

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА
очного заседания Правления акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»**

г. Астана

№ 29/17

12 июля 2017 года

Время проведения:

с 15 ч. 00 мин. – до 15 ч. 25 мин.

Место нахождения Правления акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее – АО «НУХ «Байтерек»): Республика Казахстан, 010000, город Астана, район Есиль, улица Д. Кунаева, дом 8, блок Б.

Место проведения заседания Правления АО «НУХ «Байтерек»: Республика Казахстан, 010000, город Астана, район Есиль, улица Д. Кунаева, дом 8, блок Б.

Кворум для принятия решения имеется.

Повестка заседания:

Вопрос 4. Об утверждении Карты стейкхолдеров АО «НУХ «Байтерек» в новой редакции.

По четвертому вопросу повестки дня:

В соответствии с подпунктом 15) пункта 74 статьи 11 Устава АО «НУХ «Байтерек», Правление **РЕШИЛО**:

1. Утвердить Карту стейкхолдеров АО «НУХ «Байтерек» в новой редакции согласно приложению № 17 к настоящему протоколу.
2. Признать утратившей силу Карту стейкхолдеров АО «НУХ «Байтерек», утвержденную решением Правления АО «НУХ «Байтерек» от 1 октября 2015 года (протокол № 29/15).
3. Настоящее решение вступает в силу после утверждения Кодекса корпоративного управления АО «НУХ «Байтерек» в новой редакции.

Выписка верна

Секретарь Правления



Е. Жолат

Утверждена
решением Правления
акционерного общества
«Национальный управляющий
холдинг «Байтерек»

Приложение № 17
к протоколу очного заседания
Правления акционерного общества
«Национальный управляющий
холдинг «Байтерек»
от 11 июня 2017 года № 251



**Карта стейкхолдеров
акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «Байтерек»**

г. Астана, 2017 год

М. Бондарев

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящая Карта стейкхолдеров акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее – Карта стейкхолдеров) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и Кодексом корпоративного управления акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек».

2. Карта стейкхолдеров разработана в целях определения перечня заинтересованных сторон, степени их влияния.

3. Карта стейкхолдеров предназначена для систематизации и визуализации информации об окружении акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее – Холдинг) и его дочерних организаций, для адекватной стратегии работы с каждым из стейкхолдеров. Определение стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании, установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными лицами.

4. Карта стейкхолдеров – изображение для уточнения положения заинтересованных сторон Холдинга или графическое представление групп заинтересованных сторон (приложение №1).

5. В Карте стейкхолдеров используются следующие термины и понятия:

1) **Аудиторы** – коммерческие организации, осуществляющие аудиторские проверки и оказывающие сопутствующие аудиту услуги операционной деятельности;

2) **Орган управления** – Председатель Совета директоров, члены Совета директоров;

3) **Единственный акционер** – Правительство Республики Казахстан, либо определенный им уполномоченный орган соответствующей отрасли, осуществляющий права владения и пользования государственным пакетом акций Холдинга;

4) **Стейкхолдеры** – лица, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые Холдингом решения или находящиеся под воздействием этих решений (например, работники Холдинга, клиенты, контрагенты и т.д.);

5) **Инвесторы** – юридические и/или физические лица, осуществляющие инвестиции, вкладывающие собственные, заемные или иные привлеченные средства в инвестиционные проекты Холдинга и/или его дочерних организаций;

6) **Партнеры Холдинга** – юридические лица (их объединения), являющиеся участниками взаимовыгодного сотрудничества, в т.ч. стратегические партнеры;

7) **Конкуренты** – юридические или физические лица, область деятельности, интересы и цели которых идентичны в области деятельности, интересам и целям Холдинга и его дочерних организаций;

8) **Консалтинговые компании** – юридические лица, оказывающие услуги по вопросам в сфере финансовой, юридической, технологической и иной экспертной деятельности;

9) **Клиенты, потребители** – физические и юридические лица, которым Холдинг и его дочерние организации оказывают услуги в соответствии с действующим законодательством РК, Уставом и иными внутренними документами Холдинга и его дочерних организаций;

10) **Менеджмент** – Председатель Правления, члены Правления, Руководитель аппарата, Управляющие директора Холдинга, не являющиеся членами Правления;

11) **Дочерние организации** – юридические лица, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно принадлежат Холдингу на праве собственности или доверительного управления;

