

**УТВЕРЖДЕНЫ**  
**Решением Совета директоров**  
**АО «Фонд проблемных кредитов»**  
**№10 от «11» декабря 2020 г.**  
(с изменениями и дополнениями  
от 17 ноября 2021 года № 9,  
от 1 сентября 2022 года №7)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**Акционерного общества «Фонд проблемных кредитов»**  
**на 2017 – 2027 годы**

**г. Алматы, 2020 г.**

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

- 1. Определения и сокращения**
- 2. Функции и стратегические направления деятельности**
- 3. Миссия, видение и ценности**
- 4. Анализ текущей ситуации и управление рисками**
  - 4.1.** Стратегическое направление «Оздоровление банковского сектора»: основные параметры развития отрасли, анализ основных проблем, управление рисками
  - 4.2.** Стратегическое направление «Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов»: основные параметры развития отрасли, анализ основных проблем, управление рисками
- 5. Анализ внутренней и внешней среды**
- 6. Приоритетные направления развития Фонда**
  - 6.1.** Стратегическое направление «Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов»
  - 6.2.** Стратегическое направление «Оздоровление банковского сектора»
- 7. Анализ опыта зарубежных компаний по управлению стрессовыми активами**
- 8. Перспективы развития**
- 9. Архитектура взаимосвязи стратегических направлений деятельности Фонда и Плана развития Министерства финансов Республики Казахстан**
- 10. Стратегические цели и целевые индикаторы**
- 11. Приложения**
  - Приложение 1
  - Приложение 2

## 1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

KASE	Казахстанская фондовая биржа
NPL / неработающие займы	Кредиты с просроченной задолженностью свыше 90 дней
Банк	Банк второго уровня
КУА	Компания по управлению активами
Министерство финансов	Министерство финансов Республики Казахстан
МФЦА	Международный финансовый центр «Астана»
Национальный Банк	Национальный Банк Республики Казахстан
Национальный фонд	Национальный фонд Республики Казахстан
Неработающие активы / стрессовые активы	Сомнительные и безнадежные кредиты, а также активы, изъятые в результате обращения взыскания на заложенное имущество
ОУСА	Организации по управлению стрессовыми активами – дочерние организации, приобретающие сомнительные и безнадежные активы родительского банка
Правительство	Правительство Республики Казахстан
Стратегия развития Фонда	Стратегические направления деятельности АО «Фонд проблемных кредитов» на 2017-2027 годы
Субъекты (должники) МСБ и РБ	Должники по правам требования по займам субъектов малого среднего бизнеса и розничного бизнеса
ОКА (AQR)	Оценка качества активов
Фонд	АО «Фонд проблемных кредитов»

## 2. ФУНКЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Важным условием стимулирования роста экономики страны остается стабилизация ее финансового сектора. Для обеспечения устойчивости всей финансовой системы государством разработан пакет мер реагирования в период кризисных явлений, включающий ряд инструментов, стимулирующих эффективность работы финансовых институтов, в том числе механизм оздоровления банковского сектора с целью минимизации уровня неработающих займов в ссудном портфеле банков.

**Создание Фонда** – одна из мер государства, направленная на обеспечение устойчивой финансовой системы и экономики.

Фонд был создан на основании Постановления Правления Национального Банка от 30 мая 2011 года № 53 «О создании акционерного общества «Фонд проблемных кредитов» и в целях реализации Закона Республики Казахстан от 28 декабря 2011 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам регулирования банковской деятельности и финансовых организаций в части минимизации рисков».

Фонд создан в качестве организации, специализирующейся на улучшении качества кредитных портфелей банковского сектора Республики Казахстан. Фонд при выполнении стоящих перед ним задач не руководствуется целью получения прибыли, поскольку эффективность деятельности Фонда оценивается с учетом сокращения государственных издержек на устранение последствий финансовых кризисов, а не прибыльности Фонда.

**Функция Фонда** заключается в реализации мер, направленных на улучшение качества ссудного портфеля в банковском секторе путем выкупа неработающих активов банков и юридических лиц, ранее являвшихся банками, управления данными активами, вовлечения их в экономический оборот, а также реализации специальных программ, принятых Правительством или Указом Президента Республики Казахстан, направленных на обеспечение устойчивости финансовой системы и оздоровление национальной экономики.

Национальный Банк осуществлял управление Фондом до 2017 года.

В 2017 году Фонд передан в ведение Правительства в лице Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов в целях реализации поручений Главы Государства,

обозначенных в Послании народу Казахстана от 31 января 2017 года, а также на основании постановлений Правления Национального Банка от 21 февраля 2017 года №27 и Правительства от 4 апреля 2017 года №167 «О некоторых вопросах акционерного общества «Фонд проблемных кредитов».

Комитетом государственного имущества и приватизации Министерства финансов право владения и пользования государственным пакетом акций Фонда, в том числе право принятия решения по вопросам, относящим к полномочиям Единственного акционера, передано Министерству финансов.

Таким образом, Единственным акционером Фонда является Правительство.

Деятельность Фонда основывается на международном опыте работы с проблемными активами – выкуп, реструктуризация, судебное взыскание, продажа активов.

**Стратегические направления деятельности Фонда на 2017-2027 годы** предусматривают следующие приоритетные направления:

- 1) Оздоровление банковского сектора;
- 2) Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов.

**В рамках первого направления** Фонд использует механизмы прямого выкупа неработающих активов, прямого выкупа с одновременной продажей, обусловленное финансирование банков, выпуск Фондом гарантий в пользу банков, обеспеченных ценными бумагами Министерства финансов, и другие направления сотрудничества.

**В рамках второго направления** Фонд осуществляет мероприятия по управлению активами путем (1) реструктуризации, (2) взыскания задолженности по правам требования, а также (3) реализации объектов имущества Фонда и его дочерних организаций.

Реструктуризацию задолженности по правам требования Фонд осуществляет с целью обеспечения эффективного возврата задолженности и оздоровления деятельности должников (заемщиков) на условиях, учитывающих возможность должников исполнять свои обязательства (снижение ставки вознаграждения, изменение графиков погашений, пролонгация сроков погашений, списание части задолженности и т.д.). Данные мероприятия также способствуют сохранению и созданию рабочих мест, обеспечению выплат должниками налогов в государственный бюджет.

По правам требования, по которым целесообразность реструктуризации задолженности отсутствует, Фонд применяет меры по взысканию задолженности в соответствии с законодательством Республики Казахстан – это претензионно-исковые мероприятия, исполнительное производство, инициирование процедур банкротства и реабилитации, а также иных правовых мер по возврату задолженности.

Основным способом реализации объектов имущества Фонда является проведение открытых электронных торгов.

При управлении и реализации активов Фонд учитывает возможности реализации инвестиционных проектов, которые могут обеспечить повышение уровня возврата вложенных средств на выкуп активов.

Направления деятельности Фонда реализуются в соответствии с миссией Фонда и концентрируются на оказании содействия оздоровлению национальной экономики.

### **3. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ**

#### *Миссия Фонда*

Миссией Фонда является содействие оздоровлению национальной экономики посредством:

- улучшение качества кредитных портфелей банков путем выкупа неработающих активов и других механизмов оздоровления банковского сектора;
- вовлечение в экономический оборот неработающих активов путем их оздоровления и реализации;
- реализацию иных государственных мер, направленных на стабилизацию финансового сектора.

#### *Видение Фонда к 2027 году*

Фонд концентрирует свою деятельность на стратегическом направлении по вовлечению в экономический оборот выкупленных активов у банков и юридических лиц, ранее являвшихся банками. Так, к 2027 году Фонд намерен достичь уровня профессиональной управляющей компании и национального центра компетенций в области очистки ссудных портфелей финансовых организаций, реструктуризации активов и управления стрессовыми активами.

#### *Ценности Фонда*

**1. Устойчивость.** Для реализации миссии, Фонд будет стремиться к:

- достижению устойчивых (стабильных и долгосрочных) результатов;
- активному сотрудничеству с государственным и частным секторами (в том числе в части интеграции в государственные программы развития и поддержки);
- развитию компетенций участников, методологической базы и других элементов инфраструктуры национального рынка неработающих займов.

**2. Социальная ответственность.** В своей деятельности Фонд будет руководствоваться интересами государства и общества:

- постоянное совершенствование социально-трудовых отношений; содействие имплементации международных норм в области основополагающих принципов и прав в сфере труда, а также развитию конструктивного социального партнерства;
- обеспечение защиты трудовых и социально-экономических прав и интересов работников.

## **4. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

### **4.1. Стратегическое направление «Оздоровление банковского сектора»**

#### **1) Основные параметры развития отрасли**

Одним из основных внутренних факторов, сдерживавших экономический рост страны, являлась стагнация в банковском секторе, обусловленная затянувшейся низкой кредитной активностью банков.

