



2014-2023 жылдарға арналған даму стратегиясы **«Қазақстанның инвестициялық қоры» АҚ**

Астана, 2017 жыл

Мазмұны

No table of contents entries found.

Кестелер мен графиктер

Қазақстандағы ЖІӨ номиналды және нақты өсуі	5
Теңгенің АҚШ долларына шаққандағы айырбастау бағамы және инфляция деңгейі	6
ҚР банктерінің заңды тұлғаларға берген жұмыс жасамайтын қарыздары және берілген кредиттер бойынша сыйақы мөлшерлемесі	6
Шығу тегі секторлары бойынша ҚР ЖІӨ, 2016 жыл	7
Қор қызметінің негізгі көрсеткіштері, млн теңге:	15
Экономика салалары бойынша инвестициялық жобалар қатынасы	15
Экономиканың ішкі салалары бойынша инвестициялық жобалар қатынасы.....	16
Қор активтерінің портфелі	16
Іске асырылған активтер бойынша берешектерді өтеу динамикасы, млн теңге.....	16
Активтерді іске асыру динамикасы, млн теңге.....	16
Жобалар бойынша берешектерді қайтару динамикасы, млн теңге	17
Стратегиялық бағыттары мен міндеттері	24
Қордың стратегиялық мақсаттарына жетудің жол картасы	24
Қызметінің негізгі көрсеткіштері.....	30
ҚНК көрсеткіштерін есептеу әдістемесі	32

Кіріспе

Осы құжат «Қазақстанның инвестициялық қоры» АҚ-ның (бұдан әрі - Қор) 2014-2023 жылдарға арналған даму стратегиясын, сонымен қатар оны іске асыру механизмдерін анықтайды.

Қор Стратегиясын әзірлеуге келесі принциптер негіз болды:

- «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ-ның 2014 - 2023 жылдарға арналған даму стратегиясына сәйкес келуі;
- Қордың стратегиялық мақсаттары мен тапсырмаларының оның қызметін реттейтін негізгі нормативтік-құқықтық актілерге сәйкес келуі;
- Қазақстан Республикасының (бұдан әрі - ҚР немесе Қазақстан) әлеуметтік-экономикалық және индустриялық-инновациялық дамуы саласындағы мемлекеттік бағдарламалардың ережелеріне сәйкес келуі;
- «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ-ның бағдарламалық құжаттарының ережелеріне сәйкес келуі;
- стратегиялық және корпоративтік басқару саласындағы заманауи әдістерге сәйкес келуі;
- ағымдағы экономикалық жағдайға сәйкес келуі.

Ағымдағы жағдайды талқылау

Сыртқы ортаны талдау

Қазақстан экономикасының дамуының негізгі үрдістері

Қордың дамуының стратегиялық бағыттарын қалыптастыру кезінде Қор ағымдағы экономикалық жағдайды және 2017-2023 жылдарға арналған даму жорамалдарын есепке алды.

2014 және 2016 жылдар аралығындағы кезеңде ҚР экономикасының дамуының бәсеңдеуі орын алды. 2013 және 2016 жылдар аралығындағы кезеңде жалпы ішкі өнімнің (ЖІӨ) нақты өсуі 6%-дан 1,1%-ға дейін төмендеді, дегенмен, Қазақстан экономикасының даму қарқыны жақсы жоғарылап, 2017-2023 жылдары 2,4–3,5% құрайды деп күтілуде.

Қазақстандағы ЖІӨ номиналды және нақты өсуі

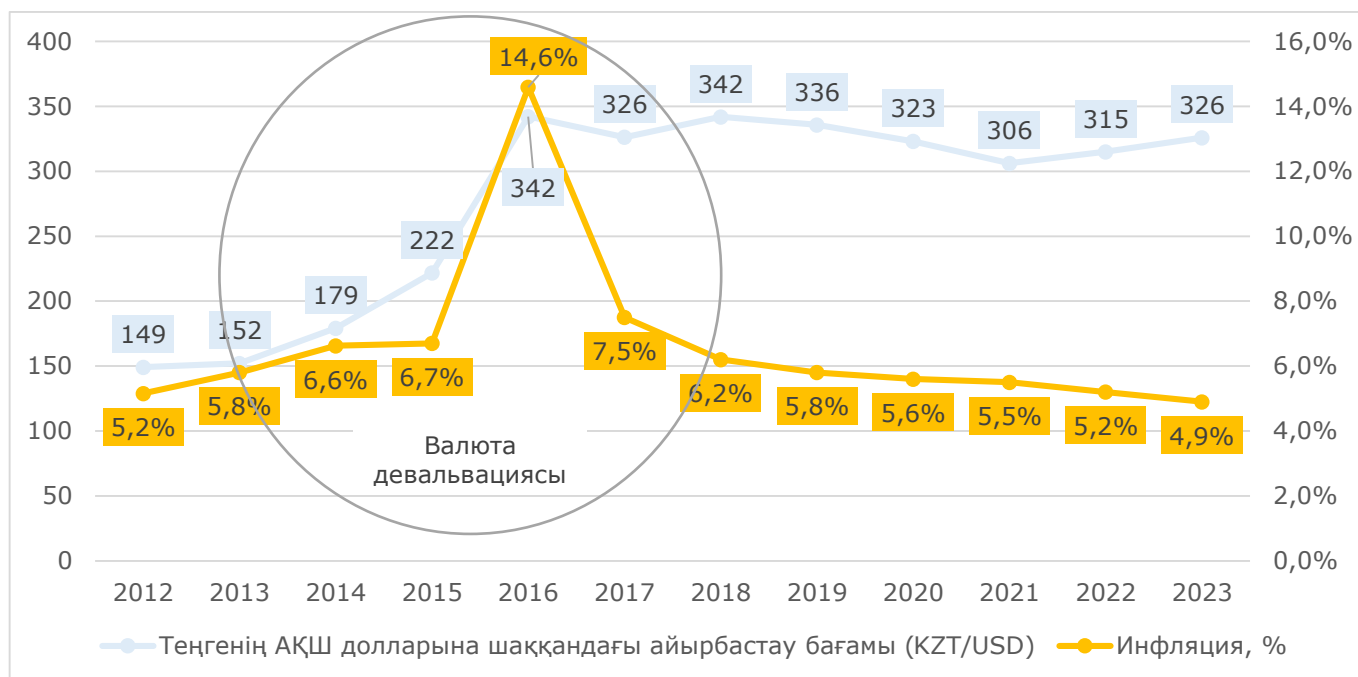


Дереккөз: ҚР Ұлттық экономика министрлігі, EIU
Ескертпе: О — бағалау деректері, П — болжанатын деректер

Құлдырауға алдындағы 2013 жылға дейін Қазақстан экономикасының дамуы айтарлықтай дәрежеде оның шикізатқа тәуелділігіне негізделді - тау-кен өндіру саласының кеңеюі және шикізат тауарлары бағасының жоғары болуы, бұл мемлекеттік кірістер мен шығыстардың өсуіне, сонымен қатар ішкі тұтыну көлемінің өсуіне септігін тигізді. Мұнайдың және Қазақстандағы басқа да экспортталатын тауарлардың әлемдік бағасының төмендеуі, сонымен қатар елдегі ішкі тұтыну көлемін азайтуға алып келген жоғары инфляция 2014 жылы басталған экономиканың тоқырауына себеп болды.

ҚР Ұлттық банкі 2014 жылы мұнайдың әлемдік бағасының әсерімен қалыптасатын теңгенің құбылмалы айырбастау бағамы режимін қабылдады, бұл да Қазақстан экономикасының шикізатқа тәуелділігін көрсетеді. 2014 және 2015 жылдары теңге АҚШ долларына қатысы бойынша айтарлықтай төмендеді. Economist Intelligence Unit (EIU) болжамы бойынша теңгенің АҚШ долларына шаққандағы айырбастау бағамының жоғарылау қарқыны 2016 жылдан бастап орташа болды және 2023 жылы 326 теңгені құрайды. 2014-2015 жылдары теңге бағасының төмендегі елімізде 2016 жылы 14,6%-ға жеткен жоғары инфляцияға алып келді. Импортталатын өнімдердің, сонымен қатар жергілікті тауарлардың, жұмыстар мен көрсетілетін қызметтердің бағасы өсті, бұл халықтың сатып алу қабілетін төмендетуге әсер етті.

Теңгенің АҚШ долларына шаққандағы айырбастау бағамы және инфляция деңгейі



Дереккөз: ҚР Ұлттық банкі, EIU

Ескертпе. Екі көрсеткіш бойынша да орташа деректер берілген. Өсудің тұрақты бағамы жорамалданғанымен, кез келген болашақтағы ауытқулар экспорттау мен импорттау деңгейіне әсер етеді, ЖІӨ сияқты макроэкономикалық факторларға, сонымен қатар активтердің бағасы сияқты микроэкономикалық факторларға потенциалды әсер етуі мүмкін.

Оның үстіне, Қазақстанның экономикалық дамуының құлдырауы Қазақстанның негізгі сауда серіктестері және тікелей шетелдік инвестицияларының көзі болып табылатын Ресей, Қытай және Еуроодақ елдері экономикасының дамуының бәсеңдеуі салдарынан орын алды.

Ел экономикасының шикізатқа тәуелділігін төмендету үшін ҚР Үкіметі өндіруден өндірістік кәсіпорынды диверсификациялауға және сауда секторын кеңейтуге ауысу стратегиясын таңдады. Бүгінгі таңда дамыған 30 мемлекетінің қатарына кіру бойынша Ұлт жоспары «100 нақты қадам» аясында бірқатар мемлекеттік бағдарламалар мен бастамалар, сонымен қатар инвестициялық қызметті белсендіруге және экономиканың экспортқа бағытталған шикізаттық емес секторын дамытуға бағытталған тапсырмалар іске асырылуда.

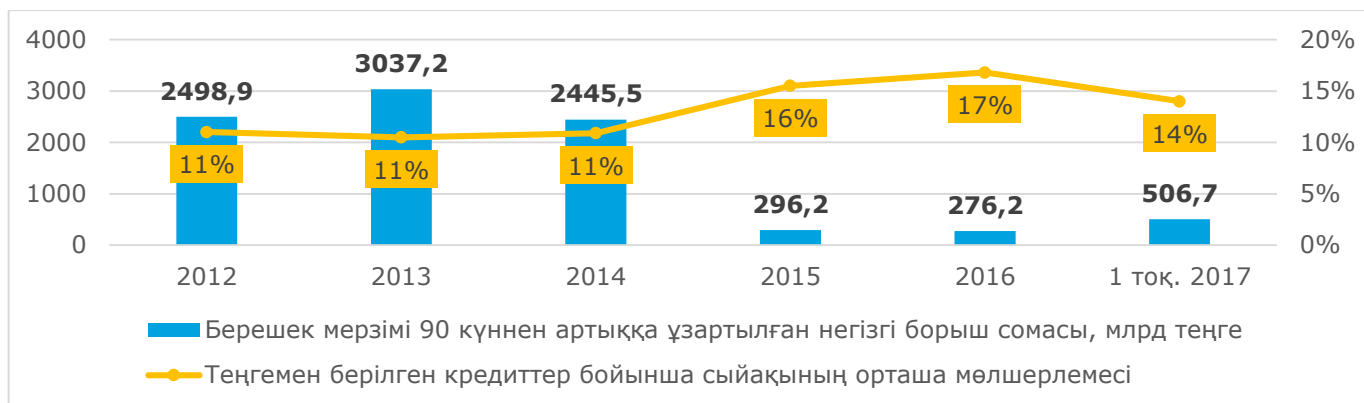
Қазақстанның қаржылық секторындағы проблемалы активтер

Қор өз қызметінде ҚР Президенті және Үкіметі қойған тапсырмаларды, сонымен қатар индустриалды-инновациялық даму саласындағы саясаттың негізгі бағыттарын, индустриалды-инновациялық даму аясындағы мемлекеттік бағдарламаларды және басқа да бағдарламалық құжаттарды басшылыққа алады.

Қор қызметінің негізгі түрі болып Қор балансындағы инвестициялық жобалар бойынша, сонымен қатар «Қазақстан Даму банкі» АҚ-дан алынған жобалар бойынша проблемалы активтермен жұмыс жасау табылады. Қаржы секторындағы кредиттік портфельдер сапасының төмендеуіне алып келген ҚР экономикасының тоқырауына және ұлттық валютаның құнсыздануына байланысты проблемалы активтермен тиімді жұмыс жасау бүгінгі таңда Қордың ең өзекті тапсырмаларының бірі болуда.