12) **Население** – совокупность людей, проживающих в регионах присутствия Холдинга и его дочерних организаций;

13) **Общественные организации** – общественные объединения, неправительственные организации и другие;

14) **Персонал** – общий состав работников Холдинга, объединенных целями финансово-хозяйственной деятельности и бизнес-процессами;

15) **Поставщики** – физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, юридические лица (за исключением государственных учреждений, если иное не установлено для них законами Республики Казахстан), временные объединения юридических лиц (консорциумы), выступающие в качестве контрагента Холдинга в заключенном с ним договоре о закупках;

16) **Средства массовой информации** – источники повседневной новостной и аналитической информации (газеты и журналы, электронные СМИ – интернет, радио и телевидение);

17) **Финансовые институты** – организации, участвующие в финансово-кредитной системе (государственные учреждения, банки, страховые компании, инвестиционные фонды, пенсионный фонд и др.).

2. ОБЛАСТИ И СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ ВЛИЯНИЯ

6. Выявление стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании, установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными лицами.

7. Холдинг различает три группы стейкхолдеров в зависимости от области воздействия: область полномочий/ответственности, область прямого воздействия, область косвенного воздействия.

8. Область полномочий/ответственности:

- 1) Единственный акционер;
- 2) Орган управления;
- 3) Менеджмент;

- 4) Персонал.
9. Область прямого воздействия:
 - 1) Государственные органы;
 - 2) Дочерние организации;
 - 3) Инвесторы;
 - 4) Финансовые институты;
 - 5) Поставщики;
 - 6) Партнеры;
 - 7) Клиенты, потребители;
 - 8) Аудиторы;
 - 9) Консалтинговые организации.

10. Область косвенного воздействия

- 1) Население;
- 2) Общественные организации;
- 3) Средства массовой информации;
- 4) Конкуренты.

11. Карта стейкхолдеров позволяет наиболее адекватно проводить идентификацию заинтересованных сторон.

12. Основными формами взаимодействия со стейкхолдерами являются: совместные программы и проекты, меморандумы о сотрудничестве, совместные рабочие группы, отчетность о деятельности, встречи, совещания, публикации, интервью.

13. Основные области взаимодействия со стейкхолдерами: стратегическое планирование, финансовая деятельность, управление проектами, поставка товаров, работ и услуг, законотворчество, операционная деятельность, взаимодействия со средствами массовой информации.

Степень важности влияния оценивается по двум шкалам х/у, где:

х = -5 : +5, с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером Холдинга (-5 - крайняя степень противодействия, +5 - высшая степень поддержки),

у = 0 : 5 с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень влияния стейкхолдера на Холдинг.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ И ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

14. Информация, полученная в ходе построения Карты стейкхолдеров, представлена в перечне сфер влияний на интересы Холдинга и его дочерние организации (приложение №2) и Таблице интересов и взаимодействия стейкхолдеров (приложение №3).

15. На основании полученной оценки степени поддержки/противодействия стейкхолдера Холдинга, оценки силы его влияния на Холдинг, а также параметров важности стейкхолдера разрабатывается стратегия взаимодействия с данным стейкхолдером.

16. Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами позволит:

- объединить ресурсы (знания, кадры, деньги и технологии) для решения проблем и достижения целей;

• оценивать внешнюю среду, включая развитие рынков, а также определять новые стратегические возможности;

- совершенствовать бизнес-процессы;

• проводить политику открытости и прозрачности деятельности.

17. Параметр важности стейкхолдера рассчитывается по формуле:

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

где: $\pm x$ – степень поддержки/ противодействия стейкхолдера, y – сила влияния стейкхолдера, n – важность заинтересованной стороны.

