

«Бәйтерек» ұлттық басқарушы
холдингі» акционерлік қоғамы
Басқармасының шешімімен
бекітілді

«Бәйтерек» ұлттық басқарушы
холдингі» акционерлік қоғамы
Басқармасының кезекті отырысының
2017 жылғы 12 шілдедегі
№29/17 хаттамасына
№ 17 қосымша

**«Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингі» акционерлік қоғамының
стейкхолдерлер картасы**

Астана қ., 2017 жыл

1. ЖАЛПЫ ЕРЕЖЕЛЕР

1. «Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингі» акционерлік қоғамының Стейкхолдерлерінің осы картасы (бұдан әрі – Стейкхолдерлер картасы) Қазақстан Республикасының заңнамасына, «Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингі» акционерлік қоғамының Жарғысы мен «Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингі» акционерлік қоғамының Корпоративтік басқару кодексіне сәйкес әзірленген.

2. Стейкхолдерлер картасы мүдделі тараптар тізбесін, олардың ықпал ету деңгейін анықтау мақсатында әзірленген.

3. Стейкхолдерлер картасы әрбір стейкхолдерлермен жұмыстың стратегиясы үшін «Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингі» акционерлік қоғамының (бұдан әрі - Холдинг) және оның еншілес ұйымдарының қоршаған ортаға қатысты ақпаратын жүйелеу және визуализациялауға арналған. Стейкхолдерлерді анықтау және олармен жұмыс жасау бизнестің іскерлік беделін жақсартуға, компанияны капиталдандыруға және барлық мүдделі тұлғалармен тиімді және теңгерімді қатынастар орнатуға мүмкіндік беретін құралдардың бірі.

4. Стейкхолдерлер картасы – Холдингінің мүдделі тараптарының жағдайын түсіндіруге немесе мүдделі тараптардың топтарының графикалық ұсынылуына арналған сурет (№1 қосымша).

5. Стейкхолдерлер картасында мынадай терминдер мен түсініктер пайдаланылады:

1) **Аудиторлар** – аудит жүргізетін және аудитпен байланысты операциялық қызметтерді ұсынатын коммерциялық ұйымдар;

2) **Басқарушы орган** – Директорлар кеңесінің төрағасы, Директорлар кеңесінің мүшелері;

3) **Жалғыз акционер** – Қазақстан Республикасының Үкіметі немесе ол белгілеген Холдингінің акцияларының мемлекеттік пакетін иелену және пайдалану құқығын жүзеге асыратын тиісті саланың уәкілетті органы;

4) **Стейкхолдерлер** – Холдинг қабылдаған шешімдерге немесе осы шешімдер әсер ететін тұлғалар, топтар немесе ұйымдар (мысалы, Холдингінің қызметкерлері, клиенттері, контрагенттері және т.б.);

5) **Инвесторлар** – Холдингінің және/немесе оның еншілес ұйымдарының инвестициялық жобаларына жеке, қарызға алынған немесе тартылған өзге қаражатты инвестициялайтын заңды және/немесе тұлғалар;

6) **Холдингінің әріптестері** – өзара табысты ынтымақтастық, оның ішінде стратегиялық әріптестер қатысушылары болып табылатын заңды тұлғалар (олардың бірлестіктері);

7) **Бәсекелестер** – қызметі, мүдделері мен мақсаттары бойынша мүдделері мен міндеттері Холдинг пен оның еншілес ұйымдарының қызметі, мүдделерімен және мақсаттарымен бірдей болатын заңды немесе жеке тұлғалар;

8) **Консалтингтік компаниялар** – қаржы, заң, технологиялық және басқа да сараптамалық қызмет мәселелері бойынша қызмет көрсететін заңды тұлғалар;

9) **Клиенттер, тұтынушылар** – Холдинг пен оның еншілес ұйымдары Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасына, Холдингтің және оның еншілес ұйымдарының Жарғысына және басқа да ішкі құжаттарына сәйкес қызмет көрсететін жеке және заңды тұлғалар;

10) **Менеджмент** – Басқарма төрағасы, Басқарма мүшелері, Аппарат басшысы, Басқарма мүшелері болып табылмайтын Холдингтің Басқарушы директоры;

11) **Еншілес ұйымдар** – дауыс беретін акцияларының (қатысу үлестерінің) елу және одан көп пайызы меншік құқығымен Холдингке тікелей немесе жанама тиесілі заңды тұлғалар;