2015 жылдан бастап банктер коллекторлық компаниялардың сатуы, борышты шегеру және қайта қаржыландыру сияқты мерзімі ұзартылған және проблемалы берешектер көлемін азайту үшін бірқатар шараларды қабылдады. Нәтижесінде 2015 жылы жұмыс жасамайтын қарыздар саны 2,1 трлн теңгеге азайып, 296 млрд теңгені құрады, ал олардың өсу қарқыны бәсеңдеді. Оған қарамастан, проблемалы активтермен жұмыс жасау бойынша тиімді шараларды қабылдау жақын жылдары өзекті болып қала береді. ҚР Үкіметі банктерден проблемалы активтерді сатып алу үшін шамамен 12 трлн теңгені «Проблемалық кредиттер қоры» АҚ-ға беру арқылы банк секторын қолдауды жоспарлауда.

ҚР банктерінің заңды тұлғаларға берген жұмыс жасамайтын қарыздары және берілген кредиттер бойынша сыйақы мөлшерлемесі



Дереккөз: ҚР Ұлттық банкі

Банктердің 2016 жылы қосынды кредиттік портфелінің төмен дамуына әсер еткен негізгі факторлар:

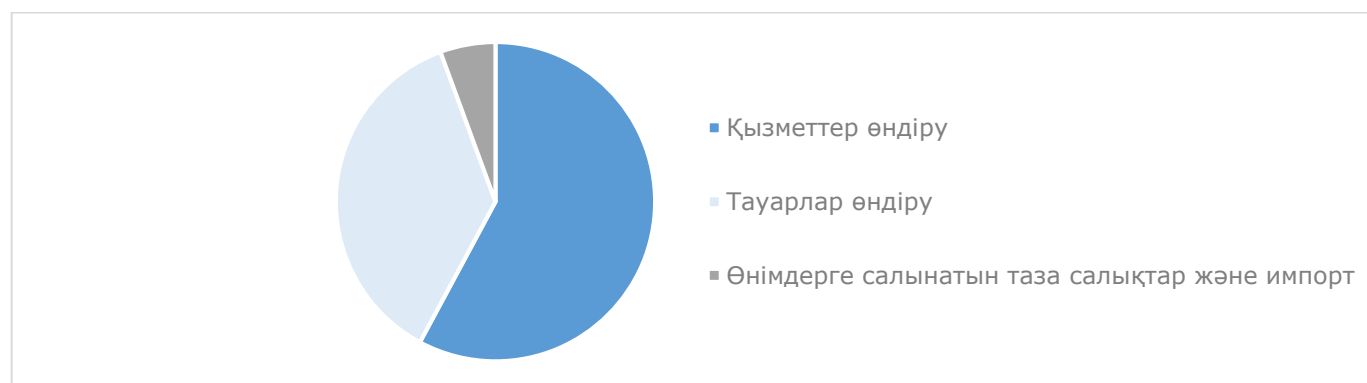
- активтер сапасының одан әрі нашарлауы;
- жоғары кредиттік тәуекелдер;
- сапалы қарыз алушылардың жетіспеуі (пайдалылықтың, өтімділіктің төмен көрсеткіштері және корпоративтік сектордағы левиридждің жоғары деңгейі);
- жүйелі талаптарды күшейту (валюталық түсім көзі жоқ қарыз алушыларға берілген кредиттер бойынша категорияны төмендету және басқалары);
- қатаң кредит саясатын сақтау;
- жылжымайтын мүлік бағасының кері динамикасы.

Қазақстан экономикасы салаларының даму үрдісі

Қор балансында сауықтыру бойынша жұмыстар жүргізілетін бірқатар жобалар бар. Бұл жобалар әлеуметтік маңызды болып табылады, өйткені олардың көп бөлігі экономиканың шикізаттық емес саласына — өңдеу өнеркәсібіне және қызметтер саласына жатады, сонымен қатар жергілікті және сыртқы нарықта талап етілуіне байланысты даму потенциалына ие.

2016 жылы қызметтер саласы 27 трлн теңге (ЖІӨ жалпы көлемінен 57,9%) айналым кезінде Қазақстан экономикасының негізгі бөлігін құрады. Бұл ретте ел экономикасына сауда, жылжымайтын мүлікпен операциялар, тасымалдау және қоймада сақтау, сонымен қатар кәсіби, ғылыми және техникалық қызмет сияқты қызмет салалары негізгі үлес қосты. Өндірістік секторға тау-кен өндіру және өңдеу өнеркәсібінің жетекші рөлімен 17 трлн теңге (ЖІӨ жалпы көлемінен 36,5%) сай келеді. Өңдеу өнеркәсібіне 5 трлн теңге (ЖІӨ жалпы көлемінен 11,3%) сай келеді, бұл ретте өңдеу өнеркәсібі салымындағы металлургия үлесі 40%-дан асты.

Шығу тегі секторлары бойынша ҚР ЖІӨ, 2016 жыл

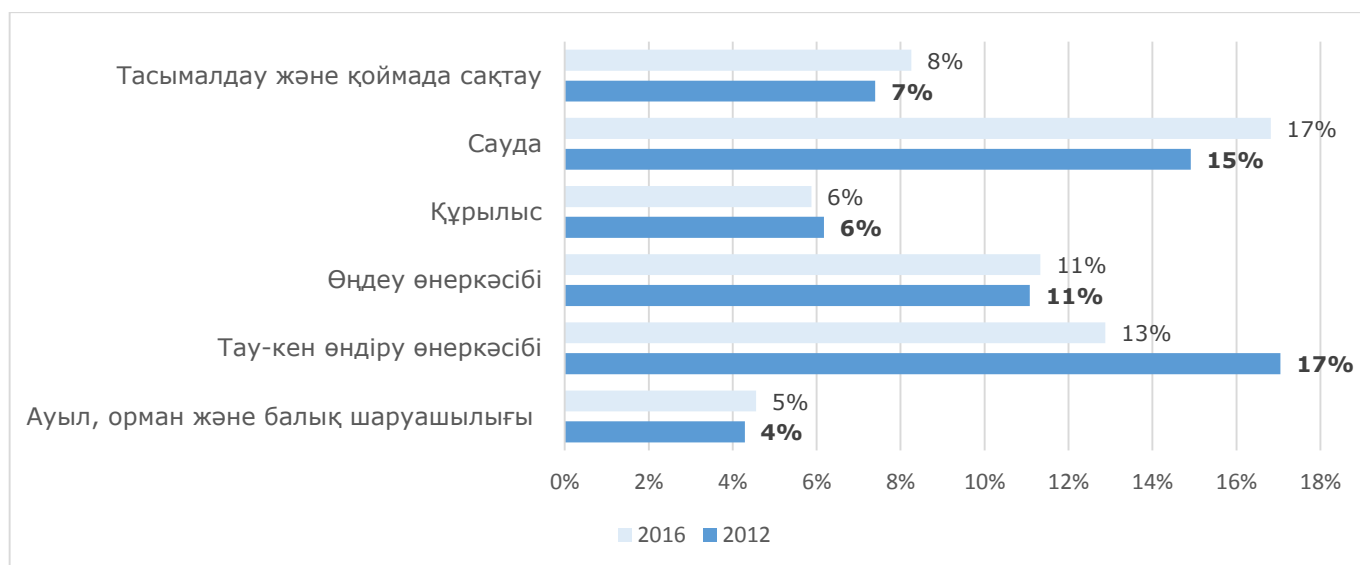


Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

Қазақстанның негізгі салаларының ел экономикасындағы салымының үлесі 2016 жылы 2012 жылмен салыстырғанда тау-кен өндіру өнеркәсібі мен сауданың үлесін қоспағанда, айтарлықтай өзгерген жоқ. Тау-кен өндіру өнеркәсібінің үлесі өнімдердің әлемдік бағасының құлдырауы және өндірістің қысқаруы

салдарынан қысқарып, 6 трлн теңгені (13%) құрады. Сауда секторының үлесі 2010 жылға қарағанда жоғарылап, 8 трлн теңгені (17%) құрады.

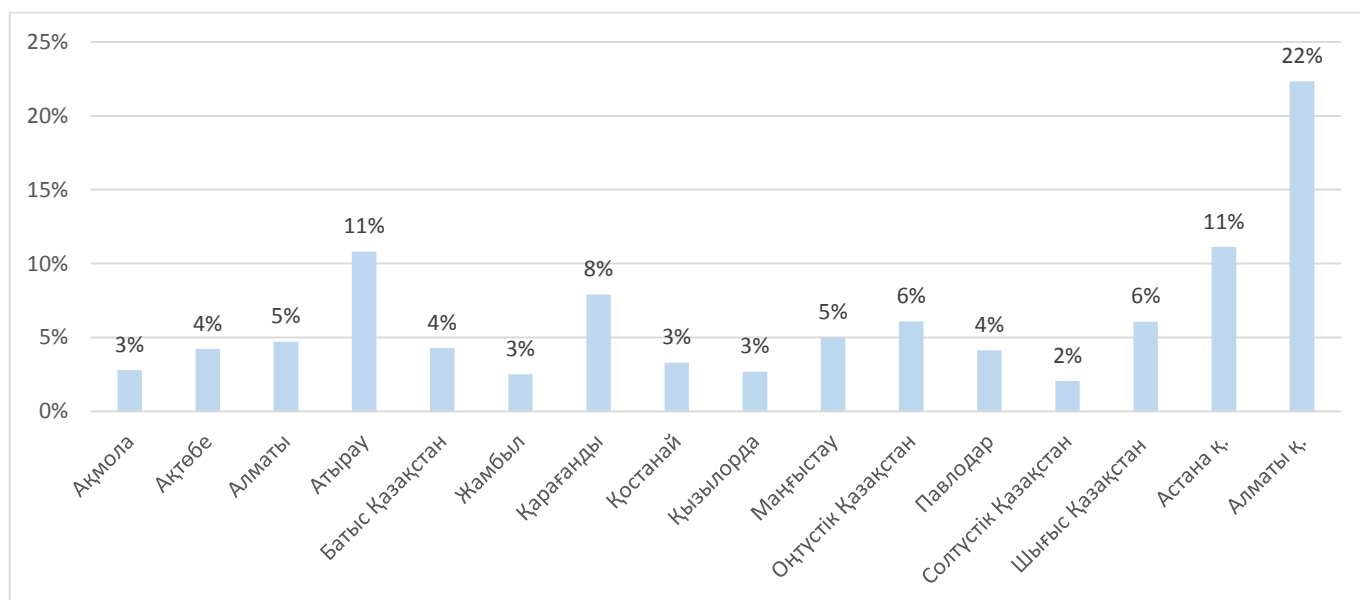
Салалар бойынша ҚР ЖІӨ



Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

Өңірлік бөліктерде Алматы және Астана қалалары еліміздің ЖІӨ-ге айтарлықтай үлес қосуда. 2016 жылы осы қалалардың ЖІӨ негізінен көтерме және бөлшек саудадан, жылжымайтын мүлік операцияларынан, сонымен қатар басқа да қызмет түрлерінен тұрды. Еліміздің тау-кен өндіру орталықтарының үлесіне — Атырау, Ақтөбе, Батыс Қазақстан және Маңғыстау облыстары — жалпы ЖІӨ-нің шамамен 25% тиесілі.

Өңірлер бойынша ҚР ЖІӨ, 2016 жыл



Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

Қордың проблемалы қарыздар бойынша жұмыстар жүргізілетін көптеген жобалары өңдеу өнеркәсібіндегі кәсіпорындар қызметіне тиесілі. Өндірісті диверсификациялау бойынша негізгі мемлекеттік бағдарламалар өңдеу өнеркәсібінің ішкі салаларына бағытталған, өйткені осы сала бірінші қажеттіліктегі өнімдерді өндіруге жауап береді және ҚР Үкіметінің экспорттауға бағытталған өнімдерді өндіру бойынша қойылған тапсырмаларын іске асыруға мүмкіндік береді. Негізінен соңғы бес жылда өңдеу өнеркәсібінде шығарылатын өнімдердің өскендігі байқалады.

