

Утверждена
решением Правления
акционерного общества
«Фонд развития
предпринимательства «Даму»

Приложение №__
к протоколу заседания
Правления акционерного
общества «Фонд развития
предпринимательства «Даму»
от _____ 2016 года №__ /

**Карта стейкхолдеров
акционерного общества
«Фонд развития предпринимательства «Даму»**

г. Алматы, 2016

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Деятельность АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» (далее - Фонд) направлена на содействие качественному развитию малого и среднего бизнеса Казахстана посредством комплексной поддержки, включающей широкий спектр финансовых инструментов и программ по развитию компетенций. В связи с этим деятельность Фонда постоянно связана с определенным кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров), имеющих различное влияние на Фонд.

2. Настоящая Карта стейкхолдеров АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» (далее – Карта стейкхолдеров) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом Фонда и Кодексом корпоративного управления Фонда, а также с учетом корпоративных стандартов Единственного акционера Фонда¹.

3. Карта стейкхолдеров разработана для систематизации и визуализации информации об окружении Фонда с целью выработки адекватной стратегии взаимодействия с каждым из стейкхолдеров.

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

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

5. В Карте стейкхолдеров используются следующие термины и определения:

1)	Государственные органы	государственные учреждения, уполномоченные Конституцией, законами, иными нормативными правовыми актами на осуществление от имени государства функций по: 1) изданию актов, определяющих общеобязательные правила поведения, 2) управлению и регулированию социально значимых общественных отношений, 3) контролю за соблюдением установленных государством общеобязательных правил поведения ² ;
2)	Единственный акционер	АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»;
3)	Клиенты	физические или юридические лица, которым Фонд оказывает услуги в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом и иными внутренними документами Фонда (банки второго уровня, участвующие в программах Фонда, население с предпринимательской инициативой, начинающие и действующие субъекты частного предпринимательства);
4)	Конкуренты	Юридические лица, область деятельности, интересы и цели которых идентичны области деятельности, интересам и целям Фонда;
5)	Международные	международные организации, такие как Европейский банк

¹ Кодекс корпоративного управления АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек», утвержденный приказом Министра по инвестициям и развитию РК от 25.12.2014г. № 292; Карта стейкхолдеров АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек», утвержденная решением Правления АО «НУХ «Байтерек» в 2015г. № б.н./15.

² Закон Республики Казахстан от 27 ноября 2000 года № 107-II «Об административных процедурах».

	финансовые организации	Реконструкции и Развития (ЕБРР), Азиатский Банк Развития (АБР) и другие, которые в рамках подписанных с ними договоров совместно с Фондом осуществляют финансовую поддержку субъектов частного предпринимательства;
6)	Менеджмент	члены Совета Директоров, члены Правления, Управляющие директора, не являющиеся членами Правления Фонда;
7)	Население	совокупность людей, проживающих в регионах присутствия Фонда, а также желающих открыть свой бизнес;
8)	Общественные объединения	политические партии, профессиональные союзы и другие объединения граждан, созданные на добровольной основе для достижения ими общих целей, не противоречащих законодательству;
9)	Партнеры	физические или юридические лица (их объединения), являющиеся участниками взаимовыгодного сотрудничества с Фондом в рамках подписанных договоров о сотрудничестве, в т.ч. стратегические партнеры, международные и зарубежные организации, занимающиеся поддержкой субъектов частного предпринимательства;
10)	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 Фонда в заключенном с ним договоре о закупках;
11)	Работники	общий состав работников Фонда, объединенных целями финансово-хозяйственной деятельности и бизнес-процессами;
12)	Средства массовой информации (СМИ)	источники повседневной новостной и аналитической информации (газеты и журналы, электронные СМИ - интернет, радио и телевидение);
13)	Стейкхолдеры (заинтересованные стороны)	физические или юридические лица, группы или организации, которые могут оказывать существенное влияние на деятельность Фонда, процессы в нем, принимаемые решения, и/или находящиеся под воздействием этих решений (например, работники Фонда, клиенты, контрагенты и т.д.);
14)	Финансовые институты	организации, участвующие в финансово-кредитной системе (банки второго уровня, лизинговые компании, 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 Фонда; отражает степень влияния заинтересованных сторон, а также степень их зависимости от решений Фонда; позволяет выявить потенциальные сложности, которые могут снизить успешность деятельности Фонда; позволяет оценить средства, правила и принципы коммуникации с заинтересованными сторонами и определить мероприятия для снижения их негативного влияния на деятельность Фонда.

