать шансы на грантовое финансирование; ➤ нет формализованной системы оценки качества и эффективности работы сотрудников (KPI); ➤ слабое техническое оснащение; ➤ дефицит рабочего пространства.
<i>3. Экономика и финансы</i>	
➤ финансовая устойчивость РНИИОТ увеличение соотношения доходов к расходам с 0,431 в 2021 году до 0,710 в 2023 году.	➤ отрицательная динамика поступлений по платным услугам; ➤ зависимость от бюджетного финансирования: основной источник доходов — государственные средства; ➤ высокая доля расходов на оплату труда: уровень затрат на зарплату составляет 72–74% от всех расходов; ➤ нет гибкости внутренней финансовой политики; ➤ отсутствует системность в финансовом менеджменте; ➤ экономическая нестабильность: волатильность национальной валюты, цен на сырьевые товары и инфляция; ➤ снижение ПИИ; ➤ сокращение реальных доходов населения.
<i>4. Сотрудничество и партнёрство</i>	
➤ взаимодействие и поддержка МТиСЗН РК; ➤ взаимодействие с подведомственными организациями МТиСЗН РК; ➤ член Азиатско-Тихоокеанской организации по профессиональному здоровью и безопасности на рабочем месте (2021);	➤ эпизодический характер договорных отношений: отсутствие системного подхода в партнёрстве с компаниями и государственными структурами.

➤ член Институционального комитета Международного фонда по предупреждению рисков (2023); ➤ тесное взаимодействие с МОТ, МАСО; ➤ 45 договоров и меморандумов, в т.ч. с крупными национальными компаниями, научными организациями и международными партнёрами (в т.ч. Казцинк, Казахмыс); ➤ членство в Международном техническом комитете ISO/TC 283 “Occupational health and safety management” (ТК-68 полноправный член); ➤ членство в Межгосударственном техническом комитете МТК 251 “Безопасность труда” (ТК-68 уполномоченный представитель МТК 251 от Республики Казахстан).	
Возможности (Opportunities):	Угрозы (Threats):
<i>1. Институциональная среда</i>	
➤ политическая стабильность; ➤ политика социально-ответственного государства; ➤ акцент на социальные вопросы в программных документах; ➤ позитивное реноме Казахстана в мире, СНГ, ЦА; ➤ перевод бизнеса из России; ➤ ратификация и внедрение международных соглашений, конвенций МОТ; ➤ стимулирование государством социальных проектов компаний; ➤ развитие региональной социальной политики; ➤ реализация Концепции безопасного труда 2024–2030 гг.; ➤ развитие трудового законодательства, в части защиты работающих во ВОУТ; ➤ внедрение профессиональных стандартов и НРК в сфере БиОТ; ➤ внедрение интегральной ОНР; ➤ развитие партнёрских отношений с международными организациями; ➤ развитие института трипартизма; ➤ взаимодействие с социальными партнёрами.	➤ изменчивость трудового законодательства и стандартов, требующие адаптации услуг; ➤ смена приоритетов в государственной политике.
<i>2. Конкурентная среда</i>	

➤ увеличение доли платных услуг, включая консалтинг по стандартам ESG, нормированию труда и цифровизации процессов охраны труда; ➤ рост спроса на услуги: увеличение интереса со стороны профсоюзов, международных организаций и предприятий в связи с усилением требований к безопасности труда; ➤ укрепление позиций филиалов по динамике доходов.	➤ деятельность 135 спецорганизаций в области «ОПР/АПО», 732 образовательных центров; ➤ сопротивление со стороны корпоративного сектора по внедрению системы мониторинга БиОТ; ➤ сопротивление внедрению системы стандартизации и нормированию труда.
<i>3. Инновационные факторы</i>	
➤ внедрение IoT, Big Data и автоматизированных систем мониторинга БиОТ; ➤ развитие цифровых решений в социальной защите; Соответствие требованиям устойчивого развития в социальной политике; ➤ внедрение условий по «зелёным рабочим местам»; ➤ требование инвесторов по соблюдению стандартов ESG, экологической безопасности; ➤ развитие и внедрение принципов «Vision Zero».	➤ сокращение рабочих в результате «зелёных технологий»; ➤ слабое развитие инновационных научных исследований в области БиОТ; ➤ отсутствие научной школы.
<i>4. Социальные аспекты</i>	
➤ развитие инклюзивности в социальной политике.	➤ недостаточная осведомлённость и низкая культура безопасности на предприятиях; ➤ рост травматизма и выявления профессиональных заболеваний; ➤ рост социальной активности и напряжённости.

4.2 Перспективы развития деятельности РНИИОТ

На основании проведённого социологического опроса среди сотрудников РНИИОТ была проведена оценка факторов внешней среды, влияющих на деятельность РНИИОТ. В опросе приняли участие 15 сотрудников, представляющих различные структурные подразделения. Результаты сведены в таблицу 17 и позволили выявить ключевые тенденции и приоритетные направления.

Политическая среда получила наивысшую суммарную оценку – 875 баллов, а средневзвешенный результат составил 79,54. Это свидетельствует о высокой значимости политических условий для функционирования РНИИОТ. Наиболее высоко были оценены такие параметры, как «положение Казахстана в Центральной Азии», «отношение международных организаций» и «положение страны в СНГ», что говорит о зависимости РНИИОТ от стабильности и политической поддержки на межгосударственном уровне. При этом такие параметры, как «стабильность правительства» и «стимулирование социальных проектов» получили сравнительно низкие результаты, что может указывать на имеющиеся риски.

Экономические условия получили общую сумму 669 баллов, и средневзвешенный показатель 60,82. Это означает, что экономическая среда рассматривается, как умеренно значимая. Высокие оценки были даны инвестиционной привлекательности и уровню конкурентной среды. Однако такие показатели, как стабильность валюты, уровень инфляции и тенденции ВВП, получили низкие результаты, что отражает обеспокоенность сотрудников макроэкономической нестабильностью.