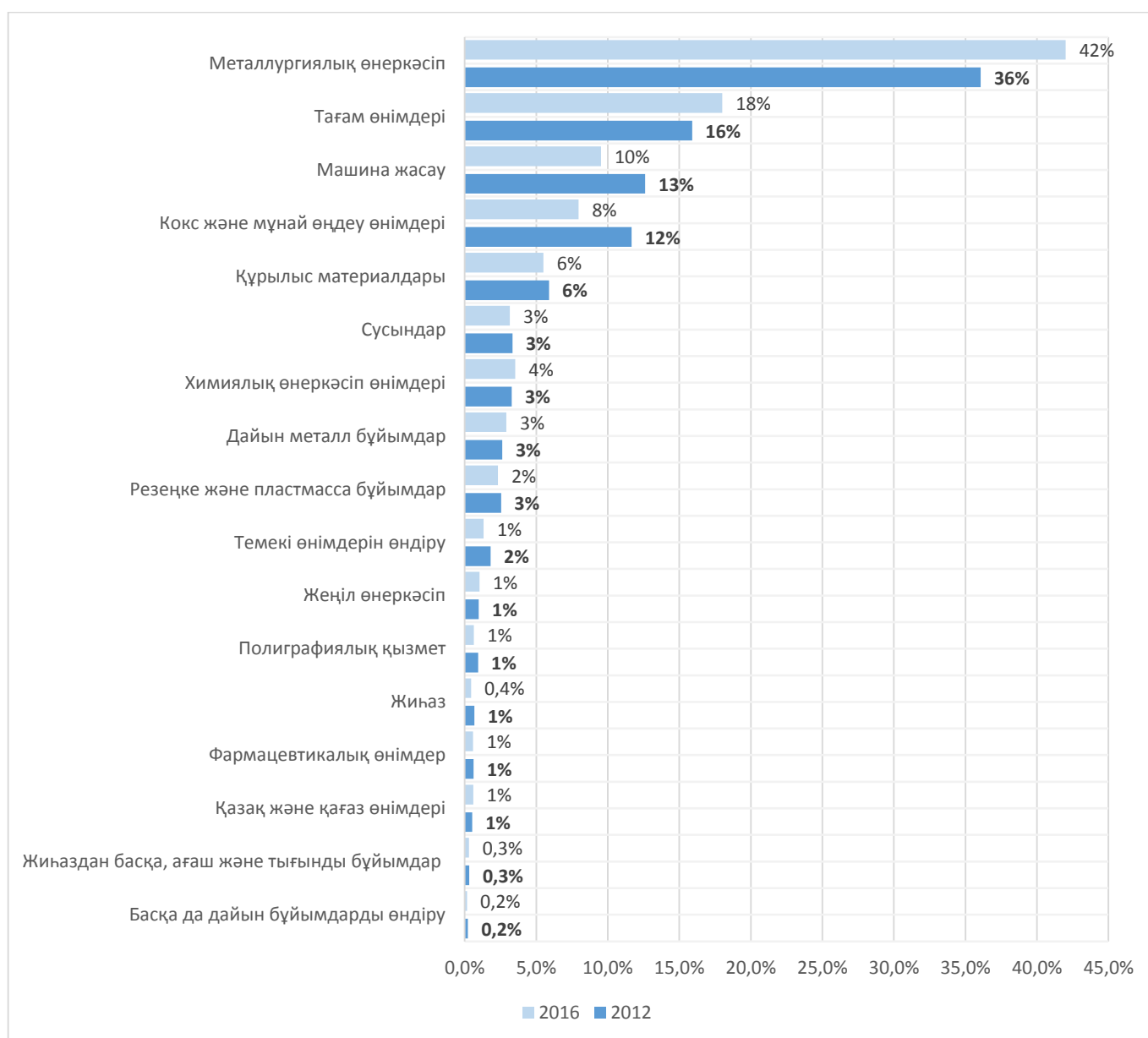
ҚР өңдеу өнеркәсібіндегі өнімдерді өндіру көлемі



Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

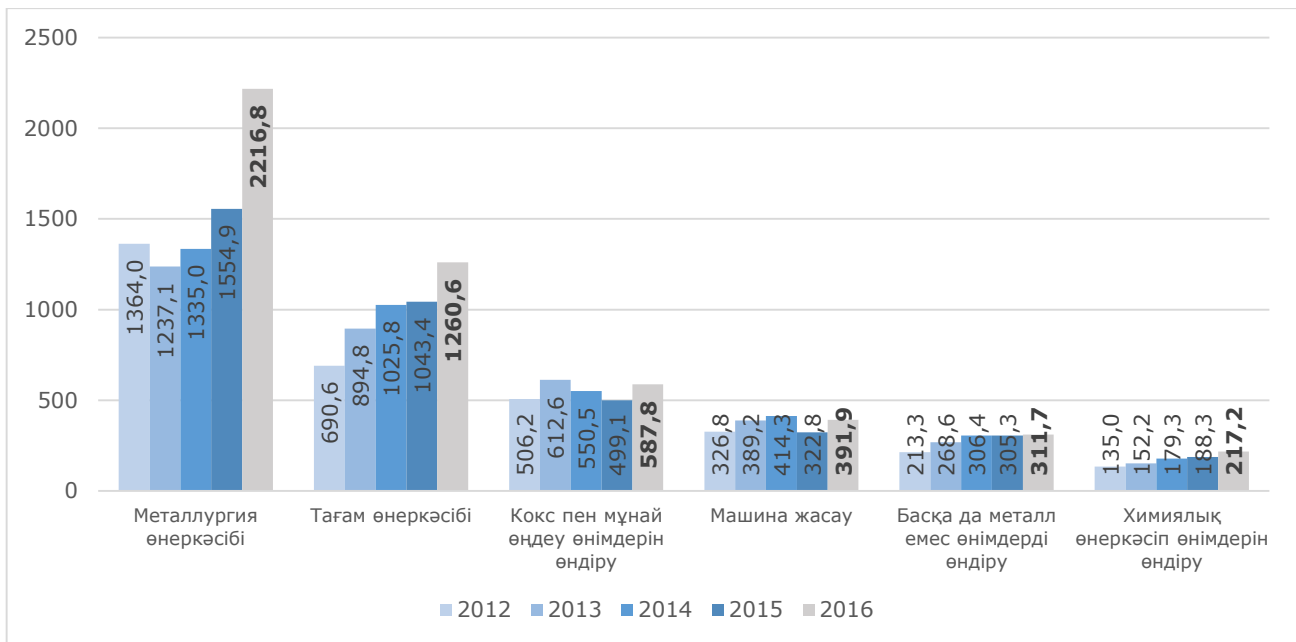
Өңдеу өнеркәсібінде өндірілетін өнімдердің ең көп үлесін 3 трлн теңге (42%) құрайтын металлургия өнеркәсібі алды, оның үлесі 2012 жылмен салыстырғанда өскен.

ҚР өңдеу өнеркәсібіндегі өнімдерді өндіру көлемі



Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

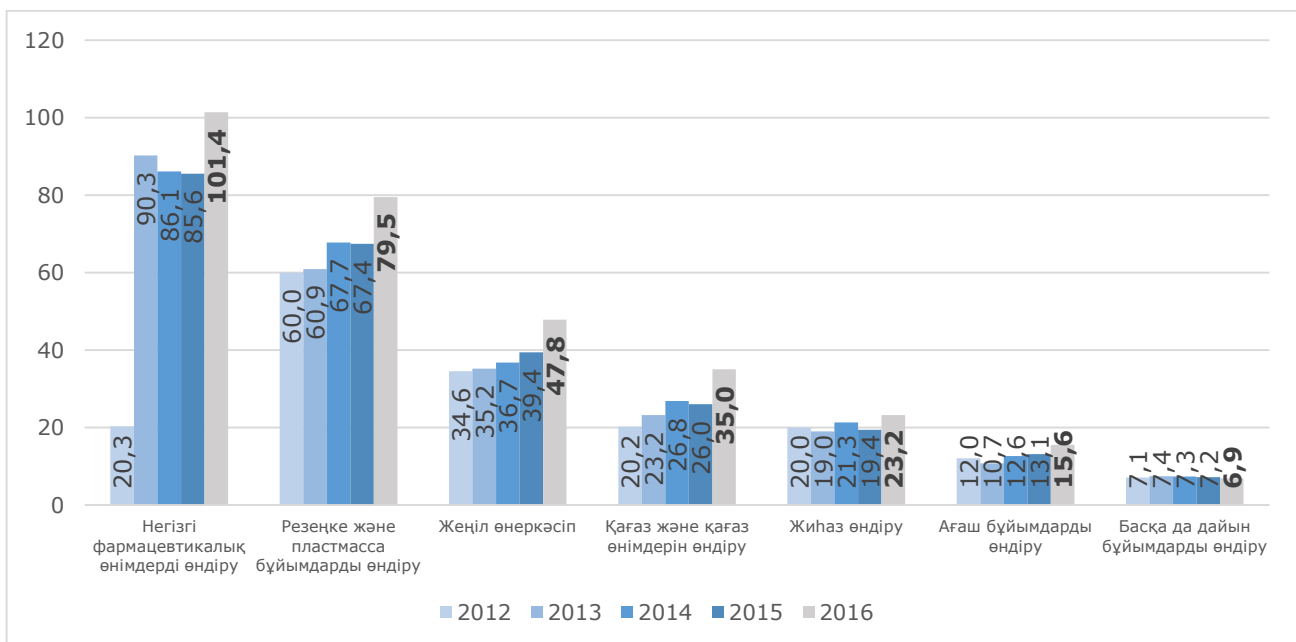
Ел экономикасына айтарлықтай үлес қосатын өңдеу өнеркәсібінің секторлары (ішкі секторлары), млрд теңге



Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

Өңдеу өнеркәсібінде ел экономикасына металлургия және тағам өнеркәсібі үлкен үлес қосады. Олардың жиынтық үлесі ел экономикасындағы өңдеу өнеркәсібінің барлық үлесінен 65,4% құрады. Экономиканың құлдырауына қарамастан, көптеген ішкі салалар салаға салынатын инвестициялардың артуы және өңдеу өнеркәсібіндегі ішкі салаларға көрсетілген мемлекеттік қолдау арқасында өндірістің өсуін сақтап қала алды.

Елдің ЖІӨ-гі өңдеу өнеркәсібі секторларының (ішкі секторларының) үлесі, млрд теңге



Дереккөз: ҚР статистика жөніндегі комитеті

Төменде импорттық тауарлардың орнын басудың, отандық өнімдерді экспорттаудың дамуының, ел үшін стратегиялық маңыздылығының жоғары потенциалын және инвесторлар тарабынан қызығушылықтың болуын көрсететін экономикалық қызметтің кейбір түрлері қызметінің көрсеткіштері сипатталған.

Салалардың экономикалық көрсеткіштері:

Көрсеткіштер	Металлургия және машина жасау	Мұнай-химия өнімдері, пластмассалар және минералдар	Жеңіл өнеркәсіп, жиһаз және басқа да дайын бұйымдар	** Тағам өнеркәсібі	Ауыл шаруашылығы	Қызметтер саласы
Экспорттау/өндіру 2016 жыл (төмен % - экспорттың өсуі үшін потенциал)	79.9%	23.4%	46.9%	18.3%	10.9%	Қызметтер саласы Қазақстандағы өндіргіштік пен кірістіліктің ең жоғарғы позицияларының бірін алады
SAGR* 2012-2016 жж. Экспорттау/өндіру (төмен % - экспорттың өсуі үшін потенциал)	-2.6%	2.7%	7.7%	7.3%	-7.0%	
Импорттау/Тұтыну 2016 жыл (жоғары % - импорттың орнын басу үшін потенциал)	81.4%	62.4%	88.8%	33.8%	6.9%	
SAGR 2012-2016 жж. Импорттау/Тұтыну (импорттаудың тұрақты деңгейі - импорттың орнын басу үшін потенциал)	-2.7%	0.6%	0.5%	0.5%	-3.7%	
SAGR 2013-2016 жж. Негізгі капиталға инвестициялар (% болуы - мемлекеттік қоса алғанда, инвесторлар тарабынан қызығушылық)	-0.3%	14.2%	1.2%	14.5%	25.6%	

*дамудың орташа жылдық жиынтық қарқыны

**темекі өнімдерін қоспағанда

Дереккөз: ҚР Статистика жөніндегі комитеті, ҚР Мемлекеттік кірістер комитеті

«Мұнай-химиялық өнімдер, пластмассалар мен минералдар» ішкі тобының мысалымен қарастыру кезінде статистикалық жіктегішке сәйкес үш ішкі саланың қызметі талданды:

- химиялық өнеркәсіп өнімдерін өндіру;
- резеңке және пластмасса бұйымдарды өндіру;
- басқа да металл емес минералды өнімдерді өндіру.