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

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

2.1. Выявление стейкхолдеров

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

9. Фонд различает две группы стейкхолдеров:

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

- Единственный акционер;
- Менеджмент;
- Работники;
- Партнеры;
- Клиенты.

2) **Дальний круг** (область опосредованного влияния) включает стейкхолдеров, которые имеют опосредованное влияние на принимаемые Фондом 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 Фонд, его возможность влиять на деятельность Фонда, людей, принимающих решения по ключевым вопросам деятельности Фонда.

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

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 Фонда 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 Фонда 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 Фонда (приложение №2). Значения таблиц подлежат изменению не реже одного раза в год, в зависимости от реализации стратегии взаимодействия.

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

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

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

1) в области полномочий/ответственности (III) расположены стейкхолдеры, находящиеся в прямом подчинении Фонда (административные рычаги управления);

2) к области прямого влияния (II) относятся стейкхолдеры, на которые Фонд оказывает прямое влияние, исходя из стратегии обмена ресурсами или убеждения.

3) в области опосредованного влияния (I) расположены стейкхолдеры, на которых Фонд 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 Фонд, 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 Фонда самостоятельно в зависимости от специфики деятельности.

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

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 Фондом.

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 Фонда.

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 Фонда, оптимизация доходов, затрат), так и в результатах, определяющих успех Фонда 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 Фонда	5	10	Устав Фонда, Кодекс корпоративного управления Фонда	<ul style="list-style-type: none"> • Согласование основных направлений деятельности, а также вопросов, относящихся к общему руководству Фонда. • Обеспечение реализации прав Единственного акционера в рамках принципов корпоративного управления, направленных на эффективное принятие ключевых решений в соответствии с законодательством Республики Казахстан и Уставом Фонда. • Предоставление достоверной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан, Устава, внутренних документов Фонда. • Предоставление сведений о планах, достижениях, проблемах деятельности Фонда.
2.	Менеджмент	+5	Заработная плата, бонусы, премии, статус, зоны ответственности	5	10	Устав Фонда, внутренние документы Фонда	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение решений Единственного акционера и Совета директоров Фонда. • Подготовка, реализация и мониторинг реализации плана и стратегии развития, плана мероприятий по управлению критическими рисками Фонда; • Подготовка и реализация иных вопросов, предусмотренных законодательством Республики Казахстан, Уставом, а также относящихся к компетенции Совета директоров и Правления Фонда (согласно Уставу Фонда).
3.	Работники	+5	Заработная 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 Фонда. • 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.
4.	Партнеры	+3	Коммерческие интересы	3	6	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение договоров и соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве и взаимопонимании. • Усовершенствование бизнес-процессов и их автоматизация.

