



БҰЙРЫҚ

«02» ноября 20 14 ж./г.  
Нұр-Сұлтан қаласы

ПРИКАЗ

№ 395-П  
город Нур-Султан

Об утверждении Правил и Карты стейкхолдеров  
АО «Кедентранссервис»

В целях установления порядка выявления, мониторинга и анализа информации, касающейся внутренних и внешних обстоятельств акционерного общества «Кедентранссервис» (далее – Общество), которые имеют влияние на достижение желаемых результатов и стратегических целей Общества, а также касающейся заинтересованных сторон и их требований и имеющей отношение к Интегрированной системе менеджмента согласно требованиям международных стандартов: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить прилагаемые:
  - 1) Правила анализа контекста и заинтересованных сторон АО «Кедентранссервис»;
  - 2) Карту стейкхолдеров АО «Кедентранссервис».
2. Признать утратившими силу приказы от 05 апреля 2018 года №102-П «Об утверждении Правил», от 11 октября 2018 года № 381-П «О внесении изменений и дополнений в приказ от 05 апреля 2018 года № 102-П» и карту стейкхолдеров АО «Кедентранссервис», утвержденную Президентом Общества от 29 сентября 2018 года.
3. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

И. о. Генерального директора



Султанов

Исп. Қарсыбек М. - КБР  
648-888, вн. 91-48

Акционерное общество «Кедентранссервис»



**УТВЕРЖДЕНЫ**  
приказом АО «Кедентранссервис»  
от 06 ноября 2021 года № 395 -П

**ПРАВИЛА АНАЛИЗА КОНТЕКСТА  
И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН АО «КЕДЕНТРАНССЕРВИС»**

**2 редакция**

**ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ-РАЗРАБОТЧИК:** Сектор бизнес развития  
Департамента корпоративного  
развития

**ВВЕДЕНЫ ВЗАМЕН:** Правил анализа контекста и  
заинтересованных сторон,  
утвержденных приказом от  
05.04.2018 года № 102-П

**г. Нур-Султан  
2021 год**



## 1 Цель

Настоящие Правила анализа контекста и заинтересованных сторон АО «Кедентранссервис» (далее – Правила) определяют порядок выявления, мониторинга и анализа информации, касающейся внутренних и внешних обстоятельств АО «Кедентранссервис» (далее – Общество), которые имеют влияние на его способность достигать желаемых результатов и стратегических целей, а также определения, мониторинга и анализа информации, касающейся заинтересованных сторон и их требований, которые имеют отношение к Интегрированной системе менеджмента (далее – ИСМ) Общества.

## 2 Область применения

Настоящие Правила обязательны к применению персоналом Общества, участвующим в процессе определения контекста в рамках стратегического менеджмента.

## 3 Определения и сокращения

В настоящих Правилах применяются следующие определения и сокращения:

**акционеры** – организации, осуществляющие права владения и пользования пакетом акций Общества;

**дочерняя организация** – юридическое лицо, преобладающую часть уставного капитала (более 50 %) которого сформировано Обществом, либо если в соответствии с заключенным между ними договором (либо иным образом) Общество имеет возможность определять решения, принимаемые данной организацией;

**заинтересованные лица стейкхолдеры (Stakeholders)** – любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые Обществом решения или оказывающиеся под воздействием этих решений (например, сотрудники компании, клиенты, контрагенты, деловые объединения, общественные организации, государство и т.д.);

**инвесторы / потенциальные инвесторы** – юридические и/или физические лица, осуществляющие инвестиции, вкладывающие собственные заемные или иные привлеченные средства в инвестиционные проекты Общества;

**клиенты** – физические или юридические лица, которым оказывает услуги Общество, в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан и Уставом и иными внутренними документами Общества;

**конкуренты** – юридические или физические лица, область деятельности, интересы и цели которых идентичны в области деятельности, интересам и целям Общества;