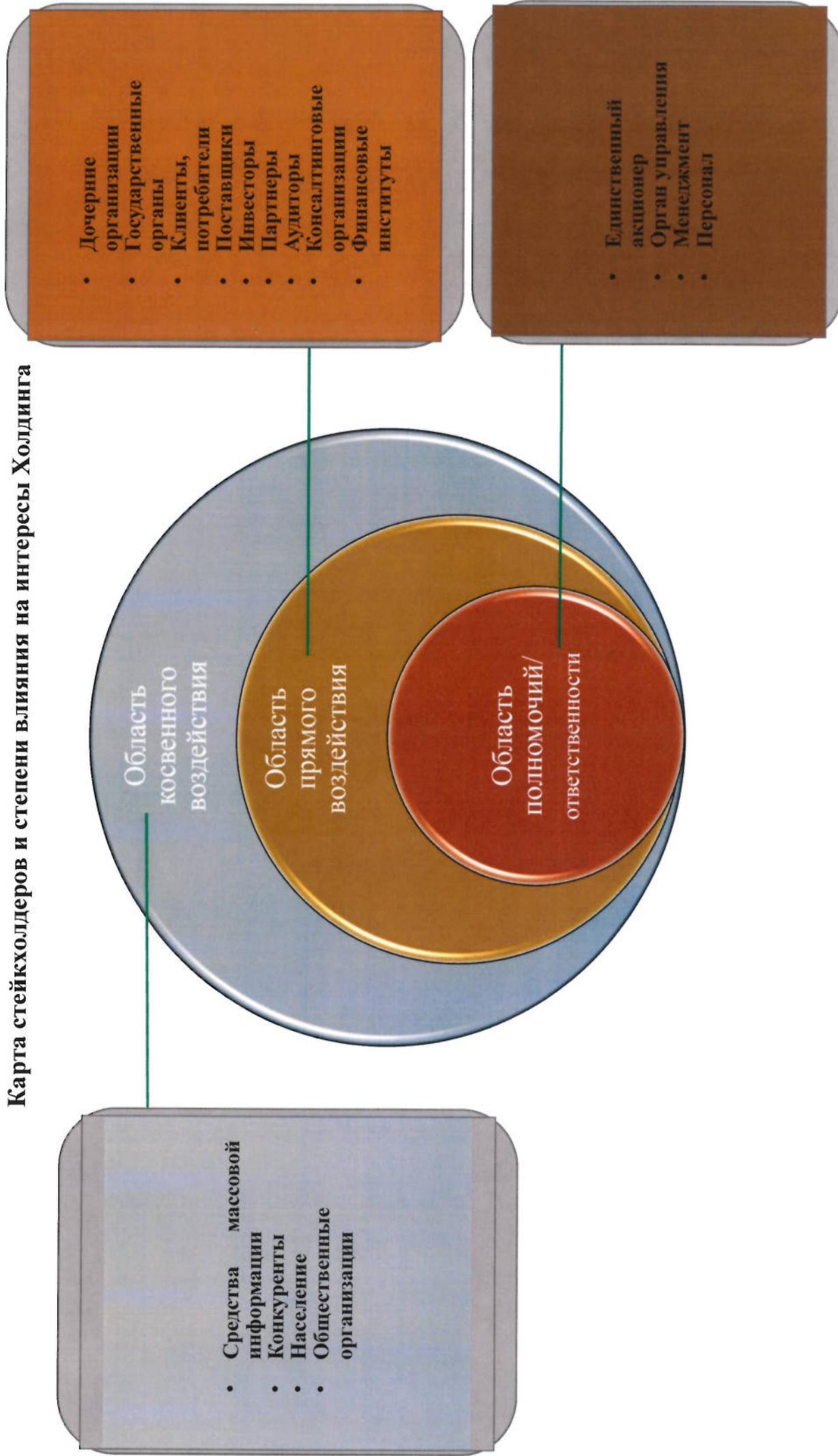
18. Стратегия взаимодействия с каждым стейкхолдером, а также инструменты влияния определяются структурными подразделениями Холдинга самостоятельно в зависимости от специфики деятельности.

19. Значения таблицы подлежат изменению (не статичны), в зависимости от реализации стратегии взаимодействия, периодичностью не реже одного раза в год. На основании изменения показателей таблицы обновляются показатели Карты стейкхолдеров.



