

**КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРОВ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СОЦИАЛЬНО-
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КОРПОРАЦИЯ «АЛМАТЫ»**

С изменениями от 19.09.2024

Владелец ВНД	Департамент стратегии и корпоративного развития
Разработчик ВНД	Департамент стратегии и корпоративного развития
Ответственный за хранение экземпляра	Администратор базы ВНД
Место хранения подлинника	База ВНД
Ответственный за мониторинг и актуализацию	Департамент стратегии и корпоративного развития
Сведения о документах, утративших силу в связи с принятием нового	Отсутствуют
Протокол разногласий	Отсутствует
Количество приложений и страниц	3 Приложений ВНД с приложениями на 18 страницах

г. Алматы, 2023

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящая Карта стейкхолдеров акционерного общества «Социально-предпринимательская корпорация «Алматы» (далее – Карта стейкхолдеров) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом акционерного общества «Социально-предпринимательская корпорация «Алматы» и Кодексом корпоративного управления акционерного общества «Социально-предпринимательская корпорация «Алматы».

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 «Социально-предпринимательская корпорация «Алматы» (далее – Общество) и его дочерних зависимых организаций, с целью выработки адекватной стратегии взаимодействия с каждым из стейкхолдеров.

4. Взаимодействие Общества со стейкхолдерами ведется на основе следующих принципов:

- уважение мнения заинтересованных сторон;
- своевременное и регулярное информирование заинтересованных сторон;
- соблюдение Обществом взятых обязательств и требование их соблюдения от заинтересованных сторон.

5. В Карте стейкхолдеров используются следующие термины и определения:

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

2) **Единственный акционер** - КГУ «Управление предпринимательства и инвестиций города Алматы»;

3) **Стейкхолдеры** - лица, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые Обществом решения, и/или находящиеся под воздействием этих решений (например, работники Общества, клиенты, контрагенты и т.д.);

4) **Инвесторы** - юридические и/или физические лица, осуществляющие инвестиции, вкладывающие собственные, заемные или иные привлеченные средства в инвестиционные проекты Общества и/или его дочерних зависимых организаций;

5) **Партнеры Общества** - физические или юридические лица (их объединения), являющиеся участниками взаимовыгодного сотрудничества с Обществом в рамках подписанных договоров о сотрудничестве, в т.ч. стратегические партнеры;

6) **Конкуренты** - физические или юридические лица, область деятельности, интересы и цели которых идентичны в области деятельности, интересам и целям Общества и его дочерних зависимых организаций;

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

8) **Клиенты, потребители** - физические или юридические лица, которым Общество и его дочерние зависимые организации оказывают услуги в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом и иными внутренними документами Общества и его дочерних зависимых организаций;

9) **Дочерняя организация** – юридическое лицо, решение которого может определять другое юридическое лицо на основании наличия преобладающей доли участия в уставном капитале либо заключенного между ними договора, либо иным образом;

10) **Зависимое акционерное общество** – акционерное общество признается зависимым, если другое юридическое лицо имеет более двадцати процентов его голосующих акций;

11) **Население** - совокупность людей, проживающих в регионах присутствия Общества и его дочерних и зависимых организаций;

12) **Общественные объединения** - политические партии, профессиональные союзы и другие объединения граждан, созданные на добровольной основе для достижения ими общих целей, не противоречащих законодательству;

13) **Работники** - общий состав работников Общества, объединенных целями финансово-хозяйственной деятельности и бизнес-процессами;

14) **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 Общества в заключенном с ним договоре о закупках;

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

16) **Финансовые институты** - организации, участвующие в финансово-кредитной системе (банки второго уровня, страховые компании, микрокредитные организации, инвестиционные фонды, пенсионный фонд и др.).

2. АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

6. Анализ стейкхолдеров позволяет определить перечень всех заинтересованных сторон, которые могут повлиять на деятельность Общества; отражает степень влияния заинтересованных сторон, а также степень их зависимости от решений Общества; позволяет выявить потенциальные сложности, которые могут снизить успешность деятельности Общества; позволяет оценить средства, правила и принципы коммуникации с заинтересованными сторонами и определить мероприятия для снижения их негативного влияния на деятельность Общества.

7. Процесс оценки и анализа стейкхолдеров состоит из трех этапов:

- 1) выявление стейкхолдеров;
- 2) оценка влияния и важности стейкхолдеров;
- 3) разработка тактических действий по управления стейкхолдерами.

