



## **Стратегия развития 2014–2023**

### **АО «Инвестиционный фонд Казахстана»**

Астана, 2017 год

# Содержание

Анализ текущей ситуации	5
Анализ внешней среды	5
Анализ внутренней среды	14
Миссия и видение Фонда	19
Построение эффективного института развития, интегрированного в АО «НУХ «Байтерек»	19
Обеспечение безубыточного уровня операционных и финансовых результатов деятельности	20
Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами	23
Стратегические направления деятельности	24
Стратегические направления и задачи	24
Первое направление — возврат задолженности по проблемным проектам	25
Второе направление — работа с проблемными активами	27
Ожидаемые результаты	31
Реализация стратегии развития, ее мониторинг и корректировка	32
Приложение	33

## Таблицы и графики

Номинальный и реальный рост ВВП в Казахстане .....	5
Обменный курс тенге к доллару США и уровень инфляции .....	6
Неработающие займы, выданные банками РК юридическим лицам, и ставка вознаграждения по выданным кредитам .....	7
ВВП РК по секторам происхождения, 2016 год .....	7
Основные показатели деятельности Фонда, млн тенге:.....	15
Соотношение инвестиционных проектов по отраслям экономики.....	15
Соотношение инвестиционных проектов по подотраслям экономики .....	16
Портфель активов Фонда.....	16
Динамика погашения задолженности по реализованным активам, млн тенге .....	16
Динамика реализации активов, млн тенге .....	16
Динамика возврата задолженностей по проектам, млн тенге.....	17
Стратегические направления и задачи .....	24
Дорожная карта достижения стратегических целей Фонда .....	24
Ключевые показатели деятельности.....	31
Методология расчета показателей КПД .....	33

## **Введение**

Настоящий документ определяет Стратегию развития АО «Инвестиционный Фонд Казахстана» (далее — Фонд) на период 2014–2023 годов, а также механизмы ее реализации.

В основу разработки Стратегии Фонда положены следующие принципы:

- соответствие Стратегии развития АО «НУХ «Байтерек» на 2014–2023 годы;
- соответствие стратегических целей и задач Фонда основным нормативно-правовым актам, регулирующим его деятельность;
- соответствие положениям государственных программных документов в области социально-экономического и индустриально-инновационного развития Республики Казахстан (далее — РК или Казахстан);
- соответствие положениям программных документов АО «НУХ «Байтерек»;
- соответствие современным методам в области стратегического и корпоративного управления;
- соответствие текущей экономической ситуации.

# Анализ текущей ситуации

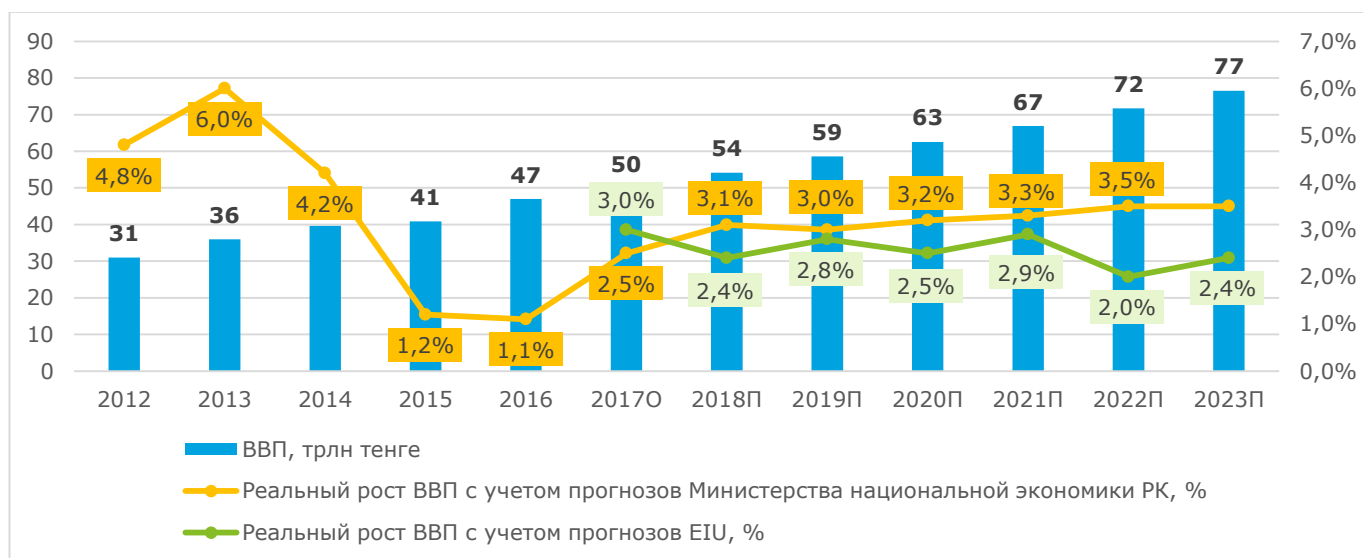
## Анализ внешней среды

### Основные тенденции развития экономики Казахстана

При формировании стратегических направлений развития Фонд исходил из текущей экономической ситуации и прогнозов развития на 2017–2023 годы.

В период с 2014 по 2016 годы произошло замедление роста экономики РК. Реальный рост валового внутреннего продукта (ВВП) в период с 2013 по 2016 годы снизился с 6% до 1,1%, однако ожидается, что темп роста экономики Казахстана будет умеренно расти и в 2017–2023 годах составит 2,4–3,5%.

### Номинальный и реальный рост ВВП в Казахстане

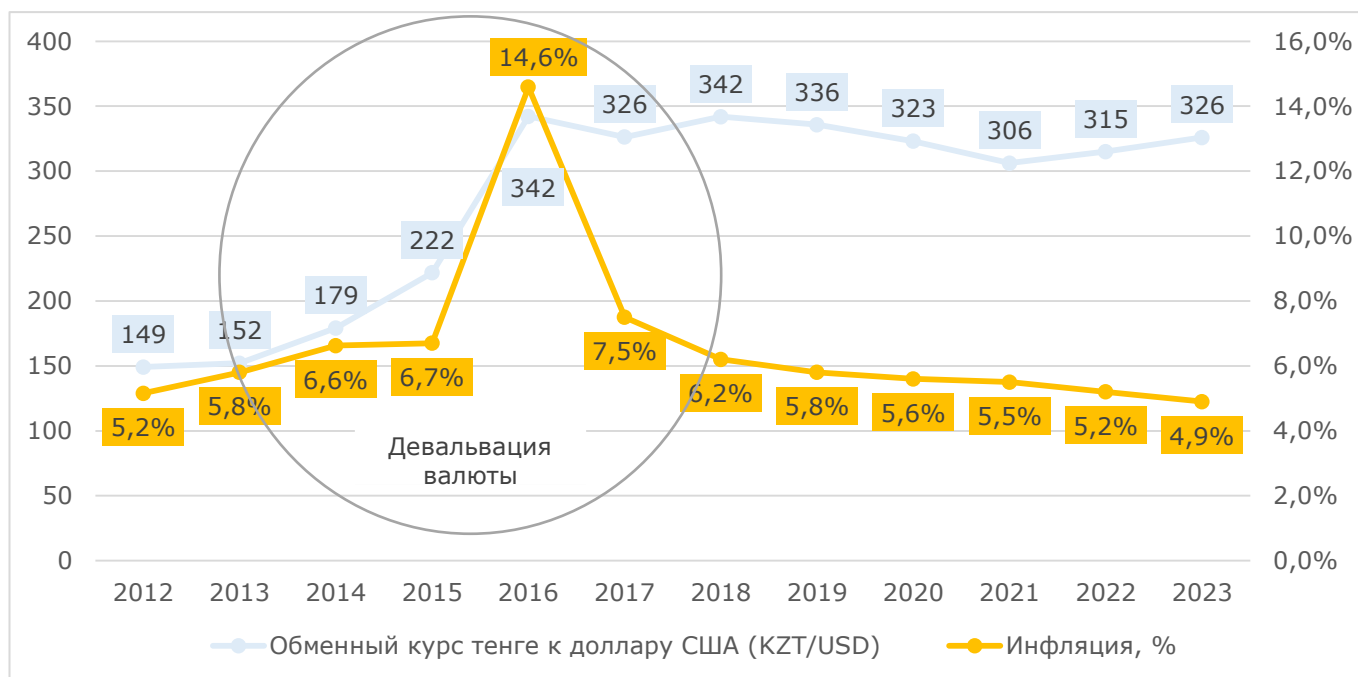


Источник: Министерство национальной экономики РК, EIU  
Примечание: О — оценочные данные, П — прогнозируемые данные

Предшествующий спаду рост экономики Казахстана до 2013 года в значительной степени был обусловлен ее сырьевой зависимостью — расширением горнодобывающей отрасли и высокими ценами на сырьевые товары, которые способствовали росту государственных доходов и расходов, а также росту объемов внутреннего потребления. Снижение мировых цен на нефть и на другие экспортные товары Казахстана, а также высокая инфляция, вызвавшая снижение объемов внутреннего потребления в стране, стали причиной стагнации экономики, начавшейся в 2014 году.

Национальный банк РК в 2014 году принял режим плавающего обменного курса тенге, который в частности формируется под воздействием мировых цен на нефть, что также отражает сырьевую зависимость экономики Казахстана. За 2014 и 2015 годы тенге значительно снизился в цене по отношению к доллару США. По прогнозам Economist Intelligence Unit (EIU), темп роста обменного курса тенге к доллару США с 2016 года останется умеренным и к 2023 году составит 326 тенге. Снижение тенге в цене в 2014–2015 годах привело к высокой инфляции в стране, достигшей 14,6% в 2016 году. Цены на импортную продукцию, а также на местные товары, работы и услуги выросли, что повлияло на снижение покупательной способности населения.

## Обменный курс тенге к доллару США и уровень инфляции



Источник: Национальный банк РК, EIU

Примечание. Представлены средние данные по обоим показателям. Несмотря на то, что прогнозируется стабильный курс развития, любые будущие колебания повлияют на уровень экспорта и импорта, потенциально могут повлиять на макроэкономические факторы, такие как ВВП, а также микроэкономические факторы, такие как цены на активы.

Кроме того, спад экономического роста Казахстана произошел на фоне замедления роста экономики России, Китая и стран Евросоюза, являющихся основными торговыми партнерами и источниками прямых иностранных инвестиций Казахстана.

Для снижения сырьевой зависимости экономики страны Правительство РК выбрало стратегию перехода от добычи к диверсификации промышленного производства и расширению сектора торговли. На сегодняшний день реализуется ряд государственных программ и инициатив в рамках Плана нации «100 конкретных шагов» по вхождению страны в топ-30 развитых государств, а также задач, направленных на активизацию инвестиционной деятельности и развитие несырьевого сектора экономики, в частности, ориентированного на экспорт.

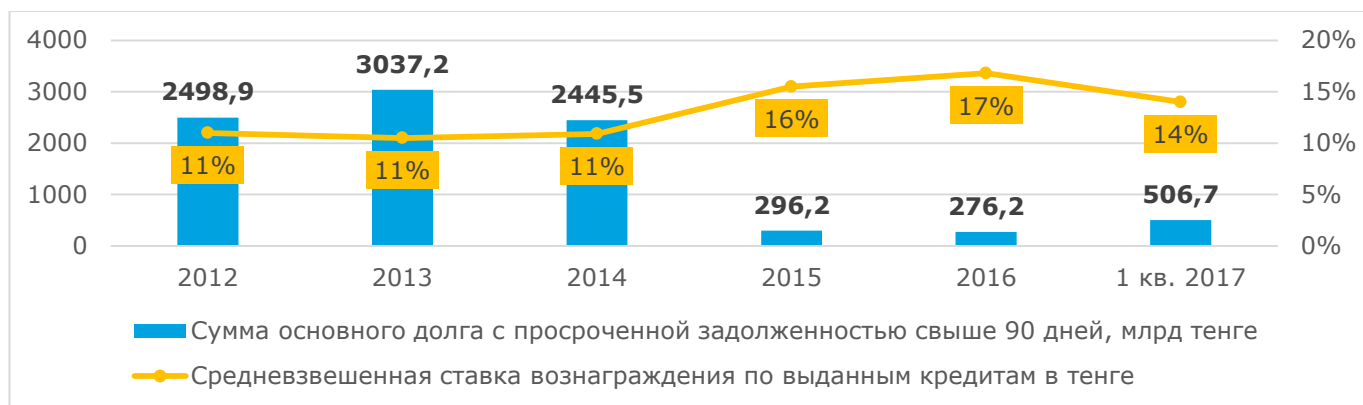
### Проблемные активы в финансовом секторе Казахстана

Фонд в своей деятельности руководствуется задачами, поставленными Президентом и Правительством РК, а также основными направлениями политики в сфере индустриально-инновационного развития, государственными программами в рамках индустриально-инновационного развития и иными программными документами.