Темпы роста кредитования сдерживались проводимой банками жесткой кредитной политикой, что было связано с дефицитом платежеспособных заемщиков и наличием значительной проблемной доли кредитов с просроченной задолженностью свыше 90 дней, сохранявшихся в ссудном портфеле банков. Обремененность банков проблемными займами требует расходов на формирование значительного объема провизий, что сокращает ресурсы, предназначенные на выдачу новых кредитов экономике.

Таким образом, одной из актуальных проблем в обеспечении стабильного функционирования финансовой системы является выработка и использование эффективных мер для очистки балансов Банков от неработающих займов.

По состоянию на 01.01.2011 года уровень неработающих займов в банковском секторе составлял более 2 трлн. тенге.

Доля неработающих займов в совокупном ссудном портфеле банков:

Показатели	01.2011
Доля неработающих займов в ссудном портфеле Банков	26,71%
Темпы прироста неработающих займов, год к году	19,50%
Темпы прироста ссудного портфеля, год к году	4,31%

Оценка мер по повышению качества активов и поддержанию капитализации после 1 апреля 2019 года, а также реализуемая с 2017 года Программа повышения финансовой устойчивости банковского сектора подтверждают, что в банковском секторе, как на системном уровне, так и на уровне отдельных банков, дефицита капитала нет.

С 1 апреля 2019 года до настоящего момента в банках были произведены мероприятия по улучшению качества портфеля, принятию дополнительного залогового обеспечения по займам, взысканию задолженностей, поддержанию капитализации.<sup>1</sup>

Для повышения эффективности рынка проблемных активов и деятельности Фонда по мнению международных экспертов<sup>2</sup> необходимо провести детальную диагностику операционной среды и разработать следующие инициативы в долгосрочной перспективе:

#### **1. Усиление мер банковского надзора и регулирования:**

- определение вопросов проблемных активов как ключевых приоритетов надзора;
- проведение детальной оценки качества активов банков и стресс-тестирования (*AQR – Asset Quality Review*);
- усиление требований к внутренним процедурам оценки достаточности капитала и надзору;
- разработка рекомендаций банкам по управлению проблемными активами.

*Возможные ключевые участники: Национальный Банк, Банки.*

#### **2. Повышение прозрачности качества активов:**

- гармонизация определений показателей качества активов;
- задание минимальных порогов по раскрытию информации о просроченных кредитах;
- установление регуляторных требований по раскрытию информации о проблемных активах;

<sup>1</sup> Итоговый отчёт по результатам оценки качества активов банка второго уровня РК за февраль 2020 г.

<sup>2</sup> Отчет о Стратегии управления активами Фонда проблемных кредитов. Oliver Wyman, 2018 г.



- разработка стандартов качества оценки проблемных активов.

*Возможные ключевые участники: Национальный Банк, аудиторы, Банки.*

### **3. Развитие вторичного рынка проблемных активов**

- усиление управленческой и операционной экспертизы банков;
- увеличение качества и полноты информации об обязательствах и о заемщиках;
- создание и стандартизация процессов на вторичных рынках для снижения издержек;
- ослабление ограничений по передаче проблемных активов третьим лицам.

*Возможные ключевые участники: Фонд, МФЦА, AIX (The Astana International Exchange), KASE, Банки.*

### **4. Повышение эффективности процедур банкротства, ликвидации и взыскания**

- совершенствование механизмов банкротства, ликвидации и работы по взысканию;
- изменение процедур банкротства и взыскания для снижения издержек и затрат времени;
- расширение и повышение качества доступной статистики по банкротству;
- увеличение персонала, задействованного в судебных процедурах.

*Возможные ключевые участники: Министерство юстиции Республики Казахстан, Правительство, Фонд, Банки*

*Меры, предпринятые Агентством Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, по улучшению внутренних политик и процедур в банках в рамках корректирующих действий по результатам ОКА позволят завершить процесс оздоровления банков и исключат возможность формирования новых системных рисков.*

### **Организации по управлению стрессовыми активами**

Для решения проблемы активно нарастающего уровня неработающих займов в банковском секторе и низкого качества активов банков Национальным Банком был реализован комплекс мер, включающих (1) создание Фонда в 2012 году, (2) формирование необходимой нормативно-правовой базы по созданию банками

дочерних организаций, приобретающих сомнительные и безнадежные активы родительского банка (ОУСА).

Так, в декабре 2011 года был принят Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам регулирования банковской деятельности и финансовых организаций в части минимизации рисков», предусматривающий создание банками дочерних организаций специального назначения, которые будут приобретать сомнительные и безнадежные активы родительского банка и управлять ими для восстановления их стоимости.

Данные организации наделяются особым режимом налогообложения и необходимыми полномочиями для финансового оздоровления заемщиков и повышения качества их займов.

С 2012 года банками были созданы 16 дочерних организаций в виде ОУСА:

<b>П/п</b>	<b>ОУСА</b>	<b>Банк</b>
1	ТОО «КУСА ККБ-1»	АО «Казкоммерцбанк»
2	ТОО «КУСА ККБ-2»	
3	ТОО «КУСА ККБ-3»	
4	ТОО «Организация по управлению стрессовыми активами «KAZKOM Realty»	
5	ТОО «ВСС – ОУСА»	АО «Банк ЦентрКредит»
6	ТОО «Дочерняя организация Народного Банка Казахстана по управлению сомнительными и безнадежными активами «Халык Проект»	АО «Народный Банк Казахстана»
7	ТОО «ОУСА ЦЕСНА»	АО «Цеснабанк»
8	ТОО «ОУСА ЦЕСНА-2»	
9	ТОО «ОУСА Альянс»	АО «Альянс Банк»
10	ТОО «Организация по управлению стрессовыми активами «ОУСА-F»	АО «ForteBank»
11	ТОО «ОУСА NOVA»	АО «Банк Kassa Nova»
12	ТОО «Организация по управлению стрессовыми активами «NB»	АО «Нурбанк»
13	ТОО «АРК Баланс»	АО «Kaspi bank»
14	ТОО «ОУСА QB»	АО «Qazaq Banki»

15	ТОО «Организация по управлению стрессовыми активами «АКБ»	АО «AsiaCredit Bank»
16	ТОО «ОУСА КЗИ-1»	АО «ДБ «КЗИ Банк»

### *Программа обусловленного финансирования*

В рамках реализации государственных мер по оздоровлению банковского сектора на заседании Совета по управлению Национальным фондом 9 апреля 2014 года под председательством Главы Государства было одобрено предложение Правительства по выделению из Национального фонда целевого трансферта в республиканский бюджет на 2014 год в размере 250 млрд. тенге на капитализацию Фонда.

В соответствии с указанным предложением, а также Законом Республики Казахстан от 7 ноября 2014 года «О внесении изменений в Закон Республики Казахстан «О республиканском бюджете на 2014-2016 годы», осуществлена капитализация Фонда в размере 250 млрд. тенге.

В рамках реализации Концепции финансового сектора (Постановление Правительства от 27 августа 2014 года № 954, «Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года»), а также поручения Главы Государства по снижению уровня проблемных кредитов, Фонд реализовал механизм обусловленного финансирования системообразующего банка.

В июне 2015 года между Фондом, АО «Казкоммерцбанк» и Национальным Банком был подписан Меморандум о сотрудничестве в рамках обусловленного финансирования, а также Договор банковского вклада для обусловленного финансирования, согласно которым АО «Казкоммерцбанк» принял на себя ряд обязательств, включающих:

1) снижение объема неработающих займов в срок не более 6 месяцев с даты заключения Договора банковского вклада для обусловленного финансирования и в размере не менее суммы банковского вклада;

2) соблюдение пруденциального норматива по лимиту максимальной доли NPL в ссудном портфеле с 01.01.2016 года на срок предоставления обусловленного финансирования;

3) неиспользование денежных средств, полученных в рамках обусловленного финансирования, в операциях на сегментах организованного и неорганизованного рынков, которые будут приводить к повышению волатильности ставок (обменных курсов валют), необусловленному текущей ситуацией.

4 июля 2017 года между Национальным Банком, Фондом и АО «Казкоммерцбанк», заключено Соглашение о расторжении Меморандума о сотрудничестве в рамках обусловленного финансирования, а также было подписано Дополнительное соглашение к Договору банковского вклада для обусловленного финансирования с изменением ряда условий.

В итоге, достигнутый мультипликативный эффект оборота финансовых средств в рамках программы обусловленного финансирования следующий:

- сохранено более 77 000 рабочих мест;
- создано дополнительно свыше 1 000 рабочих мест;
- общая сумма налогов, выплаченных прокредитованными заемщиками в различных секторах экономики составила более 100 млрд. тенге в год.