							<ul style="list-style-type: none"> • Контроль за исполнением договорных отношений.
5.	Клиенты	+4	Коммерческие/Социальные интересы	4	8	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение соответствия ожиданиям потребителей продуктов и услуг Фонда. • Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений. • Анализ удовлетворенности потребителей.
Дальний круг							
6.	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 Фондом. • Подготовка и реализация всех необходимых процедур, предусмотренных законодательством Республики Казахстан, для участия Фонда в государственных закупках. • Согласование основных направлений деятельности Фонда. • 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 Фонда.
7.	Конкуренты	-3	Увеличение доли присутствия на рынке	4	1	Применение более новых технологий, рост активов, ценовая конкуренция, активная рекламная политика, маркетинговые исследования рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Проявление уважения и следование принципу добросовестной конкуренции в соответствии с Кодексом корпоративного управления, Кодексом деловой этики Фонда. • Мониторинг, анализ и маркетинговые исследования рынка.
8.	Международные финансовые организации (АБР, ЕБРР)	+3	Инвестирование в целях получения прибыли	3	6	Меморандумы, договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение инвестиций для реализации проектов и программ Фонда. • Заключение договоров и соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве и взаимопонимании. • Усовершенствование бизнес-процессов и их автоматизация. • Контроль за исполнением договорных отношений.
9.	Финансовые институты	+4	Размещение свободных денежных средств на депозитных счетах, обслуживание специальных счетов, участие в реализации программ Фонда	4	8	Договоры	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение договоров, контроль за исполнением договорных отношений. • Улучшение условий договора.
10.	Поставщики	+3	Коммерческие интересы	4	7	Правила	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение договоров, контроль за исполнением договорных

						<p>осуществления закупок товаров, работ и услуг Фонда, договоры</p>	<p>отношений.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
11.	Население	+3	Возможность трудоустройства, решение социальных проблем, прозрачность деятельности Фонда, защита экологии, получение спонсорской помощи	4	7	<p>Общественное мнение. Обращения в вышестоящие и регулирующие органы, СМИ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Репутационный аудит, опросы общественного мнения, реализация коммуникационной стратегии. • Публикация финансовой и нефинансовой отчетности Фонда. • 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.
12.	Общественные объединения	+3	Реализация целей и задач общественных объединений, получение спонсорской помощи	1	4	<p>Устав Фонда, договорные отношения по заключенным договорам, проведение форумов, конференций и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение норм законодательства. • Заключение соглашений о сотрудничестве и взаимопонимании. • Осуществление благотворительности и спонсорства. • Проведение совместных мероприятий (встреч, форумов, конференций и пр.).
13.	Средства массовой информации	+3	Публикации и информирование о деятельности Фонда, коммерческие интересы	3	6	<p>Публикации и информирование о деятельности Фонда,</p>	<p>Организация информационной деятельности путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реализации PR – мероприятий; • Донесения до целевой аудитории сильных сторон и возможностей Фонда;

						интервью, пресс-релизы и т.д.	<ul style="list-style-type: none">• Создания позитивного общественного мнения;• Обеспечения прозрачности деятельности Фонда через достоверное, регулярное, непрерывное и своевременное раскрытие информации;• Поддержания узнаваемости бренда Фонда;• Представления общественности результатов деятельности Фонда.
--	--	--	--	--	--	-------------------------------------	---