Жоғарыда аталған үш ішкі саланың және ішкі топтардың «мұнай-химиялық өнімдер, пластмассалар мен минералдар» жиынтық деректеріне сәйкес ішкі нарықтағы тұтынылатын өнімнің 62% импорттық болып табылады. Бұл ретте, ішкі тұтынудың құлдырауына қарамастан елімізде түрлі ішкі салалардағы импорттық өнімдерге сұраныс байқалуда — соңғы бес жылда импорттық өнімдердің өсуі 0,6% құрады. Сәйкесінше, осы өндірістің дамуының және ішкі нарықта тұтынылатын импорттық өнімдердің орнын басу потенциалы бар. Осы ішкі салалар да экспорттау потенциалына ие. Экспорттау үлесі өндірілетін өнімнің жалпы көлемінен 23,4% алады. Соңғы бес жылда осы үрдіс сақталып, өсу 2,7% құрады. Осы ішкі салалар бойынша негізгі капиталға салынатын инвестициялардың жоғарылауы байқалатындығын айта кеткен жөн — осылайша соңғы бес жылда өсу 14,2% құрады. Өнімдерді импорттаудың орнын басу мүмкіндігінің болуы және өнімдерді экспорттау потенциалы жаңа өндіріс құруды және/немесе қолданыстағыларды кеңейтуді жорамалдауда, бұл өз кезегінде жаңа жұмыс орындарын жасауға, еңбек өндіргіштігін арттыруға, сонымен қатар кірістер мен салық түсімдерін арттыруға әсер етеді.

PEST-талдау

Сыртқы ортаны талдау Қорға қойылған тапсырмалар мен мақсаттарды орындау үшін бірқатар жағымды факторлар мен мүмкіндіктердің бар екендігін көрсетті.

Жағымды саяси және құқықтық факторлар қатарына ҚР Үкіметінің кәсіпкерлікті дамыту және мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру мәселелеріне жоғары назар аударуы жатады. Оның үстіне, «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ құрамында жұмыс жасау Холдингке кіретін басқа да даму институттарымен ымыра келу және өзара іс-әрекеттер жасау және кәсіпкерлерге қолдау құралдарының кешенді пакеттерін ұсыну мүмкіндіктерін береді.

PEST-факторлар	Мүмкіндіктер береді	Қауіп төндіреді
Саяси және құқықтық факторлар	<ul style="list-style-type: none"> Экспорттауға және импорттаудың орнын басуға негізделген экономиканың шикізаттық емес секторларына тікелей емес инвестицияларды тартуға бағытталған жаңа 2018-2022 инвестициялық стратегиясы Қорға әрекет етуші қайта құрылымданған жобаларға инвесторлар тарту және Қордың қолда бар активтерді (жер, өндірістік қуат және т.б.) ұсыну арқылы жоба үлесіне кіруіне мүмкіндік береді. ҚР Үкіметінің 2019 жылға дейін қолданылатын өндірістік сектордың инвестициялық дамуы бойынша нысаналы саясаты (заңнамалық шаралар, индустриалды секторды қолдау бағдарламалары, сонымен қатар ИИДМБ сияқты индустрияландыру бойынша мемлекеттік бағдарламалар) «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ құрамында жұмыс жасау және Холдингтің даму институттарымен өзара іс-әрекет: қолдау құралдарының кешенді пакетін қолдану Сот актілерін орындау бойынша соттармен, ҚР Әділет министрлігімен және шағымдану-талап қою қызметі аясында ҚР Мемлекеттік кірістер комитетімен өзара іс-әрекеттер 	<ul style="list-style-type: none"> Атқару өндірісіндегі заңнаманы, соның ішінде банктік, салықтық заңнаманы өзгерту Салық заңнамасын күшейту және соның салдарынан мүлікті өткізу талаптарын күшейту
Экономикалық факторлар	<ul style="list-style-type: none"> Экономикалық өсуді орташа қалпына келтіру және ел экономикасының секторларын диверсификациялауды, жекелегенде проблемалы активтерді сауықтыру және оларды оңалту есебінен диверсификациялауды жалғастыру Түрлі экономика секторларын дамыту үшін шетел капиталын қоса алғанда, стратегиялық инвесторларды тарту Экономиканың өндірістік секторын қаржылық және қаржылық емес қолдау аясында жаңа құралдардың пайда болуы Ұлттық валютаны девальвациялау, бұл өз кезегінде экспортталатын өнімдер құнын арзандатады 	<ul style="list-style-type: none"> Өндіріс пен индустриалды сектордың дамуының төмен қарқыны Проблемалы активтерді сауықтыруға арналған механизмдердің, жағдайдың және ынталандырудың болмауы Халықтың сатып алу қабілетінің төмендеуі Қайта қаржыландыру мөлшерлемесінің азаюы Көршілес өндіруші елдер тарабынан қатаң бәсекелестік және ықтимал демпинг
Әлеуметтік факторлар	<ul style="list-style-type: none"> Өндірісті жаңарту және кеңейту Жаңа жұмыс орындарын сақтап қалу және құру Өңірлердегі әлеуметтік шиеленісті азайту Еңбекке жарамды халықтың жыл сайын көбеюі Техникалық және кәсіби білімнің дамуы 	<ul style="list-style-type: none"> Әлеуметтік-экономикалық жағдайдың нашарлауы Өндірістік нысандардың өзін-өзі өтемеуі Адам потенциалы — мамандардың жетіспеуі

Технологиялық және техникалық факторлар

- Еліміздің алыстағы өңірлерін қоса алғанда, байланыс пен интернет қызметтерді ұсыну бөлігінде ақпараттық-коммуникациялық сектордың және оның қатысушылары санының өсуі
- Хабардың дамуы және олардың ғылыми-техникалық парктерді, кәсіпкерлік қызметін қолдау орталықтарын дамытудағы үлесі
- Технологиялар трансфері
- Өндірістің заманауи технологияларының және өндіріске арналған тиімділігі жоғары жабдықтардың пайда болуы
- Өндірісті автоматтандыруды енгізу
- Машиналарды, компьютерлерді, электронды және оптикалық өнімдерді, электрлік және басқа да жабдықтарды өндірудің дамымауы немесе ерте кезеңі
- Мақсатты аудитория арасында заманауи ақпараттық технологиялардың талап етілмеуі
- Машиналар мен жабдықтар өндірісінде, сонымен қатар ғылыми-техникалық қызметте білікті қызметкерлердің болмауы және/немесе жетіспеуі

Мемлекеттік экономикалық саясаттың негізгі бағыттары

Қор өз қызметінде индустриалды-инновациялық даму, шағын және орта кәсіпкерлік саласындағы мемлекеттік саясаттың негізгі бағыттарын, сонымен қатар ҚР Президенті және Үкіметі қойған басқа да тапсырмаларды басшылыққа алады.

2014 жылғы 17 қаңтардағы «Қазақстан жолы - 2050: бір мақсат, бір мүдде, бір болашақ» Қазақстан халқына жолдауындағы, сонымен қатар Әлемнің дамыған отыз елінің қатарына кіруі жөніндегі тұжырымдамада мемлекеттің дамуының негізгі векторларын анықтау мақсатында мемлекет басшысы Нұрсұлтан Назарбаев бес стратегиялық бағытты атап өтті, оларды іске асыру Қазақстанның әлемнің дамыған мемлекеттерінің қатарына кіруіне септігін тигізеді:

1. адам капиталын дамыту — инновацияның бас қозғалтқышы;
2. бизнесті және кәсіпкерлік бастамаларын дамыту үшін жағымды жағдайды қамтамасыз ететін институционалды ортаны жетілдіру;
3. ұзақ мерзімді болашақта ғылымды қажетсінетін экономикаға ауысу үшін қажетті салалық базаны қалыптастыруға негізделген кезеңдік тәсілдерді қабылдау арқылы ғылымды қажетсінетін экономика салаларын дамыту;
4. ұлттық инновациялық жүйелер жасау, инфрақұрылымды модернизациялау және энергиялық тиімділікті арттыру арқылы ғылымды қажетсінетін экономика жасауды қолдайтын инфрақұрылымды жылдам қалыптастыру;
5. халықаралық қатынастар жүйесіне интегралдауды тереңдету.

ҚР Әлемнің дамыған отыз елінің қатарына кіруі жөніндегі тұжырымдамада ғылымды қажетсінетін экономиканың негізгі элементтері анықталды — инновациялар, инвестициялар және кәсіпкерлік.

Экономикалық дамуға еңбек өндіргіштігінің ұзақ мерзімді өсуі, инновацияның дамуы, өндіріс пен экспортты диверсификациялау, сонымен қатар сыртқы ресурстарды тарту және ішкі ресурстарды белсенді қолдану есебінен елдің бизнес-секторларын дамыту негіз болуы тиіс.

«Қазақстан жолы - 2050» Қазақстан халқына жолдауының және Әлемнің бәсекеге қабілетті 30 елінің қатарына кіру жөніндегі тұжырымдама негізінде қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған мемлекеттік және үкіметтік бағдарламалар әзірленді. Стратегияны бекіткен сәттен бастап мемлекеттік үкімет бағдарламаларында айтарлықтай өзгерістер орын алды. Мемлекеттік бағдарламалар әзірленді — 2015 жылғы 6 сәуірдегі "Нұрлы жол" инфрақұрылымды дамытудың 2015 – 2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы (бұдан әрі — «Нұрлы жол» бағдарламасы) (2016 жылғы 11 мамырда жаңартылды) және 2016 жылғы 31 желтоқсандағы "Нұрлы жер" тұрғын үй құрылысы бағдарламасы (бұдан әрі — «Нұрлы жер» бағдарламасы). 2015 – 2019 жылдарға арналған индустриалды-инновациялық дамудың мемлекеттік бағдарламасы (бұдан әрі — ИИДМБ) макроэкономикалық жағдайдағы өзгерістерге байланысты 2016 жылғы 6 қыркүйекте жаңартылды. «Бизнестің жол картасы-2020» бизнесті қолдау мен дамытудың

бірыңғай бағдарламасы (бұдан әрі — «БЖК 2020» бағдарламасы) іске асырудың бірінші кезеңінің аяқталуына байланысты 2015 жылғы 31 наурызда жаңартылды. Мемлекеттік үкіметтік бағдарламалардағы аталған өзгерістер Холдингтің осы бағдарламаларды 2017 жылдың бірінші тоқсанында іске асыру бойынша тапсырмаларын өзектендіру кезінде есепке алынды.

Ішкі ортаны талдау

Жалпы алғанда Қор қызметі кәсіпорындардың жарғылық капиталдарына кіру арқылы экономика салаларына инвестициялар салуға негізделген (бақыланбайтын үлес — 49%).

Қор қызметінің басынан бастап барлығы 36 инвестициялық жобаға инвестиция салу мақұлданды, оларға салынған Қор инвестициясының құны 34,4 млрд теңгені құрады. 2016 жылғы 31 желтоқсандағы жағдай бойынша инвестициялық портфель 608 млн теңгені құрады, бұл ретте провизия 22,922 млн теңгені құрады.

Дегенмен 2007-2008 жылдардағы дағдарыс жоба бастамашыларының өткізу, шикізат нарығының азаюы, айналым капиталының жетіспеуі және банк секторларының кредит беру көлемінің айтарлықтай төмендеуі салдарынан оларды іске асыру бойынша мүмкіндіктеріне айтарлықтай әсер етті. Осы факторлардың барлығы Қор алдындағы берешектерді өтеу мерзімдерінің бұзылуына және провизияның айтарлықтай көп көлемін қалыптастыру қажеттілігіне алып келді.

2013 жылы Холдинг Қордың қаржылық-шаруашылық қызметіне диагностика жүргізді. Оның нәтижелері бойынша Қор үшін тәуекелдерді басқарудың әлсіз жүйесі (тәуекелдерді бағалау, бақылау және мониторингтеу) ең маңызды мәселелердің бір болып табылатындығы анықталды. Ол зиянды инвестициялық қызметтің, активтер мен міндеттемелерді тиімді емес басқарудың қалыптасуының басты себептерінің бірі болды және қызмет нәтижелері бойынша шығындарға алып келді. Оның үстіне, Қор қызметін талдау қызметтің тиімділігін және Қор стратегиясы мен тапсырмаларын іске асыру жауапкершілігін арттыру, қызметті жүзеге асыру ашықтығын және қоғамның қаржылық институт ретінде Қор қызметіне сенім білдіру деңгейін арттыру мақсатында корпоративтік басқаруды күшейту қажеттілігін куәландырады.