#### *Программа повышения финансовой устойчивости банковского сектора*

В соответствии с Общенациональным планом мероприятий по реализации Послания Главы государства народу Казахстана от 31 января 2017 года «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность», утвержденного Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2017 года, Правлением Национального Банка 30 июня 2017 года была принята Программа повышения финансовой устойчивости банковского сектора Республики Казахстан (далее – Программа).

Государственные меры по обеспечению финансовой устойчивости банковского сектора осуществлялись по трем основным направлениям: (1) изменение регуляторной и надзорной среды для повышения качества и оперативности надзорного реагирования; (2) *оздоровление системообразующего банка (АО «Казкоммерцбанк»);* (3) меры по докапитализации крупных банков.

В качестве одной из мер по изменению регуляторной и надзорной среды для повышения качества и оперативности надзорного реагирования Программа предусматривает развитие рынка проблемных долгов, где *ключевая роль отводится Фонду, как крупнейшему национальному оператору по управлению проблемными активами.*

В результате реализации Программы ожидается:

- сокращение неработающих активов банковского сектора на сумму более 1 трлн. тенге в течение 5 (пяти) лет, что окажет

мультипликативный эффект на развитие экономики страны в целом за счет обеспечения капитализации, списания, прощения и других мер по улучшению качества активов;

— ежегодный рост выдачи новых займов экономике в размере не менее 300 млрд. тенге.

Программа будет способствовать дальнейшему развитию смежных отраслей экономики, что в свою очередь будет оказывать положительное влияние на оздоровление финансового состояния конечных заемщиков-предприятий реального сектора экономики.

После внесения корректировок по результатам ОКА по состоянию на 1 апреля 2019 года 4 банка (АО «Банк ЦентрКредит», АО «АТФБанк», АО «Евразийский Банк» и АО «Нурбанк») использовали возможность реализовать все необходимые меры по улучшению качества активов путём принятия на себя обязательств по докапитализации и ограничению рисков.

#### *Оздоровление системообразующего банка*

В начале 2017 года наибольшая концентрация рисков устойчивости банковской системы была сосредоточена в портфеле системообразующего банка – АО «Казкоммерцбанк» по требованию к АО «БТА Банк», которое возникло в 2015 году в результате сделки по обмену активами и обязательствами и занимало порядка 59% ссудного портфеля АО «Казкоммерцбанк».

Реализация рисков и неисполнение платежных поручений или приостановление выплат по обязательствам АО «Казкоммерцбанк» могли оказать негативный эффект на банковскую систему и в целом на экономику страны.

В связи с этим, Правительством и Национальным Банком была проработана модель оздоровления системообразующего банка, предусматривающая выкуп активов, создающих кредитные риски для системообразующего банка и препятствующих бесперебойному предоставлению им банковских услуг.

Оператором по данному направлению выступил Фонд.

В рамках мероприятий по оздоровлению системообразующего банка и согласно Рамочного соглашения от 2 июня 2017 года, заключенного между Фондом, Правительством, Национальным Банком, АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», АО «Казкоммерцбанк» и иными сторонами, осуществлена очистка ссудного портфеля системообразующего банка – АО «Казкоммерцбанк» от проблемного займа, составляющего 59% от ссудного портфеля, за счет

покупки Фондом 1 июля 2017 года активов у организации, ранее являвшейся банком – АО «БТА Банк» на общую сумму 2,6 трлн. тенге. Средства на выкуп активов АО «БТА Банк» были сформированы посредством целевого перечисления в Фонд в размере более 2 трлн. тенге из средств республиканского бюджета (*1 трлн. тенге выделен в виде целевого трансферта из Национального фонда*), капитализации Фонда на сумму 470 млрд. тенге из средств Национального Банка и более 76 млрд. тенге из собственных средств Фонда.

АО «БТА Банк» в результате приобретения Фондом его активов все полученные средства направил на погашение своих обязательств перед АО «Казкоммерцбанк» и АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына». Тем самым, оздоровление системообразующего банка обеспечило сохранение депозитов на сумму свыше 4,5 трлн. тенге и недопущение дефолта банка.

#### **Передача ссудного портфеля АО «Банк Астаны»**

В процессе ликвидации АО «Банк Астаны» в 2018 году по решению Государственной комиссии по вопросам модернизации экономики Республики Казахстан Фонд выступил оператором по возврату средств, размещенных ТОО «Астана LRT» на депозите в АО «Банк Астаны» и предназначенных для строительства и развития легкорельсового транспорта в городе Нур-Султан.

Фонду были переданы права требования к должникам на общую сумму задолженности в размере 126,4 млрд. тенге, а также обязательств АО «Банк Астаны» перед ТОО «Астана LRT», и перед тремя кредиторами - НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан», РГП на ПХВ «Резерв» Комитета по государственным материальным резервам Министерства цифрового развития, оборонной и аэрокосмической промышленности РК и НАО «Центр поддержки гражданских инициатив» (далее - Кредиторы) на общую сумму 100,1 млрд. тенге.

Погашение обязательств перед Кредиторами осуществляется за счет денежных средств, получаемых от должников в счет погашения задолженности перед Фондом. С даты принятия прав требований должниками осуществлено погашений на общую сумму 4,8 млрд. тенге. Поступившие суммы направлены Кредиторам, в соответствии с условиями Договоров перевода долга.

На основании решения Государственной комиссии по вопросам модернизации экономики Республики Казахстан от 13 июня 2019 года №20-3/27 дсп, Фонд передал часть портфеля прав требования ТОО

«Астана LRT» по Договору о предоставлении отступного № 421 от 13 августа 2019 года, с одновременным прекращением обязательств Фонда перед ТОО «Астана LRT».

После чего, в управлении у Фонда остались права требования к девяти должникам и задолженность перед тремя Кредиторами.

В соответствии с решением Совета Директоров Фонда, управление правами требования АО «Банк Астаны» передано управляющей компании.

### *Оздоровление АО «Цеснабанк» и сельскохозяйственной отрасли*

В свете девальвации тенге за последние годы на фоне нестабильной ситуации на мировых рынках аграрный сектор Республики Казахстан претерпел увеличение долговой нагрузки, номинированной в иностранной валюте. 65% кредитного портфеля агропромышленной отрасли, который имеет нагрузку в виде валютных кредитов, пришлось на долю АО «Цеснабанк» (переименован в АО «First Heartland Jýsan Bank»).

В целях реализации единой политики управления долговой нагрузки предприятий агропромышленного комплекса Правительством и Национальным Банком проработан механизм выкупа Фондом портфеля сельскохозяйственных кредитов у АО «Цеснабанк» на общую сумму 1,054 трлн. тенге. Выкуп портфеля осуществлен в два этапа – в сентябре 2018 года и в феврале 2019 года посредством выпуска и размещения Фондом по ставке 9% годовых 10-летних облигаций на сумму 450 млрд. тенге и 15-летних – на сумму 604 млрд. тенге, которые приобретены АО «Казахстанский фонд устойчивости» - дочерней организацией Национального Банка.

Стоит отметить, что выпуск Фондом облигаций для финансирования сделок по выкупу активов как механизм имеющий определенные преимущества в сравнении с прямым фондированием со стороны государства рекомендован экспертами Международного валютного фонда и консультантами компании Oliver Wyman.

Данные меры позволили создать условия для финансового оздоровления сельскохозяйственных товаропроизводителей и сохранения рабочих мест. Кроме того, в результате очистки портфеля АО «Цеснабанк» стало возможным привлечение нового инвестора в капитал банка, что в свою очередь обеспечило его устойчивость и своевременное исполнение обязательств перед вкладчиками, кредиторами и инвесторами.

## 2) Анализ основных проблем

Проблема NPL в банковском секторе остается актуальной несмотря на существенное улучшение показателей качества ссудного портфеля в финансовой отчетности банков за период с 2011 по 2019 годы.

Фактическое качество ссудного портфеля оценивается Национальным Банком как низкое, поскольку банки не в полной мере отразили в финансовой отчетности последствия макроэкономических шоков, которые привели к ухудшению состояния заемщиков банков.

Нежелание банков признавать расходы на формирование провизий по неработающим займам приводит к искусственной очистке баланса от NPL, в том числе с применением таких механизмов как рефинансирование, многократная пролонгация, отсрочка платежей и прочих.

Реализация банком неработающих займов с дисконтом приводит к формированию убытка, снижающего собственный капитал банка. Снижение собственного капитала, в свою очередь, влечет для банка риски нарушения пруденциальных нормативов.

Соответственно, масштаб проблем с неработающими активами в банковском секторе намного шире.

При этом, учитывая отсутствие активного рынка проблемных активов, расхождения в оценках стоимости неработающих займов, в том числе и с привлечением независимых оценочных компаний, между банками и Фондом являются существенным препятствием в осуществлении сделок по прямому выкупу неработающих займов.