12) **Тұрғындар** – Холдинг пен оның еншілес ұйымдарының қатысуымен өңірлердегі адамдар жиынтығы;

13) **Қоғамдық ұйымдар** - қоғамдық бірлестіктер, үкіметтік емес ұйымдар және басқалар;

14) **Персонал** – Холдингтің қаржы-шаруашылық қызметі мен бизнес-процестердің мақсаттарымен біріктірілген қызметкерлерінің жалпы құрамы;

15) **Өнім берушілер** – кәсіпкерлік қызметпен айналысатын жеке тұлғалар, (Қазақстан Республикасының заңдарында өзгеше белгіленбесе, мемлекеттік органдардан басқа) заңды тұлғалар, сатып алу туралы жасалған шартта Холдингтің контрагент ретінде әрекет ететін заңды тұлғалардың уақытша бірлестіктері (консорциумдар);

16) **Бұқаралық ақпарат құралдары** – Күнделікті жаңалықтар мен аналитикалық ақпарат көздері (газеттер мен журналдар, электронды БАҚ - интернет, радио және телевидение);

17) **Қаржы институттары** – қаржы-несие жүйесіне қатысатын ұйымдар (мемлекеттік мекемелер, банктер, сақтандыру компаниялары, инвестициялық қорлар, зейнетақы қорлары және т.б.)

2. БЫҚПАЛДЫҢ МАҢЫЗДЫЛЫҚ САЛАЛАРЫ МЕН ДЕҢГЕЙЛЕРІ

6. Стейкхолдерлерді анықтау және онымен жұмыс істеу - бизнестің іскерлік беделін жақсартуға, компанияның капиталдандыруына, барлық мүдделі тараптармен тиімді және теңгерімді қатынастар орнатуға мүмкіндік беретін құралдардың бірі болып табылады.

7. Холдинг әсер ету аясына қарай стейкхолдерлерді үш тобқа бөледі: өкілеттік/жауапкершілік аясы, тікелей әсер ету аясы, жанама әсер ету аясы.

8. Өкілеттік/жауапкершілік аясы:

- 1) Жалғыз акционер;
- 2) Басқарушы орган;
- 3) Менеджмент;
- 4) Персонал.

9. Тікелей әсер ету аясы:

- 1) Мемлекеттік органдар;
- 2) Еншілес ұйымдар;
- 3) Инвесторлар;

- 4) Қаржы институттары;
- 5) Өнім берушілер;
- 6) Әріптестер;
- 7) Клиенттер, тұтінушылар;
- 8) Аудиторлар;
- 9) Консалтингілік ұйымдар.

10. Жанама әрекет ету аясы

- 1) Тұрғындар;
- 2) Қоғамдық ұйымдар;
- 3) Бұқаралық ақпарат құралдары;
- 4) Бәсекелестер.

11. Стейкхолдерлер картасы мүдделі тараптардың барынша сәйкестендірілуіне мүмкіндік береді.

12. Стейкхолдерлермен өзара әрекеттесудің негізгі нысандары мыналар болып табылады: бірлескен бағдарламалар мен жобалар, ынтымақтастық туралы меморандумдар, бірлескен жұмыс топтары, қызметі туралы есептер, кездесулер, отырыстар, жарияланымдар, сұхбат.

13. Стейкхолдерлермен өзара әрекеттесудің негізгі салалары: стратегиялық жоспарлау, қаржылық қызмет, жобаларды басқару, тауарларды, жұмыстарды және қызметтерді жеткізу, заң шығару, операцияларды жүргізу, бұқаралық ақпарат құралдарымен өзара әрекеттесу.

Әрекет ету маңыздылығының деңгейі x/y екі шкала бойынша бағаланады, мұндағы:

$x = -5 : +5$, 1 қадаммен (немесе барынша жиі) Холдингтің стейкхолдингісін қолдау/қарсы әрекет ету деңгейін сипаттайды (-5 – қарсы әрекет етудің соңғы деңгейі, $+5$ – қолдаудың жоғары деңгейі),

$y = 0 : 5$ 1 қадаммен (немесе барынша жиі) Холдингке стейкхолдингінің әрекет ету деңгейін сипаттайды.

3. МҮДДЕЛЕРДІ АНЫҚТАУ ЖӘНЕ ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛ СТРАТЕГИЯСЫН ЖАСАУ

14. Стейкхолдерлер картасын құру барысында алынған ақпарат Холдингтің және оның еншілес ұйымдарының мүдделеріне әсер ететін салалардың тізімінде (№ 2 қосымша), стейкхолдерлер мүдделері мен өзара әрекеттесу кестесінде (№ 3 қосымша) ұсынылған.