Технологический аспект набрал 463 балла, а средневзвешенный результат составил 57,88. Это говорит о потенциале технологического развития, в частности цифровизации процессов в области охраны труда. Наибольший вклад в общую оценку внесли перспективы цифровых решений и мониторинг условий труда. Однако сравнительно низкие оценки у таких параметров, как информационная и техническая обеспеченность РНИИОТ, указывают на необходимость инвестиций в эти направления.

Социальная составляющая была оценена в 653 балла, средневзвешенный результат – 59,36. Участники отметили значимость внимания со стороны профсоюзов, общественности и СМИ, а также требования к условиям труда. В то же время уровень травматизма, осведомлённость в сфере БиОТ и культура безопасности оцениваются недостаточно высоко, что подчёркивает необходимость дальнейшей работы по формированию культуры безопасного труда.

Юридическая среда получила 521 балл со средневзвешенным показателем 65,13. Это говорит о достаточно высокой значимости нормативно-правового регулирования. Особенно выделяются высокие оценки внедрения Концепции по безопасности труда, соблюдения трудового законодательства и ратификации

международных соглашений. Однако остаются вызовы в области соответствия международным стандартам и развития профессиональных стандартов.

Экологические аспекты заняли последнее место по значимости – 323 балла при средневзвешенной оценке 53,83. Несмотря на общий рост интереса к ESG и устойчивому развитию, данные параметры пока не рассматриваются, как первостепенные. Особенно низкие результаты получили такие направления, как «зелёные рабочие места» и требования устойчивого развития, что может быть связано с недостаточной интеграцией экологических инициатив в практику РНИИОТ.

Таким образом, по итогам оценки факторов внешней среды, наибольшее влияние на деятельность РНИИОТ оказывают политические и юридические условия, в то время как экологический и отчасти технологический факторы требуют дополнительного внимания. Данная информация, полученная в результате опроса 15 сотрудников, может служить основой для разработки стратегических мер по адаптации к изменениям внешней среды и более точного позиционирования РНИИОТ в рамках государственной и социальной политики.

Таблица 17 – Оценка факторов внешней среды

№		Условия и факторы	Оценка	Сумма	Средняя	Ср/взвеш	Вероятность	Результат
1	Политический (Political)	<i>Положение Казахстана в Центральной Азии</i>	9,7	97	79,54545	11,09	9	100
		<i>Отношение к Центральной Азии (Казахстан в т.ч.) со стороны международных организаций</i>	8,8	88		10,06	9	91
		<i>Положение Казахстана в СНГ</i>	9,3	93		10,63	8	85
		<i>Наличие социальных проблем в программных документах</i>	7,6	76		8,69	9	78
		<i>Положение Казахстана в мире</i>	8,4	84		9,60	7	67
		<i>Политическая стабильность</i>	7,9	79		9,03	7	63
		<i>Политика социально-ответственного государства</i>	6,2	62		7,09	8	57
		<i>Стимулирование государством социальных проектов компаний</i>	8,1	81		9,26	6	56
		<i>Перевод бизнеса из России</i>	7,7	77		8,80	6	53
		<i>Развитие региональной социальной политики</i>	7,5	75		8,57	6	51
		<i>Стабильность правительства</i>	6,3	63		7,20	5	36
		Сумма группы		875		100		
2	Экономический (Economic)	<i>Уровень конкурентной среды Института</i>	6,8	68	60,81818	10,16	8	81
		<i>Инвестиционная привлекательность сферы безопасности труда</i>	6,6	66		9,87	8	79
		<i>Уровень доходов на душу населения</i>	5	50		7,47	7	52
		<i>Степень развития бизнес-среды</i>	6,3	63		9,42	5	47
		<i>Объём иностранных инвестиций</i>	6,8	68		10,16	4	41
		<i>Стабильность валюты</i>	4,6	46		6,88	5	34
		<i>Волатильность цен на сырьевые товары</i>	5,6	56		8,37	4	33
		<i>Развитие экспорта</i>	6,4	64		9,57	3	29
		<i>Уровень бюджетного финансирования</i>	6,2	62		9,27	3	28
		<i>Тенденция роста ВВП Казахстана</i>	5,4	54		8,07	3	24
		<i>Уровень инфляции</i>	7,2	72		10,76	2	22
		Сумма группы		669		100		
3	Технологический	<i>Перспективы цифровых решений в социальной защите</i>	7	70	57,875	15,12	9	136
		<i>Цифровая платформа ОПР</i>	6	60		12,96	8	104
		<i>Цифровой мониторинг условий труда</i>	5,4	54		11,66	8	93
		<i>Автоматизация мониторинга безопасности труда</i>	5,5	55		11,88	7	83
		<i>Уровень безопасности на предприятиях</i>	5,9	59		12,74	4	51
		<i>Уровень инновационности в сфере БиОТ</i>	5,8	58		12,53	3	38
		<i>Техническая обеспеченность Института</i>	4,9	49		10,58	3	32