Вместе с тем, все реализованные сделки за период с 2017 года по приобретению неработающих активов у банков Фонд осуществлял по решению единственного акционера - Правительства в рамках реализации государственных мер, направленных на повышение финансовой устойчивости банковского сектора.

## 3) Управление рисками

<b>Возможные риски, влияющие на достижение цели</b>	<b>Мероприятия по управлению рисками</b>
- Искусственная очистка банками балансов от неработающих займов, приводящая к повышению реального уровня неработающих займов в экономике	Реализация государственных мер по обеспечению финансовой устойчивости банковского сектора



- Отсутствие интереса со стороны банков в продаже неработающих займов Фонду	
---	--

## **4.2. Стратегическое направление «Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов»**

### **1) Основные параметры развития отрасли**

После принятия Правительством и Национальным Банком мер реагирования на последствия финансового кризиса 2008 года, несмотря на сокращение доли неработающих кредитов с 30% до 8,13% (по состоянию на 01.01.2020 года) в общем кредитном портфеле банков, на сегодняшний день эффективное управление портфелем проблемных активов остается важной задачей для всех участников финансовой системы.

В рамках реализации государственных программ по оздоровлению банковской отрасли в части выкупа проблемных активов Фонду отводится ключевая роль как крупнейшему национальному оператору по управлению проблемными активами.

В результате осуществленных сделок по приобретению активов за период, начиная с 2017 года, Фонд управляет портфелем активов, включающим активы (1) АО «БТА Банк» в виде прав требования и акций / доли участия в организациях, иного имущества, (2) АО «Цеснабанк» в виде прав требования и (3) АО «Банк Астаны» в виде прав требования и обязательств по депозитам.

Общий объем принятых активов в виде прав требования составляет 3,2 трлн. тенге из общей суммы средств, направленных на выкуп активов в размере 3,7 трлн. тенге (в т.ч. государственные средства – 2,6 трлн. тенге, облигационные средства – 1,1 трлн. тенге), и представлены должниками в общем количестве 556 в сегментах (1) корпоративного бизнеса, (2) малого и среднего, а также (3) розничного финансирования.

По 510 принятым правам требования в отношении должников ведутся судебные мероприятия, направленные на взыскание задолженности в счет погашения прав требования.

По остальным 44 должникам имеется перспектива оздоровления посредством реструктуризации Фондом их задолженности, направленной на оздоровление деятельности должника и максимизацию возврата задолженности Фонду.

В портфеле активов, приобретенных у АО «БТА Банк» Фонду переданы акции / доли участия в организациях: 100% акций АО «Estate Management Company» (управление недвижимым имуществом), 100% доли участия в ТОО «KAZKOM Realty» (управление земельными участками) и 87 500 штук простых акций АО «Аль Сакр Финанс» (исламское финансирование. Простые акции Фонда реализованы в 2018 году).

Из всех принятых на баланс Фонда и его дочерней организации объектов имущества долю в размере 52% составляют активы в виде земельных участков.

Управление и реализация Фондом принятых активов с целью их вовлечения в экономический оборот имеет положительный эффект в развитии городской инфраструктуры, смежных отраслей экономики, и в свою очередь создаст благоприятные условия для восстановления государственных вложений.

## **2) Анализ основных проблем**

В процессе вовлечения в экономический оборот активов Фонда и его дочерних организаций, представленных недвижимостью, правами требования, необходимо принять во внимание, следующие проблемы:

- завышенная покупная стоимость приобретенных активов;
- низкая платежеспособность, возвратность и отсутствие по ряду должников перспектив и источников возврата задолженности;
- невыгодная для Фонда реструктуризация задолженности (осуществленная до передачи в Фонд) по ряду должников (неэффективные графики погашения и пролонгированные сроки возврата задолженности на длительные сроки);
- риски утраты стоимости имущества (в том числе залогового), ввиду их подверженности физическому и моральному износу, порче, ограничивающие их полноценное функционирование (использование), а также наличия по ним судебных процедур;
- возможное снижение цен на имущество вследствие избыточного предложения на рынке недвижимости;
- риски возникновения убытков, связанных с реализацией имущества по рыночной стоимости, которая может составлять ниже стоимости приобретения Фондом, а также низкой возвратностью обязательств должниками;
- наличие залогового обеспечения, находящегося вне юрисдикции РК, что усложняет регистрацию залога;
- наличие международных судебных споров, в которые вовлечены должники;

— возможные иные риски, связанные с ухудшением покупательской способности на рынке недвижимости и состоятельности банков финансировать инвестиции в недвижимость.

### 3) Управление рисками

<b>Возможные риски, влияющие на достижение цели</b>	<b>Мероприятия по управлению рисками</b>
Завышенная стоимость приобретенных активов	Эффективное управление (реализация) имуществом и урегулирование задолженности
Низкая возвратность задолженности по правам требования	Реструктуризация задолженности, обеспечивающая оптимальное погашение задолженности перед Фондом
Низкий уровень залогового обеспечения	Периодичность проверки, переоценки предмета залога

## 5. SWOT-АНАЛИЗ

<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА</b>	<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b>
<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Самый крупный портфель выкупленных активов среди остальных компаний по управлению проблемными активами банков</li> <li>— Государственное участие в уставном капитале Фонда (100%), обеспечивающее деятельность Фонда государственной поддержкой</li> <li>— Равноудаленность Фонда от всех субъектов инфраструктуры национального рынка NPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Становление Фонда профессиональной управляющей компанией в области управления стрессовыми активами</li> <li>— Повышение стоимости реализуемых активов (в основном объектов недвижимости), путем привлечения инвесторов и продажи с прибылью доли участия Фонда на более поздней стадии реализации совместного инвестиционного проекта</li> <li>— Дальнейшее совершенствование законодательства по банкротству бездействующих и несостоятельных должников, порядка взыскания</li> </ul>

	задолженности по правам требования
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Приобретение активов банков и юридических лиц, ранее являвшихся банками, осуществлялось в нерыночных условиях (по номинальной стоимости), таким образом, их рыночная стоимость ниже стоимости приобретения</li> <li>— Для максимизации возврата вложенных средств ряд приобретённых активов требует инвестиционных вложений</li> <li>— Низкий уровень твердых залогов по правам требования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Отсутствие заинтересованности банков в продаже неработающих займов по их рыночной стоимости</li> <li>— Стагнация национального рынка недвижимости, влекущая снижение стоимости активов Фонда</li> <li>— Неплатежеспособность должников, влекущая сокращение поступлений по принятым Фондом правам требования</li> <li>— Рост затрат на текущее содержание имущества</li> <li>— Снижение стоимости залогового имущества по правам требования, находящимся на стадии досудебной и судебной реализации, а также банкротства</li> </ul>

Анализ внешней среды показывает наличие ряда положительных факторов и возможностей для развития Фонда.

## 6. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФОНДА

### 6.1. Стратегическое направление «Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов»

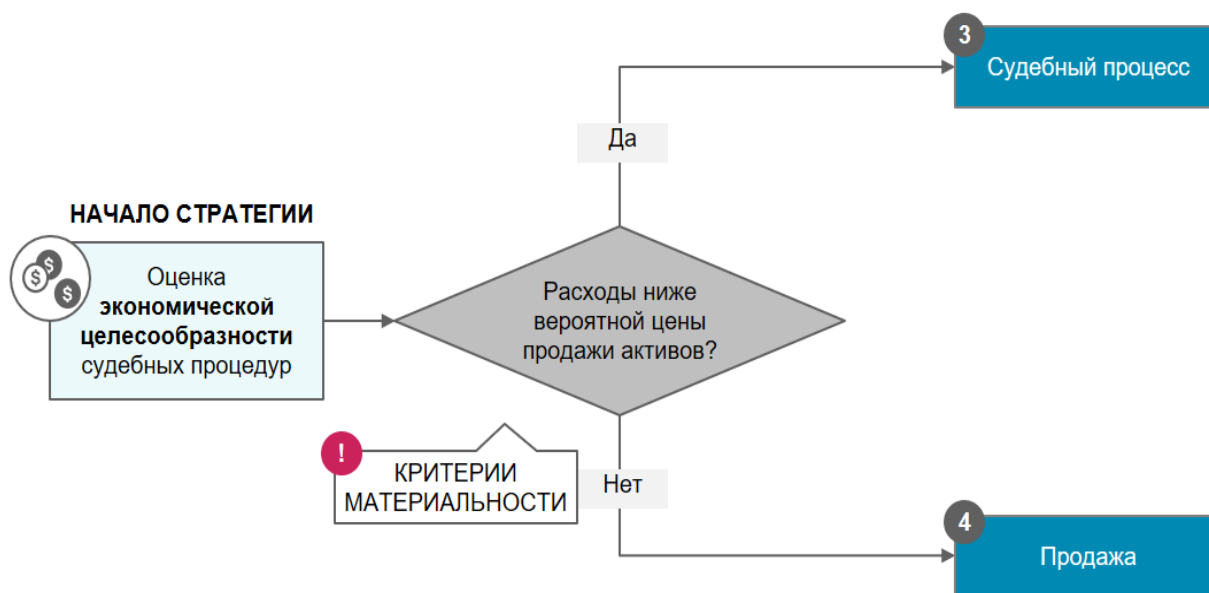
#### *Оздоровление активов Фонда*

**На первом этапе** оздоровления выкупленных займов Фонд осуществляет анализ финансово-хозяйственной деятельности (доходов – для физических лиц) должников, осуществляет инвентаризацию и оценку/переоценку залогового имущества, оценивает возможность предоставления реструктуризации задолженности с целью снижения долговой нагрузки и дальнейшей возможности должникам вести хозяйственную деятельность, получать прибыль для осуществления стабильного погашения задолженности перед Фондом. При возможности и необходимости Фонд вводит своих

представителей в компании в качестве финансовых консультантов/контролеров, независимых директоров/внутренних аудиторов, осуществляет поиск и привлечение инвесторов, оценивает возможность по организации взаимодействия с действующими государственными программами по поддержке и развитию бизнеса.