15. Холдингтің стейкхолдерін қолдау/қарсы әрекет ету дәрежесінен алынған бағалау, оның Холдингке ықпалын бағалау, сондай-ақ стейкхолдердің маңыздылығының көрсеткіштерін ескере отырып, осы стейкхолдермен өзара әрекеттесу үшін стратегия жасалды.

16. Стейкхолдерлермен тиімді өзара іс-әрекет жасау мыналарға мүмкіндік береді:

- Проблемаларды шешу және мақсаттарға жету үшін ресурстарды біріктіруге (білім, кадрлар, ақша және технологиялар);

- сыртқы ортаны, нарықтарды дамытуды қоса алғанда бағалауға, сондай-ақ жаңа стратегиялық мүмкіндіктер анықтауға;
- бизнес-процестерді жетілдіруге;
- қызметтің ашықтығы мен айқындылығының саясатын жүргізу.

17. Стейкхолдерлер маңыздылығының параметрі мына формула бойынша есептеледі:

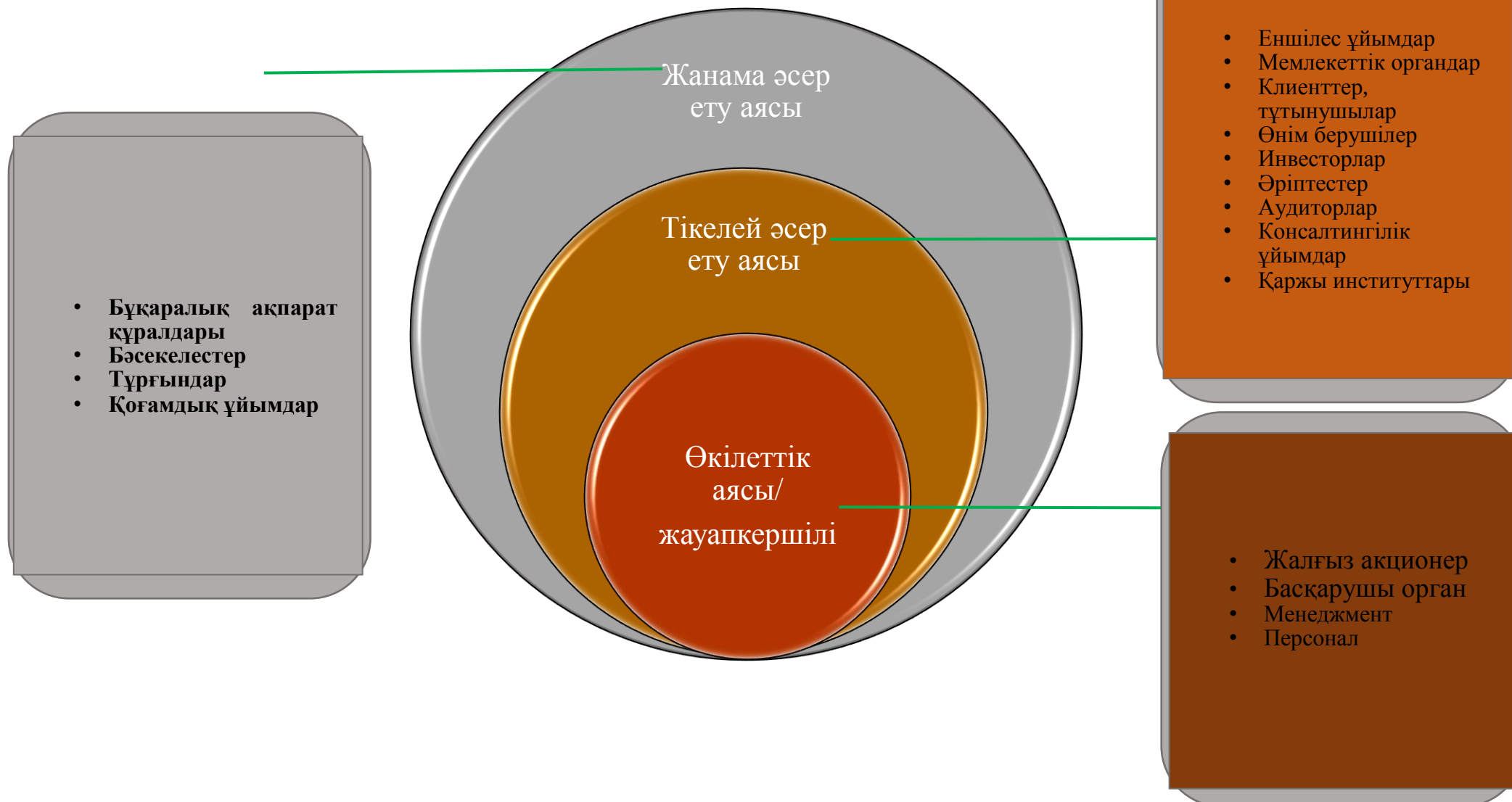
$$(\pm x + y) = n$$

мұндағы: $\pm x$ – стейкхолдерді қолдау/қарсы әрекет ету деңгейі, y – стейкхолдердің әрекет ету күші, n – мүдделі тарап маңыздылығы.

18. Әрбір стекхолдермен, сондай-ақ ықпал ету құралдарымен өзара іс-қимыл стратегиясы қызметтің ерекшелігіне байланысты Холдингтің құрылымдық бөлімшелерімен дербес белгіленеді.

19. Кестенің мәндері жылына кемінде бір рет жиілігімен өзара әрекеттесу стратегиясын жүзеге асыруға байланысты өзгеруі мүмкін (статистикалық емес). Кесте көрсеткіштерінің өзгеруіне байланысты стейкхолдерлердің картасының көрсеткіштері жаңартылады.

Стейкхолдерлар картасы және Холдингтің қызығушылығына әсер ету дәрежесі



(x/y , $x = -5 \div +5$ – қолдау күші/мүдделі тараптың қарсы іс-қимылы (осы шама картада жақшада бірінші цифрмен белгіленген), $y = \div 5$ – мүдделі тараптың әсер ету күші (осы шама картада жақшада екінші цифрмен белгіленген))