Основным видом деятельности Фонда является работа с проблемными активами по инвестиционным проектам на балансе Фонда, а также по проектам, которые были получены от АО «Банк Развития Казахстана». Ввиду стагнации экономики РК и обесценения национальной валюты, приведшей к снижению качества кредитных портфелей в финансовом секторе, эффективная деятельность с проблемными активами является одной из наиболее актуальных задач Фонда на сегодняшний день.

С 2015 года банки предприняли ряд мер для уменьшения объемов просроченной и проблемной задолженности, таких как продажа коллекторским компаниям, списание и рефинансирование долга. В итоге количество неработающих займов в 2015 году уменьшилось на 2,1 трлн тенге и составило 296 млрд тенге, а темп их роста замедлился. Несмотря на это, применение эффективных мер по работе с проблемными активами останется актуальным на ближайшие годы. В планах Правительства РК поддержка банковского сектора путем передачи около 12 трлн тенге АО «Фонд проблемных кредитов» для выкупа у банков проблемных активов.

## Неработающие займы, выданные банками РК юридическим лицам, и ставка вознаграждения по выданным кредитам



Источник: Национальный банк РК

Основные факторы, повлиявшие на невысокий рост суммарного кредитного портфеля банков в 2016 году:

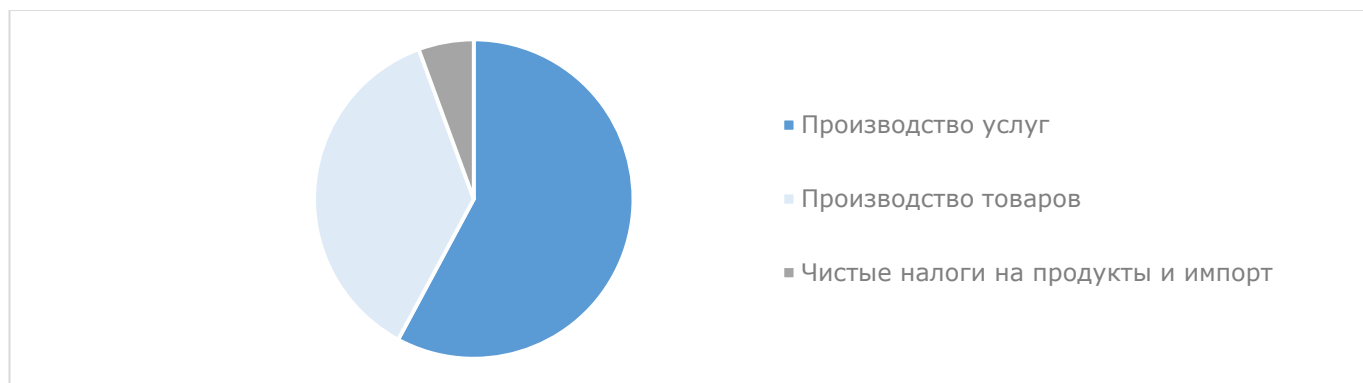
- дальнейшее ухудшение качества активов;
- высокие кредитные риски;
- нехватка качественных заемщиков (низкие показатели прибыльности, ликвидности и высокий уровень леввериджа в корпоративном секторе);
- ужесточение регуляторных требований (снижение категории по кредитам, выданным заемщикам, не имеющим источников валютной выручки, и др.);
- сохранение жесткой кредитной политики;
- негативная динамика цен на недвижимость.

## Тенденции развития отраслей экономики Казахстана

На балансе Фонда имеется ряд проектов, по которым ведется работа по оздоровлению. Эти проекты являются социально значимыми, так как большая часть из них относится к несырьевому сектору экономики — обрабатывающей промышленности и сфере услуг, а также имеет потенциал к развитию ввиду востребованности на местном и внешнем рынках.

В 2016 году сфера услуг составляла основную часть экономики Казахстана при обороте в 27 трлн тенге (57,9% от общего объема ВВП). При этом основной вклад в экономику страны вносят такие отрасли сферы услуг, как торговля, операции с недвижимым имуществом, транспорт и складирование, а также профессиональная, научная и техническая деятельность. На производственный сектор приходится 17 трлн тенге (36,5% от общего объема ВВП) при ведущей роли горнодобывающей и обрабатывающей промышленности. На обрабатывающую промышленность приходится 5 трлн тенге (11,3% от общего объема ВВП), причем доля металлургии во вкладе обрабатывающей промышленности превышает 40%.

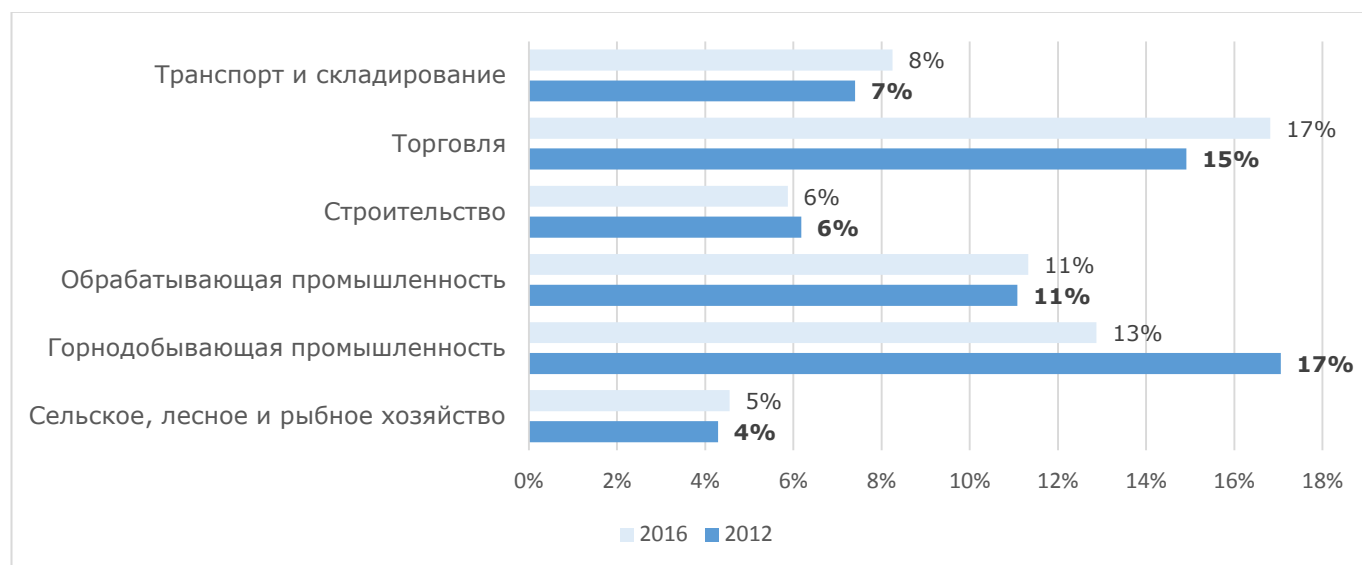
## ВВП РК по секторам происхождения, 2016 год



Источник: Комитет по статистике РК

Доля вклада в экономику страны основных отраслей Казахстана в 2016 году по сравнению с 2012 годом значительно не изменилась, за исключением доли горнодобывающей промышленности и торговли. Доля горнодобывающей промышленности сократилась на фоне падения мировых цен на продукцию и сокращения производства и составила 6 трлн тенге (13%). Доля сектора торговли возросла с 2010 года и составила 8 трлн тенге (17%).

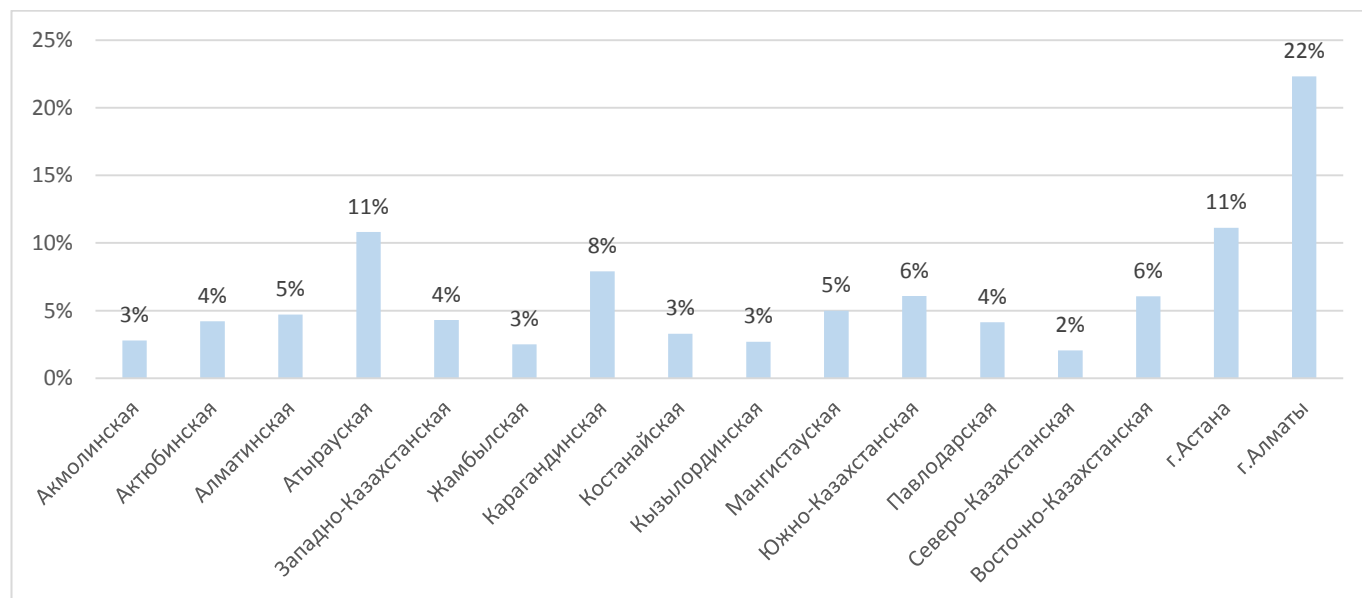
#### ВВП РК по отраслям



Источник: Комитет по статистике РК

В региональном разрезе города Алматы и Астана вносят самый значительный вклад в ВВП страны. В 2016 году ВВП данных городов в основном состоял из оптовых и розничных продаж, операций с недвижимостью, а также других видов услуг. На долю горнодобывающих центров страны — Атырауской, Актыубинской, Западно-Казахстанской и Мангыстауской областей — приходится около 25% от общего ВВП.

#### ВВП РК по регионам, 2016 год



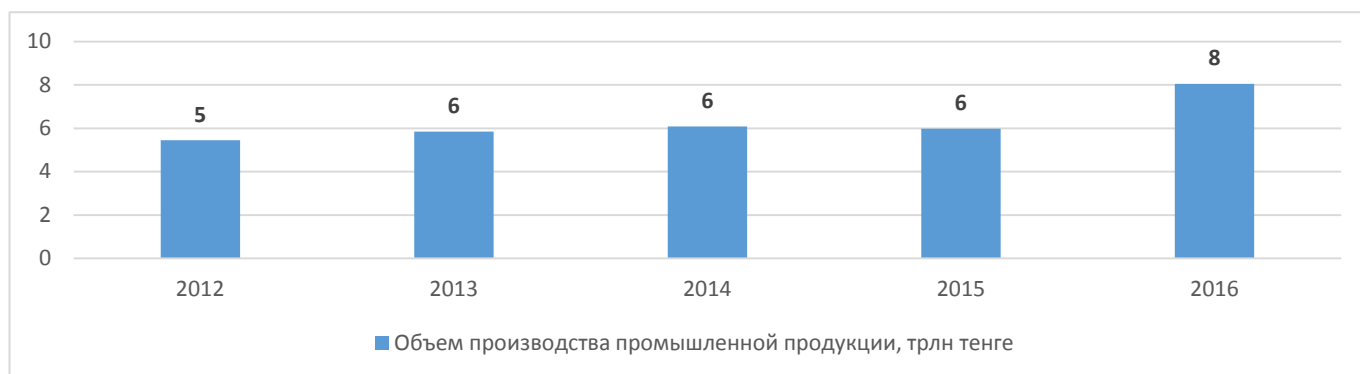
Источник: Комитет по статистике РК

Большинство проектов Фонда, по которым ведется работа по проблемным займам, относятся к деятельности предприятий в обрабатывающей промышленности. Основные государственные программы по диверсификации производства направлены на подотрасли обрабатывающей промышленности, так как данная отрасль отвечает за производство продукции первой необходимости и дает возможность реализовать задачи, поставленные Правительством РК по производству экспортоориентированной



продукции. В целом за последние пять лет наблюдается рост производимой продукции в обрабатывающей промышленности.