Корпоративтік басқару сапасын жақсарту бойынша жүргізілген жұмыстардан кейін 2016 жылы Қор инвестицияларды қайтару деңгейін қоса алғанда, барлық қаржылық көрсеткіштерді жақсартуға қол жеткізді.

Осылайша, 2017 жылғы 30 маусымдағы жағдай бойынша сатылатын активтердің баланстық құны 13,2 млрд теңгені және цессия шарттары бойынша талап ету құқығын қоса алғанда, инвестициялар портфелі 14,8 млрд теңгені құрады. Бұл ретте, көптеген жобалар бойынша Қор осыған дейін салынған инвестицияларды қайтаруды қамтамасыз ету мақсатында шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізуге мәжбүр.

Берешекті өндіріп алу бойынша жұмыстарды жүргізе отырып, Қор ерекше тәжірибе әзірледі. Дәл осы тәжірибе 2013 жылдан бастап қайта құрылымдау жасау және берешекті өндіріп алу бойынша жұмыстарды жалғастыру үшін Қор балансына осыған дейін берілген кредиттер бойынша берешектерді Қазақстанның ең ірі даму институттарының бірі — «Қазақстан Даму банкі» АҚ-ның (бұдан әрі — ҚДБ) беруінің негізгі факторларының бірі болды. Нәтижесінде Қор мен «Қазақстан Даму банкі» АҚ арасында жалпы сомасы 48,4 млрд теңгені құрайтын (АҚШ доллары бағамының өзгеруіне байланысты қайта бағалауды есепке алмағанда) 42 цессия шартына қол қойылды. Бүгінгі таңда Қордың инвестициялық портфелі Қор бұрын қаржыландырған 26 инвестициялық жобадан және ҚДБ-мен жасалған цессия шарттары аясында берілген 42 жобадан тұрады. 2016 жылдың қорытындысы бойынша Қордың берешекті қайтару бойынша қызметін белсендіру нәтижесінде жалпы сомасы 18,7 млрд теңгені құрайтын, соның ішінде ақшалай қаражаты 1 млрд теңдеген аспайтын он алты жоба бойынша берешекті өтеу жүзеге асырылды. 2016 жылдың соңында берешектің жалпы сомасы 54,2 млрд теңгені құрады. 2014 жылдан бастап 2023 жылдың соңына дейін жобалар бойынша 99 млрд теңге жоғары сомаға жалпы қайтарым жасау жоспарлануда.

Қор қызметінің негізгі көрсеткіштері, млн теңге:

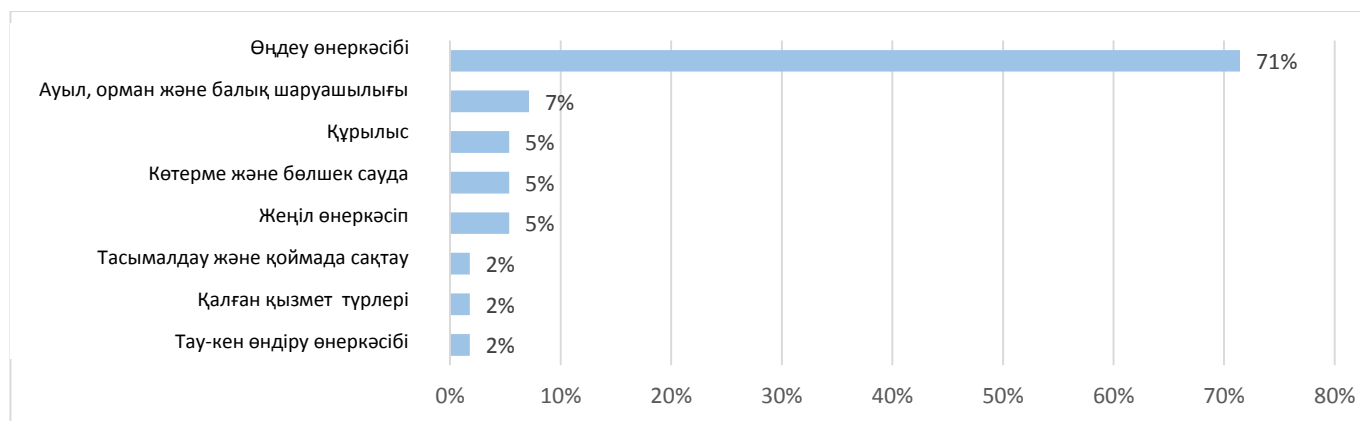
Көрсеткіш атауы	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Активтер	26 497,7	19 008,7	52 265,6	66 484,7	111 366,8	90 571,3
Міндеттемелер	151,5	79,5	16 643,5	29 699,8	91 161,3	74 062,2
Жеке капитал	26 346,1	18 929,4	35 622,2	37 784,9	20 205,5	16 509,1
Таза табыс	1 229,3	(6 553,6)	1 099,3	(2 507,5)	(21 348,6)	717,8

Осылайша, Қорда берешектерді қайтару бойынша шаралар белсенді жүргізіліп жатқан проблемалы активтердің пулы пайда болды. Осы шараларды 2023 жылдың соңында аяқтау жоспарлануда. Қайтарудың алдын ала сомасы 2023 жылы 32,7 млрд теңгені құрайды.

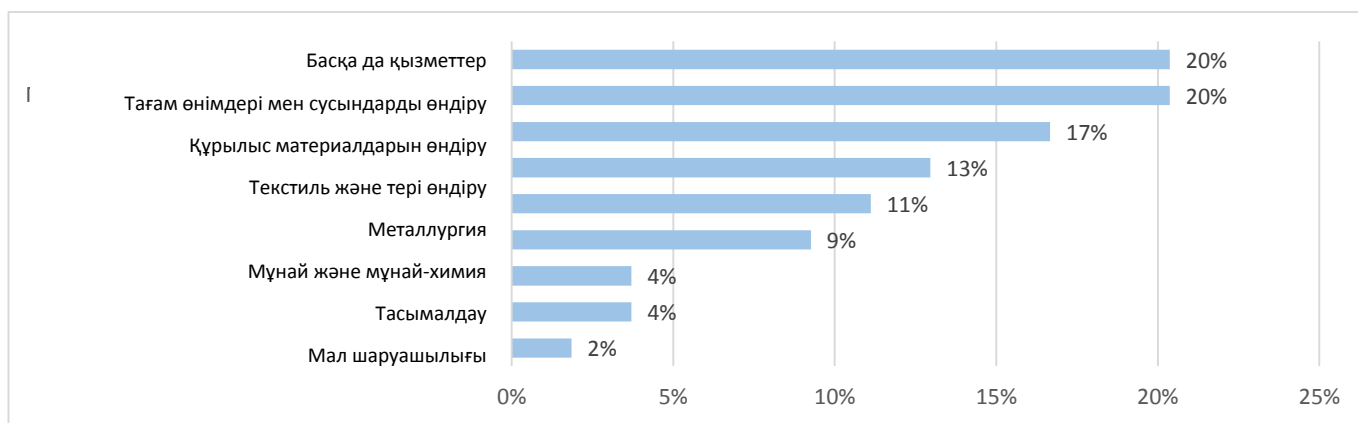
Қордың инвестициялық жобаларын кәсіпорындар тартылған экономикалық қызмет түрлеріне бөлуге болады. Қордың проблемалы қарыздар бойынша жұмыстар жүргізілетін көптеген жобалары өңдеу өнеркәсібіндегі кәсіпорындар қызметіне тиесілі. Сыртқы ортаны талдай отырып, экономиканың даму қарқынының төмендеуіне қарамастан, өңдеу өнеркәсібіндегі өндірістің тұрақты дамуын байқауға болады, бұл Қордың проблемалы активтерін сауықтыру потенциалын қолдауда оң фактор болып табылады.

Қордың өңдеу өнеркәсібіндегі инвестициялық жобаларын барынша толықтай қарастыру кезінде активтерді сауықтыруға арналған оң факторларды атап өтуге болады. Мысалы, «ILNO Group» ЖШС жобасы бойынша металлконструкциялар шығаратын зауыттың қызметі металлконструкциялардан жасалған бұйымдарды, профильді металл табақтар және тік бұрышты және квадрат қималы болат майыстырылған профильдер негізіндегі қоршау плиталарын өндіруге жатады, ол импорттың орнын басудың жоғары потенциалына ие өңдеу өнеркәсібінің ішкі саласы болып табылады, өйткені ішкі нарықтағы тұтынылатын өнімдердің 50% астамы импорттық өнімдер болып табылады. Сондай-ақ осы ішкі саладағы өнімдерді экспорттаудың жоғарылағандығы да байқалады, орташа есеппен 2012 және 2016 жылдар аралығында 7%.

Қордың инвестициялық жобаларының 71%-ның (40 жобаның) өңдеу өнеркәсібіне шоғырландырылғандығын есепке ала отырып, осы факторлардың барлығы сыртқы және ішкі инвесторлар үшін Қор активтерінің көп бөлігінің тартымдылығына оң әсер береді.

Экономика салалары бойынша инвестициялық жобалар қатынасы

Экономиканың ішкі салалары бойынша инвестициялық жобалар қатынасы



Қор жер телімдері, ғимараттар, құрылыстар, фабрикалар, фермалар, қоймалар және өндірістік кешендер түріндегі жылжымайтын мүліктерден және технологиялық жабдықтар, арнайы техникалар және түрлі автокөліктер түріндегі жылжымалы мүліктерден тұратын активтердің диверсификацияланған портфеліне ие. Жеке меншік түрлерінің ағымдағы үйлесімділігі Қорға оларды іске асыру барысында икемділік береді.

Қор активтерінің портфелі

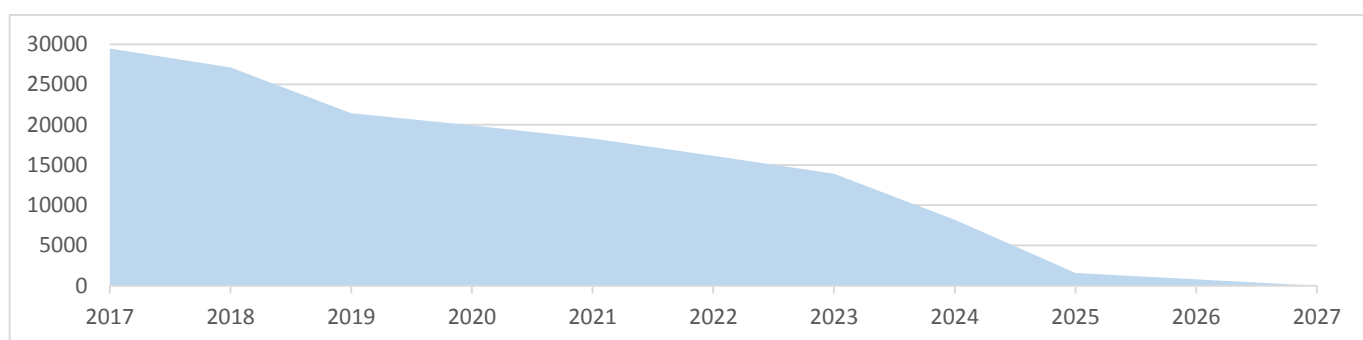


Бүгінгі таңда жұмыстары жүргізіліп жатқан Қор жобаларын үш санатқа бөлуге болады:

1. өтеу жүріп жатқан іске асырылған активтер;
2. іске асыру жоспарланған активтер;
3. шағымдану-талап қою қызметі және берешектерді қайтару жүргізілетін жобалар.

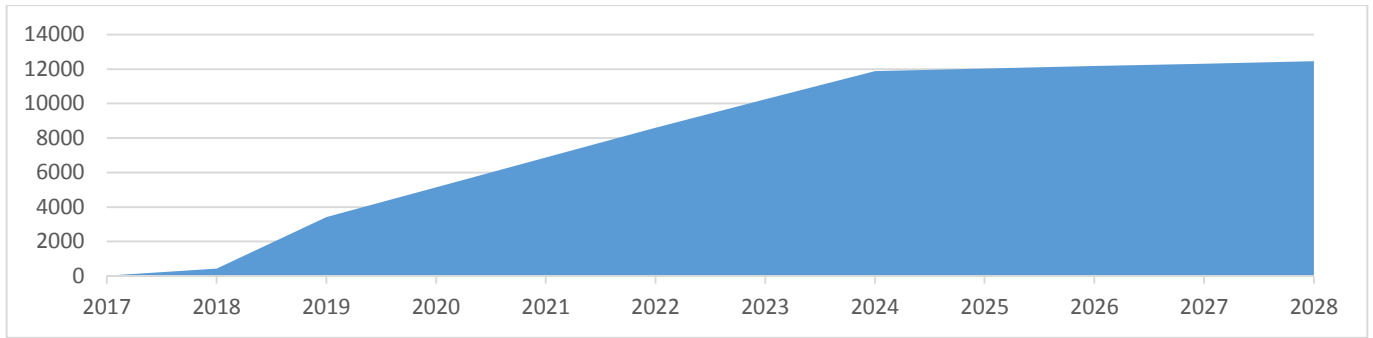
Бірінші жобалар бойынша 2026 жылы барлық берешектерді өтеудің алдын ала күнімен төлемдерге белсенді мониторинг жүргізіледі.