В случае, если предпринятые меры не приводят к стабильному погашению должником задолженности по правам требования, Фонд принимает решение о проведении взыскания задолженности через досудебную и/или судебную реализацию залогового имущества, а также инициирование процедур банкротства и реабилитации. Для обеспечения эффективной реализации своих прав Фонд привлекает частных судебных исполнителей. Фонд ожидает, что по имеющимся в портфеле Фонда правам требования данные меры позволят обеспечить возврат в виде денежных средств и залогового имущества (для последующей реализации).

При этом, до инициации судебных процедур согласно рекомендации экспертов<sup>3</sup> возможно проведение оценки выгод и издержек:



**Второй этап** заключается в организации процессов управления и реализации имущества Фонда и дочерних организаций, обеспечивающих возвратность денежных средств. При управлении и реализации имущества Фонд руководствуется следующими принципами:

- **Возвратность.** В отношении активов Фонд устанавливает разумные и достижимые сроки и условия по управлению активами,

<sup>3</sup> Отчет о Стратегии управления активами Фонда проблемных кредитов. Oliver Wyman, 2018 г.

обеспечивающие максимальную возвратность средств. В отношении государства, Фонд осуществляет возврат вложенных государственных средств через выплату налогов, передачу имущества для реализации социально-значимых задач и государственных нужд, а также добровольное перечисление средств, поступающих от реализации активов, в Национальный фонд;

- *Прозрачность.* Для реализации данного принципа Фонд обеспечивает следующее:

- *реализацию активов на открытой электронной торговой площадке;*
- *открытость сведений о мероприятиях и условиях реализации имущества путем оперативного размещения информации на корпоративном сайте Фонда, электронных площадках, а также в печатных и электронных СМИ;*
- *прозрачность процесса принятия решений для всех участников инфраструктуры национального рынка NPL путем раскрытия полной, достоверной и понятной участникам информации / отчетности;*
- *ясные и понятные для всех участников процесса правила взаимодействия и принятия решений через регламент процесса принятия решений для всех участников, взаимодействующих при управлении активами;*
- *привлечение независимых оценочных компаний при проведении оценки активов и дальнейшего привлечения потенциальных покупателей для реализации имущества;*
- *доступность и равные возможности путем предоставления необходимой информации о мероприятиях и условиях по реализации активов всем участникам, планирующим сотрудничество с Фондом.*

При управлении и реализации имущества Фонд использует следующие механизмы:

- Реализация активов через открытую электронную торговую площадку;
- Приоритетная реализация активов, требующих затрат на содержание;
- Реализация в рассрочку;
- Привлечение профессиональных инвесторов (девелоперов, сельскохозяйственных производителей) для реализации

проектов с последующим долгосрочным выкупом доли Фонда (земельных участков);

- Передача социально-значимых активов в социально-предпринимательские корпорации или местные исполнительные органы при наличии соответствующих решений Правительства;
- Передача активов в доверительное управление.

В долгосрочной перспективе при работе с нереализованными объектами имущества, земельными участками и иной недвижимостью Фонд может рассматривать возможность реализации инвестиционных проектов.

В рамках данного направления в целях повышения стоимости реализуемых активов Фонд в соответствии с рекомендациями консультантов Oliver Wyman и специалистов Департамента казначейства / Министерства финансов США при реализации прав требования будет изучать мировой опыт в части возможности создания / участия в **бирже активов**, в том числе с привлечением международных партнеров. Создание/участие Фонда в бирже активов позволит не только систематизировать реестр реализуемых Фондом активов и привлечь иностранных инвесторов, но и станет ключевым элементом инфраструктуры национального рынка проблемных активов.

## **6.2. Стратегическое направление «Оздоровление банковского сектора»**

### *Приобретение неработающих активов у банков*

Фонд в своей деятельности руководствуется основными направлениями государственной политики в сфере обеспечения финансовой устойчивости и оздоровления банковского сектора.

По решению Правительства Фонд в период с 2017 по 2019 годы осуществил ряд крупных сделок по приобретению проблемных активов системно значимого банка и юридического лица, ранее являвшегося банком, в результате которых удалось повысить уровень доверия населения к банковской системе и минимизировать государственные издержки в рамках устранения последствий финансового кризиса.

Таким образом, в соответствии со Стратегическим планом Министерства финансов на 2017 – 2021 годы поставленная перед

Фондом задача по очистке ссудного портфеля системообразующего банка была выполнена.

С учетом наличия в портфеле Фонда значительного объема выкупленных у банков активов, требующих системного подхода к управлению и реализации, на текущем этапе основная работа Фонда по оздоровлению банковского сектора завершена.

При этом, Фонд в соответствии с уставной деятельностью продолжит реализацию мероприятий по оздоровлению банковского сектора в рамках соответствующих решений Правительства, а также государственных программ.

В случае выявления высокой потребности банков в выкупе Фондом их проблемных активов, Фонд рассмотрит возможность реализации подхода к разработке и применению стандартов диагностики и оценки стоимости активов<sup>4</sup> (*Приложение 1 к Стратегии развития Фонда*), что позволит определить текущую рыночную и перспективную (инвестиционную) стоимость неработающих активов.

Для осуществления возможных будущих сделок по выкупу активов у банков Фондом будут рассматриваться различные механизмы финансирования сделок, в том числе привлечение средств от размещения ценных бумаг.

## **7. АНАЛИЗ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СТРЕССОВЫМИ АКТИВАМИ**

Меры правительств стран мира по минимизации негативных последствий региональных и глобальных финансовых кризисов позволили выработать ряд инструментов по оздоровлению банковского сектора. Несмотря на то, что частные организации, приобретающие проблемные активы, существовали на протяжении многих лет в определенных странах, инициирование правительствами создания государственных Компаний по управлению активами (КУА) стало наиболее важным компонентом государственного кризисного управления.

Такие КУА являются организациями с полным либо частичным участием государства и управляют токсичными активами, изъятыми из финансовой системы. Они могут быть учреждены в качестве организации, на которую возложена задача по реструктуризации финансовых учреждений и ликвидации их активов (*RTC, США; IBRA, Индонезия; SDIF, Турция*), либо как организация, которая приобретает

---

<sup>4</sup> Отчет о Стратегии управления активами Фонда проблемных кредитов. Oliver Wyman, 2018 г.



активы напрямую у банков и иных финансовых учреждений для дальнейшего управления (*КАМСО, Корея; НАМА, Ирландия; SAREB, Испания*).

В отличие от частных организаций по управлению активами деятельность государственных КУА в первую очередь нацелена на оздоровление экономики.

Государственные КУА играли важную роль в восстановлении финансового сектора ряда азиатских стран после Азиатского финансового кризиса 1997 года. Меры устранения последствий Глобального финансового кризиса 2008 года во многих странах также включали создание КУА.

**Основными предпосылками** для создания КУА являются: (1) высокий уровень неработающих займов в банковском секторе, угрожающий стабильности всей финансовой системы; (2) нежелание или невозможность банков признавать свои убытки ввиду недостаточности капитала; (3) несовершенная законодательная база в области регулирования деятельности банков, коллекторов и должников.

Вместе с этим, для обеспечения успешной деятельности КУА необходимо предусмотреть предварительные условия и готовность к: (1) проведению всеобъемлющих правовых и финансовых реформ, (2) решению системных проблем финансового сектора, (3) проведению оценки качества активов банков, (4) повышению культуры надлежащего управления, институциональной независимости, прозрачности, государственной подотчетности и низких рисков коррупции, (5) обеспечению четких правовых рамок для передачи активов в КУА и их дальнейшей реструктуризации.