Холдинг және оның еншілес ұйымдарының мүдделеріне әсер ету саласы

Стейкхолдерлер	Холдинг мүддесіне әсер етуі саласы					
	Стратегиялық даму	Операциялық қызмет	Нормативтік реттеу	Жобаларды басқару дәрежесі және/немесе бизнес-процесстармен	Операциялық нәтижелері	Беделі
<u>Өкілеттік аясы/жауапкершілік</u>						
Жалғыз акционер	*		*			*
Басқарушы орган	*		*		*	
Менеджмент	*	*	*	*	*	*
Персонал		*				
<u>Тікелей әсер ету аясы</u>						
Еншілес ұйымдар	*	*		*	*	*
Мемлекеттік органдар	*		*		*	*
Клиенттер, тұтынушылар		*				
Өнім берушілер					*	
Инвесторлар	*			*	*	*
Әріптестер				*		
Аудиторлар						*
Консалтингтік ұйымдар	*					
Қаржы институттары		*			*	

<u>Жанама әсер ету аясы</u>						
Бұқаралық ақпарат құралдары						*
Конкуренция	*	*	*	*	*	*
Қоғам					*	
Қоғамдық ұйымдар						

	Жоғары әсер ету аясы
	Жоғары емес әсер ету аясы
*	Жоғары әсер ету мүддесі

Стратегиялық даму	– мемлекеттік және салалық даму бағдарламаларын қабылдау арқылы Холдингтің дамуының ұзақ мерзімді басымдықтарды, стратегиялық бағыттарды анықтау/ Холдингтің стратегиялық құжаттарын әзірлеу және бекіту
Операциялық қызмет	– Холдингте тұрақты, стандартты процесстерді басқару жөніндегі тұрақты күнделікті қызметі
Нормативтік реттеу	– Холдинг қызметінің сол немесе өзге жақтарын тікелей немесе жанама реттейтін нормативтік актілерді қабылдау
Жобаларды басқару дәрежесі және/немесе бизнес-процесстармен	– Холдинг персоналы мен менеджментінің жобаларды және/немесе бизнес процесстарді басқару жөніндегі қызмет көрсетудегі құзыреттілігі мен тиімділігінің деңгейі
Операциялық нәтиже	– Холдингтің операциялық қызметі тиімділігінің сандық көрсеткіштері
Беделі	– сапалары, қадір-қасиеті, кемшіліктері туралы қалыптасқан қоғамдық пікір