**контекст организации (context of the organization)** – совокупность внутренних и внешних факторов, которые могут оказывать влияние на подходы организации к разработке и достижению ее целей;



**международные организации** – объединения межгосударственного или негосударственного характера, созданные на основе соглашений;

**общественные организации** – общественные объединения, ассоциации, неправительственные организации, и др.;

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

**Правление** – исполнительный орган Общества;

**работники (персонал)** – физические лица, состоящие в трудовых отношениях с Обществом на условиях трудовых договоров;

**регуляторные государственные органы** – государственные учреждения, уполномоченные Конституцией, законами, иными нормативными правовыми актами на осуществление от имени государства функций по изданию актов, определяющих общеобязательные правила поведения, управлению и регулированию социально значимых общественных отношений, контроль за соблюдением установленных государством общеобязательных правил поведения: Правительство Республики Казахстан; законодательный государственный орган (Парламент Республики Казахстан); исполнительные государственные органы (министерства, агентства, местные исполнительные органы);

**Совет директоров** – орган управления Общества;

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

**Стейкхолдеры** – заинтересованные стороны;

**финансовые институты** – организации, участвующие в финансово-кредитной системе (государственные учреждения, банки, страховые компании, инвестиционные фонды, пенсионные фонды и др.);

**ИСМ** – Интегрированная система менеджмента;

**КС** – Координационный совет;

**Общество** – акционерное общество «Кедентранссервис»;

**ПРИСМ** – представитель руководства по Интегрированной системе менеджмента, ответственное лицо за организацию и проведение анализа контекста;

**СП** – структурные подразделения;

**ЦА** – центральный аппарат.

#### 4 Ответственность

1. Ответственность за организацию работы по определению контекста Общества и заинтересованных сторон несет ПРИСМ.

2. Ответственность за выделение необходимых ресурсов для проведения работы по определению контекста и заинтересованных сторон, в соответствии с настоящими Правилами несёт Генеральный директор Общества.

3. Ответственность за распределение заданий для проведения анализа контекста и заинтересованных сторон Общества несет ПРИСМ.



## 5 Основные положения

4. Анализ контекста Общества осуществляется по методике SWOT-анализ. SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

1) Strengths – сильные стороны (свойства проекта, предприятия или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли);

2) Weaknesses – слабые стороны (внутренние факторы, ослабляющие проект, предприятие, коллектив и пр.);

3) Opportunities – возможности (внешние факторы, дающие дополнительные возможности для достижения цели);

4) Threats – угрозы (внешние факторы, которые могут осложнить достижение цели).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами *внутренней среды* организации (то есть то, на что сама организация способна повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами *внешней среды* (то есть то, что может повлиять на организацию извне и при этом не контролируется организацией).

### 5. Факторы SWOT-анализа:

Внутренние сильные стороны (S):	Внутренние слабости (W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря компетентности
Достаточные финансовые источники	Недоступность финансов
Высокая конкурентоспособность	Низкая конкурентоспособность
Хорошее понимание потребителей (клиентов)	Отсутствие анализа потребителей
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Низкая себестоимость производства	Высокая цена продукции
Надежная сеть распределения продукции	Слабая сеть распределения продукции
Грамотный, обучаемый персонал	Инертный персонал, не стремящийся к

Внешние возможности (O):	Внешние угрозы (T):
Обслуживание новых потребителей	Ослабление роста рынка
Равномерный (предсказуемый) рост инфляции	Резкий скачок инфляции
Стабильная внешнеполитическая ситуация в регионе	Политические риски
Расширение географии бизнеса	Увеличение заменяющих товаров
Отсутствие жестких конкурентов	Ожесточенная конкуренция
Благоприятное изменение курсов валют	Неблагоприятный сдвиг курса слабой
Либерализация законодательных требований	Ужесточение законодательных требований к производимой продукции

### SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- 1) используются ли сильные стороны Общества, как преимущества;
- 2) являются ли слабости Общества его уязвимыми местами;
- 3) какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- 4) на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.