4	Социальный (Social)	Информационная обеспеченность Института	5,8	58	59,36364	12,53	2	25
		Сумма группы		463		100		
		Внимание профсоюзов к безопасности рабочих мест	6,7	67		10,26	8	82
		Интерес общества и СМИ к БиОТ	6,4	64		9,80	8	78
		Требования к БиОТ со стороны работников	6,5	65		9,95	7	70
		Развитие инклюзивности в социальной политике	6	60		9,19	7	64
		Уровень профессиональных заболеваний	6,1	61		9,34	6	56
		Условия достойного труда	5,7	57		8,73	6	52
		Уровень травматизма	5,9	59		9,04	5	45
		Уровень социальной защищённости населения	5,8	58		8,88	5	44
		Обеспеченность квалифицированным персоналом на предприятиях	5,4	54		8,27	5	41
		Культура безопасности и образованность в сфере БиОТ	5	50		7,66	5	38
		Культура и осведомлённость	5,8	58		8,88	3	27
		Сумма группы		653		100		
5	Юридический (Legal)	Внедрение Концепции о безопасности труда	6,7	67	65,125	12,86	8	103
		Ратификация международных соглашений, конвенций МОТ	7,2	72		13,82	7	97
		Соблюдение трудового законодательства	6,2	62		11,90	8	95
		Внедрение ИОПР	6,2	62		11,90	7	83
		Профессиональные стандарты и НРК в сфере БиОТ	6,1	61		11,71	7	82
		Законодательство в области безопасности труда	6,6	66		12,67	6	76
		Полнота трудового законодательства	6,4	64		12,28	6	74
		Соответствие трудового законодательства мировым нормам	6,7	67		12,86	5	64
		Сумма группы		521		100		
6	Экологический (Environmental)	Соблюдение принципов «Vision Zero»	5,6	56	53,83333	17,34	4	69
		Соблюдение стандартов ESG	5	50		15,48	4	62
		Уровень экологической безопасности	5,5	55		17,03	3	51
		Соответствие новым экологическим стандартам	5,4	54		16,72	3	50
		Соответствие требованиям устойчивого развития	5,7	57		17,65	2	35
		Внедрение условий по «зелёным рабочим местам»	5,1	51		15,79	2	32
		Сумма группы		323		100		
ИТОГО				3504				

В качестве результирующего вывода, сделанного на основе анализа и синтеза основных направлений развития деятельности РНИИОТ в перспективе и с учетом сложившейся ситуации во внешней среде и состояния внутренней среды, предлагается следующее.

По научным исследованиям и разработкам:

1. необходимо исходить из контекста современных мировых трендов и социально-политических задач, стоящих на текущий момент, и перспективу в Казахстане, опираясь на национальные программы и приоритеты;
2. для получения корпоративного финансирования следует ориентироваться на потребности бизнес-структур;
3. продвижение и внедрение практических разработок посредством усиления экспериментальной базы;
4. потенциал роста заключён в ориентации на региональное развитие;
5. расширение сферы влияния и получения новых компетенций может быть обеспечено инкорпорированием специалистов филиалов в исследования и разработки;
6. обновление кадрового состава РНИИОТ может быть осуществлено путём привлечения партнёров из зарубежья, бизнеса, вузов, НИИ, включая молодых специалистов;
7. качество и результативность научных проектов предлагается достичь через создание интернациональных исследовательских проектных групп для участия в международных конкурсах финансирования.

По образовательной деятельности:

1. с учётом мировой практики и современных тенденций выявлена потребность в разработке и продвижении нового образовательного направления «безопасность и гигиена труда»;
2. в целях увеличения целевой аудитории необходимо расширение спектра программ профессиональной подготовки и переподготовки на базе единого учебно-методического центра;
3. обеспечение обновления кадрового состава и увеличения численности специалистов в сфере безопасности труда и профессионального здоровья базируется на расширении сотрудничества с вузами и социальными партнёрами по разработке и внедрению инновационных, практикоориентированных образовательных программ на всех уровнях;
4. современное развитие системы образования и подготовки кадров идет в межотраслевом контексте, что определяет потребность в открытии интегрированных образовательных программ на всех уровнях;
5. подготовка квалифицированных кадров, реализация инновационных образовательных программ нуждается в соответствующих материалах и учебно-тренировочных кейсах;
6. международный опыт иллюстрирует эффект инновационного развития производства, что было вызвано формированием научно-образовательных кластеров (консорциумом) с ВУЗами, НИИ, бизнесом;

7. приток молодых научных кадров и повышение остроты в отрасли безопасности труда и профессионального здоровья может быть обеспечен созданием междисциплинарного диссертационного совета с ВУЗами, НИИ и бизнес-структурами.

По консалтинговой и экспертной деятельности:

1. сильной стороной РНИИОТ является доступ к оригинальным разработкам и нормативно-правовому обеспечению в сфере безопасности и профессионального здоровья. Это создаёт возможности для планирования и осуществления консультационной работы через семинары, тренинги, мастер-классы, проведение разъяснительной работы по новым и проектам отраслевым НПА;

2. конкурентное преимущество РНИИОТ в разработке и доступе к оригинальным отраслевым нормативным документам даёт основание для широкого и повсеместного, в том числе регионального развития экспертно-аналитического направления;

3. современная экспертная и консалтинговая деятельность приобретает ярко выраженный коммерческий характер, что создает условия для привлечения внебюджетного финансирования;

4. достижение экономической эффективности и рентабельности на основе окупаемости экспертной и консалтинговой деятельности базируется, прежде всего на планировании и оптимизации состава и структуры затрат с использованием инструмента бюджетирования деятельности подразделений.

По системе организации деятельности и управления:

1. принимая во внимание тенденцию увеличения дефицита бюджетного финансирования, необходимо направить внимание и усилия на поиск альтернативных источников обеспечения деятельности РНИИОТ: привлечение внебюджетного финансирования: частный сектор, ГЧП, рынок ценных бумаг;

2. традиционно в центре управления всегда находится инструмент планирования, который в современных условиях трансформировался в систему бюджетирования. В рамках этого подхода реализуются контроль и оптимизация затрат на основе оценки их эффективности как в целом по РНИИОТ, так и в разрезе структурных подразделений с возможностью коррекции в течение финансового периода;

3. эффективность и результативность деятельности РНИИОТ во многом определяется оперативностью управленческих решений и исполнительской дисциплиной. Это возможно достичь посредством электронных шаблонов документов и электронного делопроизводства на основе формирования цифровой экосистемы РНИИОТ;

4. успех деятельности любой структуры зависит от уровня квалификации кадров, соответственно, возникает потребность существенной перестройки кадровой политики, проведения реструктуризации и трансформации РНИИОТ в инновационный, высоко технологичный научно-исследовательский институт, позиционирующийся в ЦА;