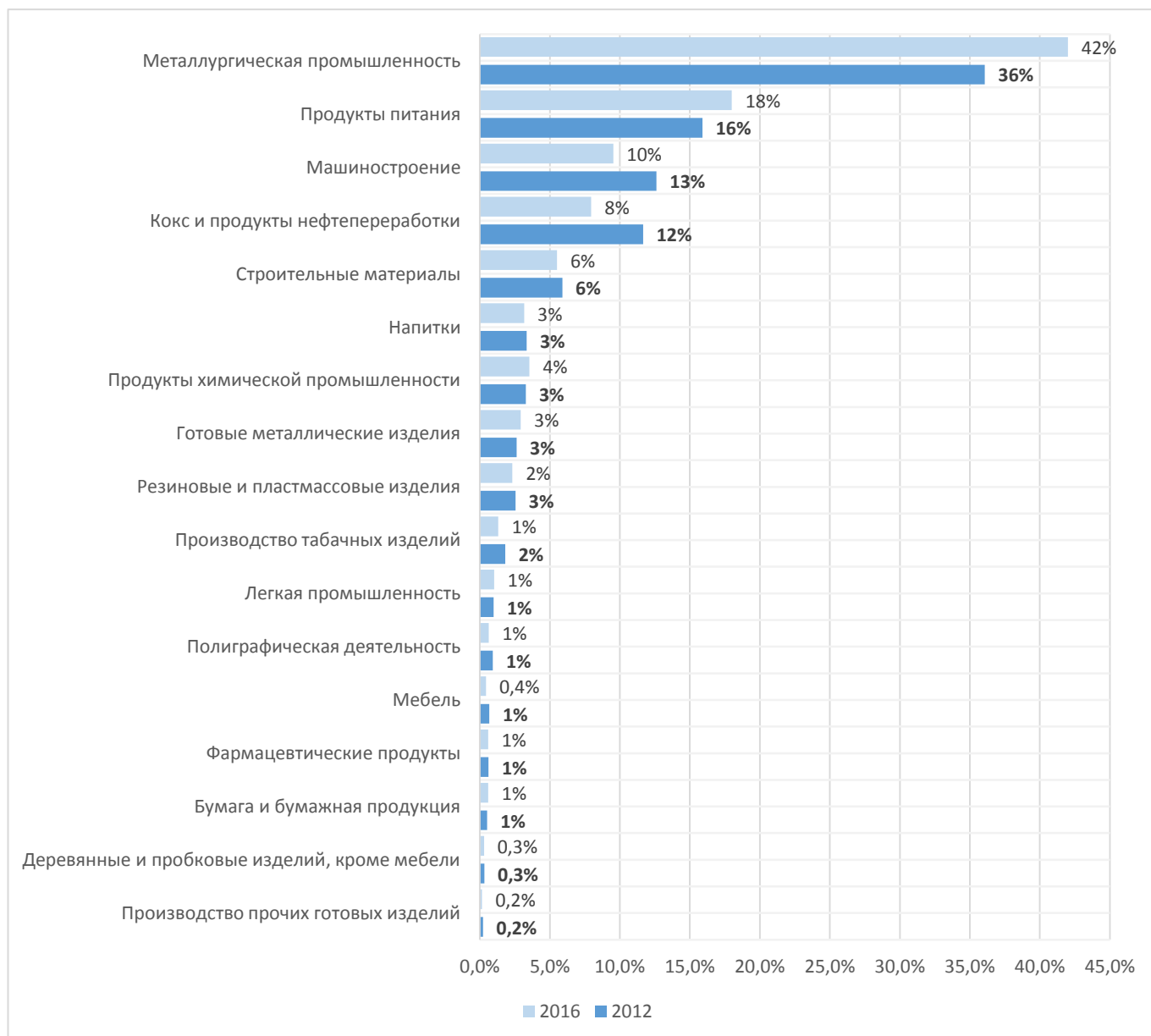
### Объем производства продукции в обрабатывающей промышленности РК



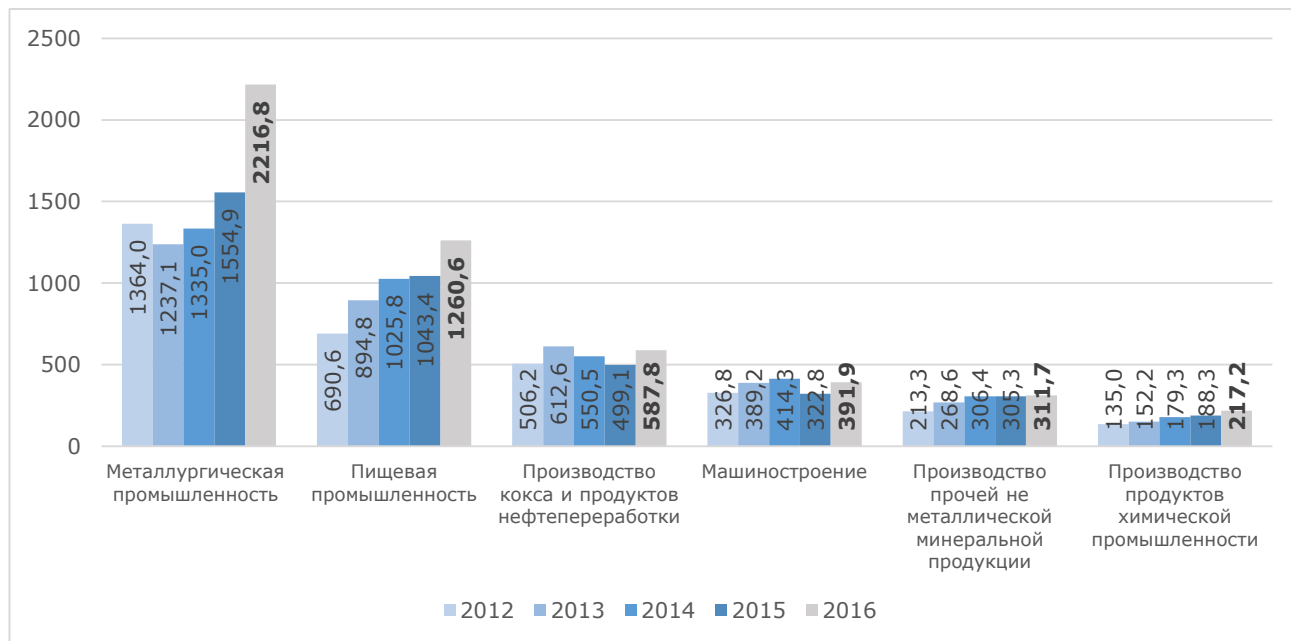
Источник: Комитет по статистике РК

Наибольшую долю производимой продукции в обрабатывающей промышленности занимает металлургическая промышленность 3 трлн тенге (42%), доля которой выросла по сравнению с 2012 годом.

### Объем производства продукции в обрабатывающей промышленности РК



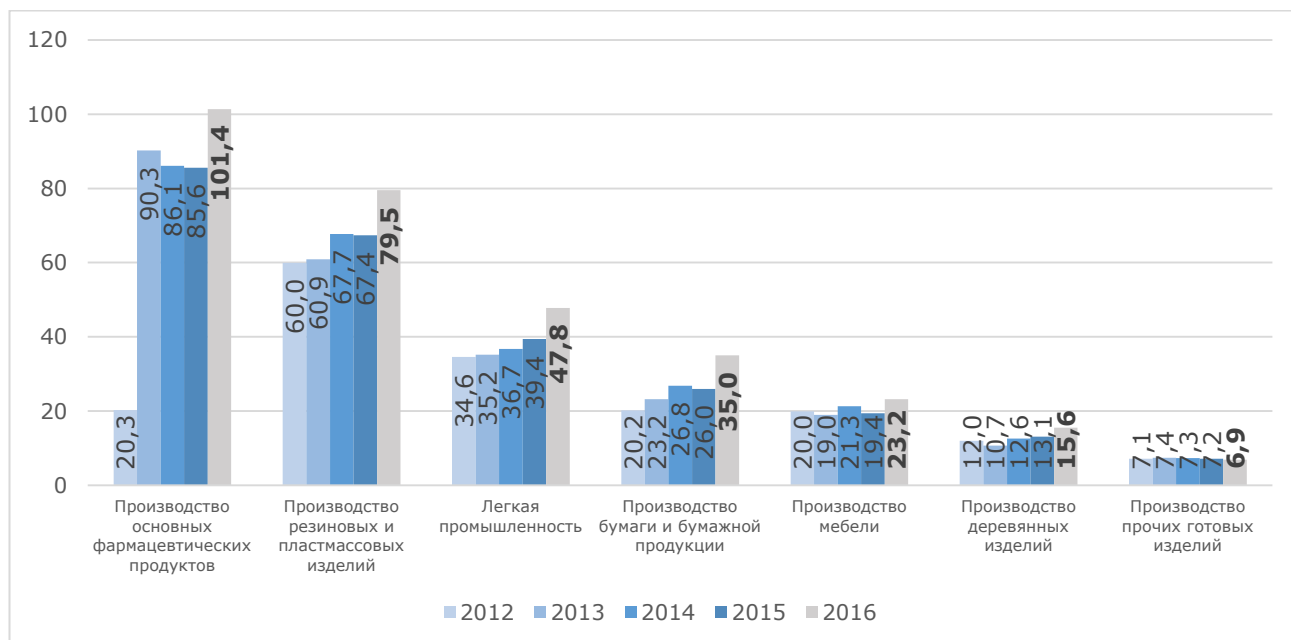
**Сектора (подотрасли) обрабатывающей промышленности, которые вносят наибольший вклад в экономику страны, млрд тенге**



Источник: Комитет по статистике РК

В обрабатывающей промышленности наибольший вклад в экономику страны приносят металлургическая и пищевая промышленность. Их совокупная доля составила 65,4% от всего объема обрабатывающей промышленности в экономику страны. Несмотря на стагнацию экономики, большинству подотраслей удалось удержать рост производства благодаря увеличению инвестиций в отрасль и оказанной государственной поддержки подотраслям обрабатывающей промышленности.

**Вклад секторов (подотраслей) обрабатывающей промышленности в ВВП страны, млрд тенге**



Источник: Комитет по статистике РК

Ниже описаны показатели деятельности некоторых видов экономической деятельности, отражающие высокий потенциал к замещению импортных товаров, развитию экспорта отечественной продукции, стратегическую важность для страны и наличие интереса со стороны инвесторов.

## Экономические показатели отраслей:

Показатели	Металлургия и машиностроение	Нефтехимические продукты, пластмассы и минералы	Легкая промышленность, мебель и прочие готовые изделия	**Пищевая промышленность	Сельское хозяйство	Сфера услуг
Экспорт/производство 2016 год (низкий % – потенциал для роста экспорта)	79.9%	23.4%	46.9%	18.3%	10.9%	Сфера услуг занимает одну из самых высоких позиций по производительности и доходности в Казахстане
CAGR* 2012-2016 гг. Экспорт/Производство (низкий % – потенциал для роста экспорта)	-2.6%	2.7%	7.7%	7.3%	-7.0%	
Импорт/Потребление 2016 год (высокий % – потенциал для замещения импорта)	81.4%	62.4%	88.8%	33.7%	6.9%	
CAGR 2012-2016 гг. Импорт/Потребление (стабильный уровень импорта - потенциал для замещения импорта)	-2.7%	0.6%	0.5%	0.5%	-3.7%	
CAGR 2013-2016 гг. Инвестиции в основной капитал (наличие % - интерес со стороны инвесторов, включая государство)	-0.3%	14.2%	1.2%	14.5%	25.6%	

\*совокупный среднегодовой темп роста

\*\*за исключением табачной продукции

Источник: Комитет по статистике РК, Комитет по государственным доходам РК

При рассмотрении на примере подгруппы «нефтехимические продукты, пластмассы и минералы» была проанализирована деятельность трех подотраслей согласно статистическому классификатору:

- производство продуктов химической промышленности;
- производство резиновых и пластмассовых изделий;
- производство прочей неметаллической минеральной продукции.

Согласно совокупным данным вышеуказанных трех подотраслей и подгруппы «нефтехимические продукты, пластмассы и минералы» 62% потребляемой продукции на внутреннем рынке является импортной. При этом, несмотря на падение внутреннего потребления в стране наблюдается спрос на импортную продукцию в данных подотраслях — за последние пять лет рост на импортные продукты составил 0,6%. Соответственно, существует потенциал развития данного производства и замещения импортной продукции, потребляемой на внутреннем рынке. Данные подотрасли также обладают экспортным потенциалом. Доля экспорта занимает 23,4% от всего объема производимой продукции. За последние пять лет данная тенденция сохранялась, рост составил 2,7%. Необходимо отметить, что наблюдается рост инвестиций в основной капитал по данным подотраслям — так, за последние пять лет рост составил 14,2%. Наличие возможности замещения импорта продукции и потенциал экспорта продукции предполагают создание нового и/или расширение действующего производства, что, в свою очередь, влияет на создание новых рабочих мест, повышение производительности труда, а также на увеличение доходов и налоговых поступлений.