6. Выявление заинтересованных сторон (Стейкхолдеров) и работа с ними является одним из инструментов, которая позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию Общества, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными лицами.

Карта стейкхолдеров разрабатывается в целях определения перечня заинтересованных сторон, степени их влияния, осуществления эффективного взаимоотношения с заинтересованными сторонами.

Карта стейкхолдеров – изображение для уточнения положения заинтересованных сторон Общества или графическое представление групп заинтересованных сторон. Карта стейкхолдеров позволяет наиболее адекватно проводить идентификацию заинтересованных сторон.

Уровень близости (области влияния) выражает степень возможности влияния Общества на ту или иную заинтересованную сторону.

Степень важности влияния оценивается по двум шкалам  $x/y$ , где:

1)  $x = -5; +5$ , с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером Общества ( $-5$  – крайняя степень противодействия,  $+5$  - высшая степень поддержки),

2)  $y = 0; 5$  с шагом 1 (или более мелким) характеризует степень влияния стейкхолдера на Общество.

Параметр важности стейкхолдера рассчитывается по формуле:

$$(\pm x + y) = д.$$

7. Мониторинг и анализ информации, касающейся контекста и заинтересованных сторон Общества, проводится не реже одного раза в год. Результаты используются при проведении анализа ИСМ со стороны руководства.

## 5.1 Порядок выполнения работы

### 5.1.1 Анализ контекста по методике SWOT-анализ

8. Комитет по развитию при Правлении Общества 1 (один) раз в 3 (три) года проводит совещание для обсуждения текущего контекста на предстоящий период.

9. Для обсуждения текущего контекста осуществляется следующая предварительная подготовка:

1) ПРИСМ направляет по СЭД запрос директорам департаментов, руководителям СП, с целью подготовки информации для анализа контекста курируемых направлений процессов Общества;

2) на основании полученного задания, менеджеры по направлениям готовят презентации (слайды и письменные документы), как входные данные для анализа текущего контекста, которые включают:

а) анализ деятельности по курируемым направлениям структурных подразделений Общества, по вопросам-определителям, которые формируются ежегодно при разработке карты стейкхолдеров Общества для SWOT-анализа;

б) предложения по улучшению деятельности Общества (по увеличению доли по перегрузу грузов на ст. Достык и Алтынколь, по терминальной



обработке грузов в филиалах Общества, по оперированию подвижным составом, новые предложения по развитию бизнеса), способных обеспечить прорывные результаты (масштабные прорывы) и т.д.

10. Анализ контекста по методике SWOT-анализа включает рассмотрение как минимум следующих факторов, описанных ниже:

- 1) конкуренция;
- 2) финансирование;
- 3) понимание требований потребителей (клиентов);
- 4) маркетинговые исследования;
- 5) себестоимость продукции;
- 6) технология оказания услуг;
- 7) политика продвижения услуг;
- 8) компетентность персонала;
- 9) оборудование (подвижной состав, локомотивы и т.д.);
- 10) безопасность охрана труда;
- 11) законодательные требования;
- 12) курс валют;
- 13) экологические аспекты;
- 14) конвертация валют;
- 15) поставщики.

11. Сотрудники, получившие запрос, для ответа на вышеперечисленные факторы должны иметь отношение и знания:

1) по конкурентам (кто ключевые конкуренты; что с ними происходит; доли конкурентов на рынке и их тенденции; преимущества конкурентов), с целью предоставления ответов, идей, предложений по ответным действиям, предложения того, что можно сделать лучше, чем конкуренты;

2) по потенциально новым конкурентам (в том числе интересующимся входом на рынок, осуществляющих изучение рынка и т.д.);

3) об Обществе (какие слабые стороны Общества, что необходимо изменить в системе управления, какие ресурсы необходимы, какие необходимы знания и т.д.).