5. продвижение РНИИОТ в информационном научно-техническом пространстве базируется на создании соответствующей PR структуры, включая маркетинговую деятельность;

6. научные исследования должны иметь практические разработки и опираться на экспериментальную базу, без которой они обречены на обесценение и утрату значимости. Для этого необходимо создать при научных подразделениях проектные и экспериментальные лаборатории, обладающие инновационным оборудованием;

7. достижение эффективности и результативности сотрудников возможно при наличии системы контроля, мониторинга с использованием системы оценки подразделений и сотрудников на основе внедрения KPI;

8. современные технологии эффективного менеджмента основываются на формировании «цепочки ценностей», позволяющей систематизировать деятельность всей организации со входа денежных потоков до выхода конечного продукта;

9. деятельность любой организации в условиях риска и неопределенности может их минимизировать путём разработки «карты рисков», которая позволит выявлять «узкие места» бизнеса и вырабатывать превентивные меры.

4.3 Пути расширения сферы деятельности РНИИОТ

Диверсификация заказчиков - привлечение новых целевых групп, включая субъекты естественных монополий, образовательные и медицинские организации, ассоциации и профессиональные объединения.

К категории потенциальных заказчиков по услугам нормирования труда можно отнести:

- ЦИО - 21 и их подведомственные структуры, надзорные и контрольные органы;
- МИО - свыше 6500 единиц из 20 регионов, включая районные, областные и т.п.;
- субъекты естественных монополий / промышленные и производственные предприятия: крупные компании - свыше 48;
- образовательные учреждения: дошкольные – 11346, средние школы – 7833, ТиПО – 711 и 39 филиалов, высшего образования – 112;
- организации системы здравоохранения – 872;
- ассоциации и профессиональные объединения – 38.

Конкурентами в этом сегменте являются консалтинговые компании (14), аналитические отделы крупных компаний (9) НИИ, ВУЗы (3), юридические организации (4), и другие организации, которые могут предоставлять услуги по нормированию труда.

По направлению «стандартизация» по безопасности и охране труда к категории потенциальных заказчиков в области отраслевой стандартизации выступают МТиСЗН РК, промышленные предприятия и национальные

компаний, с маленькой долей вероятности - образовательные и исследовательские организации.

В настоящее время согласно Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих²⁶ существуют должности «инженер по нормированию труда», «цифровой техник-нормировщик» с указанным функционалом. Кроме того, эти же функции есть у некоторых руководителей на производстве (начальник смены, цеха, смены, руководители типографии (полиграфии), начальник службы сварочных работ, начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду, начальник планово-экономического отдела), а также руководителей организации и специалистов по управлению персоналом и оплаты труда. Кроме того, этими же вопросами занимаются специалисты и инженеры по стандартизации и нормированию труда.

Вместе с тем в настоящее время приобретает актуальность функциональный анализ государственных органов и подведомственных организаций. В связи с возникающим спросом, необходимо развивать данное направление услуг РНИИОТ.

По направлению «образовательная деятельность» для достижения статуса ведущей образовательной платформы в Казахстане необходимо создание единого учебно-методического центра, внедрение национальной системы сертификации и подготовки кадров. Важным направлением является цифровизация обучения, включая VR/AR технологии, развитие LMS и мобильных приложений.

Для укрепления позиции РНИИОТ на рынке предлагается:

- возможность занять лидирующую позицию в сегменте предоставления научно-обоснованных решений для нормирования труда, аттестации рабочих мест, ОНР и стандартизации;
- реализация совместных инициатив и постоянному улучшению стандартов безопасности труда;
- разработка новых методических правил, повышение квалификации специалистов в сфере безопасности труда;
- развитие договорных отношений МТнСЗН РК и корпораций, расширение круга партнёров и сферы сотрудничества, включая активное участие в научных и образовательных мероприятиях;
- расширение платных образовательных услуг, включая повышение квалификации специалистов и подготовку кадров в области охраны труда;
- продвижение издания РНИИОТ «Социальная политика и инновации».

Таким образом, РНИИОТ стоит перед задачей диверсификации заказчиков и расширения целевых групп для повышения конкурентоспособности и устойчивости на рынке услуг в области нормирования труда, стандартизации и образовательной деятельности.

²⁶ Приказ Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 30 декабря 2020 года № 553.

4.4 Индикаторы Стратегического плана РНИИОТ

Целевые индикаторы РНИИОТ на 2024–2029 гг. направлены на достижение высоких стандартов в области БиОТ, а также на повышение эффективности и конкурентоспособности РНИИОТ (таблица 18). Важнейшими аспектами являются развитие научного и методического обеспечения, повышение корпоративного финансирования, а также усовершенствование учебных и исследовательских программ.

В рамках научного обоснования государственной политики и повышения эффективности государственного регулирования в области безопасности и охраны труда определены 6 индикаторов.

Одним из ключевых направлений в Стратегическом Плане РНИИОТ является развитие национальной системы профессиональных компетенций в области охраны труда. Для этого планируется оказание методической поддержки через единый учебно-методический центр (ЕУМЦ), что позволит повысить качество подготовки специалистов и обеспечить их квалификацию на протяжении всего периода с 2024 по 2029 годы (показатель 1).

Важной задачей является внедрение системы мониторинга качества подготовки кадров в сфере безопасности и охраны труда. В рамках этой цели будет обеспечиваться регулярная проверка знаний, что будет способствовать повышению уровня квалификации работников (показатель 2).

Регулярный мониторинг международных стандартов в сфере безопасности и гигиены труда (показатель 3) окажет положительное влияние на адаптацию отечественной системы к мировым стандартам и улучшение профессиональных стандартов на всех уровнях.