Мүдделер және стейкхолдерлердің өзара іс-қимыл кестесі

№	Мүдделі тараптар (топтар) тізімі	Қолдау және /қарсы әрекет ету	Мүдделер/дәлелдер	Ықпал ету күші	Мүдделі тараптың маңыздылығының параметрлері	Ықпал ету құралдары	Өзара іс-қимыл стратегиясы
1	Единственный акционер	+5	Холдингтің жалғыз акционерінің мүдделерін сақтау	5	10	Жарғы, Холдингтің Корпоративтік басқару кодексі	Жалғыз акционердің Қазақстан Республикасының заңнамасына және Холдингтің Жарғысына сәйкес негізгі шешімдерді тиімді қабылдауға бағытталған корпоративтік басқару принциптері шеңберінде құқықтарын іске асыруды қамтамасыз ету. Қазақстан Республикасы заңнамасымен және Жарғымен Холдингтің ішкі құжаттарының талаптарына сәйкес қаржы-шаруашылық қызметінің нәтижелері туралы сенімді ақпарат беру.
2	Орган управления	+5	Холдинг қызметін жалпы басқару	5	10	Жарғы, Холдингтің ішкі құжаттары	Қазақстан Республикасының заңнамасымен және (немесе) Жарғымен Холдингтің Жалғыз акционерінің айрықша құзыретіне жатқызылған мәселелерді шешуді қоспағанда, Холдингтің қызметіне жалпы басшылықты жүзеге асыру.
3	Менеджмент	+5	Холдингтің басқа органдарының және лауазымды тұлғаларының құзыретіне жатпайтын мәселелер бойынша шешім қабылдау, Холдингтің ағымдағы қызметін басқару	4	9	Жарғы, Холдингтің ішкі құжаттары	Жалғыз акционердің және Холдингтің Директорлар кеңесінің шешімдерін орындау. Даму жоспарын дайындау және іске асыру және Холдингтің қызметіне қатысты басқа да мәселелер.

№	Мүдделі тараптар (топтар) тізімі	Қолдау және /қарсы әрекет ету	Мүдделер/дәлелдер	Ықпал ету күші	Мүдделі тараптың маңыздылығының параметрлері	Ықпал ету құралдары	Өзара іс-қимыл стратегиясы
4	Персонал	+5	Жұмыс берушімен еңбек қатынастары. Еңбек шарты бойынша жұмысты тікелей орындайды.	4	9	Еңбек кодексі, еңбек шарты, азаматтық-құқықтық сипаттағы шарттар	Холдингтің міндеттері мен функцияларын жүзеге асыруға бағытталған лауазымдық өкілеттіктерді орындау. Ашық, айқын, білікті және ынталы персоналдың қалыптасуына бағытталған кадрлық саясатты жүргізу. Барлық қызметкерлердің өз жұмысының барысында өздерінің әлеуетін іске асыруға, олардың нәтижелерін әділ және адал бағалауға, қызметкерлерді іріктеу мен мансаптық өсуіне тек кәсіби қабілеттер, білім мен дағдылар негізінде ғана тең мүмкіндіктер беру.
5	Еншілес ұйымдар	+5	Акционерлердің/қатысушылардың мүдделерін сақтау	3	8	Жарғы Холдинга, Холдингтің ішкі құжаттары, Еншілес ұйымдардың Жарғылары	Холдингтің еншілес ұйымының акционері/қатысушысы ретінде өз құқығын іске асыруы.
6	Мемлекеттік органдар	+5	Заңнамалық және атқарушылық функцияларын жүзеге асыру	5	10	Зандар, әлеуметтік-экономикалық даму мемлекеттік бағдарламалары	Жұмыс топтарына, форумдарға, конференцияларға қатысу. Холдингтің негізгі қызметін келісу.
7	Клиенттер, тұтынушылар	+4	Коммерциялық мүдделер/Әлеуметтік мүдделер	5	9	Шарттар	Холдинг пен оның еншілес ұйымдарының қаржылық/қаржылық емес өнімдері мен қызметтерін тұтынушылардың болжамына сәйкес келуін қамтамасыз ету. Шарттар жасасу, оларды орындауды бақылау.
8	Өнім берушілер	+3	Коммерциялық мүдделер	4	7	Шарттар	Шарттар жасасу, шарттық қатынастардың орындалуын бақылау.