12. Получившие запрос сотрудники в своих СП осуществляют свою аналитику, отвечая на вышеуказанные вопросы-определители, готовят информацию для ПРИСМ и параллельно с подготовкой идей, инициатив, потенциальных проектов, инноваций, ответных действий на риски, угрозы, возможностям и т.д.

13. ПРИСМ обеспечивает обобщение полученных материалов и проводит промежуточные совещания с вице-президентами и исполнительными директорами по курируемым направлениям, с целью создания обобщённого SWOT-анализа согласно следующей форме:

<b>Strengths</b> Положительное влияние внутренней среды	<b>Weaknesses</b> Отрицательное влияние внутренней среды
...	...
...	...



<b>Opportunities</b> возможности при внешней среде	Положительные	<b>Threats</b> Угрозы внешней среды для достижения целей
...		...
...		...

14. Рассмотрение контекста в виде SWOT-анализа осуществляется руководством в рамках заседания на Комитете по развитию при Правлении Общества с участием руководителей подразделений и инициативных сотрудников.

### **5.1.2 Анализ заинтересованных сторон и составление Карты «Стейкхолдеров»**

15. Анализ заинтересованных сторон проводится в рамках подготовки информации для анализа ИСМ со стороны руководства.

Комитет по развитию при Правлении Общества один раз в 3 (три) года проводит совещание для обсуждения текущего контекста на предстоящий период.

16. Для проведения анализа заинтересованных сторон осуществляется следующая предварительная подготовка:

16.1 Директорам департаментов, руководителям СП, руководителям процессов, ПРИСМ направляет по СЭД запрос для подготовки информации для анализа заинтересованных сторон.

16.2 Информация по анализу заинтересованных сторон и оценки степени поддержки/противодействия стейкхолдера Общества, оценки силы его влияния на Общество, а также параметров важности стейкхолдера передается ПРИСМ.

16.3 ПРИСМ обеспечивает обобщение полученных материалов и проводит промежуточные совещания с заместителями Генерального директора по курируемым направлениям и директорами департаментов, руководителями структурных подразделений.

17. На заседании КС проводится окончательная оценка степени поддержки/противодействия стейкхолдера Общества, оценка силы его влияния на Общество. ПРИСМ результат заносит в Карту стейкхолдеров по форме согласно приложению №1.

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

## **6 Приложения**

- форма Карты Стейкхолдеров.



**Форма «Карты стейкхолдеров»**

Стейкхолдеры	Сфера интересов					Репутация
	Стратегическое развитие	Финансы	Качество предоставляемых услуг	Законодательство и нормативное регулирование	Операционная деятельность	

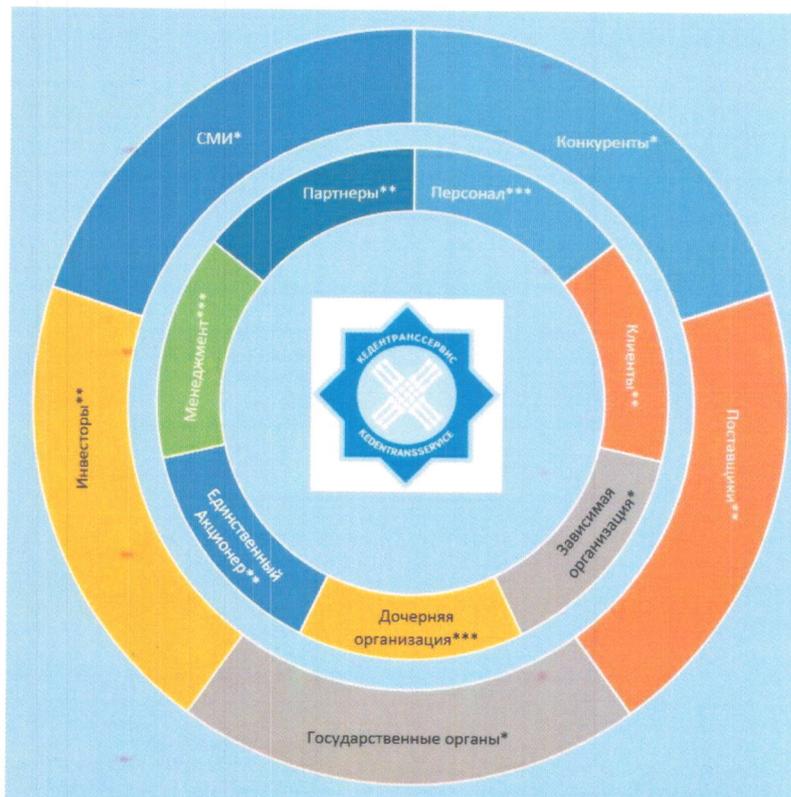
».