Дополнительно, важными задачами являются совершенствование процедуры оценки профессиональных рисков, разработка новых методик и рекомендаций для уменьшения производственного травматизма и повышения уровня безопасности труда в организациях (показатель 4).

Задача повышения уровня знаний и квалификации работников охраны труда также будет поддержана проведением обучающих курсов и проверок знаний в сфере БиОТ (показатель 5).

Прогнозируется, что количество инициатив, направленных на улучшение охраны труда, будет увеличиваться на протяжении всех лет реализации стратегии, что обеспечит дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы (показатель 6).

В рамках реализации научно-методического обеспечения системы безопасности и охраны труда в организациях определены 2 индикатора.

Для эффективного внедрения инновационных подходов в анализ условий труда и снижение травматизма, а также для разработки методики оценки эффективности внедренных изменений будет проведено исследование предприятий, что поможет выработать практические рекомендации по улучшению рабочих условий (показатель 1).

Для дальнейшего улучшения безопасности труда в организациях будут осуществляться прикладные научные исследования и оказание услуг в области безопасности и охраны труда (показатель 2).

В рамках **обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности РНИИОТ в науке, образовании и практике безопасности и охраны труда** определены 5 индикаторов.

Одним из приоритетных направлений на 2024–2029 годы является увеличение корпоративного и бюджетного финансирования. Ожидается рост объемов финансирования, как в рамках государственного бюджета, так и через привлечение международных грантов и фондов, что обеспечит устойчивое развитие и финансирование новых исследовательских проектов (показатель 1, показатель 3).

Важным шагом для повышения конкурентоспособности РНИИОТ является повышение средней заработной платы сотрудников, что создаст условия для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов (показатель 2).

Для дальнейшего укрепления исследовательского потенциала будет увеличено количество прикладных исследовательских проектов (показатель 4), а также продолжится модернизация научной инфраструктуры, что позволит обеспечить высокие стандарты научной работы (показатель 5).

Прогнозируемые целевые индикаторы, поставленные на 2025–2029 годы, будут направлены на системное развитие РНИИОТ, повышение уровня безопасности труда и конкурентоспособности на всех уровнях. Ожидается успешная реализация стратегии за счет оптимизации финансирования, улучшения качества образования и внедрения передовых технологий и методик, что сделает РНИИОТ лидером в области охраны труда и безопасности.

Таблица 18 – Индикаторы Стратегического плана РНИИОТ

№	Целевой индикатор	Расчёт	Ед. измерения	Ответственный	Форма завершения	факт	план				
						2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Научное обоснование государственной политики и повышения эффективности государственного регулирования в области безопасности и охраны труда											
1.	Оказание методической поддержки в улучшении национальной системы развития профессиональных компетенций в сфере безопасности и охраны труда на базе единого учебно-методического центра (ЕУМЦ)	Кол-во выполненных задач /Кол-во запланированных задач	%,	ЦПК	Документы		1	1	1	1	1
2.	Внедрение системы мониторинга качества подготовки кадров в сфере безопасности и охраны труда (ЕУМЦ)	Кол-во обучающихся организаций и прошедших экзамен по проверке знаний	ед.	(ЕУМЦ)	Отчет		1	1	1	1	1
3.	Мониторинг международных стандартов в сфере безопасности и гигиены труда	Количество мониторинга	ед.	ЦСиНТ	Отчет	-	1	1	1	1	1
4.	Совершенствование процедуры оценки профессиональных рисков	Число методических документов	ед.	Отделы Центры	метод рекомендаций, инструкций, регламент, методика	-	1	1	1	1	1
5.	Количество лиц, прошедших обучение и проверку знаний по вопросам безопасности и охраны труда	Количество обученных по БиОТ	ед.	ЦПК	Отчет	-	1	1	1	1	1

6.	Повышение эффективности государственного регулирования трудовых отношений, безопасности и охраны труда на основе интеграции науки, образования и производства.	Количество инициатив, подготовленных предложений / принятые к реализации	ед.	Ученый секретарь Отделы Центры	Отчет	-	1	1	1	1	1
2. Научно-методическое обеспечение системы безопасности и охраны труда в организациях											
1.	Анализ улучшения условий труда, снижения производственного травматизма и профессионального заболевания, сокращение рабочих мест с опасными и вредными условиями труда и разработка методики оценки эффективности внедренных инструментов	Количество исследуемых предприятий	ед.	Отделы	Отчёт, методика	-	1	1	1	1	1
2.	Проведение прикладных научных исследований и оказание услуг в области безопасности и охраны труда	Количество НИР	ед.	Отделы, Центры	Отчет, акты внедрения	-	4	3	-	-	-
3. Обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности РНИИОТ в науке, образовании и практике безопасности и охраны труда											
№	Целевой индикатор	Расчёт	Ед. измерения	Ответственный	Форма завершения	факт	План				
						2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.	Прирост корпоративного финансирования	Объём финансирования в отчётном году/ Объём финансирования в базовом году	%	Учёный секретарь Отделы Центры Филиалы	АВР, отчет финансовых показателей	-	10%	15%	20%	25%	30%
2.	Рост средней заработной платы (медианная) сотрудников Института (без учёта АУП)	При нечётном количестве - среднее значение	тыс. тенге	Управляющий директор Главный бухгалтер	Отчёт	-					

		находится на средней позиции. При чётном количестве - арифметическое двух центральных значений.									
3.	Прирост объёма бюджетного (программно-целевого и грантового) финансирования проектов, а также из международных фондов (ERASMUS, COST, ТЕМПУС, Gottlieb Daimler- and Karl Benz- Foundation, Rolex Awards и др.), в т.ч. на региональном уровне	Объём финансирования в отчётном году/ Объём финансирования в базовом году	%	Учёный секретарь Отделы Центры Филиалы	Отчёт						
4.	Совершенствование исследовательско-прикладного потенциала института	Количество проектов прикладного значения	ед.	Учёный секретарь Отделы Центры	Ежегодный отчет, акты внедрения	2	2	4	6	8	8
5.	Текущее обеспечение научной инфраструктуры и имущества научной организации	Кол-во обновлённых единиц оборудования, ПО, ремонтных работ / плановая потребность	%	Управляющий директор СЦиИР	Отчет	40	50	60	70	80	90

4.5 План мероприятий Стратегического плана РНИИОТ

На основании представленного плана мероприятий РНИИОТ (таблица 19), можно выделить четыре ключевых стратегических направления: научное обоснование государственной политики в области безопасности труда, научно-методическое сопровождение системы охраны труда, обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности РНИИОТ, а также укрепление научного и интеллектуального потенциала с акцентом на интернационализацию и цифровизацию.