## PEST-анализ

Анализ внешней среды показывает наличие ряда положительных факторов и возможностей для выполнения поставленных перед Фондом целей и задач.

К числу положительных политических и правовых факторов также относится повышенное внимание Правительства РК к вопросам развития предпринимательства и реализации государственных программ. Кроме того, работа в составе АО «НУХ «Байтерек» открывает возможности для синергии и взаимодействия

с другими институтами развития, входящими в Холдинг, и предоставления предпринимателям комплексных пакетов инструментов поддержки.

## PEST-анализ

PEST-факторы	Открывают возможности	Представляют угрозу
<b>Политические и правовые факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новая инвестиционная стратегия 2018–2022, направленная на привлечение прямых инвестиций в несырьевые сектора экономики, ориентированные на экспорт и замещение импорта, открывает возможности Фонду для привлечения инвесторов в существующие реструктурированные проекты и вхождение Фонда в долю проекта путем предоставления имеющихся активов (земли, производственные мощности и т.д.)</li> <li>Целенаправленная политика Правительства РК по инвестиционному развитию производственного сектора (законодательные меры, программы поддержки индустриального сектора, а также государственные программы по индустриализации, такие как ГПИИР), действующая до 2019 года</li> <li>Работа в составе АО «НУХ «Байтерек» и взаимодействие с институтами развития Холдинга: использование комплексного пакета инструментов поддержки Взаимодействие с судами, Министерством юстиции РК по исполнению судебных актов и Комитетом государственных доходов РК в рамках претензионно-исковой деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изменение законодательства, в том числе банковского, налогового, в сфере исполнительного производства</li> <li>Ужесточение налогового законодательства и, как следствие, ужесточение условий реализации имущества</li> </ul>
<b>Экономические факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умеренное восстановление экономического роста и продолжение диверсификации секторов экономики страны, в частности за счет оздоровления проблемных активов и их реабилитации</li> <li>Привлечение стратегических инвесторов, включая иностранный капитал, для развития различных секторов экономики</li> <li>Появление новых инструментов в рамках финансовой и нефинансовой поддержки производственного сектора экономики</li> <li>Девальвация национальной валюты, что, в свою очередь, удешевит стоимость экспортируемой продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкие темпы развития производств и индустриального сектора</li> <li>Отсутствие механизмов, условий и мотивации для оздоровления проблемных активов</li> <li>Спад покупательской способности населения</li> <li>Снижение ставки рефинансирования</li> <li>Жесткая конкуренция со стороны соседей стран-производителей и возможный демпинг</li> </ul>
<b>Социальные факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Возрождение и расширение производства</li> <li>Сохранение и создание новых рабочих мест</li> <li>Снижение социальной напряженности в регионах</li> <li>Ежегодный прирост трудоспособного населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ухудшение социально-экономической ситуации</li> <li>Неокупаемость производственных объектов</li> <li>Человеческий потенциал — нехватка специалистов</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие технического и профессионального образования</li> </ul>	
<b>Технологические и технические факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост информационно-коммуникационного сектора и количества его участников в части предоставления связи и интернет-услуг, включая отдаленные регионы страны</li> <li>• Развитие хабов и их вклад в развитие научно-технических парков, центров по поддержке предпринимательской деятельности</li> <li>• Трансфер технологий</li> <li>• Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования для производств</li> <li>• Внедрение автоматизации производств</li> <li>• Отсутствие или ранний этап развития производства машин, компьютеров, электронной и оптической продукции, электрического и другого оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невостребованность современных информационных технологий среди целевой аудитории</li> <li>• Отсутствие и/или недостаточное количество квалифицированного персонала в производстве машин и оборудования, а также в научно-технической деятельности</li> </ul>

### **Основные направления государственной экономической политики**

Фонд в своей деятельности руководствуется основными направлениями государственной политики в сфере индустриально-инновационного развития, малого и среднего предпринимательства, а также другими задачами, поставленными Президентом и Правительством РК.

В целях определения основных векторов развития государства в Послании народу Казахстана 17 января 2014 года «Казахстанский путь — 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее», а также в Концепции вхождения в число тридцати самых развитых государств мира, глава государства Нурсултан Назарбаев обозначил пять стратегических направлений, реализация которых будет способствовать вхождению Казахстана в число самых развитых стран мира:

1. развитие человеческого капитала — главного двигателя инноваций;
2. совершенствование институциональной среды, обеспечивающей благоприятные условия для развития бизнеса и предпринимательских инициатив;
3. развитие отраслей наукоемкой экономики путем принятия поэтапного подхода, основанного на формировании необходимой отраслевой базы для перехода к наукоемкой экономике в долгосрочной перспективе;
4. ускоренное формирование инфраструктуры, поддерживающей создание наукоемкой экономики через создание национальной инновационной системы, модернизацию инфраструктуры и повышение энергоэффективности;
5. углубление интеграции в систему международных отношений.

В Концепции вхождения РК в число тридцати самых развитых государств мира были определены главные элементы наукоемкой экономики — инновации, инвестиции и предпринимательство.

Основой для экономического роста должны стать долгосрочный рост производительности труда, развитие инноваций, диверсификация производства и экспорта, а также развитие бизнес-секторов страны за счет привлечения внешних и активного использования внутренних ресурсов.

На основе Послания народу «Казахстанский путь — 2050» и Концепции по вхождению в топ-30 конкурентоспособных стран мира были разработаны государственные и правительственные программы, направленные на достижение поставленных целей. С момента утверждения Стратегии произошли значительные изменения в государственных правительственных программах. Были разработаны государственные программы — Государственная программа инфраструктурного развития «Нұрлы жол» на 2015–2019 годы (далее — Программа «Нұрлы жол») от 6 апреля 2015 года (обновлена 11 мая 2016 года) и Программа жилищного строительства «Нұрлы жер» (далее — Программа «Нұрлы жер») от 31 декабря

2016 года. Государственная программа индустриально-инновационного развития на 2015–2019 годы (далее — ГПИИР) была обновлена 6 сентября 2016 года в связи с изменением макроэкономической ситуации. Единая программа поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса — 2020» (далее — Программа «ДКБ 2020») была обновлена 31 марта 2015 года в связи с завершением первого этапа реализации. Упомянутые изменения в государственных правительственных программах учтены при актуализации задач Холдинга по реализации данных программ в первом квартале 2017 года.

## Анализ внутренней среды

В целом деятельность Фонда была нацелена на инвестирование отраслей экономики посредством вхождения в уставный капитал предприятий (неконтрольная доля — 49%).

Всего с начала деятельности Фондом было одобрено к инвестированию 36 инвестиционных проектов, стоимость инвестиций Фонда в которые составила 34,4 млрд тенге. По состоянию на 31 декабря 2016 года инвестиционный портфель составил 608 млн тенге, при этом провизии составили 22,922 млн тенге.

Однако кризисная ситуация 2007–2008 годов оказала существенное влияние на возможность инициаторов проекта по их реализации вследствие сужения рынков сбыта, сырья, нехватки оборотного капитала и значительного снижения объемов кредитования банковским сектором. Все эти факторы привели к нарушениям сроков погашения задолженности перед Фондом и необходимостью формирования значительного объема провизий.

В 2013 году Холдинг провел диагностику финансово-хозяйственной деятельности Фонда. По ее результатам было установлено, что значительной проблемой Фонда является слабая система управления рисками (оценка, контроль и мониторинг рисков). Она стала одной из причин образования убыточной инвестиционной деятельности, неэффективного управления активами и обязательствами и привела к убыткам по результатам деятельности. Кроме того, анализ деятельности Фонда свидетельствует о необходимости усиления корпоративного управления в целях повышения эффективности деятельности и ответственности за реализацию стратегии и задач Фонда, повышения прозрачности осуществления деятельности и уровня доверия общественности к деятельности Фонда как финансового института.

После проведенной работы по улучшению качества корпоративного управления в 2016 году Фондом были достигнуты улучшения всех финансовых показателей, включая уровень возврата инвестиций.

Так, по состоянию на 30 июня 2017 года балансовая стоимость активов, предназначенных для продажи, составила 13,2 млрд тенге и портфель инвестиций, включая права требования по договорам цессии, — 14,8 млрд тенге. При этом, по большинству проектов Фонд в целях обеспечения возврата ранее вложенных инвестиций вынужден вести претензионно-исковую работу.

Проводя работу по взысканию задолженности, Фондом был наработан уникальный опыт. Именно этот опыт стал одним из основных факторов по передаче на баланс Фонду задолженности по ранее выданным кредитам одного из крупнейших институтов развития Казахстана — АО «Банк Развития Казахстана» (далее — БРК) — для продолжения работы по проведению реструктуризации и взысканию задолженности начиная с 2013 года. В результате между Фондом и АО «Банк Развития Казахстана» было подписано 42 договоров цессии на общую сумму порядка 48,4 млрд тенге (без учета переоценки в связи с изменением курса доллара США). В настоящее время инвестиционный портфель Фонда состоит из 26 инвестиционных проектов, ранее профинансированных Фондом, и 42 проектов, переданных в рамках подписанных с БРК договоров цессии. По итогам 2016 года в результате активизации деятельности Фонда по возврату задолженности осуществлено погашение задолженности по шестнадцати проектам на общую сумму 18,7 млрд тенге, в том числе денежными средствами на сумму более 1 млрд тенге. Общая сумма задолженности на конец 2016 года составила 54,2 млрд тенге. С 2014 года до конца 2023 года планируется общий возврат по проектам на сумму более чем 99 млрд тенге.

## Основные показатели деятельности Фонда, млн тенге:

Наименование показателя	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Активы	26 497,7	19 008,7	52 265,6	66 484,7	111 366,8	90 571,3
Обязательства	151,5	79,5	16 643,5	29 699,8	91 161,3	74 062,2
Собственный капитал	26 346,1	18 929,4	35 622,2	37 784,9	20 205,5	16 509,1
Чистый доход	1 229,3	(6 553,6)	1 099,3	(2 507,5)	(21 348,6)	717,8

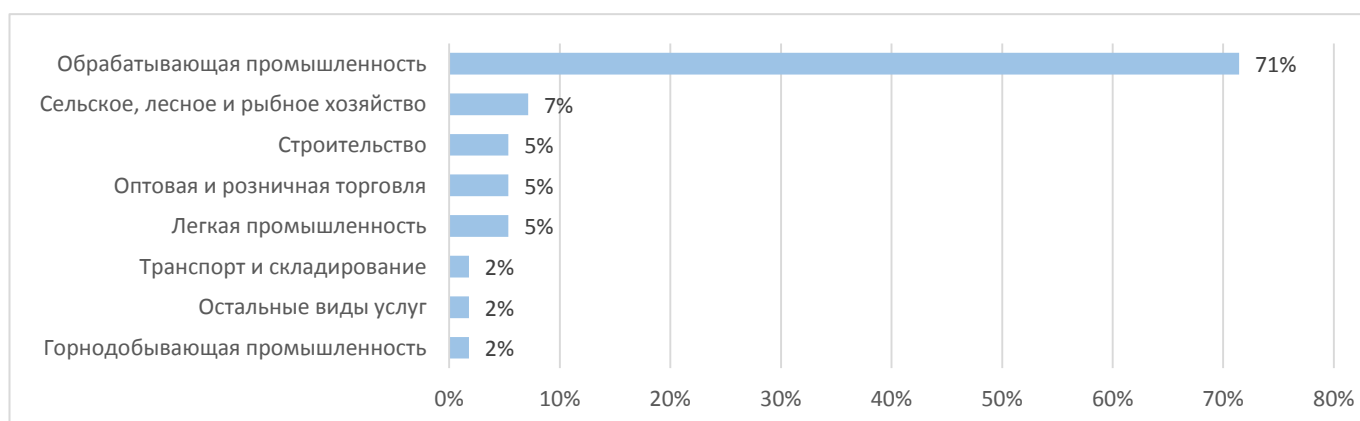
Таким образом, у Фонда образовался пул проблемных активов, по которым активно проводятся мероприятия по возврату задолженностей. Завершение данных мероприятий планируется к концу 2023 года. Предварительная сумма возврата к 2023 году составит 32,7 млрд тенге.

Инвестиционные проекты Фонда можно разделить на виды экономической деятельности, в которых предприятия задействованы. Большинство проектов Фонда, по которым ведется работа по проблемным займам, относятся к деятельности предприятий в обрабатывающей промышленности. Из анализа внешней среды можно наблюдать стабильный рост производства в обрабатывающей промышленности, несмотря на замедление роста экономики в целом, что является положительным фактором для поддержания потенциала оздоровления проблемных активов Фонда.