*Handwritten signature*



Утверждена приказом  
АО «Кедентранссервис»  
от 02 июля 2021 года № 395-ДТ

## Карта стейкхолдеров АО «Кедентранссервис»



Заинтересованные лица, стейкхолдеры «Stakeholders» – любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые акционерным обществом «Кедентранссервис» (далее – Компания) решения или оказывающиеся под воздействием этих решений (например, сотрудники Компании, клиенты, конкуренты, партнеры и т.д.).

Определение стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Карта стейкхолдеров и таблица интересов стейкхолдеров Компании – инструмент, позволяющий наиболее адекватно провести идентификацию стейкхолдеров, предназначенных для систематизации и визуализации информации об окружении Компании, для адекватной стратегии работы с каждым из стейкхолдеров.

Структура карты стейкхолдеров разбита на три плоскости, на первой плоскости расположена Компания, далее в зависимости от возможностей влияния стейкхолдеров на деятельность Компании расположены: на второй плоскости – Единственный акционер, дочерняя организация, зависимая организация, менеджмент, персонал, клиенты, партнеры; на третьей плоскости

находятся государственные органы, инвесторы, поставщики, конкуренты, средства массовой информации.

Стейкхолдеры, расположенные на второй плоскости имеют прямое влияние на деятельность Компании, на третьей плоскости указаны стейкхолдеры, имеющие опосредованное влияние на деятельность Компании.

На карте стейкхолдеров выделяются три концентрические области влияния Компании на того или иного стейкхолдера:

1) **область полномочий/ответственности.** В данной области определены заинтересованные лица, находящиеся в прямом подчинении Компании (\*\*\*)).

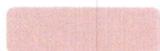
2) **область прямого влияния.** В этой области находятся заинтересованные лица, которые оказывают прямое влияние на Компанию (\*\*).

3) **область опосредованного влияния.** В эту область входят стейкхолдеры, которые оказывают опосредованное влияние на Компанию (\*).

Стейкхолдеры	Сфера интересов					
	Стратегическое развитие	Финансы	Качество предоставляемых услуг	Законодательство и нормативное регулирование	Операционная деятельность	Репутация
Единственный акционер	●	●	●		●	
Дочерняя организация	●	●			●	
Зависимая организация						
Менеджмент	●	●	●	●	●	●
Персонал		●		●		●
Клиенты			●			
Партнеры			●			
Государственные органы	●					
Инвесторы	●				●	●
Поставщики					●	
Конкуренты	●	●	●	●	●	
СМИ						



- Высокая степень влияния;