Степень влияния стейкхолдеров на интересы Фонда

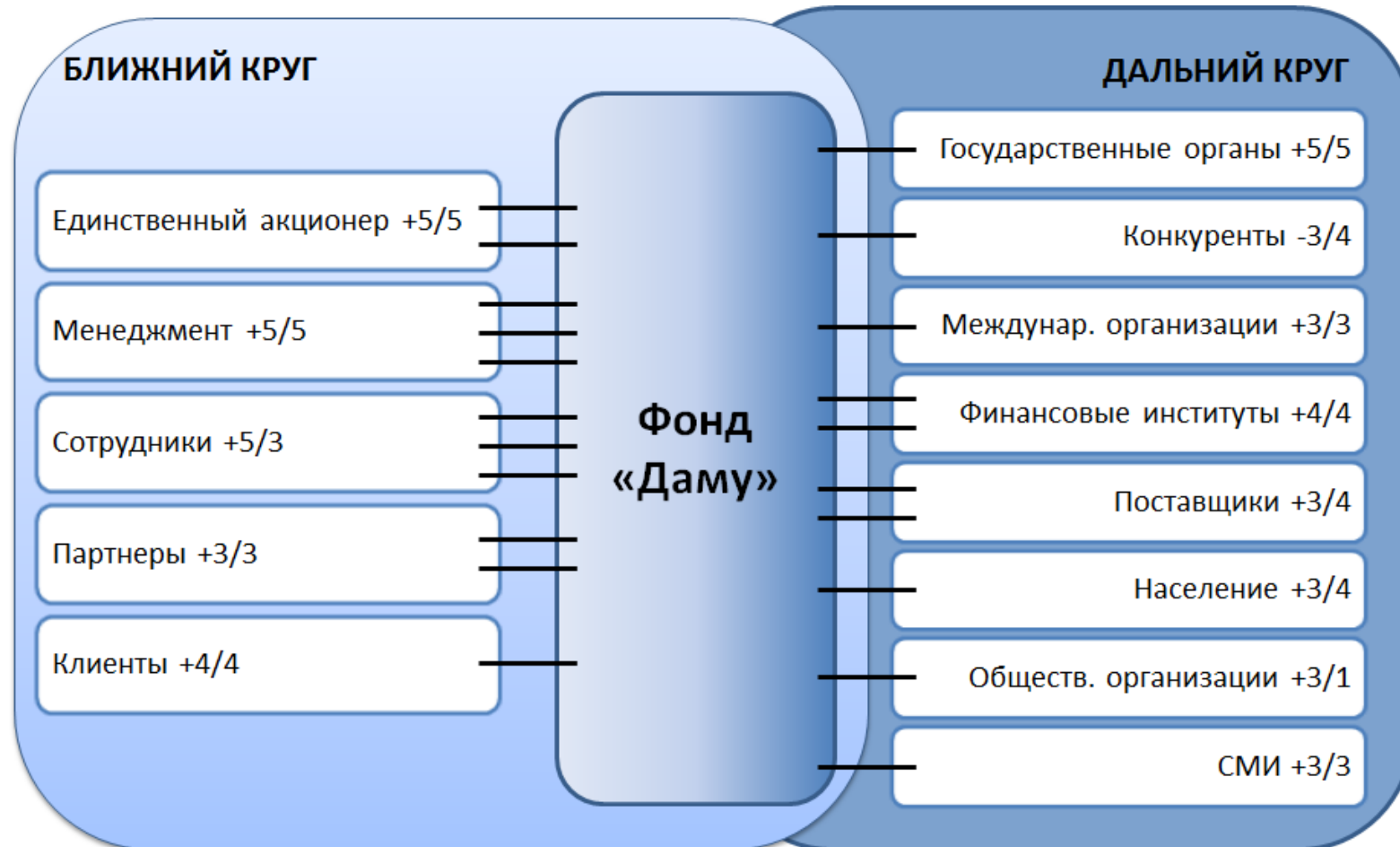
Стейкхолдеры	Сфера влияния на интересы Фонда					
	Стратегическое руководство и развитие	Операционная деятельность	Нормативное регулирование	Качество управления проектами и/или бизнес-процессами	Операционные результаты	Репутация
Ближний круг						
Единственный акционер	*					*
Менеджмент	*	*	*	*	*	*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

Примечание:

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

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

Карта стейкхолдеров и степени их влияния на интересы Фонда



X/Y

X = -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 Фонда на стейкхолдеров (на карте изображена в виде одно-, двух- и трехлинейных связей)

ВЫПИСКА
из протокола Правления
АО «Фонд развития предпринимательства «Даму»
№ 019/2016 от 31.03.2016 г.

19. Рассмотрение вопроса об утверждении карты стейкхолдеров АО «Фонд развития предпринимательства «Даму»

Правление РЕШИЛО:

Утвердить карту стейкхолдеров АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» согласно Приложению №5 к настоящему протоколу Правления.

Секретарь Правления



Ж. Мусаева