Приложение № 1

Карта стейкхолдеров и степени влияния на интересы Холдинга



($x/y, x = -5 \div +5$ - сила поддержки/противодействия заинтересованной стороны (данный величина на карте обозначена первой цифрой в скобках), $y = -5 \div +5$ - сила влияния заинтересованной стороны (данный величина на карте обозначена второй цифрой в скобках))

Бондарь

Приложение № 2

Сфера влияния на интересы Холдинга и его дочерние организации

Стейкхолдеры	Сфера влияния на интересы Холдинга				
	Стратегическое развитие	Операционная деятельность	Нормативное регулирование	Качество управления проектами и/или бизнес-процессами	Операционные результаты
Область полномочий/ответственности					
Единственный акционер	*		*		*
Орган управления	*		*		*
Менеджмент	*	*	*	*	*
Персонал		*			
Область прямого воздействия					
Дочерние организации	*	*	*	*	*
Государственные органы	*		*		*
Клиенты, потребители		*			*
Поставщики					*
Инвесторы	*			*	*
Партнеры				*	
Аудиторы					*
Консалтинговые организации	*				
Финансовые институты			*		*
Область косвенного воздействия					

		Сфера влияния на интересы Холдинга								
		Стратегическое развитие	Операционная деятельность	Нормативное регулирование	Качество управлений проектами и/или бизнес-процессами	Операционные результаты	Репутация			
Стейххолдеры										
Средства массовой информации		*	*	*	*	*	*			
Конкуренты		*	*	*	*	*	*			
Население					*					
Общественные организации										
		<table border="1"> <tr> <td>высокая степень влияния</td> </tr> <tr> <td>невысокая степень влияния</td> </tr> <tr> <td>высокая степень заинтересованности</td> </tr> </table>					высокая степень влияния	невысокая степень влияния	высокая степень заинтересованности	
высокая степень влияния										
невысокая степень влияния										
высокая степень заинтересованности										
Стратегическое развитие		<ul style="list-style-type: none"> – определение долгосрочных приоритетов, стратегических направлений развития Холдинга через принятие государственных и отраслевых программ развития, разработку и утверждение стратегических документов Холдинга 								
Операционная деятельность		<ul style="list-style-type: none"> – постоянная ежедневная деятельность по управлению регулярными, стандартными процессами в Холдинге 								
Нормативное регулирование		<ul style="list-style-type: none"> – принятие нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих те или иные стороны деятельности Холдинга 								
Качество управления проектами и/или бизнес-процессами		<ul style="list-style-type: none"> – степень компетентности и эффективности персонала и менеджмента Холдинга в оказании услуг по управлению проектами и/или бизнес-процессами 								
Операционные результаты		<ul style="list-style-type: none"> – количественные показатели эффективности операционной деятельности Холдинга 								
Репутация		<ul style="list-style-type: none"> – сложившееся общественное мнение о качествах, достоинствах и недостатках 								



Приложение № 3

Таблица интересов и взаимодействия стейкхолдеров

№	Список заинтересованных сторон (группы)	Степень поддержки и/противодействия	Интересы/мотивы	Стратегия взаимодействия		
				Параметры важности заинтересованной стороны	Инструменты влияния	
1	Единственный акционер	+5	Соблюдение интересов единственного акционера Холдинга	5	10	Устав, Кодекс корпоративного управления Холдинга
						Обеспечение реализации прав Единственного акционера в рамках принципов корпоративного управления, направленных на эффективное принятие ключевых решений в соответствии с законодательством Республики Казахстан и Уставом Холдинга.
						Предоставление достоверной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, Устава, внутренних документов Холдинга.
2	Орган управления	+5	Общее руководство деятельностью Холдинга	5	10	Устав, внутренние документы Холдинга
						Осуществление общего руководства деятельностью Холдинга, за исключением решения вопросов, отнесенных законодательством Республики Казахстан и (или) Уставом к исключительной компетенции Единственного акционера Холдинга.
3	Менеджмент	+5	Руководство текущей деятельностью Холдинга, принятие решений по вопросам деятельности, не отнесенным к компетенции других органов и должностных лиц Холдинга	4	9	Устав, внутренние документы Холдинга
						Исполнение решений Единственного акционера и Совета директоров Холдинга. Подготовка и реализация Плана развития и других вопросов, относящихся к деятельности Холдинга.