В рамках первого направления акцент сделан на формировании научнообоснованной нормативной и методической базы в области охраны труда. Запланировано ежегодное проведение семинаров, стажировок и образовательных программ, разработка стандартов, методик оценки профессиональных рисков и совершенствование законодательных инициатив. Стратегически важным является участие в международных и межведомственных инициативах, а также равномерное увеличение региональных проектов — с 3 до 7 к 2029 году.

Во втором направлении внимание сосредоточено на внедрении инновационных продуктов, развитии системы оценки условий труда (ОПР), и проведении информационно-просветительской работы. Объём мероприятий по популяризации Концепции безопасного труда 2024–2030 гг. и проведения ОПР стабильно растут, как и уровень координации на предприятиях. С 2027 года активизируются мероприятия по разработке цифровых решений, направленных на повышение эффективности системы охраны труда.

В рамках обеспечения устойчивого развития РНИИОТ особое значение придаётся цифровизации управленческих процессов и системной модернизации материально-технической базы. Внедрение цифровых решений (в том числе документооборота) запланировано до 100% к 2027 году. Параллельно с этим планируется развитие сети филиалов, активизация SMM-деятельности, расширение партнёрских связей и увеличение доли платных услуг. Также запланировано открытие новых образовательных программ, в том числе докторантуры, и подготовка заявок на международные научные гранты.

Последнее направление охватывает меры по укреплению научного и кадрового потенциала, расширению международной научной кооперации и росту публикационной активности. Предусматривается увеличение доли молодых учёных (до 40% к 2029 году), рост числа ведущих исследователей, регулярное участие в конкурсах и программах зарубежной стажировки. Публикационная активность как в отечественных, так и международных журналах (Scopus, WoS) демонстрирует стабильный рост (до 18 публикаций в год).

План мероприятий РНИИОТ на 2024–2029 годы отражает комплексную трансформацию в научно-аналитический, образовательный и консультационно-методический центр, способный оказывать влияние на развитие охраны труда

как на национальном, так и международном уровнях. Чёткая структура, индикаторы эффективности, межведомственное и региональное сотрудничество, цифровизация и кадровая политика формируют устойчивую основу для достижения стратегических целей.

Таблица 19 – План мероприятий Стратегического плана РНИИОТ

№	Мероприятие	Показатель	Ед. изме- рени- я	Ответственный	Форма завершения	фак- т	план				
						2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Научное обоснование государственной политики и повышения эффективности государственного регулирования в области безопасности и охраны труда											
1.	Проведение ознакомительных (обучающих) семинаров по вопросам бюджетирования затрат на охрану труда и внедрению двухкомпонентного тарифа по страхованию от несчастных случаев на производстве	Количество предприятий с применением расчетов тарифа ОСНС	%	ОЭИиС	Ежеквартальный отчет, Акт внедрения	-	5	5	5	5	5
2.	Развитие сотрудничества с образовательными организациями для подготовки специалистов по вопросам безопасности и гигиены труда	Количество принятых стажёров, молодых специалистов	ед.	Учёный секретарь, ОСРиМС Медиа центр	Отчёт	-	-	5	5	5	5
3.	Образовательные стажировки для сотрудников по направлениям деятельности Института	Количество обученных	%	АО Центры	Приказ, сертификаты	-	-	1	2	2	3
4.	Разработка обучающих программ, программ повышения квалификации по вопросам безопасности и гигиены труда	Количество ОП	ед.	ЦПК	Приказ/ Отчёт	-	4	4	4	4	4
5.	Разработка учебно-методических материалов для качественного обеспечения процессов обучения по безопасности и гигиене труда	Количество разработанных материалов	ед.	Отделы ЦПК	Отчёт	-	1	2	2	3	3
6.	Мониторинг международных стандартов в области безопасности труда и разработка национальных стандартов	Количество стандартов	ед.	ЦСиНТ Центры	Справка	-	1	1	1	1	1
7.	Пересмотр и разработка межотраслевых типовых норм труда	Проекты норм труда	ед	ЦСиНТ	Отчет	-	1	1	1	1	1
8.	Взаимодействие с госорганами при реализации региональных инициатив, законодательных инноваций, в том числе с консультативно-	Количество региональных проектов с	ед.	Филиалы	Приказ, Договор/ Меморандум	-	3	3	3	4	4