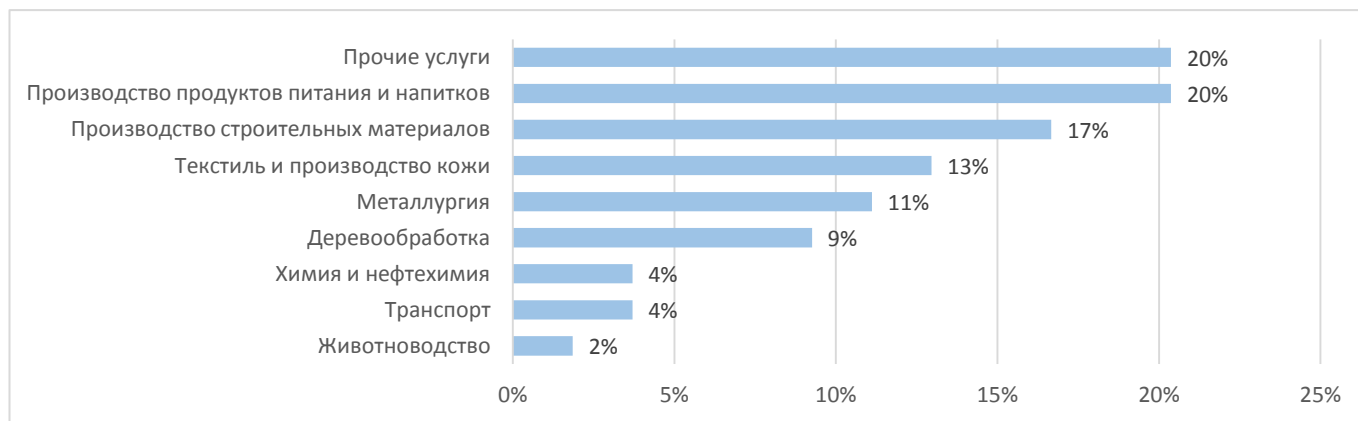
При более детальном рассмотрении инвестиционных проектов Фонда в обрабатывающей промышленности можно также отметить положительные факторы для оздоровления активов. Например, деятельность завода по выпуску металлоконструкций по проекту ТОО «ILNO Group» относится к производству изделий из металлоконструкций, ограждающих плит на основе профильных металлических листов и стальных гнутых профилей прямоугольного и квадратного сечения, которая является подотраслью обрабатывающей промышленности с высоким потенциалом замещения импорта, так как более 50% потребляемой продукции на внутреннем рынке является импортной. А также наблюдается рост экспорта продукции в данной подотрасли, в среднем около 7% с 2012 по 2016 годы.

Все эти факторы положительно влияют на привлекательность большей части активов Фонда для внешних и внутренних инвесторов, учитывая, что 71% (40 проектов) инвестиционных проектов Фонда сконцентрированы именно в обрабатывающей промышленности.

## Соотношение инвестиционных проектов по отраслям экономики



## Соотношение инвестиционных проектов по подотраслям экономики



Фонд обладает диверсифицированным портфелем активов, включающим недвижимое имущество в виде земельных участков, зданий, сооружений, фабрик, ферм, складов и производственных комплексов, и движимым имуществом в виде технологического оборудования, спецтехники и различного автотранспорта. Текущее сочетание различных видов собственности предоставляет Фонду гибкость в их реализации.

### Портфель активов Фонда

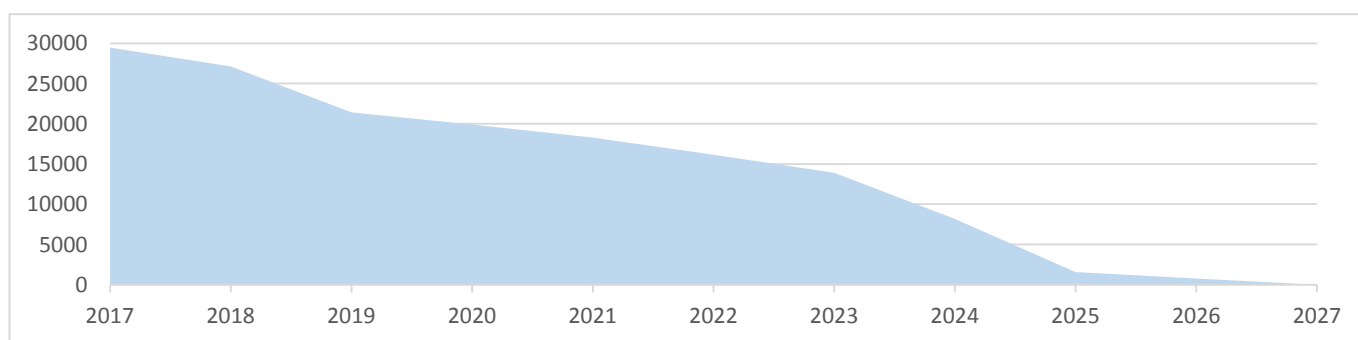


Проекты Фонда, по которым на сегодняшний день ведутся работы, можно разделить на три категории:

1. реализованные активы, по которым ведутся погашения;
2. активы, планируемые к реализации;
3. проекты, по которым ведется претензионно-исковая деятельность и возвращение задолженностей.

По первым проектам ведется активный мониторинг выплат, с предварительной датой погашения всех задолженностей в 2026 году.

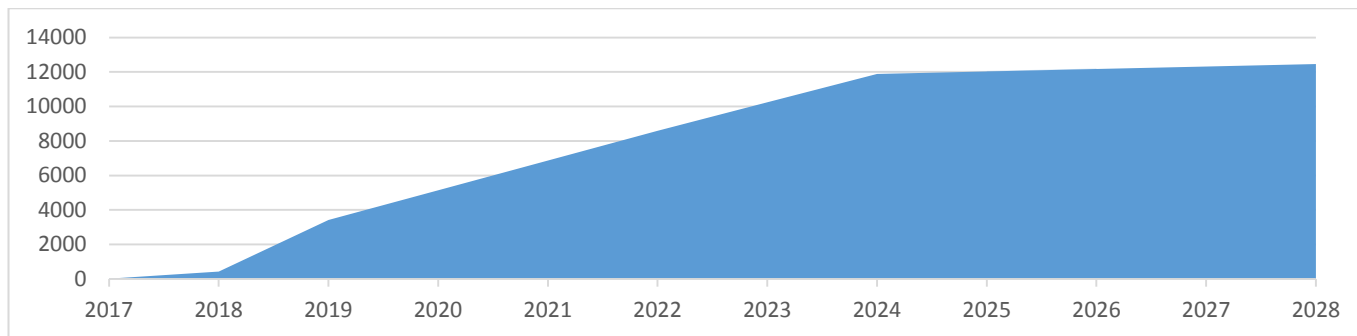
### Динамика погашения задолженности по реализованным активам, млн тенге



По активам, полученным в ходе претензионно-исковой работы, будут вестись работы по реализации, включая поиск потенциальных инвесторов, с предварительной датой реализации всех активов в 2029 году.

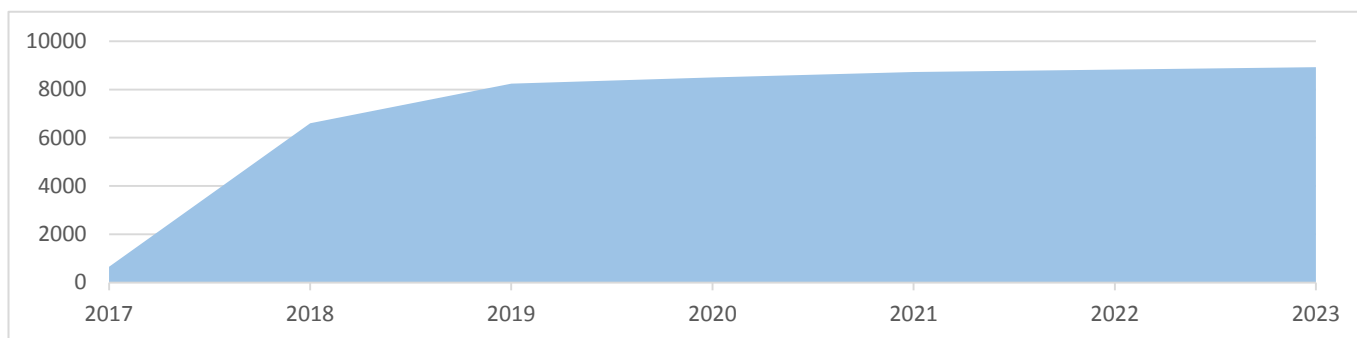
### Динамика реализации активов, млн тенге





Предварительное окончание возврата задолженностей по проектам, по которым ведутся претензионно-исковые работы, — 2023 год.

**Динамика возврата задолженностей по проектам, млн тенге**



Примером успешной деятельности Фонда в части возврата задолженности может послужить проект «Создание транспортно-логистических центров (далее — ТЛЦ) в городах Алматы и Астана». Данный проект был получен Фондом по договору цессии в 2013 году, общая сумма задолженности составила 11,7 млрд тенге. В том же году в результате претензионно-исковой деятельности на баланс Фонда было принято имущество по данному проекту в виде двух земельных участков и одного ТЛЦ стоимостью 5,9 млрд тенге. В 2014 году ТЛЦ был реализован в рассрочку за 6,1 млрд тенге.

В настоящий момент на счета Фонда поступили средства в размере 5,1 млрд тенге в рамках Договора. Оплата по Договору производится без задержек.

Деятельность Фонда в отношении этих трех типов активов будет включать следующее:

**1. Возврат задолженности по проблемным проектам:**

**проведение претензионно-исковой работы, включая:**

- возврат задолженности по проблемному активу путем проведения претензионно-исковой работы, а также путем проведения процедур реабилитации/банкротства;
- принятие актива на баланс.

**2. Работа с проблемными активами:**

- реализация актива/права требования;
- реструктуризация задолженности, в том числе путем перевода/переуступки задолженности третьим лицам, приостановления начисления пени, штрафов и др., а также списания задолженности, включая основной долг, пени, штрафы и другие виды задолженности;
- привлечение отечественных и зарубежных стратегических инвесторов;
- передача имущества в аренду/доверительное управление/ссуду с целью покрытия текущих расходов.

## Передача активов/проектов в конкурентную среду в рамках программы приватизации

В соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года № 1141 «О некоторых вопросах приватизации на 2016–2020 годы» в сентябре 2016 года определены активы Фонда, подлежащие приватизации:

1. АО «Уральский завод металлоконструкций и цинкования» (доля участия Фонда — 29,77%);
2. АО «Иртышский химико-металлургический завод» (доля участия Фонда — 44,57%);
3. АО «Раннила Казахстан» (доля участия Фонда — 44%);
4. АО «Pams Pipe» (доля участия Фонда — 100%);
5. ТОО «А-КБК» (доля участия Фонда — 100%);
6. АО «White Fish of Kazakhstan» (доля участия Фонда — 42,34%);
7. АО «МырзАбеК-АЛТЫН ТАС групп» (доля участия Фонда — 39%);
8. АО «Досжан темир жолы (ДТЖ)» (доля участия Фонда — 48,94%).

Данная работа проводится путем продажи долей участия Фонда в дочерних организациях в соответствии с утвержденным перечнем юридических лиц, аффилированных с Холдингом, предлагаемых к передаче в конкурентную среду в приоритетном порядке (решение Правления Холдинга от 12 февраля 2016 года №06/16).

В октябре 2016 года Фонд утвердил План работы по передаче в конкурентную среду активов Фонда и способы и условия реализации активов Фонда, передаваемых в конкурентную среду. В 2016 году Фонд заключил договор с АО «Информационно-учетный центр» об оказании услуг по реализации имущества Фонда через веб-портал реестра государственного имущества.

По итогам электронных аукционов в 2017 году были реализованы следующие пакеты акций: АО «МырзАбеК-АЛТЫН ТАС групп», АО «Pams Pipe», ТОО «А-КБК» на общую сумму 337, 161 тыс. тенге. По активам АО «Иртышский химико-металлургический завод» планируется подписание договора купли-продажи акций до конца 2017 года.

В настоящий момент по остальным активам торги не состоялись в связи с отсутствием заявок на участие. В этой связи по проектам АО «Раннила Казахстан», АО «Уральский завод металлоконструкций и цинкования» и АО «White Fish of Kazakhstan» планируется принятие решений о дальнейшей реализации (ликвидации/банкротству). Проект АО «Досжан темир жолы (ДТЖ)» планируется к исключению из списка активов, передаваемых в конкурентную среду в рамках программы приватизации в связи с рекомендациями Министерства финансов РК.