2.1. Выявление стейкхолдеров

8. Выявление стейкхолдеров и работа с ними позволяет повышать деловую репутацию Общества, его капитализацию, а также устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными сторонами.

9. Общество различает две группы стейкхолдеров:

1) **Ближний круг** (область ближнего влияния) включает стейкхолдеров, которые имеют прямое и существенное влияние на принимаемые Обществом решения или находятся под воздействием этих решений. К ближнему кругу стейкхолдеров относятся:

- Единственный акционер;
- Работники;
- Партнеры;
- Клиенты;

2) **Дальний круг** (область опосредованного влияния) включает стейкхолдеров, которые имеют опосредованное влияние на принимаемые Обществом решения. К дальнему кругу стейкхолдеров относятся:

- Государственные органы;
- Конкуренты;

- Международные финансовые организации;
- Финансовые институты;
- Поставщики;
- Население;
- Общественные объединения;
- Средства массовой информации.

2.2. Оценка влияния и важности стейкхолдеров

10. Влияние — это сила стейкхолдера во влиянии на Общество, его возможность влиять на деятельность Общества, людей, принимающих решения по ключевым вопросам деятельности Общества.

11. Важность — это вклад стейкхолдера в результат деятельности Общества. Определяется тем, насколько удовлетворение потребностей, решение проблем и интересов каждого стейкхолдера может повлиять на результат деятельности Общества.

12. Степень важности влияния стейкхолдеров оценивается по двум параметрам X/Y, где:

- $X = -5 \div +5$ (с шагом 1 или более мелким) - характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером деятельности Общества и ранжируется от -5 (крайняя степень противодействия) до +5 (высшая степень поддержки);
- $Y = 0 \div 5$ (с шагом 1 или более мелким) - характеризует степень влияния стейкхолдера на деятельность Общества и ранжируется от 0 до 5.
- $D = (\pm X + Y)$ - параметр важности стейкхолдера.

13. Информация, полученная в ходе анализа стейкхолдеров, представлена в Таблице интересов и взаимодействия стейкхолдеров (приложение №1) и Таблице степени влияния стейкхолдеров на интересы Общества (приложение №2). Значения таблиц подлежат изменению не реже одного раза в год, в зависимости от реализации стратегии взаимодействия.

14. Степень влияния стейкхолдеров на деятельность Общества и степень зависимости стейкхолдеров от Общества отражены на Карте стейкхолдеров (приложение №3).

15. Карта стейкхолдеров является открытым документом и свободно распространяется Обществом среди любых заинтересованных лиц.

16. Уровень близости (области влияния) стейкхолдеров выражает степень возможности влияния Общества на ту или иную заинтересованную сторону и определяется в виде одиночных, двух- и трехлинейных связей ($n= 1, 2, 3$):

- 1) в области полномочий/ответственности (III) расположены стейкхолдеры, находящиеся в прямом подчинении Общества (административные рычаги управления);
- 2) к области прямого влияния (II) относятся стейкхолдеры, на которые Общество оказывает прямое влияние, исходя из стратегии обмена ресурсами или убеждения;
- 3) в области опосредованного влияния (I) расположены стейкхолдеры, на которых Общество оказывает слабое, опосредованное влияние, используя поддержку заинтересованных сторон, находящихся в области полномочий/ответственности или в области прямого влияния.

2.3. Разработка тактических действий по управления стейкхолдерами

17. Карта стейкхолдеров, отражающая степень поддержки/противодействия стейкхолдера, оценки степени его влияния на Общество, а также параметры важности

стейкхолдера, позволяет визуализировать угрозы, исходящие со стороны окружения, и выработать наиболее эффективную стратегию взаимодействия с каждым из стейкхолдеров.

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

19. Карта стейкхолдеров утверждается уполномоченным органом Общества. Изменения и дополнения в Карту стейкхолдеров вносятся в порядке, установленном внутренними документами Общества.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ И ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

20. Процесс анализа и управления стейкхолдерами делится на этапы:

- 1) определение всех стейкхолдеров;
- 2) определение ключевых потребностей всех стейкхолдеров;
- 3) анализ интересов и влияния каждого стейкхолдера;
- 4) формирование списка действий для управления ожиданиями стейкхолдеров;
- 5) исполнение запланированных действий;
- 6) анализ результатов управления и повторения процесса.