**Оценка эффективности КУА.** Согласно исследованиям экспертов Всемирного банка<sup>5</sup> показатели КУА должны оцениваться по степени эффективности исполнения основного мандата, а также по уровню сокращения государственных расходов на устранение кризисных явлений. В то время как эффективность деятельности ранних КУА оценивались в основном в отношении уровня возвратности вложенных государством средств, со временем основное внимание было сфокусировано на учете общего вклада КУА в снижение издержек государства по итогам финансового кризиса.

В этой связи, уровень обеспечения КУА возвратности вложенных государством средств во многих странах остается невысоким. К

---

<sup>5</sup> Исследование Всемирного Банка «Публичные компании по управлению активами». Авторы: Caroline Cerruti, Ruth Neyens. 2016 г.

примеру, возвратность средств турецкого фонда SDIF составила 16%, индонезийского агентства IBRA – 22%, а ирландской NAMA – 33% (по состоянию на конец 2014 года).

При этом, подходы к минимизированию расходов на последствия посткризисных явлений в мировой практике могут принципиально отличаться. Для большинства правительств стран приоритетом являлось оздоровление банков и финансовой системы, в то время как управление активами имело второстепенное значение. В этой связи, прием активов у банков осуществлялся по их балансовой (номинальной) стоимости, а уровень взыскания задолженности оставался на низком уровне.

Вместе с этим, в международной практике<sup>6</sup> КУА создавались для решения текущих проблем, а затем их деятельность трансформировалась в постоянные элементы инфраструктуры рынка.

---

<sup>6</sup> Согласно Отчета о Стратегии управления активами Фонда проблемных кредитов. Oliver Wyman, 2018 г.

## Основные характеристики зарубежных КУА

	Ранние КУА		Азиатский кризис и его последствия				Действующие КУА		
КУА	RTC	SECURUM	KAMCO	IBRA	DANAHARTA	SDIF	NAMA	AMCON	SAREB
Страна	США	Швеция	Корея	Индонезия	Малайзий	Турция	Ирландия	Нигерия	Испания
Год основания	1989	1993	1997	1998	1998	1999	2009	2010	2012
Правовая основа	Отдельный Закон	Закон о компаниях	Отдельный Закон	Президентский указ	Закон о компаниях	Закон о банках	Отдельный Закон	Отдельный Закон	Отдельный Закон
Собственность	Гос-венная	Гос-венная	Частная - 47,2% Гос-венная-42,8%	Гос-венная	Гос-венная	Гос-венная	Частная - 51% Гос-венная-49%	Гос-венная	Частная
Мандат	Оздоровление банков	Реструктуризация NPL банков	Выкуп, оздоровление и продажа NPL	Оздоровление банков	Выкуп, оздоровление и продажа NPL	Оздоровление банков	Выкуп, оздоровление и продажа NPL	Выкуп, оздоровление и продажа NPL	Выкуп, оздоровление и продажа NPL
Специальные права	Нет	Нет	Нет	Передача активов без разрешения заемщиков; замораживать активы	Назначение специального администратора; продажа активов через частное соглашение	Продажа не залогового имущества должников	Получение информации от налоговых органов	Назначение специального администратора	Нет
Период действия	7 лет	Не указано	Не указано	6 лет	7 лет	Не указано	15 лет	Не указано	15 лет
Методология оценки NPL	Не выкупал NPL	Не выкупал NPL	Внутренняя оценка на основе NPV	Не выкупал NPL	Рыночная оценка НОК	Не выкупал NPL	Оценка на основе NPV плюс надбавка 8,3 %	По инструкциям Нац банка	Оценка по итогам AQR - оценки качества активов банков
Размер скидки	Нет	Нет	64%	Нет	54%	Нет	57%	54%	52,4%
Мотивация для банков продать NPL	Нет	Нет	0% риска по облигациям	Амортизация убытков на 5 лет	Нет	Нет	Нет	NPL <5% портфеля банка	Докапитализация банков
Размер финансирования	91,3 млрд. долл. США	24 млрд. крон	21,5 трлн. вон	151 трлн. рупий	14 млрд. рингит	19 млрд. долларов США	31,8 млрд. евро	Нет информации	55,6 млрд. евро
В том числе за счет выпуска облигаций	30,1 млрд. долл. США	-	20,5 трлн. вон	Правительство выпускало обл.	11 млрд. рингит	-	30,2 млрд. евро	Нет информации	50,8 млрд. евро
Уровень возвратности	87%	Нет информации	46,8%	22%	58%	16%	33%	Нет информации	Нет информации
Остаток активов	3%	2%	40% (на момент прекращения выкупа NPL)	40%	3,6%	Нет информации	Нет информации	Нет информации	Нет информации

## 8. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

### *Стратегические приоритеты и операционная модель*

По мере развития деятельности Фонда и повышения эффективности работы с проблемными активами Фонд продолжит развивать стратегические приоритеты и ключевые элементы операционной модели (*Приложение 2 к Стратегии развития Фонда*), включающие:

1. Цели и задачи
2. Организация и управление
3. Процессы и инструменты
4. Управление персоналом
5. Отчетность и мониторинг
6. Технология и инфраструктура

Фонд будет оказывать содействие повышению эффективности и устойчивости финансовой системы, решению социально-ориентированных задач государства, а также проведению работ по дальнейшему вовлечению в экономический оборот выкупленных активов.

По второму стратегическому направлению в разделе 10 настоящей Стратегии развития Фонда предусмотрены стратегические цели и целевые индикаторы Фонда с определением целевого значения к 2027 году.

### *Формирование экспертного сообщества*

Средний срок деятельности КУА согласно мировой практике составляет порядка 9-10 лет. Принимая во внимание Отчет Всемирного банка<sup>7</sup> по публичным КУА, вопрос сохранения квалифицированного персонала и профессионального его развития имеет важное значение ввиду среднесрочной перспективы деятельности КУА.

В рамках осуществления крупных сделок по решению Правительства с 2017 года в Фонде формируется экспертное сообщество в вопросах выкупа и управления неработающими активами, компетенции которого Фонд будет продолжать развивать с целью повышения эффективности деятельности в выполнении стратегических задач по оздоровлению банковского сектора, вовлечению выкупленных активов в экономический оборот, повышению уровня возвратности выделенных государственных средств.

### *Развитие международного сотрудничества*

<sup>7</sup> Исследование Всемирного Банка «Публичные компании по управлению активами». Авторы: Caroline Cerruti, Ruth Neyens. 2016 г.

В рамках своей деятельности Фондом будет продолжена работа по выстраиванию взаимовыгодного сотрудничества с международными финансовыми организациями и организациями – аналогами Фонда в других странах путем поддержания постоянного обмена опытом и привлечения от них технической помощи в вопросах управления проблемными активами в целях развития и повышения эффективности деятельности Фонда.

**IPAF.** Фонд является действующим членом Международного форума публичных компаний по управлению активами – IPAF (International Public Asset Management Company Forum), созданного в 2013 году по инициативе Азиатского банка развития, Министерства финансов Вьетнама и Корпорации по управлению активами Кореи (КАМСО). Членами IPAF являются 13 организаций-аналогов Фонда из Азии и Тихоокеанского региона. Миссией IPAF является содействие в обеспечении стабильности региональной экономики путем развития сотрудничества и партнерства, а также обмена знаниями и опытом между членами – компаниями по управлению активами.

Кроме того, Фонд на регулярной основе поддерживает взаимодействие с рядом иных международных финансовых организаций и банков развития, а также КУА в целях изучения возможности наилучшего применения успешных зарубежных практик и получения оперативной консультационной помощи по текущим вопросам деятельности Фонда.

**КАМСО.** С 2015 года Фонд тесно сотрудничает и осуществляет обмен опытом с одной из наиболее успешных КУА – Корпорацией по управлению активами Кореи (КАМСО), с которой в 2018 году был заключен Меморандум о взаимопонимании.

**МВФ.** В 2018 году Фондом была привлечена техническая помощь Международного валютного фонда в области управления проблемными активами и общего развития деятельности Фонда. Часть рекомендаций Международного валютного фонда уже применена Фондом в целях улучшения своей деятельности.

Фонд намерен применять успешный международный опыт и знания путем планомерного внедрения предоставленных рекомендаций с учетом текущей ситуации в экономике страны и наиболее актуальных задач, поставленных Правительством перед Фондом.

В целом, развитие деятельности Фонда с учетом применения лучших международных практик будет способствовать развитию национальной экономики, банковского сектора страны и привлечению инвестиций.

## Обеспечение прозрачности деятельности Фонда

Фонд будет обеспечивать дальнейшее повышение уровня прозрачности своей операционной деятельности, улучшая коммуникации с общественностью.