Іске асырылған активтер бойынша берешектерді өтеу динамикасы, млн теңге



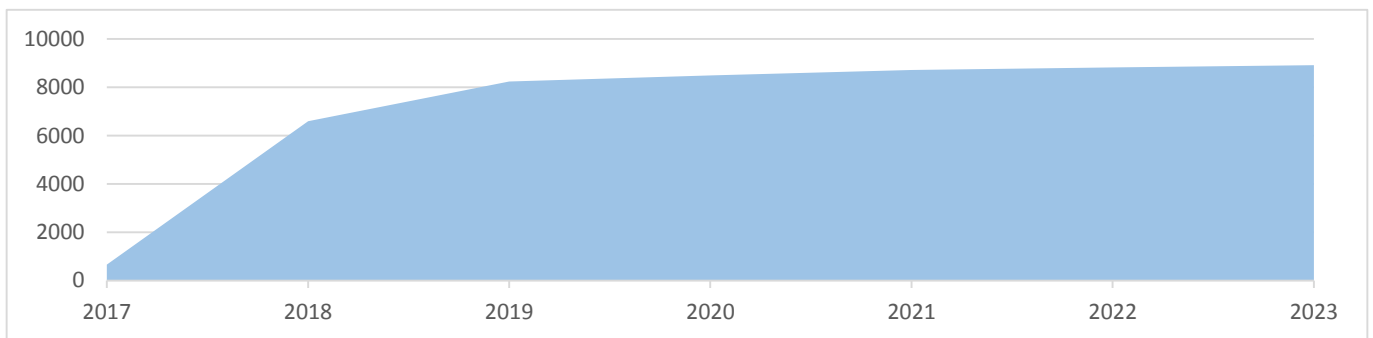
Шағымдану-талап қою жұмыстары барысында алынған активтер бойынша потенциалды инвесторларды іздеуді қоса алғанда, 2029 жылы барлық активтерді өтеудің алдын ала күнімен оларды іске асыру бойынша жұмыстар жүргізілетін болады.

Активтерді іске асыру динамикасы, млн теңге



Шағымдану-талап қою жұмыстары жүргізіліп жатқан жобалар бойынша берешектерді қайтарудың алдын ала аяқталуы — 2023 жыл.

Жобалар бойынша берешектерді қайтару динамикасы, млн теңге



Берешектерді қайтару бөлігінде Қордың сәтті қызметіне «Алматы және Астана қалаларында көліктік-логистикалық орталықтар (бұдан әрі - КЛО) құру» жобасы мысал бола алады. Осы жобаны Қор 2013 жылы цессия шарты бойынша алды, берешектің жалпы сомасы 11,7 млрд теңгені құрады. Дәл осы жылы шағымдану-талап қою қызметінің нәтижесінде Қор балансына осы жоба бойынша құны 5,9 млрд теңгені құратын екі жер телімі және бір КЛО түріндегі мүлік қабылданды. 2014 жылы КЛО 6,1 млрд теңгеге бөліп беру арқылы іске асырылды.

Бүгінгі таңда Қор шотына Шарт аясында 5,1 млрд теңге мөлшерінде қаражат түсті. Шарт бойынша төлемдер кідіріссіз жасалады.

Активтердің осы үш түріне қатысты Қор қызметі келесілерден тұратын болады:

**1. Проблемалы жобалар бойынша берешектерді қайтару:
шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу, соның ішінде;**

- шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу арқылы, соның ішінде оңалту/банкроттық процедураларын жүргізу арқылы проблемалы актив бойынша берешекті қайтару;
- активті балансқа қабылдау.

2. Проблемалы активтермен жұмыс жасау:

- активті/талап ету құқығын іске асыру;
- берешекті, соның ішінде берешекті үшінші тұлғаларға аудару/табыстау, өсімпұл, айыппұл және басқаларын есептеуді тоқтату, сонымен қатар негізгі борышты, өсімпұлды, айыппұлдарды және басқа да берешек түрлерін қоса алғанда, берешектерді шегеру арқылы қайта құрылымдау;
- отандық және шетелдік стратегиялық инвесторларды тарту;
- ағымдағы шығындарды өтеу мақсатында мүлікті жалға/сенімгерлік басқаруға/қарызға беру.

Жекешелендіру бағдарламасы аясында активтерді/жобаларды бәсекелес ортаға беру

«Жекешелендірудің 2016 - 2020 жылдарға арналған кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 30 желтоқсандағы №1141 қаулысына сәйкес 2016 жылғы қыркүйекте Қордың жекешелендірілуі тиіс активтері анықталды:

1. «Орал металл конструкциялар және мырышпен қаптау зауыты» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 29,77%);
2. «Ертіс химия-металлургия зауыты» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 44,57%);
3. «Раннила Қазақстан» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 44%);
4. «Pams Pipe» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 100%);
5. «А-КБК» ЖШС (Қордың қатысу үлесі — 100%);
6. «White Fish of Kazakhstan» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 42,34%);
7. «МырзАбеК-АЛТЫН ТАС групп» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 39%);
8. «Досжан темір жолы (ДТЖ)» АҚ (Қордың қатысу үлесі — 48,94%);

Осы жұмыстар басымдық тәртібімен бәсекелес ортаға берілетін Холдингпен үлестес заңды тұлғалардың бекітілген тізбесіне сәйкес Қордың еншілес ұйымдардағы қатысу үлестерін сату арқылы жүргізіледі (Холдинг Басқармасының 2016 жылғы 12 ақпандағы №06/16 шешімі).

2016 жылғы қазанда Қор бәсекелес ортаға Қор активтерін беру бойынша жұмыстар жоспарын және бәсекелес ортаға берілетін Қор активтерін іске асыру тәсілдері мен талаптарын бекітті. 2016 жылы Қор «Ақпараттық-есептеу орталығы» АҚ-мен мемлекеттік мүліктер тізілімінің веб-порталы арқылы Қор мүлкін іске асыру бойынша қызметтер көрсету туралы шарт жасады.

2017 жылы электронды аукциондардың қорытындылары бойынша акциялардың келесі пакеттері іске асырылды: «МырзАбеК-АЛТЫН ТАС групп» АҚ, «Pams Pipe» АҚ, «А-КБК» ЖШС, жалпы сомасы 337, 161 мың теңге. «Ертіс химия-металлургия зауыты» АҚ активтері бойынша 2017 жылдың соңына дейін акцияларды сатып алу-сату шартына қол қою жоспарлануда.

Бүгінгі таңда қалған активтер бойынша сауда қатысуға өтінімдердің болмауына байланысты өткізілген жоқ. Осыған байланысты «Раннила Қазақстан» АҚ, «Орал металл конструкциялар және мырышпен қаптау зауыты» АҚ және «White Fish of Kazakhstan» АҚ жобалары бойынша одан әрі іске асыру (тарату/банкроттық) туралы шешімдер қабылдау жоспарлануда. ҚР Қаржы министрлігінің ұсыныстарына байланысты жекешелендіру бағдарламалары аясында бәсекелес ортаға берілетін активтер тізімінен «Досжан темір жолы (ДТЖ)» АҚ жобасын шығарып тастау жоспарлануда.

SWOT-талдау

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none">• Қордың жаңартылған стратегиясы;• проблемалы активтермен жұмыс жасау тәжірибесі — берешекке қайта құрылымдау жүргізу және оны өндіріп алу;• активтердің диверсификацияланған портфелі;• жұмыс тәжірибесі бар кәсіби кадрлардың болуы — мемлекеттік, сондай-ақ бизнес-құрылымдарда;• инвестициялық жобаларға инвестиция салу мен басқарудың «қателерімен жұмыс жасаудан» алынған тәжірибе;	<ul style="list-style-type: none">• қарыз алушылардың кредиттік және валюталы тәуекелдерінің жоғарылау қаупі;• салалар және қарыз алушылардың топтары бойынша портфельдің жоғары концентрациясы;• проблемалы активтердің елеулі саны, және нәтижесінде осы жобалар бойынша провизиялардың елеулі көлемі;• бизнес-процестерді жеткіліксіз тиімді ұйымдастыру;• Қордағы процесстерді автоматтандыру дәрежесінің төмендігі.
Мүмкіндіктер	Қауіп-қатерлер
<ul style="list-style-type: none">• берешектерді қайтару және жобаларды сауықтыру саласында маманданған ұйым болуы;• нашар бәсекелестік қысым;	<ul style="list-style-type: none">• елдегі іскери және инвестициялық климаттың нашарлауы;• проблемалы активтерді басқару бойынша заңнамамен бекітілген, тәжірибеде сыналған әдістемелердің болмауы;• Қор қызметіне жағымсыз әсер етуі мүмкін реттеу шектеулерін орнату;

-
- кәсіпорындардағы менеджмент сапасының төмендігі;
 - Кеден одағы және ЕуразЭҚ құрамында Қордың қарыз алушыларының бәсекеге қабілеттілігінің төмендеу қауіпі;
 - әлемдік дағдарыстың жаңа толқынының пайда болу қауіпі (индустриалды елдердің үлкен сыртқы қарызы, дамып жатқан елдердің қаржы нарығындағы және жылжымайтын мүлік нарығындағы «қызып кету» белгілері);
 - Ресейге қарсы санкцияны ұзартуға байланысты үдемелі геополитикалық қауіп.
-

Қор миссиясы мен пайымдауы

Қор миссиясы — проблемалы жобаларды сауықтыру арқылы елдің тұрақты дамуына септігін тигізу.

Қор дамуының пайымдауы — берешектерді қайтаруға және жобаларды сауықтыруға бағытталған кәсіби компания.

Қор қызметінің **мақсаты** - осыған дейін салынған инвестицияларды қайтару және кәсіпорындарды сауықтыруға септігін тигізу, өндірісті іске қосу, сонымен қатар ҚР өңірлерінің әлеуметтік-экономикалық жағдайын жақсарту.

«Бәйтерек» ҰБХ» АҚ-ға интегралданған тиімді даму институтын құру

Қор қызметінің тиімділігін арттыру, сонымен қатар Қордың интегралданған даму институты ретінде қалыптасуы мақсатында Қор келесі тапсырмаларды шешуге ниетті:

Қызметінің операциялық және қаржылық нәтижелерінің шығынсыз деңгейін қамтамасыз ету

Осы тапсырманы шешу келесілер арқылы жүзеге асырылатын болады:

1. бизнес-модельдерді жетілдіру;
2. инвестициялардан түсетін табыстың бекітілген деңгейіне жету үшін тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру;
3. техникалық және кадрлық саясатты жетілдіру;
4. ішкі бақылау мен аудиттің тиімді жүйесін жетілдіру және енгізу;
5. қатаң қаржылық тәртіп және ұйымдық-әкімшілік шығындарды бақылау;
6. корпоративтік басқару деңгейін жоғарылату.