№	Мүдделі тараптар (топтар) тізімі	Қолдау және /қарсы әрекет ету	Мүдделер/дәлелдер	Ықпал ету күші	Мүдделі тараптың маңыздылығының параметрлері	Ықпал ету құралдары	Өзара іс-қимыл стратегиясы
9	Инвесторлар	+3	Табыс алу мақсаттарында инвестициялау	3	6	Меморандумдар, шарттар.	Жобаларды және негізгі қызметтерді іске асыру үшін инвестициялар тарту.
10	Әріптестер	+3	Коммерциялық мүдделер	3	6	Шарттар	Өзара тиімді ынтымақтастық, бизнес-технологиялық үрдістерді жетілдіру және оларды автоматтандыру. Шарттар жасасу, шарттық қатынастардың орындалуын бақылау.
11	Аудиторлар, Консалтингтік компания	+4	Консалтингтік қызметтер және қаржылық аудит қызметтерін көрсету	3	7	Шарттар	1. Консалтингтік және аудиторлық қызметтерді көрсету туралы шарттарды жасау. 2. Қаржылық есеп аудиті, сыртқы аудит.
12	Қаржы институттары	+2	Арнайы шоттарды жүргізу, депозит шоттарына босаған ақшаны орнату	4	6	Шарттар. Қызметкерлердің біліктілігі мен кәсіпқойлығы.	Шарттар жасасу, шарттық қатынастардың орындалуын бақылау. Қаржылық көрсеткіштерді жақсарту.

№	Мүдделі тараптар (топтар) тізімі	Қолдау және /қарсы әрекет ету	Мүдделер/дәлелдер	Ықпал ету күші	Мүдделі тараптың маңыздылығының параметрлері	Ықпал ету құралдары	Өзара іс-қимыл стратегиясы
13	Бұқаралық ақпарат құралдары	+3	Жарияланымдар және Холдингтің қызметі туралы ақпарат	3	6	Холдингтің қызметі туралы жарияланымдар мен ақпараттар: сұхбат ұйымдастыру, баспасөз релиздерін тарату және т.б.	Мыналар арқылы ақпараттық қызметті ұйымдастыру: PR бағдарламаларын іске асыру; Мақсатты аудиторияға Холдингтің мықты жақтары және мүмкіндіктері туралы жеткізу; Оң қоғамдық пікір қалыптастыру; Холдингтің ақпараттың сенімді, тұрақты, үздіксіз және уақтылы ашылуы арқылы ашықтығын қамтамасыз ету; Холдинг туралы брендтің хабардар болуын қамтамасыз ету; Холдингтің негізгі қызметінің бағыттары бойынша қызметінің нәтижелерін халыққа таныстыру.
14	Бәсекелестер	-3	Нарықта болу үлесін арттыру	4	1	Неғұрлым озық және жаңа технологияларды қолдану; Активтердің өсуі; Баға бәсекелестігі; Белсенді жарнама саясаты; Нарықтың маркетингтік зерттеулері.	Корпоративтік басқару кодексіне, Холдингтің Іскерлік әдеп кодексіне сәйкес әділ бәсекелестік принципін ұстану. Нарықты бақылау және талдау.
15	Тұрғындар	+3	Холдинг қызметінің айқындылығы	2	7	Қоғамдық пікір. Жоғары және реттеуші органдарға, бұқаралық ақпарат құралдарына жүгіну.	Бағалау аудиті, қоғамдық пікірді сұрау, PR-стратегияны жүзеге асыру. Өз қызметі туралы қаржылық және қаржылық емес есептілікті жариялау; әлеуметтік жауапкершілік қағидаттары, ашықтық және орнықты даму принциптеріне практикалық бейілділігін көрсету; Жалпы қабылданған моральдық-этикалық нормаларды сақтауға деген ұмтылыс.

№	Мүдделі тараптар (топтар) тізімі	Қолдау және /қарсы әрекет ету	Мүдделер/дәлелдер	Ықпал ету күші	Мүдделі тараптың маңыздылығының параметрлері	Ықпал ету құралдары	Өзара іс-қимыл стратегиясы
16	Қоғамдық ұйымдар	+3	Мақсатты іске асыру және қоғамдық ұйымдардың міндеттері	3	6	Холдингтің Жарғысы, жасалған шарттар бойынша шарттық қатынастар. Кездесулер, семинарлар, конференциялар және т.б. өткізу.	Заңнама нормаларын сақтау, қайырымдылық және демеушілік көмек көрсету. Жалпы мәселелер бойынша өзара келісім. Қауымдастықтармен және бірлестіктермен бірлескен іс-шараларды өткізу.

Стейкхолдерлер картасы ашық құжат болып табылады және Холдинг кез келген мүдделі тараптар арасында еркін таратады.