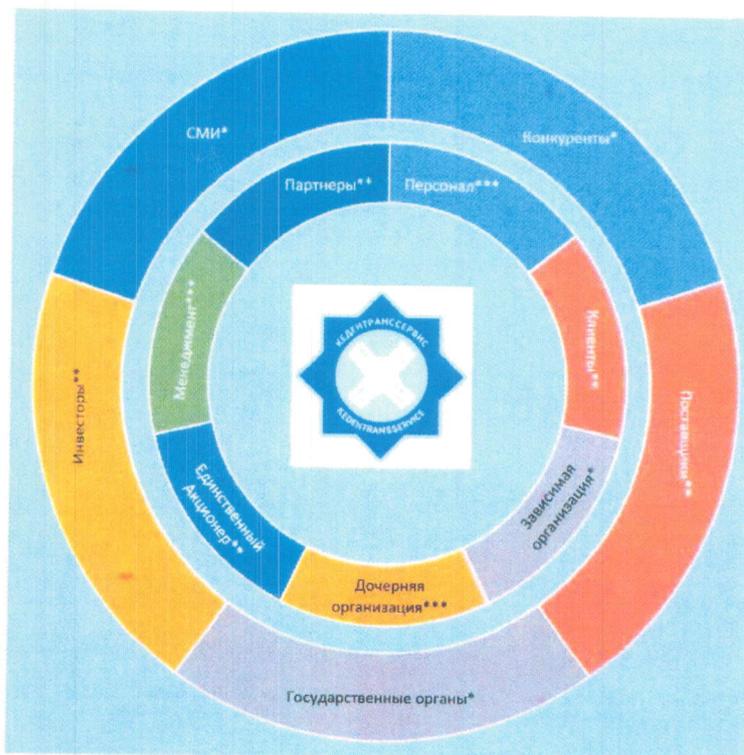
- Низкая степень влияния;



- Высокая степень заинтересованности.

Утверждаю  
Президент АО «Кедентранссервис»  
А. Абдиров  
«29» сентября 2018 года

### Карта стейкхолдеров АО «Кедентранссервис»



Заинтересованные лица, стейкхолдеры «Stakeholders» – любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые акционерным обществом «Кедентранссервис» (далее – Компания) решения или оказывающиеся под воздействием этих решений (например, сотрудники Компании, клиенты, конкуренты, партнеры и т.д.).

Определение стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Карта стейкхолдеров и таблица интересов стейкхолдеров Компании – инструмент, позволяющий наиболее адекватно провести идентификацию стейкхолдеров, предназначены для систематизации и визуализации информации об окружении Компании, для адекватной стратегии работы с каждым из стейкхолдеров.

Структура карты стейкхолдеров разбита на три плоскости, на первой плоскости расположена Компания, далее, в зависимости от возможностей влияния стейкхолдеров на деятельность Компании, расположены: на второй плоскости – Единственный акционер, дочерняя организация, зависимая организация, менеджмент, персонал, клиенты, партнеры; на третьей плоскости

находятся государственные органы, инвесторы, поставщики, конкуренты, средства массовой информации.

Стейкхолдеры, расположенные на второй плоскости имеют прямое влияние на деятельность Компании, на третьей плоскости указаны стейкхолдеры, имеющие опосредованное влияние на деятельность Компании.

На карте стейкхолдеров выделяются три концентрические области влияния Компании на того или иного стейкхолдера:

1) **область полномочий/ответственности.** В данной области определены заинтересованные лица, находящиеся в прямом подчинении Компании (\*\*\*)).

2) **область прямого влияния.** В этой области находятся заинтересованные лица, которые оказывают прямое влияние на Компанию (\*\*).

3) **область опосредованного влияния.** В эту область входят стейкхолдеры, которые оказывают опосредованное влияние на Компанию (\*).

Стейкхолдеры	Сфера интересов					
	Стратегическое развитие	Финансы	Качество предоставляемых услуг	Законодательство и нормативное регулирование	Операционная деятельность	Репутация
Единственный акционер	●	●	●		●	
Дочерняя организация	●	●			●	
Зависимая организация						
Менеджмент	●	●	●	●	●	●
Персонал		●		●		●
Клиенты			●			
Партнеры			●			
Государственные органы	●					
Инвесторы	●				●	●
Поставщики					●	
Конкуренты	●	●	●	●	●	
СМИ						



- Высокая степень влияния;



- Низкая степень влияния;



- Высокая степень заинтересованности.