Қызметтің негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізуге септігін тигізетін бизнес-модельдерді жасау

Қорда қолданылатын бизнес-модель бүгінгі таңда қойылған тапсырмаларды тиімді шешуге көмектеспейді. Осы себепті, олқылықтарды жою мақсатында келесі тапсырмалар іске асырылады:

1. ақшалай қаражат өтімділігі мен қозғалысын мониторингтеу және талдау, сонымен қатар оны жорамалдау;
2. Қор қызметінің нәтижелі-бағытталған моделін енгізу, яғни бекітілген корпоративтік ҚНК негізінде Қордың жалпы нәтижелеріне қол жеткізуге бағытталған қызметкерлерді бағалау мен көтермелеудің жетілдірілген жүйесін енгізу;
3. Қордың бекітілген корпоративтік ҚНК және Қорға тапсырылған басқа да нәтижелерге қол жеткізу үшін Қор мақсатына сәйкес келетін дамудың жеке жоспарларын және қызметкерлер Қызметінің негізгі көрсеткіштерін және менеджментті әзірлеу;
4. басқарушыларға сыйақы беру және қызметінің ұзақ мерзімді нәтижелері үшін жауапкершілік бекіту құрылымында балансты анықтауға септігін тигізетін Қор менеджментін ұзақ мерзімді ынталандыру бағдарламасын енгізу;
5. жұмыстың нақты регламентін және Қызмет көрсету деңгейі туралы келісімді әзірлеу есебінен клиенттерге жауапты қызметкерлердің қызмет көрсету сапасын арттыру;
6. жалпы нәтижеге және алға қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған қызметкерлерді бағалау және көтермелеу жүйелерін енгізу арқылы ішкі департаменттердің өзара іс-әрекеттерін жақсарту;
7. қызметкерлерді ынталандыру мен қолдаудың тиімді жүйесін жасау.

Тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру

Тәуекел-менеджмент инвестициялық шешімдер қабылдау және қолданыстағы жобаларды мониторингтеу кезінде Қорды стратегиялық басқарудың орталық бөлігі болып табылады. Қордың 2023 жылға дейінгі стратегиясын іске асыру кезеңінде төмендегілерді қоса алғанда, Қор тәуекелдерінің негізгі топтарын бағалауды, басқаруды, мониторингтеуді және бақылауды жетілдіру қажет.

1. Қордағы тәуекел-менеджмент пен ішкі бақылау маңыздылығын ұғыну деңгейін жоғарылату;
2. инвестициялық шешімдер қабылдау және инвестициялық тәуекелдерді анықтау кезінде автономдылықты қамтамасыз ету;
3. Қордың уәкілетті органдары деңгейінде инвестициялық портфель сапасын жақсартуды тұрақты бақылау;
4. инвестициялау және жобаларды мониторингтеу үшін жобаларды іріктеудің нақты жүйесі мен моделін жасау (ең жақсы тәжірибелерге сәйкес);
5. жетекші консалтингтік компанияларды тарту арқылы кредит тәуекелін бағалау әдістемесін жетілдіру және іріктеу критерийлері бойынша талаптарды күшейту;
6. Қордың инвестициялық жобалары үшін жауапты құрылымды бөлімшелерді нақты ынталандыру және олардың жауапкершілігі;
7. Тәуекелдерді басқару жүйесін автоматтандыру;
8. операциялық тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін енгізу;
9. инвестициялық жобалардың ұсыныстарын жасау және оларды мониторингтеу кезінде тәуекел-менеджмент функцияларының автономдылығын қамтамасыз ететін басқарудың тиімді корпоративтік жүйесін енгізу;
10. Қордың қаржылық тұрақтылығы тәуекелдерін, инвестициялық портфельдің кредиттік тәуекелдерін, уақытша-бос ақшалай қаражат портфелін, валюталық, пайыздық тәуекелдерді және өтімділік тәуекелдерін қоса алғанда, қаржылық тәуекелдерді бақылауды күшейту;
11. сандық тәуекелдерді басқару тәсілі (әдісі) ретінде тәуекелді шектеу жүйесін жетілдіру (лимиттер, хеджирлеу, диверсификация, концентрация және т.б.);
12. топ деңгейінде тәуекелдерді басқару жүйелерін жетілдіру;

13. тәуекелдерді басқарудың ұйымдық құрылымын жетілдіру;
14. тәуекелдерді басқару және клиентті (стратегиялық серіктесті) қабылдаудың уақытылы процедуралары бойынша ішкі сапа бақылауын қамтамасыз ету үшін комплаенс бөлімін құру, яғни жергілікті заңнамаға және ең жақсы тәжірибеге сәйкес инвестициялау алдындағы талдау және «клиентті білу» принципі;

Тәуекелдерді тиімді басқару аясында:

1. тәуекелдерді басқару жүйесін автоматтандыру;
2. кредиттік/инвестициялық тәуекелдерді бағалаудың жаңа тәсілдерін енгізу, соның ішінде ECL (expected credit loss) күтілетін кредиттік шығындар көрсеткішін есептеу бойынша модельдерді, LGD (loss given default) контрагент дефолты кезінде шығыстар деңгейін бағалау модельдерін енгізу;
3. EAD (exposure at the default) дефолт тәуекеліне ұшыраған кредиттік талап шамасын бағалау моделін енгізу;
4. кредиттік/инвестициялық тәуекелдерді бағалаудың қолданыстағы тәсілдерін, соның ішінде PD (probability of default) дефолт ықтималдығын бағалау бойынша модельдерді жетілдіру жүзеге асырылады.

Техникалық және кадрлық саясатты жетілдіру

АТ-қамтамасыз ету

Осы Стратегияны АТ-қамтамасыз етуді тиісті дамытусыз іске асыру мүмкін емес. АТ-қамтамасыз етудің негізгі тапсырмалары:

1. Қордың ақпараттық жүйелерінің одан әрі дамуының орта мерзімді бағдарламаларын әзірлеу;
2. жекелеген процестерді автоматтандыру және автоматтандыруды аяқтау, сонымен қатар АТ-қызметтерінің қауіпсіздігін/үздіксіздігін арттыру;
3. ақпараттық-технологиялық жабдықтарды стандарттау және бірегейлендіру;
4. АТ-қамтамасыз етуді басқару жүйелерін жетілдіру.

Қор автоматтандырылған бухгалтерлік жүйе функционалын бюджеттеу және дамыту жүйелерін енгізу, сонымен қатар электронды құжат айналымы жүйелерін жетілдіру және қағаз тасымалдағыштардан ақырындап ауыса отырып, электронды-сандық қолтаңбаларды қолдану арқылы ұжымдық жұмыс жасауды жетілдіру. Оның үстіне, бизнес-процестердің үздіксіз автоматтандырылған жұмыс жасауы үшін бірыңғай көп компонентті жүйе жұмыстары жүргізілетін болады — бұл шара өз қызметінде ақпараттық технологияларды белсенді қолданатын Қор өндіргіштігін арттыруға бағытталатын болады. Жақын болашақта бюджеттеу және тәуекелдерді басқару жүйелерін енгізу жоспарлануда. Сонымен қатар, ақпараттық жүйелерді интегралдау, сондай-ақ бір терезе принципі бойынша жұмыс жасау арқылы Қор мен жалғыз акционер арасындағы сапалы әрі тиімді өзара іс-әрекеттерге ерекше назар аударылатын болады. Сондай-ақ инвестициялық жобалармен жұмыс жасау аясында Қордағы контрагенттерді АТ-сервистерінің оңтайлы жинағымен және сапасымен қамтамасыз ету бойынша АТ-функцияларының тиімді жұмыс жасауы жоғарылайтын болады.

Аналитикалық тапсырмаларды шешу және басқару шешімдерін қабылдау кезінде қолданылатын ұсынылатын ақпараттардың сапасын, жеделдігі мен дәлдігін арттыру аясында Қор MIS (management information system) құралдарын қолдана отырып, қаржылық және басқару есептіліктерін автоматтандыру бойынша жобаларды іске асыруды, сонымен қатар еңбек өндіргіштігін арттыруды, операциялық шығындарды азайтуды және жедел әрі сапалы инвестициялық қызметтер ұсынуды қамтамасыз ету мақсатында Қордың BPM (business process management) бизнес-процестерін автоматтандыру мен оңтайландыруды жалғастыруды жоспарлауда.

Кадрлық саясат

Қордың кадрлық саясаты адамдар - бұл Қордың негізгі стратегиялық ресурсы деген пайыммен жасалады. Қорды қажетті біліктілік пен талап етілетін ынталандыруға ие адам ресурстарымен қамтамасыз ету мақсатында Қор «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ бірыңғай кадрлық саясатын іске асыру бойынша жұмыстарды жүргізеді, бұл Қорға Қор жұмысының дамуына және тиімділігінің артуына, сонымен қатар адам

ресурстарына салынған инвестициялардан барынша қайтарым алуға құнды үлес қосуға қабілетті кәсіпқойларды тартуға және Қорда ұстап қалуға мүмкіндік береді.

Осыған байланысты, «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ бірыңғай кадрлық саясаты аясында Қордағы қызметкерлерді басқару келесі бағыттар бойынша дамитын болады:

1. еңбек ресурстарын тиімді жоспарлау айқындылықты қамтамасыз ететін қызметкерлерді ашық байқаумен іріктеу саясатын қолдану, «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ компаниялары тобының ішінде кәсіби кадрларды одан әрі дамыту және көтермелеу үшін ең жақсы қызметкерлер арасынан интегралданған кадрлық резерв жасау, талдау жүргізу, «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ компаниялары тобының ұйымдық құрылымын оңтайландыру және үйлестіру арқылы жүзеге асырылатын болады;
2. бағалаудың енгізілген жүйесі негізінде және еңбек нарығындағы және салыстырылатын саладағы жалақыға жүйелі түрде шолу жасауды есепке ала отырып, еңбегі үшін адал әрі бәсекеге қабілетті материалдық қолдауды, ынталандыру зерттеулерін жүргізуді, ҚР заңнамасындағы өзгерістерге әрекет етуді және т.б. қамтамасыз ету;
3. ҚНҚ, қызметкерлерді аттестаттауды және ынталандыру шараларын қолдану көмегімен қызметті адал әрі жүйелендірілген бағалау арқылы қызметкерлердің еңбек өндірістігінің деңгейін жоғарылату;
4. адам капиталын нәтижелі басқаруды қызметкерлерді тұрақты кәсіби дамыту, еңбек процестеріне заманауи технологиялар мен ақпараттарды басқару, соның ішінде білімді, іскерлікті және дағдыларды басқару процесстерін автоматтандыру жүйелерін енгізу және қолдану жүйесі қамтамасыз етеді;
5. тиімді коммуникация және қызметкерлердің өзара іс-әрекеттері қызметкерлерді және коммуникация каналдарын жүйелі түрде ақпараттандырудың ішкі корпоративтік көздерін ұйымдастыру арқылы, соның ішінде ішкі портал (интранет) жұмысы, қызметкерлердің пікірлері мен ұсыныстарын жүйелі түрде зерттеу, жұмыс топтарының қызметін ұйымдастыру, сол жерлердегі қызметкерлердің өкілдерінің және әлеуметтік серіктестік органдарының институттарын дамыту арқылы қамтамасыз етіледі.

Ішкі бақылау мен аудиттің тиімді жүйесін жетілдіру және енгізу

Қордағы ішкі бақылау жүйесін (бұдан әрі - ІБЖ) қалпына келтірудің негізгі мақсаты болып қаржылық-шаруашылық және операциялық қызметтегі тәуекелдердің алдын алу, оларды жою, анықтау бойынша шараларды уақытылы қабылдау және шығындарды қысқартудың ішкі резервтерін мобилизациялау және басқару функцияларын орындау кезінде басқару органдарына көмек көрсету.

Ішкі бақылау жүйесінің негізгі тапсырмалары:

1. Қор қызметін тиімді басқаруды қамтамасыз ету және ең оңтайлы тәсілмен стратегиялық мақсаттарға жету;
2. ҚР заңнамасының талаптарын және қолданыстағы нормативтік құжаттардың талаптарын және Қорда бекітілген ішкі процедураларды сақтауды қамтамасыз ету;
3. Қор қызметі тәуекелдерін уақытылы анықтау және талдау;
4. Қордың қаржылық және басқару ақпараттарының және есептіліктерінің сапасын, нақтылығын, дұрыстығын, бүтіндігін және өзектілігін қамтамасыз ету;
5. Қордың қаржылық-шаруашылық жоспарларын орындауды қамтамасыз ету;
6. стратегиялық серіктестердің Қорға, олардың басқару органдарына сенім білдіруінің жоғары деңгейін қамтамасыз ету;
7. Холдинг пен стратегиялық серіктестердің капитал салымдарының сақталуын қамтамасыз ету;
8. Қор активтерінің сақталуын және Қор ресурстарын тиімді қолдануды қамтамасыз ету.

ІБЖ тиімділігі ішкі бақылауды/аудитті іске асырудың бірыңғай стандарттарын, әдістерін және процедураларын енгізу арқылы қамтамасыз етілетін болады, бұл бақылаудың өзара байланыстығын, реттілігін, ауыспалылығын және объективтілігін қамтамасыз ету мақсатында Холдингпен тығыз өзара іс-әрекеттер көмегімен жүзеге асырылады. Енгізілетін жүйенің оның алдына қойылған тапсырмалар мен мақсаттарды орындауды қамтамасыз ету қабілетін анықтау үшін ішкі бақылау жүйелеріне жүйелі бағалау жүргізу маңызды тапсырма болып табылады.