## SWOT-анализ

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• обновленная стратегия Фонда;</li><li>• опыт работы с проблемными активами — проведение реструктуризации задолженности и ее взыскание;</li><li>• диверсифицированный портфель активов;</li><li>• наличие профессиональных кадров с опытом работы — как в государственных, так и в бизнес-структурах;</li><li>• накопленный опыт, извлеченный из «работы над ошибками» в инвестировании и управлении инвестиционными проектами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• риск нарастания кредитных и валютных рисков заемщиков;</li><li>• высокая концентрация портфеля по отраслям и группам заемщиков;</li><li>• значительное количество проблемных проектов и, как результат, существенный объем провизий по данным проектам;</li><li>• недостаточно эффективная организация бизнес-процессов;</li><li>• низкая степень автоматизации процессов в Фонде</li></ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• стать организацией, специализирующейся в области возврата задолженности и оздоровления проектов;</li><li>• слабое конкурентное давление</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ухудшение делового и инвестиционного климата в стране;</li><li>• отсутствие утвержденной законодательно апробированной на практике методологии по управлению проблемными активами;</li><li>• установление регуляторных ограничений, которые могут негативно повлиять на деятельность Фонда;</li></ul>

- 
- низкое качество менеджмента на предприятиях;
  - риск снижения конкурентоспособности заемщиков Фонда в составе Таможенного союза и ЕвразЭС;
  - риск наступления новой волны мирового кризиса (большой внешний долг индустриальных стран, признаки «перегрева» на финансовых рынках и рынках недвижимости развивающихся стран);
  - нарастающий геополитический риск, связанный с продлением санкций против России.
- 

## Миссия и видение Фонда

**Миссия Фонда** — содействие устойчивому развитию страны путем оздоровления проблемных проектов.

**Видение развития Фонда** — профессиональная компания, направленная на возврат задолженности и оздоровление проектов.

**Целью** деятельности Фонда является возврат ранее вложенных инвестиций и содействие оздоровлению предприятий, запуск производств, а также улучшение социально-экономической обстановки регионов РК.

## Построение эффективного института развития, интегрированного в АО «НУХ «Байтерек»

С целью повышения эффективности деятельности Фонда, а также становления Фонда как интегрированного института развития, Фонд намерен решать следующие задачи.

## Обеспечение безубыточного уровня операционных и финансовых результатов деятельности

Решение данной задачи будет осуществляться посредством:

1. совершенствования бизнес-модели;
2. совершенствования системы управления рисками для достижения утвержденного уровня доходности от инвестиций;
3. совершенствования технической и кадровой политики;
4. совершенствования и внедрения эффективной системы внутреннего контроля и аудита;
5. строгой финансовой дисциплины и контроля организационно-административных расходов;
6. повышения уровня корпоративного управления.

## Построение бизнес-модели, способствующей достижению ключевых показателей деятельности

Существующая в Фонде бизнес-модель в настоящее время не способствует эффективному решению поставленных задач. По этой причине в целях устранения имеющихся недостатков будут реализованы следующие задачи:

1. мониторинг и анализ ликвидности и движения денежных средств, а также его прогнозирования;
2. внедрение результатно-ориентированной модели деятельности Фонда, т.е. внедрение усовершенствованной системы оценки и поощрения сотрудников, ориентированной на достижения общих результатов Фонда на основе утвержденных корпоративных КПД;
3. для достижения утвержденных корпоративных КПД Фонда и других результатов, поставленных перед Фондом, разработать соответствующие целям Фонда индивидуальные планы развития и Ключевые показатели деятельности сотрудников и менеджмента;
4. внедрение программ долгосрочной мотивации менеджмента Фонда, способствующих установлению баланса в структуре вознаграждения руководителей и закреплению ответственности за долгосрочные результаты деятельности;
5. повышение качества обслуживания клиентов ответственными сотрудниками за счет разработки четкого регламента работы и Соглашения об уровне оказания услуг;
6. улучшение взаимодействия внутренних департаментов путем внедрения системы оценки и поощрения сотрудников, ориентированные на достижение общего результата и поставленных целей;
7. создание эффективной системы мотивации и стимулирования работников.

## Совершенствование системы управления рисками

Риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления Фондом при принятии инвестиционных решений и мониторинге существующих проектов. В период реализации стратегии Фонда до 2023 года необходимо совершенствовать оценку, управление, мониторинг и контроль за основными группами рисков Фонда, включая:

1. повышение уровня осознания важности риск-менеджмента и внутреннего контроля в Фонде;
2. обеспечение автономности при принятии инвестиционных решений и определении инвестиционных рисков;
3. постоянный контроль на уровне уполномоченных органов Фонда над улучшением качества инвестиционного портфеля;
4. создание четкой системы и модели (согласно лучшим практикам) отбора проектов для инвестирования и мониторинга проектов;
5. совершенствование методики оценки кредитного риска с привлечением ведущих консалтинговых компаний и усиление требований по критериям отбора;
6. четкую мотивацию и ответственность структурных подразделений, ответственных за инвестиционные проекты Фонда;
7. автоматизацию системы управления рисками;
8. внедрение эффективной системы управления операционными рисками;
9. внедрение эффективной корпоративной системы управления, которая обеспечивает автономность функции риск-менеджмента при составлении рекомендаций инвестиционных проектов и их мониторинга;

10. усиление контроля над финансовыми рисками, включая риски финансовой устойчивости Фонда, кредитные риски инвестиционного портфеля, портфеля временно-свободных денежных средств, валютные, процентные риски и риски ликвидности;
11. совершенствование системы ограничений риска (лимиты, хеджирование, диверсификация, концентрация и т.д.), как способа (метода) управления количественными рисками;
12. совершенствование системы управления рисками на уровне группы;
13. совершенствование организационной структуры управления рисками;
14. создание отдела комплаенс для обеспечения внутреннего контроля качества по управлению рисками и современной процедуры принятия клиента (стратегического партнера), т. е. прединвестиционного анализа и принципа «знать клиента» согласно местному законодательству и лучшим практикам.

В рамках эффективного управления рисками будет осуществляться:

1. автоматизация системы управления рисками;
2. внедрение новых подходов к оценке кредитного/инвестиционного рисков, в том числе внедрение модели по расчету показателя ожидаемых кредитных убытков ECL (expected credit loss), модели оценки уровня потерь при дефолте контрагента LGD (loss given default);
3. внедрение модели оценки величины кредитного требования, подверженного риску дефолта EAD (exposure at the default);
4. совершенствование существующих подходов к оценке кредитного/инвестиционного рисков, в том числе модели по оценке вероятности дефолта PD (probability of default).

## **Совершенствование технической и кадровой политики**

### **ИТ-обеспечение**

Реализация настоящей Стратегии невозможна без соответствующего развития ИТ-обеспечения. Основными задачами ИТ-обеспечения должны стать:

1. разработка среднесрочной программы дальнейшего развития информационных систем Фонда;
2. автоматизация и завершение автоматизации отдельных процессов, а также повышение безопасности/непрерывности ИТ-услуг;
3. стандартизация и унификация информационно-технологического оборудования;
4. совершенствование систем управления ИТ-обеспечения.

Фонд продолжит работу по внедрению системы бюджетирования и развитию функционала автоматизированной бухгалтерской системы, а также совершенствованию системы электронного документооборота и коллективной работы с использованием электронно-цифровых подписей с постепенным переходом от бумажных носителей. Кроме того, будет вестись работа над внедрением единой многокомпонентной системы для обеспечения бесперебойной автоматизированной работы бизнес-процессов, — данная мера будет направлена на увеличение производительности Фонда, активно использующий в своей деятельности информационные технологии. В ближайшей перспективе планируется внедрение систем бюджетирования и управления рисками. Кроме того, особое внимание будет уделено качественному и эффективному взаимодействию между Фондом и единственным акционером посредством интеграции информационных систем, а также работы по принципу единого окна. Также в рамках работы с инвестиционными проектами будет повышаться эффективность работы ИТ-функций в Фонде по обеспечению контрагентов оптимальным набором и качеством ИТ-сервисов.

В рамках повышения качества, оперативности и точности предоставляемой информации, используемой при решении аналитических задач и принятия управленческих решений, Фонд планирует реализовать проект по автоматизации финансовой и управленческой отчетности с использованием инструментов MIS (management information system), а также продолжить автоматизировать и оптимизировать бизнес-процессы Фонда BPM (business process management) с целью обеспечения роста производительности труда, снижения операционных затрат и предоставления оперативной и качественной инвестиционной деятельности.

## **Кадровая политика**

Кадровая политика Фонда строится на видении того, что люди — это главный стратегический ресурс Фонда. В целях обеспечения Фонда необходимыми человеческими ресурсами с необходимой квалификацией и требуемой мотивацией Фонд проведет работу по реализации единой кадровой политики АО «НУХ «Байтерек», что позволит привлекать и удерживать в Фонде профессионалов, способных внести ценный вклад в развитие и рост эффективности работы Фонда, а также получать максимальную отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы.

Исходя из этого, управление персоналом в Фонде в рамках единой кадровой политики АО «НУХ «Байтерек» будет развиваться по следующим направлениям:

1. эффективное планирование трудовых ресурсов будет осуществляться через применение политики открытого конкурсного отбора персонала, обеспечивающего прозрачность, создание интегрированного кадрового резерва из лучших работников для дальнейшего развития и продвижения профессиональных кадров внутри группы компаний АО «НУХ «Байтерек», проведение анализа, рационализации и оптимизации организационной структуры группы компаний АО «НУХ «Байтерек»;
2. обеспечение справедливого и конкурентоспособного материального стимулирования за труд на основе внедренной системы оценок и с учетом регулярного обзора заработных плат на рынке труда и сопоставимой отрасли, проведения мотивационных исследований, реагирование на изменения в законодательстве РК и т.д.;
3. повышение уровня производительности труда работников через справедливую и систематизированную оценку деятельности с помощью применения КПД, аттестации персонала и мотивационных мероприятий;
4. продуктивное управление человеческим капиталом обеспечит система постоянного профессионального развития персонала, внедрение и применение в трудовых процессах современных технологий и систем управления информацией, в том числе автоматизации процессов управления знаниями, умениями и навыками;
5. эффективная коммуникация и взаимодействие работников будет обеспечиваться путем организации внутренних корпоративных источников регулярного информирования работников и каналов коммуникации, в том числе через работу внутреннего портала (интранет), регулярного изучения мнений и предложений работников, организации деятельности рабочих групп, развития института представителей работников и органов социального партнерства на местах.

## **Совершенствование и внедрение эффективной системы внутреннего контроля и аудита**

Основной целью налаживания системы внутреннего контроля (далее — СВК) в Фонде является предупреждение рисков в финансово-хозяйственной и операционной деятельности, своевременное принятие мер по их устранению, выявление и мобилизация внутренних резервов сокращения расходов и оказание содействия органам управления в выполнении управленческих функций.

Основными задачами системы внутреннего контроля являются:

1. обеспечение эффективного управления деятельностью Фонда и достижения поставленных перед ними стратегических целей наиболее оптимальным образом;
2. обеспечение соблюдения требований законодательства РК и требований действующих нормативных документов и внутренних процедур, установленных в Фонде;
3. своевременное выявление и анализ рисков деятельности Фонда;
4. обеспечение качества, достоверности, корректности, целостности и актуальности финансовой и управленческой информации и отчетности Фонда;
5. обеспечение выполнения финансово-хозяйственных планов Фонда;
6. обеспечение высокого уровня доверия стратегических партнеров к Фонду, их органам управления;
7. обеспечение сохранности капиталовложений Холдинга и стратегических партнеров;
8. обеспечение сохранности активов Фонда и эффективного использования ресурсов Фонда.

Эффективность СВК будет обеспечена путем внедрения единых стандартов, методов и процедур реализации внутреннего контроля/аудита, что будет осуществлено с помощью тесного взаимодействия с Холдингом в целях обеспечения взаимосвязанности, последовательности, преемственности и объективности контроля. Важной задачей будет являться проведение систематической оценки системы

внутреннего контроля для определения способности внедряемой системы обеспечить выполнение поставленных перед ней целей и задач.

### **Повышение уровня корпоративного управления**

Повышение уровня корпоративного управления в Фонде в первую очередь будет заключаться в разработке и четком следовании общепринятому своду правил корпоративного управления. В краткосрочной перспективе Фонд будет осуществлять укрепление независимости и повышения эффективности работы Совета директоров — необходимо повысить требования к независимым директорам и, соответственно, повысить их мотивацию при достижении Фондом ожидаемых результатов деятельности. Кроме того, планируется укрепление системы внутреннего контроля и управления рисками, повышение стандартов прозрачности деятельности Фонда, совершенствование системы вознаграждения Совета директоров, менеджмента и сотрудников Фонда в зависимости от достижения запланированных результатов. В соответствии с международной практикой Фонд планирует внедрить и следовать принципам устойчивого развития (корпоративная социальная ответственность).

Также в Фонде на регулярной основе проводится диагностика корпоративного управления в соответствии с утвержденной методикой, по результатам которой разрабатываются и внедряются различные меры по дальнейшему усовершенствованию корпоративного управления.

### **Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами**

Данная задача будет реализована посредством:

#### **повышения уровня управления ликвидностью**

В целях эффективного управления активами и пассивами Фонд планирует:

1. обеспечить эффективное управление временно свободной ликвидностью путем диверсификации казначейского портфеля;
2. обеспечить умеренно агрессивную политику инвестирования ликвидных средств и средств уставного капитала, которая способна обеспечить сохранность временно свободных денежных средств во времени;
3. обеспечить снижение транзакционных издержек, а также установить мониторинг и измерение эффективности процессов по казначейским операциям;
4. обеспечить автоматизацию системы управления казначейскими операциями.