Учитывая высокую значимость деятельности по выкупу и оздоровлению проблемных активов, Фонд будет стремиться к активному информированию целевой аудитории и иных заинтересованных сторон о своей деятельности. Эти меры позволят целенаправленно укреплять деловую репутацию Фонда, а также повысить доверие населения и сформировать устойчивый уровень положительного общественного мнения у различных целевых групп к деятельности Фонда.

В рамках реализации данной задачи, руководствуясь принципами информационной политики, Фондом осуществляется комплекс мероприятий по связям с общественностью в соответствии с медиа-планом.

Согласно действующим нормам законодательства Республики Казахстан об акционерных обществах, а также общепризнанной корпоративной практике, Фонд будет стремиться к раскрытию актуальной информации по своей основной деятельности, а также важных корпоративных событий по различным каналам коммуникаций, включая собственный интернет-ресурс.

Информационно-разъяснительная работа о деятельности Фонда будет проводиться на постоянной основе путем (1) распространения информационных сообщений и материалов в СМИ, а также организации пресс-конференций, круглых столов, интервью и других, (2) своевременного наполнения интернет-ресурса Фонда актуальной информацией.

Таким образом, Фонд, как организация, специализирующаяся на улучшении качества кредитных портфелей банков второго уровня, будет стремиться повышать доверие населения к своей деятельности.

## 9. АРХИТЕКТУРА ВЗАИМОСВЯЗИ ПЛАНА РАЗВИТИЯ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

### ПЛАН РАЗВИТИЯ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ

Содействие устойчивости финансовой системы	
Цель	Целевой индикатор
Обеспечение сбалансированности бюджета	Оздоровление проблемных активов ФПК и вовлечение их в экономический оборот страны



### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов	
Цель	Задача
Оздоровление выкупленных активов	Оздоровление проблемных активов ФПК и вовлечение их в экономический оборот страны

## 10. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ

### Стратегические цели Фонда

Фонд ставит следующие стратегические цели к 2027 году:

П/п	Стратегические цели Фонда	2027 год
1	Доля оздоровления деятельности должников (заемщиков) в портфеле прав требования, имеющих перспективу оздоровления	100%
2	Обеспечение реализации имущества Фонда по портфелю, выкупленному у АО «БТА Банк»	100%
3	Обеспечение реализации объектов взыскания по правам требования в портфелях, выкупленных у АО «БТА Банк» и АО «Цеснабанк»	100%
4	Объем перечисления в Национальный фонд Республики Казахстан денежных средств,	100% денежных средств <sup>8</sup>

<sup>8</sup> В соответствии с решениями Совета директоров Фонда №02 от 07.03.2019 года и №8 от 01.08.2019 года перечисление в Национальный фонд Республики Казахстан денежных средств, поступающих от реализации активов Фонда и его дочерних организаций, приобретенных у АО «БТА Банк» за минусом

	поступающих от реализации активов Фонда и его дочерних организаций, приобретенных у АО «БТА Банк»	
--	---	--

### Ожидаемые результаты

Реализуя вышеперечисленные стратегические цели Фонд планирует достичь следующих результатов:

№	Ключевые показатели деятельности	К 2027
1	Сумма погашений задолженности по правам требования в результате проводимых по ним мероприятий по оздоровлению / реструктуризации и реализации ( <i>переуступки</i> )	Не менее 109 млрд. тенге
2	Сумма поступлений от продажи имущества Фонда и объектов взыскания на баланс Фонда по правам требования по портфелю, выкупленному у АО «БТА Банк»	Не менее 49 млрд. тенге
3	Сумма поступлений в результате взыскания задолженности по итогам претензионно-исковой работы / мероприятий по банкротству по правам требования по портфелю, выкупленному у АО «БТА Банк» ( <i>деньгами и имуществом</i> )	Не менее 67 млрд. тенге
4	Сумма поступлений в результате взыскания задолженности в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы / банкротству по правам требования по портфелю, выкупленному у АО «Цеснабанк» ( <i>в том числе имуществом</i> )	Не менее 76 млрд. тенге
5	Сумма поступлений в результате взыскания задолженности по итогам претензионно-исковой работы / мероприятий по банкротству по правам требования по портфелю, выкупленному у БВУ-2 ( <i>деньгами и имуществом</i> )	Не менее 10 млрд. тенге
	<b>Объем возврата вложенных средств на выкупленные Фондом активы</b>	<b>Не менее 311 млрд. тенге</b>

денежных средств, необходимых для осуществления деятельности Фонда и его дочерних организаций, а также оплаты обязательных платежей в бюджет Республики Казахстан, согласно утвержденному уполномоченным органом на соответствующий отчетный год бюджету.



Целевые индикаторы по реализации стратегических целей на период 2020 – 2027 годы:

№ п/п	Целевой индикатор	Ед. изм.	Отчет 2019	Факт		Плановый период					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Стратегическое направление «Вовлечение в экономический оборот выкупленных активов»</b>											
<b>Стратегическая цель «Оздоровление выкупленных активов Фонда»</b>											
1.	Оздоровление проблемных активов ФПК и вовлечение их в экономический оборот страны (с накопл. с 2022 г.) <sup>9</sup>	%	-	-	-	33,3	36,4	54,5	-	-	-
2.	Сумма погашений задолженности по правам требования, поступающая в результате проводимых по ним мероприятий по оздоровлению / реструктуризации и реализации (с накопл. с 2017 г.)	млрд. тенге	12,30	31,00	39,28	45,30	54,00	83,30	91,50	101,90	109,70
3.	Сумма поступлений от реализации имущества Фонда и объектов взыскания на баланс Фонда по правам требования, выкупленным у АО «БТА Банк» (с накопл. с 2017 г.)	млрд. тенге	5,57	15,93	45,90	46,90	47,40	47,90	48,30	48,50	49,00
4	Реализация имущества в рамках мер по взысканию задолженности группы компаний «Алиби» в портфеле прав требования, выкупленном у АО «Цеснабанк» (с накопл. с 2019 г.)	млрд. тенге	3,16	46,00	57,30	-	-	-	-	-	-

<sup>9</sup> Целевой индикатор «Оздоровление проблемных активов ФПК и вовлечение их в экономический оборот страны» коррелируется с целевым индикатором Плана развития Министерства финансов. В случае, если данный индикатор меняется в Плана развития Министерства финансов, то соответственно меняется в Стратегии развития Фонда.

Стратегическая цель «Взыскание задолженности по портфелю прав требования»											
1.	Взыскание задолженности в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы / банкротству по правам требования, выкупленным у АО «БТА Банк», деньгами и путем принятия имущества на баланс Фонда (с накопл. с 2017 г.)	млрд. тенге	7,85	15,84	61,78	63,28	64,78	66,08	66,78	67,08	67,38
2.	Взыскание задолженности путем принятия имущества на баланс Фонда в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы / банкротству по правам требования, выкупленным у АО «Цеснабанк» (с накопл. с 2019 г.)	млрд. тенге	51,10	71,56	75,98	76,08	-	-	-	-	-
3.	Взыскание задолженности в результате проводимых мероприятий в рамках претензионно-исковой работы / банкротству по правам требования, выкупленным у БВУ-2, деньгами и путем принятия имущества на баланс Фонда (с накопл. с 2021 г.)	млрд. тенге	-	-	0,40	2,60	4,10	5,10	6,10	7,60	10,10
4.	Количество субъектов (должников) МСБ и РБ, по которым прекращены обязательства перед Фондом (с накопл. с 2017 г.)	Кол-во	14,00	20,00	32,00	40,00	44,00	50,00	56,00	62,00	68,00

Фонд ставит следующие операционные цели на период реализации стратегических целей и целевых индикаторов для внутреннего операционного и управленческого контроля:

№ п/п	Целевой индикатор	Ед. изм.	Факт		Плановый период					
			2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Доля денежных поступлений по всем договорам имущественного найма	%	60,00	80,00	82,00	-	-	-	-	-
2	Доля удовлетворения подаваемых в суд исковых требований в пользу Фонда	%	81,00	100,00	78,00	79,00	80,00	82,00	83,00	85,00
3	Переход на процесс оценки ожидаемых кредитных убытков от обесценения финансовых инструментов в соответствии с МСФО (IFRS) 9 на основе данных автоматизированной системы учета активов	%	-	-	80,00	100,00	-	-	-	-
4	Переход процессов внутреннего закупа товаров, работ и услуг на электронный формат для повышения прозрачности и эффективности проведения своевременных и качественных процедур закупок	%	100,00	-	-	-	-	-	-	-
5	Увеличение доходности по временно свободным деньгам по отношению к уровню инфляции (с накопл.с 2020 г.)	%	1,05	1,30	1,35	1,40	1,45	1,50	1,55	1,60
6	Совершенствование законодательства, необходимого для выполнения уставной деятельности Фонда согласно списка <sup>10</sup>	%	-	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