№	Список заинтересованных сторон (группы)	Степень поддержки и/противодействия	Интересы/мотивы	Сила влияния	Параметры важности заинтересованной стороны	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия	
4	Персонал	+5	Трудовые отношения с работодателем. Непосредственно выполняет работу по трудовому договору	4	9	Трудовой кодекс, трудовые договоры, договоры гражданско-правового характера	Исполнение должностных обязанностей на реализацию задач и функций Холдинга. Ведение открытой, прозрачной, нацеленной на формирование квалифицированного и мотивированного персонала, кадровой политики. Обеспечение всем работникам равных возможностей для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности, беспристрастной и справедливой оценки их результатов, подбор и карьерный рост работников исключительно на основе профессиональных способностей, знаний и навыков.	
5	Дочерние организации	+5	Соблюдение интересов акционеров/участников	3	8	Устав Холдинга, внутренние документы Холдинга, Уставы дочерних организаций	Реализация Холдингом своих прав как акционера/участника дочерней организации.	
6	Государственные органы	+5	Осуществление законодательных и исполнительных функций	5	10	Законы, государственные программы социально-экономического развития	Участие в рабочих группах, форумах, конференциях. Согласование основных направлений деятельности Холдинга.	
7	Клиенты, потребители	+4	Коммерческие интересы/Социальные интересы	5	9	Договоры	Обеспечение соответствия ожиданиям потребителей финансовых/нефинансовых продуктов и услуг Холдинга и дочерних организаций. Заключение договоров, контроль за исполнением.	
8	Поставщики	+3	Коммерческие интересы	4	7	Договоры	Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений.	

№	Список заинтересованных сторон (группы)	Степень поддержки и/противодействия	Интересы/мотивы	Сила влияния	Параметры важности заинтересованной стороны	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия	
9	Инвесторы	+3	Инвестирование в целях получения прибыли	3	6	Меморандумы, договоры.	Привлечение инвестиций для реализации проектов и основной деятельности.	
10	Партнеры	+3	Коммерческие интересы	3	6	Договоры	Взаимовыгодное усовершенствование бизнес- и технологических процессов и их автоматизация. Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений.	
11	Аудиторы, Консалтинговая компания	+4	Оказание консалтинговых услуг, и услуг по финансовому аудиту	3	7	Договоры	1. Заключение договоров по оказанию консалтинговых и аудиторских услуг. 2. Аудит финансовой отчетности, внешний аудит.	
12	Финансовые институты	+2	Размещение свободных денежных средств на депозитных счетах, обслуживание специальных счетов	4	6	Договоры. Квалификация и профессионализм сотрудников.	Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений. Улучшение финансовых показателей.	



№	Список заинтересованных сторон (группы)	Степень поддержки и/противодействия	Интересы/мотивы	Сила влияния	Параметры важности заинтересованной стороны	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия	
13	Средства массовой информации	+3	Публикации и информирование о деятельности Холдинга	3	6	Публикации и информирование о деятельности Холдинга: организация интервью, распространение пресс-релизов и т.д.	Организация PR – программ; Донесение до целевой аудитории сильных сторон и возможностей Холдинга; Создания позитивного общественного мнения; Обеспечение прозрачности деятельности Холдинга через достоверное, регулярное, непрерывное и своевременное раскрытие информации; Поддержание узнаваемости бренда Холдинга;	Представление общественности по основным направлениям деятельности Холдинга.
14	Конкуренты	-3	Увеличение доли присутствия на рынке	4	1	Применение более развитых и новых технологий; Рост активов; Ценовая конкуренция; Активная рекламная политика; Маркетинговые исследования рынка.	Следование принципу конкуренции в соответствии с Кодексом корпоративного управления, Кодексом деловой этики Холдинга. Мониторинг и анализ рынка.	добропроведной
15	Население	+3	Прозрачность деятельности Холдинга	2	7	Общественное мнение. Обращения вышестоящие регулирующие органы, СМИ.	в финансовой и нефинансовой отчетности о своей деятельности; демонстрация принципам ответственности, прозрачности и устойчивого развития; стремление к соблюдению общепринятых морально-этических норм.	мнения, реализация PR стратегии. Публикация практических социальной деятельности и

№	Список заинтересованных сторон (группы)	Степень поддержки и/противодействия	Интересы/мотивы	Сила влияния	Параметры важности заинтересованной стороны	Инструменты взаимодействия	Стратегия взаимодействия	
							Стратегии взаимодействия	
16	Общественные организации	+3	Реализация целей и задач общественных организаций	3	6	Устав Холдинга, договорные отношения по заключенным договорам. Проведение встреч, семинаров, конференций и т.д.	Соблюдение норм законодательства, осуществление благотворительности и спонсорства. Взаимное соглашение по общим вопросам. Проведение совместных мероприятий с ассоциациями и объединениями.	

Карта стейххолдеров является открытым документом и свободно распространяется Холдингом среди любых заинтересованных лиц.