#### **повышения прозрачности деятельности и уровня доверия населения**

В целях повышения узнаваемости Фонда как в Казахстане, так и за рубежом, будет разработана коммуникационная политика Фонда и корректировка информационной политики с учетом задач, поставленной данной Стратегией развития до 2023 года, а также в рамках исполнения Единой коммуникационной стратегии АО «НУХ «Байтерек». Задачами коммуникационной политики будет являться коммуникационное сопровождение формирования имиджа Фонда как института развития, направленного на оздоровление проблемных активов с целью их воздействия на повышение социально-экономических показателей в регионах.

Для этих целей будут осуществлены следующие действия:

- проведение ребрендинга Фонда;
- обеспечение полного и своевременного доведения необходимой информации для всех заинтересованных в деятельности Фонда сторон — акционер, инвесторы, клиенты, партнеры, средства массовой информации, государственные органы и прочие;
- всестороннее информирование целевой аудитории об инструментах, принципах и результатах работы Фонда, а также получение обратной связи с помощью современных информационных технологий и традиционных средств коммуникации;
- раскрытие актуальной информации по финансовым и нефинансовым показателям в соответствии с действующим законодательством об акционерных обществах.



При этом одним из основных каналов реализации коммуникационной и информационной политик будет являться корпоративный веб-сайт Фонда, содержащий наибольшую часть информации о нем.

# Стратегические направления деятельности

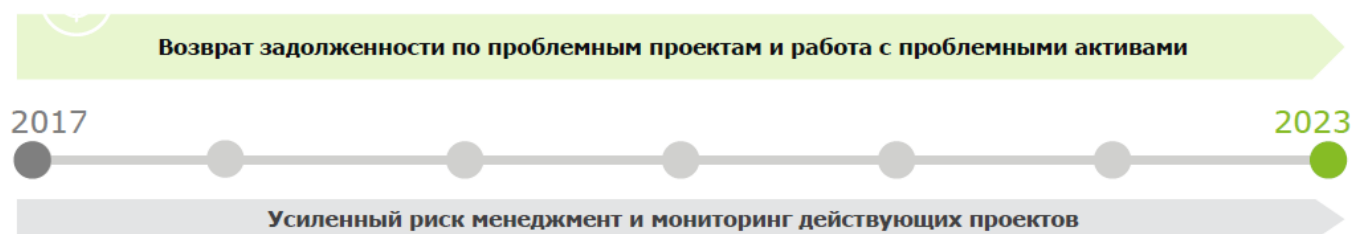
## Стратегические направления и задачи

Исходя из миссии и видения развития, Фонд сконцентрирует свою деятельность на следующих стратегических направлениях:

### Стратегические направления и задачи

№	Стратегические направления	Стратегические задачи
1.	Возврат задолженности по проблемным проектам	Проведение претензионно-исковой работы
2.	Работа с проблемными активами	Реструктуризация Привлечение отечественных и зарубежных стратегических инвесторов Управление стрессовыми активами

### Дорожная карта достижения стратегических целей Фонда



#### Возврат задолженности по проблемным проектам:

##### Проведение претензионно-исковой работы –

- возврат задолженности по проблемному активу путем проведения претензионно-исковой работы, а также путем проведения процедур реабилитации/банкротства;
- принятие актива на баланс с последующей реализацией.

#### Работа с проблемными активами:

##### Управление активами, в том числе:

- Реализация актива/права требования;
- Реструктуризация задолженности, в том числе изменение графика погашения, приостановления начисления пени, штрафов и др., а также списания задолженности, включая основной долг, пени, штрафы и другие виды задолженности;
- Привлечение отечественных и зарубежных стратегических инвесторов;
- Передача имущества в аренду/доверительное управления/ссуду с целью покрытия текущих расходов.

**Взаимодействие с компаниями, входящими в группу Холдинга** – использование комплексного пакета инструментов поддержки



## Первое направление — возврат задолженности по проблемным проектам

В ситуации экономического кризиса, повлекшего ухудшение качества кредитных портфелей практически во всех финансовых организациях, на первый план выходит задача формирования адекватной процедуры работы с проблемной задолженностью, четко регламентирующей порядок взаимодействия структурных подразделений и сотрудников, оптимизирующей трудозатраты на достижение результата и снижающей риск принятия неверных управленческих решений при работе с такой задолженностью.

Необходимо отметить, что наиболее эффективной стратегии работы с долгами не существует. Работа с проблемными активами Фонда подразумевает многовариантность. В связи с этим при наличии тех или иных условий можно применить одну либо несколько стратегий. Решающим критерием для применения той или иной стратегии (сценария) работы с проблемным активом является своевременность применения мер по возврату проблемной задолженности. Основные стратегии, которые могут быть выбраны исходя из критериев, можно условно разделить на два типа: внесудебные (реструктуризация задолженности/принятие актива на баланс Фонда/передача прав (требований) и т.п.) и судебные (суд/исполнительное производство/реабилитация/банкротство). При этом при работе с проблемным активом стратегии могут комбинироваться и проводиться параллельно.

### Проведение претензионно-исковой работы по проблемным активам Фонда

Претензионно-исковая работа — это совокупность действий, направленных на осуществление надлежащей защиты интересов и прав Фонда во взаимодействии с контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления. Основными мероприятиями с проблемными активами являются:

1. возврат задолженности по проблемному активу путем проведения претензионно-исковой работы в рамках исполнительного производства, реабилитации/банкротства;
2. принятие актива на баланс и последующая передача актива для оздоровления, управления и в аренду.

Возврат задолженности должников в судебном порядке осуществляется в случае невозможности его погашения в добровольном порядке. Если переговоры с должником не дают результатов или должник не идет на контакт вообще, либо занимает неконструктивную позицию, отрицая как сам факт задолженности, так и возможность ее взыскания, можно считать, что остальные стратегии в отношении должника неприемлемы. В таком случае одним из вариантов погашения задолженности является проведение в отношении такого должника претензионно-исковой работы, которая состоит из следующих направлений:

- 1) обращение в судебные органы и получение судебного акта;
- 2) исполнительное производство;
- 3) реабилитация/банкротство;
- 4) списание задолженности должников, ликвидированных как юридическое лицо и исключенных из реестра юридических лиц.

Перед началом применения судебных стратегий взыскания задолженности Фондом тщательно изучается вопрос оценки всех рисков (все «за» и «против» такого шага). С одной стороны, оцениваются все выгоды, которые Фонд получит при взыскании задолженности через суд, а с другой — связанные с ведением судебного процесса расходы. При этом на любом этапе или на любой стадии судебного производства стороны могут прийти к мировому соглашению, которое будет предусматривать реализацию одной или нескольких досудебных стратегий.

Как отдельную стадию данного направления можно выделить исполнительное производство. При положительном решении вопроса о взыскании задолженности в судебном порядке требуется ведение исполнительного производства на основании судебного решения. Для реализации данного направления Фонд взаимодействует с институтом частных судебных исполнителей и проводит все необходимые мероприятия, предусмотренные законодательством в области исполнительного производства до тех пор, пока процедура взыскания не будет завершена и долги не будут реально возвращены, путем реализации активов/принятия на баланс Фонда.

Еще одним из направлений, проводимых Фондом в отношении неплатежеспособных должников, является реабилитация/банкротство. Основанием для обращения Фонда как кредитора с заявлением в суд о признании должника банкротом или применении реабилитационной процедуры является неплатежеспособность должника. Что касается процедуры банкротства, можно выделить активное банкротство, когда Фонд выступает инициатором банкротства должника, и пассивное банкротство, когда Фонд ходатайствует о включении в реестр кредиторов.

При выборе данного направления Фонд учитывает следующие аспекты:

- часто процедура банкротства является единственной эффективной возможностью взыскания долга с «умирающего» предприятия;
- возможность приобретения имущества должника по цене значительно ниже рыночной;
- возможность законно списать задолженность предприятия-должника как нереальную к взысканию, получив в этом случае экономию за счет того, что не придется платить налог на прибыль, а также создавать резервы.

При необходимости применения реабилитационной процедуры кредиторами должника разрабатывается план реабилитации, который согласуется с Фондом и утверждается судом. План реабилитации должен содержать конкретные мероприятия по восстановлению платежеспособности должника (реабилитационные меры) и график погашения задолженности перед кредиторами.

Реабилитационные меры могут включать любые организационно-хозяйственные, технические, финансово-экономические, правовые и иные не противоречащие законодательству Республики Казахстан мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности должника, включая санацию, продажу имущества (активов) путем проведения электронного аукциона, уступку прав требований должника, прощение части долга, списание пени и штрафов, обмен долгов на акции, заключение мирового соглашения и др.

Как при реабилитации, так и при банкротстве Фонд проводит мероприятия по включению своих требований в общий реестр требований кредиторов и их удовлетворения за счет реализации мероприятий, предусмотренных в плане реабилитации либо реализации имущественной массы.

В целях защиты и представления интересов Фонда, проводится постоянный мониторинг процедуры реабилитации/банкротства и участие при принятии решений собрания/комитета кредиторов.

По принятым на баланс активам (как в рамках исполнительного производства, так и в случае банкротства должника) Фонд осуществляет все необходимые мероприятия, связанные с управлением активами (путем аренды, передачи имущества и доверительное управление или безвозмездное пользование (по договору ссуды) или иными способами).

После полного завершения исполнительного производства (проведение исчерпывающих мер в рамках исполнительного производства и возврат исполнительного документа в связи с отсутствием имущественного состояния), процедуры банкротства в отношении должника, а также исключения юридического лица из единого государственного реестра юридических лиц Фонд проводит мероприятия по прекращению обязательств должников перед Фондом в связи с их ликвидацией.

Результаты претензионно-исковой работы с проблемными активами выражаются в следующих ключевых показателях деятельности:

1. сумма взысканной задолженности по проектам Фонда, поступающая в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы /банкротству;  
(в указанную сумму включены как деньги, поступающие в рамках исполнительного производства и банкротства, так и имущество, принимаемое в собственность Фонда);
2. количество субъектов (должников), по которым прекращены обязательства перед Фондом;
3. балансовая стоимость инвестиционного и кредитного портфеля, млрд тенге.

Процедура прекращения обязательств должников перед Фондом в связи с его ликвидацией состоит из следующих этапов: завершения исполнительного производства (проведение исчерпывающих мер в рамках исполнительного производства и возврат исполнительного документа, в связи с отсутствием

имущественного состояния), процедуры банкротства в отношении должника, а также исключения юридического лица из единого государственного реестра юридических лиц.

## **Второе направление — работа с проблемными активами**

Работа с проблемными активами — это комплексный анализ имеющихся проблемных и непрофильных активов на предмет определения дальнейших действий в отношении различных групп активов — восстановление стоимости, восстановление прибыльности операций, восстановление ликвидности и платежеспособности.

Основными принципами работы с проблемными проектами являются:

- 1) обеспечение максимально возможного взыскания задолженности по проблемным проектам путем проведения процедур досудебной, претензионно-исковой работы и процессуальных действий в рамках исполнительного производства, а также процедур реабилитации и банкротства;
- 2) оздоровление и запуск производства в рамках проблемного проекта за счет собственных средств Фонда и/или с привлечением инвесторов/стратегических партнеров;
- 3) эффективное управление проблемными проектами (передача в аренду/ссуду/доверительное управление и др.) с целью дальнейшего запуска предприятий;
- 4) увеличение стоимости актива путем привлечения стороннего капитала (частного, государственного, иностранного) для совместной реализации проекта;
- 5) выход из проблемного проекта, в том числе путем реализации имущества Фонда или права требования;
- 6) списание задолженности после проведения исчерпывающих мер, направленных на взыскание/возврат задолженности в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Фонд участвует в оздоровлении проблемных проектов, если такие проекты соответствуют одному из нижеперечисленных критериев:

- 1) реализуется в соответствии с поручением Правительства Республики Казахстан, единственного акционера Фонда;
- 2) инвестиционный проект имеет важное экономическое и социальное значение для соответствующего региона;
- 3) соответствует основным направлениям индустриально-инновационной политики Республики Казахстан.

Основные подходы Фонда по работе с проблемными проектами включают:

- 1) реструктуризацию задолженности;
- 2) финансово-экономическую санацию путем дополнительного финансирования Фондом/привлечения инвесторов;
- 3) реализацию прав требований перевод/переуступку задолженности третьим лицам;
- 4) возврат задолженности во внесудебном/судебном порядке;
- 5) инициирование/участие в процедуре реабилитации/банкротства;
- 6) прекращение требований;
- 7) приостановление начисления пени, штрафов и др.
- 8) списание задолженности, в том числе основного долга, пени, штрафов и других видов задолженности;
- 9) заключение мирового соглашения;
- 10) заключение договора доверительного управления/аренды/ссуды с последующим выкупом;
- 11) иные варианты, способствующие достижению целей, и не запрещенные законодательством Республики Казахстан.