	совещательными органами (советами) по науке и технологиям при МИО.	участием госорганов									
9.	Разработка требований к обучающим организациям в области БиОТ	Предложения	ед.	ЦПК	Предложения в НПА	-	1	-	-	-	-
10.	Разработка методологических подходов по оценке профессиональных рисков, в особых условиях труда (подземные работы, на открытом воздухе и работы на высоте и т.п.)	Научно-практическая разработка	ед.	ОБиГТ	Отчет, предложения в НПА	-	1	-	-	-	-
11.	Разработка рекомендаций по дифференциации социальных гарантий работникам во ВООТ с учётом ПР	Предложения	ед.	ОСПИ ОЭИиС	Предложения в НПА	-	-	1	-	-	-
12.	Разработка Правил обеспечения работников специальной одеждой и другими средствами индивидуальной защиты за счет средств работодателя	Предложения	ед.	ОБиГТ ОСПИ	Предложения в НПА	-	-	1	-	-	-
13.	Разработка требований к специализированным организациям	Предложения	ед.	Центры ОСПИ	Предложения в НПА	-	1	-	-	-	-
14.	Мониторинг статистических показателей по БиОТ	Аналитические отчеты	ед.	ОЭИиС	Годовой отчет	-	1	1	1	1	1
15.	Организация научных и прикладных семинаров по отраслевым вопросам с партнёрами из СНГ, ЦА	Количество мероприятий	ед.	ЦПК Отделы	Годовой отчет	-	1	1	1	1	1
16.	Подготовка и реализация совместных научных, аналитических и методических публикаций и проектов с социальными партнёрами (профсоюзы, отраслевые ассоциации, международные организации, ВУЗ) по вопросам безопасности и охраны труда.	Количество проектов	ед.	Отделы, Центры, Филиалы	Заявка/ Договор/Публикация	-	1	1	1	1	1
2. Научно-методическое обеспечение системы безопасности и охраны труда в организациях											
17.	Проведение информационно-разъяснительной работы по проведению ОНР	Количество мероприятий, проектов(количество мероприятий, проектов)	Ед/количество о участ	Медиа центр Филиалы ЦОПР	Ежеквартальный отчет	-	1	1	1	1	1

			нико в								
18.	Координация проведения ОПР на предприятиях	Количество предприятий	ед.	ЦОПР	Отчет	-	-	30	40	50	60
19.	Проведение мероприятий по популяризации реализации Концепции безопасного труда 2024–2030 гг.	Количество публикаций и мероприятий	ед.	Медиа центр	Отчет	-	1	1	1	1	1
20.	Разработка инновационных продуктов	Количество инновационных продуктов	ед.	СЦИИР Учёный секретарь Отделы	Продукт	-	-	-	1	-	1
21.	Разработка и реализация плана международного сотрудничества по привлечению зарубежных специалистов и международных организаций в мероприятия, исследования и практические разработки в области научно-методического обеспечения безопасности и охраны труда.	Количество специалистов	ед.	ОСРиМС, Отделы, Центры	Договор/Меморандум	-	-	1	-	-	1
3. Обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности РНИИОТ в науке, образовании и практике безопасности и охраны труда											
22.	Разработка плана развития по обеспечению финансовой устойчивости Института	Рост доходов филиалов	Сум ма	Курирующий зам. Управляющий директор	План развития	-	+	+	+	+	+
23.	Увеличение доли платных услуг, включая практические разработки	Объём доходов	тыс. тг.	Центры Филиалы	Отчет	-	+	+	+	+	+
24.	Разработка исследовательских и прикладных проектов (техническое задание, заявка) по использованию исследовательского и прикладного потенциала Института	Количество инициативных проектов	ед.	Курирующий зам. Учёный секретарь Отделы Центры	Подтверждённая заявка, отчёт	2	2	4	6	8	8
25.	Увеличение количества исследовательских и прикладных разработок, ориентированных на практическое применение в сфере охраны труда с использованием цифровых технологий	Количество прикладных проектов	ед.	Курирующий зам. СЦИИР, Отделы, Центры	Подтверждённая заявка, отчёт	-	-	1	1	2	2
26.	Создание цифровой экосистемы и внедрение цифровых решений в управленческой деятельности Института (документооборот)	Степень оцифровки операций	%	СЦИИР Управляющий директор АО	Отчет	-	30 %	50%	100 %	100%	100%
27.	Актуализация и обновление данных на сайте Института	Степень обновлений	%	СЦИИР Медиа центр	Сайт	-	100%	100%	100%	100%	100%

28.	Разработка и внедрение новых цифровых и информационно-консультационных услуг в области безопасности и охраны труда с применением инновационных технологий (цифровые платформы (геймификация) и др.)	Количество инновационных проектов	ед.	Отделы СЦиИР Медиа центр	Отчет	-	-	-	1	-	1
29.	Поверка средств измерений и испытательного оборудования	Количество единиц оборудования	%	ИЛИиК Филиалы	Сертификат о поверке, аттестация	-	-	100%	100%	100%	100%
30.	Обеспечение ЦА техническим оборудованием, оргтехникой и цифровой связью (интернет, IP телефония)	Полнота обеспечения	%	Управляющий директор СЦиИР	Табель обеспеченности Акт сверки	40%	50%	60%	70%	80%	90%
31.	Обеспечение филиалов техническим оборудованием, оргтехникой и цифровой связью (интернет, IP телефония)	Полнота обеспечения	%	Управляющий директор СЦиИР	Табель обеспеченности Акт сверки	0	10%	20%	30%	40%	50%
32.	Осуществление филиалами исследовательских проектов, практических разработок	Количество проектов, разработок	ед.	Филиалы	Отчет	-	3	4	5	6	7
33.	Участие в тендерах по вопросам безопасности и охраны труда в регионе	Количество поддержанных заявок	ед., %	Управляющий директор Юридический ОЗ	Договор	-	12	12	12	12	12
34.	Получение экспертного статуса сотрудников филиалов	% специалистов с экспертным статусом	%	Курирующий зам. ЦОПР Филиалы	Отчет	-	10%	30%	40%	60%	80%
35.	Привлечение новых партнёров из бизнеса	Количество партнеров	ед.	Курирующий зам. Упр дир Филиалы	Договор/меморандум	-	5	10	10	15	15
36.	Расширение региональных проектов с участием филиалов посредством проведения научно-практических мероприятий для укрепления бренда Института	Количество мероприятий	ед.	Курирующие заместители Управляющий директор АО Медиа Центр	Отчёт	-	2	4	6	6	6