21. Непременным условием управления стейкхолдерами является их предварительный анализ. Понимание и выделение стейкхолдеров и их групп позволяет четко структурировать и оптимизировать процесс управления Обществом.

22. Для эффективного управления стейкхолдерами их интересы должны быть максимально гармонизированы, то есть необходимо выделить те интересы, которые сближают наиболее значимых стейкхолдеров одного типа, и обеспечить их однонаправленность с интересами Общества.

23. Важным условием эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами является определение эффективной стратегии взаимодействия в зависимости от типа стейкхолдеров и, в случае необходимости, своевременное принятие корректировок.

24. Управление стейкхолдерами подразумевает целенаправленное воздействие на них и включает следующие инструменты: переговоры, контакты, прочие коммуникации со стейкхолдерами, мотивация стейкхолдеров с целью совершения ими определенных действий и т.д.

25. Результаты эффективной работы механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами выражаются как в экономических результатах (рост прибыли, рост стоимости Общества, оптимизация доходов, затрат), так и в результатах, определяющих успех Общества в будущем (повышение моральной ответственности работников, улучшение качества нанимаемых работников, повышение устойчивости бизнеса за счет улучшения управления рисками).

Таблица интересов и взаимодействия стейкхолдеров

№	Список стейкхолдеров (группы)	Степень поддержки/противодействия	Интересы/мотивы	Сила влияния	Параметры важности	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия
Ближний круг							
1.	Единственный акционер	+5	Рост прибыли и годовых дивидендов, рост стоимости Общества	5	10	Устав Общества, Кодекс корпоративного управления Общества	<ul style="list-style-type: none"> Согласование основных направлений деятельности, а также вопросов, относящихся к общему руководству Общества. Обеспечение реализации прав Единственного акционера в рамках принципов корпоративного управления, направленных на эффективное принятие ключевых решений в соответствии с законодательством Республики Казахстан и Уставом Общества. Предоставление достоверной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, Устава, внутренних документов Общества. Предоставление сведений о планах, достижениях,

							проблемах деятельности Общества.
2.	Работники	+5	Заработка плата, премии, карьерный рост, условия трудового договора, социальные гарантии (в т.ч. медицинская страховка), уровень полномочий и ответственности, уровень удовлетворенности работой	3	8	Трудовой кодекс, трудовые договоры, договоры гражданско-правового характера	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение должностных полномочий, направленных на реализацию задач и функций Общества. • Ведение открытой, прозрачной кадровой политики, нацеленной на формирование квалифицированного и мотивированного персонала. • 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.
3.	Партнеры	+3	Коммерческие интересы	3	6	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение договоров и соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве и взаимопонимании.

							<ul style="list-style-type: none"> • Усовершенствование бизнес-процессов и их автоматизация. • Контроль за исполнением договорных отношений.
4.	Клиенты	+4	Коммерческие/ Социальные интересы	4	8	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение соответствия ожиданиям потребителей продуктов и услуг Общества. • Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений. • Анализ удовлетворенности потребителей
Дальний круг							
5.	Государственные органы	+5	Налоговые поступления, экономический рост, занятость населения	5	10	Законы, гос. программы социально-экономического развития	<ul style="list-style-type: none"> • Приглашение к участию в рабочих группах, форумах, конференциях, организуемых Обществом. • Подготовка и реализация всех необходимых процедур, предусмотренных законодательством Республики Казахстан, для участия Общества в государственных закупках. • Согласование основных направлений деятельности Общества. • Участие в разработке и реализации

							государственных программ поддержки предпринимательства. • Предоставление достоверной информации по интересующим вопросам в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, Устава, внутренних документов Общества.
6.	Конкуренты	-3	Увеличение доли присутствия на рынке	4	1	Применение более новых технологий, рост активов, ценовая конкуренция, активная рекламная политика, маркетинговые исследования рынка	• Проявление уважения и следование принципу добросовестной конкуренции в соответствии с Кодексом корпоративного управления, Кодексом деловой этики Общества. • Мониторинг, анализ и маркетинговые исследования рынка.
7.	Международные финансовые организации (АБР, ЕБРР)	+3	Инвестирование в целях получения прибыли	3	6	Меморандумы, договоры	• Привлечение инвестиций для реализации проектов и программ Общества. • Заключение договоров и соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве и взаимопонимании.