<sup>10</sup> Фондом запланировано проведение работы по внесению изменений в следующие законодательства с целью повышения эффективности уставной деятельности Фонда:

7	Переход на автоматизированную систему учета активов с учетом доработки и технической поддержки	%	-	50,00	80,00	100,00	-	-	-	-
8	Внедрение программы формирования кадровых резервов и их целевой систематической квалификационной подготовки (с накопл.с 2020 г.)	%	13,60	27,20	40,80	54,40	68,00	81,60	100,00	-
9	Доля работников Фонда, прошедших обучение по повышению квалификации (с накопл.с 2019 г.)	%	34,70	39,70	44,70	49,70	54,70	59,70	64,70	70,00
10	Запуск новой версии официального сайта Фонда с учетом модернизации контента	%	100,00	-	-	-	-	-	-	-

В целях обеспечения достижения эффективных результатов деятельности Фонд стремится обеспечивать эффективную систему управления и мониторинга ее реализации посредством:

- внедрения сбалансированных показателей эффективности работы сотрудников и членов Правления;
- формирования системы мотивации для достижения целей настоящей Стратегии развития Фонда;
- разработки соответствующих мероприятий по обеспечению мониторинга исполнения целей настоящей Стратегии развития Фонда.

---

**2021 год** - 1. Бюджетный Кодекс Республики Казахстан; 2. Кодекс Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» (Налоговый кодекс); 3. Закон Республики Казахстан «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан»; 4. Закон Республики Казахстан «О платежах и платежных системах».

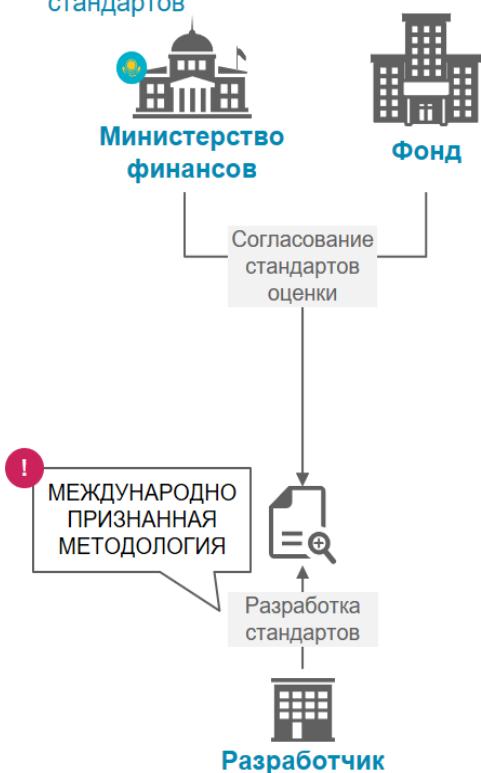
**2022 год** - 1. проект Закона Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам развития рынка стрессовых активов».

**2023 год** - 1. проект Закона Республики Казахстан «О восстановлении платёжеспособности и банкротству граждан Республики Казахстан».

## ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ И ПРИМЕНЕНИЮ СТАНДАРТОВ ДИАГНОСТИКИ И ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ АКТИВОВ

### Описание процесса оценки состояния активов

#### Фаза 1: Разработка и согласование стандартов



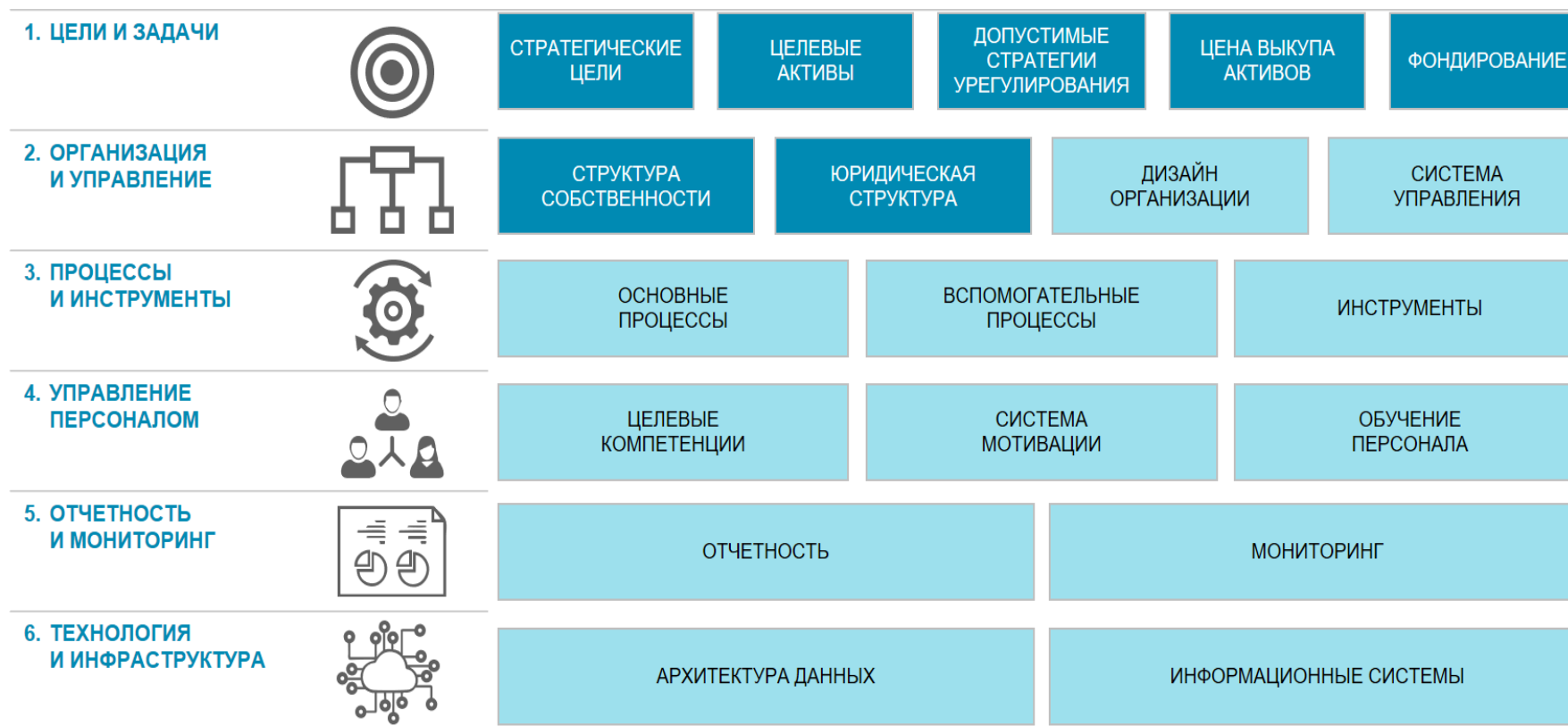
#### Фаза 2: Оценка активов и контроль качества





### Комментарии

- Адаптация международно-признанной методологии оценки
- Согласование методологии оценки до ее применения
- Независимость разработчика методологии обеспечивает отсутствие конфликта интересов при оценке
- Определение по результатам оценки необходимых показателей стоимости активов:
  - Ликвидационной
  - Рыночной
  - Реальной экономической
- Обеспечение состоятельности оценки путем проведения процедур контроля качества разработчиком методологии

## КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ФОНДА



 - Стратегические приоритеты

 - Операционализация модели

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ И/ИЛИ ДОПОЛНЕНИЙ

№ п/п	№№ раздела, подраздела, главы, пункта/подпункта/абзаца документа, к которому относится изменение	Основание (№, дата протокола)	Должность исполнителя, внесшего изменения	Ф.И.О. исполнителя, внесшего изменения	Подпись	Дата внесения изменения
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Наименование ВНД:

---

СП- разработчик:

---

Необходимость внесения изменений и дополнений в действующие ВНД:

*отсутствует (в случае наличия, указать ВНД)*

Необходимость постановки на утрату действующих ВНД:

*отсутствует (в случае наличия, указать ВНД)*

№	Должность курирующего члена Правления, руководителя СП-разработчика, исполнителя СП-разработчика	Ф.И.О.	Подпись	Дата подписания
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

### Список заинтересованных согласующих СП:

№	Наименование заинтересованных согласующих СП	Ф.И.О. руководителя / работника СП	Подпись руководителя / работника СП	Дата подписания
1.				
2.				
3.				



### Список обязательных согласующих СП:

№	Наименование обязательных согласующих СП	Ф.И.О. руководителя/ работника СП	Подпись руководителя/ работника СП	Дата подписания
1.	Юридический департамент			
2.	Департамент риск-менеджмента			
3.	Служба комплаенс			
4.	Служба внутреннего аудита			