37.	Подготовка и подача заявок для участия института в международных конкурсах и программах финансирования (например, ERASMUS, COST, TEMPUS и др.) по направлениям, соответствующим профилю и компетенциям РНИИОТ	Количество международных грантов	ед.	Курирующий зам. Упр дир Юридический Учёный секретарь Отделы	Договор/ Заявка	-	-	-	-	-	1
38.	Открытие ОП докторантуры по направлениям Института	Количество ОП	ед.	Курирующий зам. Учёный секретарь ОСРиМС	Отчет	-	-	-	+	+	+
38.	Привлечение выпускников докторантуры к исследовательским проектам и работе в Институте по профильным направлениям	Количество выпускников	чел.	Курирующий зам. Ученый секретарь	Приказ о приеме	-	-	-	+	+	+
40.	Открытие диссертационного совета по направлениям Института	Период	дата	Курирующий зам. Учёный секретарь ОСРиМС	Приказ	-	-	-	-	+	+
41.	Создание позитивного имиджа в СМИ (SMM) в целях формирования доверия у новых компаний	Количество публикаций, выступлений	ед.	Медиа центр	Публикации	150	150	150	150	150	150
42.	Формирование брендированных продуктов Института и его филиалов	Количество продуктов	ед.	Медиа центр	Отчёт/Свидетельство	-	5	5	5	5	5
443	Обеспечение доступности и прозрачности услуг, предоставляемых Институтом, для клиентов	Количество проектов, услуг на сайте и в сети	ед.	Медиа центр СЦиИР	Отчёт/Screen	-	1	1	1	1	1
44.	Увеличение клиентов по результатам мероприятий и их доступа к услугам	Количество привлечённых клиентов	ед.	Медиа центр	Отчёт/Договор	-	10	10	10	10	10
45.	Образовательные мероприятия с социальными партнёрами	Количество мероприятий, проектов	ед.	Управляющий директор ЦПК Медиа центр	Приказ	-	1	1	1	1	1
46.	Контроль, мониторинг движения и эффективности денежных средств по источникам, в т.ч. по филиалам	Охват источников	%	ЭО	Отчёт	100%	100%	100%	100%	100%	100%

47.	Внедрение КРІ показателей ответственности сотрудников за выполняемый участок на основе оценивания руководителями	Охват персонала	%	Заместители Управляющий директор АО Центры Отделы	Приказ	-	100%	100%	100%	100%	100%
48.	Оценка обновления и эффективности использования приборов	Объём обновления	%	ИЛИиК	Акт выполненных работ	-	50%	60%	70%	80%	90%
49.	Обеспеченность внутренними регламентирующими документами	Уровень обеспеченности	%	Юридический сектор	Приказ	-	100%	100%	100%	100%	100%
50.	Актуализация наименований должностей и квалификационных требований в соответствии с действующими нормативными актами	Уровень обеспеченности	%	Юридический сектор	Отчет	-	100%	100%	100%	100%	100%
51.	Масштабирование услуг Института	Количество масштабированных проектов, услуг	ед.	Медиа центр	Отчёт	-	1	2	3	4	5
52.	Подписание коллективного договора	Коллективный договор	ед.	Курирующий зам. Работники	Отчет	-	1				
53.	Актуализация внутренних регламентирующих документов	Внутренние документы	ед.	Курирующий зам. Центры, отделы	Отчет	-	4				
4. Укрепление интеллектуального потенциала, интернационализация, цифровизация научной деятельности Института											
54.	Привлечение и удержание исследователей - ведущих ученых по критериям уполномоченного органа по науке	Количество ведущих ученых	чел.	Курирующий зам. СП	Отчет	7	7	8	8	10	10
55.	Доля молодых ученых (до 40 лет включительно) от общего числа научных работников, осуществляющих исследования	Доля молодых ученых	%	Курирующий зам СП.	Приказ о составах ВНК	25%	25%	25%	25%	25%	25%
56.	Участие в проведении научных исследований, направленных на решение ключевых региональных проблем с финансированием из местного бюджета	Количество проектов	ед.	Заместитель генерального директора по научной работе Ученый секретарь Отделы	Отчет	-	-	1	2	2	2

57.	Публикационная активность в международных (Scopus, WoS и др.) и отечественных рецензируемых научных журналах	Количество публикаций	ед.	Заместитель Генерального директора по научной работе Ученый секретарь Руководители отделов	Список публикаций с выходными данными	4/12	4/16	5/15	5/15	6/18	6/18
58.	Участие в ежегодном республиканском конкурсе «Лучший научный работник»	Количество научных работников	чел.	Курирующий зам. СП	Заявки	-	-	1	1	1	1
59.	Непрерывное повышение экспертно-аналитических, научно-технологических компетенций в области коммерциализации РНТД, безопасности и гигиены труда, международных трудовых стандартов (АО «НЦГНТЭ», АО «Фонд науки», ILO, NEBOSH)	Количество участников	чел.	Курирующий зам. СП	Сертификаты/удостоверения участников, отчёты о прохождении курсов	2	2	3	3	4	4
60.	Разработка и реализация программ непрерывного повышения квалификации работников социальной сферы, специалистов по нормированию труда, работников ОВПО (завкафедрами, руководителей и разработчиков образовательных программ)	Количество программ	ед.	Заместитель генерального директора по научной работе	Программы, отчеты	1	1	2	2	3	3
61.	Разработка целевых образовательных траекторий (в т.ч. совместно с ВУЗами и докторантурами) для подготовки научных кадров по приоритетным направлениям деятельности	Количество целевых программ/соглашений с ВУЗами	ед.	Курирующий зам. Ученый секретарь, Отделы,	Соглашение, программа, план-график	-	-	1	1	2	2
62.	Проведение правовых всеобучей, тренингов, гостевых лекций, выездных семинаров, профориентационных встреч по вопросам трудового законодательства, в том числе безопасности труда	Количество мероприятий	ед.	Заместитель генерального директора по научной работе ЦПК Отделы	Отчет	5	5	7	7	10	10