							<ul style="list-style-type: none"> • Усовершенствование бизнес-процессов и их автоматизация. • Контроль за исполнением договорных отношений.
8.	Финансовые институты	+4	Размещение свободных денежных средств на депозитных счетах, обслуживание специальных счетов, участие в реализации программ Общества	4	8	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений. • Улучшение условий договора.
9.	Поставщики	+3	Коммерческие интересы	4	7	Регламент организации и проведении закупок товаров, работ и услуг Общества, договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений. • Деловая переписка. • Обеспечение закупок товаров, работ, услуг, основанных на принципах: <ul style="list-style-type: none"> - гласности и прозрачности процесса закупок; - оптимального и эффективного расходования денег, используемых для закупок; - приобретения качественных товаров, работ, услуг; - предоставления всем потенциальным поставщикам равных возможностей для участия в процессе закупок при

							условии поддержки организаций инвалидов (физических лиц - инвалидов, осуществляющих предпринимательскую деятельность), отечественных товаропроизводителей, отечественных предпринимателей; - увеличения доли местного содержания в товарах, работах, услугах; - добросовестной конкуренции среди потенциальных поставщиков; - контроля и ответственности за принимаемые решения; - минимизации участия посредников в процессе закупок; - эффективной реализации инвестиционных стратегических проектов.
10.	Население	+3	Возможность трудоустройства, решение социальных проблем, прозрачность деятельности Общества, защита	4	7	Общественное мнение. Обращения в вышестоящие и регулирующие органы, СМИ.	<ul style="list-style-type: none"> • Репутационный аудит, опросы общественного мнения, реализация коммуникационной стратегии.

		экологии, получение спонсорской помощи				<ul style="list-style-type: none"> • Публикация финансовой и нефинансовой отчетности Общества. • Демонстрация практической приверженности принципам социальной ответственности, прозрачности деятельности и устойчивого развития. • Стремление к соблюдению честной конкуренции, общепринятых морально-этических норм. • Принятие дополнительных социальных обязательств, решение актуальных социальных проблем. • Благотворительная деятельность.
11.	Общественные объединения	+3	Реализация целей и задач общественных объединений, получение спонсорской помощи	1	4	Устав Общества, договорные отношения по заключенным договорам, проведение форумов, конференций и т.д.

							форумов, конференций и пр.).
12.	Средства массовой информации	+3	Публикации и информирование о деятельности Общества, коммерческие интересы публикации информирование о деятельности Общества, коммерческие интересы	3	6	Публикации и информирование о деятельности Общества, интервью, пресс-релизы и т.д.	Организация информационной деятельности путем: <ul style="list-style-type: none"> • Реализации PR-мероприятий; • Донесения до целевой аудитории сильных сторон и возможностей Общества; • Создания позитивного общественного мнения; • Обеспечения прозрачности деятельности Общества через достоверное, регулярное, непрерывное и своевременное раскрытие информации; • Поддержания узнаваемости бренда Общества; • Представления общественности результатов деятельности Общества.