## **Реструктуризация**

Реструктуризация является наиболее распространенной стратегией при работе с активами, с которыми уже возникли либо могут возникнуть проблемы. Необходимо отметить, что варианты реструктуризации задолженности целесообразно выбирать исходя из анализа различных сценариев, которые позволяют определить оптимальный вариант реструктуризации задолженности с учетом изменения действующих условий погашения обязательств.

В рамках развития данного направления настоящей Стратегией предусмотрено осуществление комплекса мероприятий, направленных на облегчение условий обслуживания долга и минимизации

рисков, связанных с проектами, таких как: усиление залогового обеспечения, пересмотр графика платежей, списание части долга (пени, процентов, инвестиционного прироста/вознаграждения), пролонгация сроков инвестирования/кредитования, с целью объективной поддержки должника, связанной с ухудшением его финансового состояния, неисполнением обязательств со стороны дебиторов, экономического положения в стране или других объективных причин.

Основной причиной, по которой проводится реструктуризация, обычно является низкая эффективность работы компании, вызванная несоответствием бизнеса, изменяющимся требованиям рынка. Следствием подобной ситуации становятся неудовлетворительные финансовые показатели, нехватка оборотных средств, высокий уровень дебиторской и кредиторской задолженностей.

Главным критерием для применения этой стратегии является способность заемщика сгенерировать поток денежных средств для погашения долга после проведения реструктуризации. Для этого необходимо сравнить денежные потоки заемщика и планируемые выплаты по кредиту.

Обычно реструктуризация проводится в том случае, если клиент имеет минимальные проблемы (например, проблемы, связанные с сезонным падением спроса, или временные финансовые затруднения) и положительную кредитную историю, а также при взаимном желании сторон на дальнейшее сотрудничество.

Основаниями для проведения реструктуризации задолженности по инвестиционному проекту могут выступать:

- решения Правительства Республики Казахстан о проведении реструктуризации обязательств должника Фонда с отражением основных условий и сроков реструктуризации;
- решения уполномоченного органа Фонда о проведении реструктуризации обязательств должника Фонда с отражением основных условий и сроков реструктуризации;
- решения консультативно-совещательных органов при Президенте Республики Казахстан/при Правительстве Республики Казахстан/при Премьер-Министре Республики Казахстан с последующим принятием решения уполномоченным органом Фонда о проведении реструктуризации обязательств должника Фонда.

Приоритетом проведения мероприятий по реструктуризации задолженности для Фонда является:

- наличие критериев градообразующего предприятия;
- для организаций в сфере промышленности — доминирующее/монопольное положение организации должника в регионе;
- наличие инвестора, выражающего намерение осуществить восстановление и запуск производства, подтвержденного наличием бизнес-плана, плана мероприятий по восстановлению, наличием финансовых возможностей осуществить мероприятия по запуску производства;
- готовность частичного одновременного погашения задолженности;
- улучшение социально-экономической обстановки на предприятии и в регионе;
- осуществление деятельности юридическим лицом, задолженность которого планируется реструктурировать в пилотном кластере в приоритетных секторах экономики Республики Казахстан;
- другие критерии.

### **Привлечение отечественных и зарубежных стратегических инвесторов**

Немаловажным успешным фактором, направленным на оздоровление активов, является поиск и привлечение стратегических и институциональных отечественных и зарубежных инвесторов, из них предпочтение отдается инвесторам, способным обеспечить высокое качество реализации/оздоровления активов и имеющим соответствующий опыт. Фондом ведется активная работа с действующими отечественными инвесторами, привлекаются в рамках различных государственных программ зарубежные инвесторы, путем совместной работы с акиматами регионов Республики Казахстан.

В посткризисный период одним из основных направлений деятельности Фонда является возврат ранее вложенных инвестиций путем пересмотра структуры инвестирования, проведения реструктуризации задолженности (изменение сроков погашения и т.д.), поиск и привлечение потенциальных партнеров (отечественных и зарубежных) и запуск/перезапуск производства.

К 2023 году Фонд намерен завершить работу с проблемными активами посредством проведения процедуры оздоровления (проведение процедур реструктуризации, предоставление недостающего объема инвестирования для ввода в эксплуатацию предприятий, предоставление иных финансовых мер поддержки (предоставление гарантии, списание либо капитализация задолженности).

Промежуточная работа с проблемными активами будет выражаться в следующих ключевых показателях деятельности:

1. погашение АО «БРК» по договорам цессии;
2. сумма обязательств перед АО «БРК» на конец периода в млрд тенге.

Согласно договоренности, достигнутой между Фондом и АО «БРК», Фонд направляет не менее 50% от суммы денежных поступлений от реализации/отчуждения активов в рамках проектов, переданных согласно договорам о переуступке прав требований на оплату стоимости прав (требований), тем самым уменьшая сумму обязательств перед АО «БРК», а оставшаяся сумма вносится на банковский вклад, открываемый у АО «БРК».

3. Количество проектов, по которым заключены соглашения/договора на реализацию.

Согласно стратегии работы с инвестиционными проектами Фонд проводит мероприятия по структурированию сделок и заключению договоров купли-продажи активов, а также мировых соглашений. Учитывая нерешенные вопросы с проблемными активами, а также принимая во внимание переданные на баланс Фонда проблемные проекты, ранее профинансированные Банком Развития Казахстана, задачами развития данного направления будет являться следующее:

### **Управление стрессовыми активами**

Фонд планирует к 2023 году максимально завершить работу по возврату проблемных активов (структурирование сделок, реструктуризация) и перейти на деятельность по мониторингу исполнения условий, прописанных в ранее заключенных договорах.

Фонд участвует в управлении и контроле за деятельностью дочерних и зависимых организаций (далее — ДЗО) исключительно через своих представителей в общих собраниях участников, общих собраниях акционеров, наблюдательных советах, советах директоров ДЗО (далее — представители Фонда в ДЗО) в порядке, предусмотренном учредительными и иными внутренними документами Фонда и ДЗО.

Представители Фонда в ДЗО представляют и отстаивают интересы Фонда на общих собраниях участников, общих собраниях акционеров, наблюдательных советах, советах директоров ДЗО.

Участие Фонда в управлении ДЗО осуществляется в следующих целях:

- 1) повышение капитализации, рентабельности ДЗО;
- 2) повышение эффективности работы ДЗО;
- 3) координация финансовой и производственно-хозяйственной деятельности Фонда и ДЗО;
- 4) разработка и внедрение организационно-управленческих, экономических и правовых механизмов взаимодействия Фонда с ДЗО, обеспечивающих баланс интересов Фонда, ДЗО и других участников, акционеров ДЗО;
- 5) внедрение принципов производственно-хозяйственной, финансовой, административной, кадровой политики, корпоративного управления, деловой этики Фонда в ДЗО с учетом особенностей и положительного опыта ДЗО;
- 6) контроль за:
  - соблюдением ДЗО требований законодательства Республики Казахстан, учредительных документов, внутренних документов, прав и законных интересов участников, акционеров ДЗО;
  - соблюдением учетной политики ДЗО;
  - использованием средств и прибыли ДЗО;
  - утверждением и исполнением бюджетов, инвестиционных планов, смет общехозяйственных расходов, соблюдением кассовой дисциплины, норм расходов сырья, запасов и вспомогательных материалов, за использованием основных производственных средств;
  - организацией договорно-правовой и претензионно-исковой работы;
  - финансово-хозяйственной деятельностью исполнительных органов ДЗО;
- 7) иных, не противоречащих интересам Фонда.

Мониторинг деятельности ДЗО осуществляется путем запроса ежеквартального отчета ДЗО, который в последующем утверждается уполномоченным органом Фонда.

# Ожидаемые результаты

Реализуя стратегию развития, Фонд планирует достичь следующих результатов:

## Ключевые показатели деятельности

№	Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Чистая прибыль, млн тенге	887,07	134,84	60,37	67,56	107,66	240,46	459,40
2	ROA, рентабельность активов, %	0,96%	0,15%	0,07%	0,08%	0,13%	0,30%	0,60%
<b>Стратегическое направление «Возврат задолженности по проблемным проектам»</b>								
3	Количество субъектов (должников), по которым прекращены обязательства перед Фондом	4	14	15	1	1	1	6
4	Сумма взысканной задолженности по проектам Фонда, поступающая в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы/ банкротству, млрд тенге	2,22	5,45	1,33	0,23	0,23	0,1	0,1
5	Балансовая стоимость инвестиционного и кредитного портфеля, млрд тенге	14,1	7,0	5,8	5,1	4,0	3,4	3,0
<b>Стратегическое направление «Работа с проблемными активами»</b>								
6	Погашение задолженности перед АО «БРК» по договорам цессии, млрд тенге	2,05	3,65	2,15	1,57	1,77	1,76	3,4
7	Сумма обязательств перед АО «БРК» на конец периода, млрд тенге	63,90	60,25	58,10	56,53	54,76	53,00	49,60
8	Количество соглашений/договоров/дополнительных соглашений на реализацию/реструктуризацию	5	3	4	4	4	3	3
<b>Стратегическое направление «Развитие несырьевых отраслей экономики»</b>								
9	Количество новых проектов и проектов по модернизации и расширению действующих производств с учетом увеличения производительности труда и расширения рынков сбыта	1	1	1	1	1	1	1
10	Объем продукции произведенной субъектами предпринимательства, получившими поддержку, млрд тенге	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37

# Реализация стратегии развития, ее мониторинг и корректировка

Реализация данной Стратегии развития возможна при создании системы управления и мониторинга ее реализации посредством разработки и утверждения соответствующего Плана мероприятий с указанием сроков и ответственных лиц или структурных подразделений.

Для этих целей необходимо:

- внедрение сбалансированных показателей эффективности работы сотрудников и топ-менеджмента;
- формирование системы мотивации для достижения целей настоящей Стратегии;
- формирование долгосрочного, среднесрочного и годового планирования (бюджетирования) деятельности Фонда;
- формирование адекватной организационной структуры;
- автоматизация всех бизнес-процессов.

Мониторинг реализации Стратегии и исполнения соответствующего Плана мероприятий должен осуществляться на годовой основе и заслушиваться Советом директоров. Корректировка Стратегии будет осуществляться по мере необходимости.



# Приложение

## Методология расчета показателей КПД

№	Показатель	Методика расчета
1	Чистая прибыль, млн тенге	X — чистая прибыль за период
2	ROA, рентабельность активов, %	$(X / ((Y+Z)/2)) * 100$ X = чистый доход Y = активы на конец предыдущего периода Z = активы на конец текущего периода
<b>Стратегическое направление «Работа с проблемными активами»</b>		
3	Количество субъектов (должников), по которым прекращены обязательства перед Фондом, ед.	X — общее количество субъектов (должников), по которым прекращены обязательства перед Фондом, в связи с их ликвидацией
4	Сумма взысканной задолженности по проектам Фонда, поступающая в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы /банкротству, млрд тенге	X — сумма взысканной задолженности по проектам Фонда, поступающая в рамках проведения мероприятий по претензионно-исковой работе/банкротству должников. Возврат задолженности путем проведения претензионно-исковой работы и процессуальных действий в рамках исполнительного производства, а также процедур реабилитации и банкротства (принятие имущества на баланс/продажа имущества в рамках исполнительного производства процедуры банкротства)
5	Балансовая стоимость инвестиционного и кредитного портфеля, млрд тенге	X — балансовая стоимость инвестиционного портфеля (инвестиции в ассоциированные предприятия и финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости) и кредитного портфеля (права требования по займам)
<b>Стратегическое направление «Работа с проблемными активами»</b>		
6	Погашение задолженности перед АО БРК по договорам цессии, млрд тенге	X — сумма частичного/полного погашения задолженности перед АО «БРК» (по договорам цессии)
7	Сумма обязательств перед АО «БРК» на конец периода, млрд тенге	X — балансовая стоимость обязательств перед перед АО «БРК»
8	Количество соглашений/договоров/дополнительных соглашений на реализацию/реструктуризацию	X — общее количество проектов, по которым заключены соглашения/договора/дополнительные соглашения на реализацию
<b>Стратегическое направление «Развитие несырьевых отраслей экономики»</b>		
9	Количество новых проектов и проектов по модернизации и расширению действующих производств с учетом увеличения производительности труда и расширения рынков сбыта	X — количество проектов, получивших поддержку в виде кредитования, долевого финансирования, субсидирования ставки БВУ, гарантирования кредитов, обусловленного размещения средств в БВУ, выдачи грантов (за 2014–2023 гг.)
10	Объем продукции произведенной субъектами предпринимательства, получившими поддержку, млрд тенге	X — сумма объемов производства предприятий, получившие поддержку в виде кредитования, долевого финансирования, субсидирования ставки БВУ, гарантирования кредитов, обусловленного размещения средств в БВУ, выдачи грантов (за 2014–2023 гг.)