Степень влияния стейкхолдеров на интересы Общества

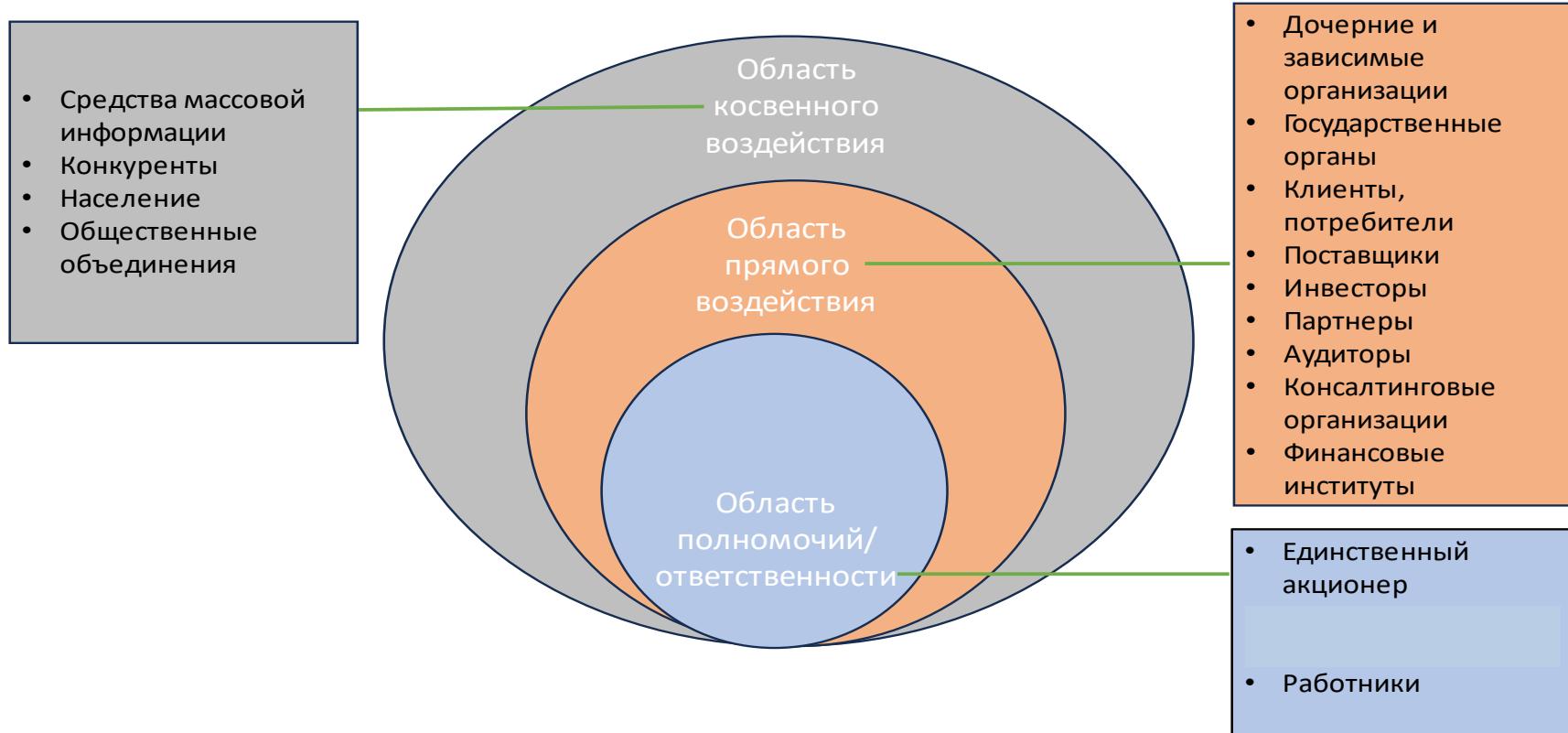
Стейкхолдеры	Сфера влияния на интересы Общества					
	Стратегическое руководство и развитие	Операционная деятельность	Нормативное регулирование	Качество управления проектами и/или бизнес-процессами	Операционные результаты	Репутация
Близкий круг						
Единственный акционер	*					*
Работники		*			*	*
Партнеры				*		
Клиенты		*		*		
Дальний круг						
Государственные органы	*				*	*
Конкуренты	*	*	*	*	*	*
Международные финансовые организации	*			*	*	*
Финансовые институты		*	*	*	*	
Поставщики			*		*	
Население	*	*			*	
Общественные объединения						
Средства массовой информации						

Примечание:

	высокая степень влияния		невысокая степень влияния	*	высокая степень заинтересованности
--	-------------------------	--	---------------------------	---	------------------------------------

Стратегическое руководство и развитие	определение долгосрочных приоритетов, стратегических направлений развития Общества через принятие государственных и отраслевых программ развития, разработку и утверждение стратегических документов Общества.
Операционная деятельность	постоянная ежедневная деятельность по управлению регулярными, стандартными процессами Общества.
Нормативное регулирование	принятие нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих те или иные стороны деятельности Общества.
Качество управления проектами и/или бизнес-процессами	степень компетентности и эффективности работников и менеджмента Общества в оказании услуг по управлению проектами и/или бизнес-процессами.
Операционные результаты	количественные показатели эффективности операционной деятельности Общества.
Репутация	сложившееся общественное мнение о качествах, достоинствах и недостатках Общества.

Карта стейкхолдеров и степени их влияния на интересы Общества



Х/Y

Х = -5 ÷ +5 - сила поддержки/противодействия стейкхолдера (на карте обозначена первой цифрой в скобках)

Y = 0 ÷ 5 - сила влияния стейкхолдера (на карте обозначена второй цифрой в скобках)

n= I, II, III- степень влияния Общества на стейкхолдеров (на карте изображена в виде одно-, 16 двух- и трехлинейных связей)