Корпоративтік басқару деңгейін жоғарылату

Қордағы корпоративтік басқару деңгейін жоғарылату бірінші кезекте корпоративтік басқару ережелерінің жалпыға бірдей қабылданған жинағын әзірлеу мен нақты орындауға байланысты болады. Жақын болашақта Қор Директорлар кеңесінің тәуелсіздігін нығайтуды және жұмысының тиімділігін арттыруды жүзеге асыратын болады - тәуелсіз директорларға қойылатын талаптарды жоғарылату және сәйкесінше Қор қызметінің күтілетін нәтижелеріне жеткен кезде оларды ынталандыруды жоғарылату. Сондай-ақ ішкі бақылау және тәуекелдерді бақылау жүйелерін нығайту, Қор қызметі айқындығын стандарттарын арттыру, жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуге байланысты Директорлар кеңесіне, менеджментке және Қор қызметкерлеріне сыйақы беру жүйесін жетілдіру. Халықаралық тәжірибеге сәйкес Қор тұрақты даму принциптерін енгізуді және орындауды (корпоративтік әлеуметті жауапкершілік) жоспарлауда.

Сонымен қатар Қор жүйелі негізде нәтижелері бойынша корпоративтік басқаруды одан әрі жетілдірудің түрлі шаралары әзірленетін және енгізілетін бекітілген әдістемеге сәйкес корпоративтік басқаруға диагностика жүргізіледі.

Қаржылық ресурстарды басқару тиімділігін арттыру

Осы тапсырма келесілер арқылы іске асырылады:

өтімділікті басқару деңгейін арттыру

Активтер мен пассивтерді тиімді басқару мақсатында Қор:

1. қазынашылық портфелін диверсификациялау арқылы уақытша бос өтімділікті тиімді басқаруды қамтамасыз етуді;
2. уақытша бос ақшалай қаражатты уақыт бойынша сақтауға қабілетті өтімділік қаражатын және жарғылық капитал қаражатын инвестициялаудың орташа басқыншылық саясатын қамтамасыз етуді;
3. транзакциялық шығасыларды азайтуды қамтамасыз етуі, сонымен қатар қазынашылық операциялары бойынша процестер тиімділігіне мониторинг және өлшеу бекітуді;
4. қазынашылық операцияларын басқару жүйелерін автоматтандыруды қамтамасыз етуді жоспарлауда;

қызмет ашықтығын және халықтың сенім білдіру деңгейін арттыру

Қордың Қазақстандағы, сондай-ақ шетелдегі танымдылығын арттыру мақсатында Қордың коммуникациялық саясаты және осы 2023 жылға дейінгі даму стратегиясында, сонымен қатар «Бәйтерек» ҰБХ» АҚ Бірыңғай коммуникациялық стратегиясын орындау аясында қойылған тапсырмаларды есепке ала отырып, ақпараттық саясатты түзету әзірленеді. Коммуникациялық саясат тапсырмалары болып Қор имиджін өңірлердегі әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштерді арттыруға әсер ету мақсатында проблемалы активтерді сауықтыруға бағытталған даму институты ретінде қалыптастыруды коммуникациялық қолдау табылады.

Осы мақсатта келесі әрекеттер жүзеге асырылады:

- Қорға ребрендинг жүргізу;
- Қор қызметіне қызығушылық білдіретін барлық тараптар - акционерлер, инвесторлар, клиенттер, серіктестер, бұқаралық ақпарат құралдары, мемлекеттік органдар және басқалары - үшін қажетті ақпаратты толықтай және уақытылы жеткізуді қамтамасыз ету;
- Қор жұмысының құралдары, принциптері және нәтижелері туралы мақсатты аудиторияны жан-жақты ақпараттандыру, сонымен қатар заманауи ақпараттық технологиялардың және дәстүрлі коммуникация құралдарының көмегімен кері байланыс алу;
- қолданыстағы акционерлік қоғамдар туралы заңнамаға сәйкес қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштер бойынша өзекті ақпараттарды жариялау.

Бұл ретте коммуникациялық және ақпараттық саясатты іске асырудың негізгі арналарының бірі болып Қордың ол туралы ақпараттардың көп бөлігінен тұратын корпоративтік веб-сайты табылады.

Қызметінің стратегиялық бағыттары

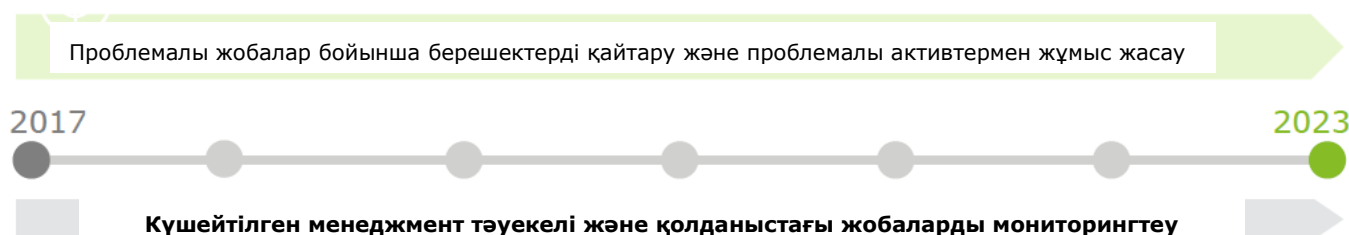
Стратегиялық бағыттары мен міндеттері

Даму миссиясы мен пайымдауына байланысты Қор өз қызметін келесі стратегиялық бағыттарға негіздейді:

Стратегиялық бағыттары мен міндеттері

№	Стратегиялық бағыттары	Стратегиялық міндеттері
1.	Проблемалы жобалар бойынша берешектерді қайтару	Шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу
2.	Проблемалы активтермен жұмыс жасау	Қайта құрылымдау Отандық және шетелдік стратегиялық инвесторларды тарту Стресті активтерді басқару

Қордың стратегиялық мақсаттарына жетудің жол картасы



Проблемалы жобалар бойынша берешектерді қайтару: Шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу -

- проблемалы актив бойынша берешекті шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу, сонымен қатар оңалту/банкроттық процедураларын жүргізу арқылы қайтару;
- активті балансқа қабылдау, кейіннен іске асыру.

Проблемалы активтермен жұмыс жасау: Активтерді басқару, соның ішінде:

- Активті/талап ету құқығын іске асыру;
- Берешекті қайта құрылымдау, соның ішінде өтеу графигін өзгерту, өсімпұл, айыппұл және т.б. есептеуді тоқтата тұру, сонымен қатар негізгі борышты, өсімпұлды, айыппұлдарды және берешектердің басқа да түрлерін қоса алғанда, берешекті шегеру;
- Отандық және шетелдік стратегиялық инвесторларды тарту;
- Ағымдағы шығындарды өтеу мақсатында мүлікті жалға/сенімгерлік басқаруға/қарызға беру.

Холдинг тобына кіретін компаниялармен өзара іс-әрекеттер - қолдау құралдарының кешенді пакетін қолдану

Бірінші бағыт — проблемалы жобалар бойынша берешектерді қайтару

Барлығына дерлік қаржылық ұйымдарда кредиттік портфельдердің сапасының нашарлауына алып келген экономикалық дағдарыс жағдайында құрылымдық бөлімшелер мен қызметкерлердің өзара іс-

әрекеттерінің тәртібін нақты регламенттейтін, нәтижеге қол жеткізуге кеткен еңбек шығынын оңтайландыратын және осындай берешекпен жұмыс жасау кезінде дұрыс емес басқару шешімдерін қабылдау қауіпін төмендететін проблемалы берешектермен жұмыс жасаудың барабар процедурасын қалыптастыру міндеті бірінші орынға шығады.

Берешектермен жұмыс жасаудың ең тиімді стратегиясының жоқтығын айта кеткен жөн. Қордың проблемалы активтерімен жұмыс жасау көп нұсқалықты білдіреді. Осыған байланысты қандай да бір талаптар болған кезде бір не болмаса бірнеше стратегияны қолдануға болады. Проблемалы активтермен жұмыс жасаудың қандай да бір стратегиясын (сценарийін) қолдануға арналған шешуші критерий болып проблемалы берешекті қайтару бойынша шараларды уақытылы қолдану табылады. Критерийлерге байланысты таңдалуы мүмкін негізгі стратегияларды шартты түрде екі типке бөлуге болады: соттан тыс (берешекті қайта құрылымдау/активті Қор балансында қабылдау/құқықтарды (талаптарды) беру және т.б.) және сотқа жататын (сот/атқарушылық іс жүргізу/оңалту/банкроттық). Бұл ретте проблемалы активтерімен жұмыс жасау кезінде стратегиялар араласуы және параллель жүргізілуі мүмкін.

Қордың проблемалы активтері бойынша шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу

Шағымдану-талап қою жұмыстары — бұл контрагенттермен, мемлекеттік билік және жергілікті өзін-өзі басқару органдарымен бірлесе отырып, Қор мүддесі мен құқықтарын тиісті түрде қорғауды жүзеге асыруға бағытталған әрекеттер жиынтығы; Проблемалы активтерге жүргізілетін негізгі шаралар:

1. атқарушылық іс жүргізу, оңалту/банкроттық аясында шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу арқылы проблемалы актив бойынша берешекті қайтару;
2. балансты активке қабылдау және оны одан әрі оңалту, басқару және жалдау үшін беру.

Борышкерлердің берешектерін сот тәртібімен қайтару оны ерікті тәртіппен өтеу мүмкін болмаған жағдайда жүзеге асырылады. Егер борышкерлермен жүргізілген келіссөздер нәтиже бермесе немесе борышкер мүлдем байланысқа шықпаса, не болмаса берешек, сондай-ақ оны өндіріп алу дерегін жоққа шығарып, сындарлы емес позицияны ұстанса, борышкерге қатысты қалған стратегиялар тиімсіз деп санауға болады. Мұндай жағдайда берешекті өтеу нұсқаларының бірі болып осындай борышкерге қатысты келесі бағыттардан тұратын шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу табылады:

- 1) сот органдарына жүгіну және сот актісін алу;
- 2) атқарушылық іс жүргізу;
- 3) оңалту/банкроттық;
- 4) заңды тұлға ретінде жойылған және заңды тұлғалар тізілімінен шығарылған борышкерлердің берешектерін шегеру.

Борышты өндіріп алудың сот стратегиясын қолданар алдында Қор барлық тәуекелдерді (осындай қадамның барлық «иә» және «қарсы» жақтары) бағалау мәселелерін мұқият зерттеп шығады. Бір жағынан Қор берешекті сот арқылы өндіріп алған кезде алатын барлық пайда, ал екінші жағынан сот процесін жүргізуге байланысты шығындар бағаланады. Бұл ретте сотта іс жүргізудің кез келген кезеңінде немесе кез келген сатысында тараптар бір немесе бірнеше сотқа дейінгі стратегияларды іске асыруды қарастыратын бітімгерлік келісімге келуі мүмкін.

Осы бағыттың жеке сатысы ретінде атқарушылық іс жүргізуді ерекшелеуге болады. Берешекті сот тәртібімен өндіріп алу туралы мәселе оң шешімін тапқан кезде сот шешімі негізінде атқарушылық іс жүргізуді енгізу талап етіледі. Осы бағытты іске асыру үшін Қор жеке сот орындаушылары институтымен бірлесіп, өндіріп алу процедурасы аяқталмайынша және борыштар активтерді өткізу/Қор балансына қабылдау арқылы нақты қайтарылмайынша, атқарушылық іс жүргізу саласындағы заңнамада қарастырылған барлық қажетті шараларды жүргізеді.

Қор төлем төлеуге қабілетсіз борышкерлерге қатысты жүргізетін бағыттардың тағы біреуі оңалту/банкроттық болып табылады. Қордың кредитор ретінде сотқа борышкерді банкротқа ұшырады деп тану немесе оңалту процедурасын қолдану туралы өтініммен жүгінуіне борышкердің төлем төлеуге қабілетсіздігі негіз болып табылады. Банкротқа ұшырау процедурасына келер болсақ, Қор борышкердің банкротқа ұшырауына бастамашы болатын белсенді банкроттықты және Қор кредиторлар тізіліміне енгізу туралы өтінім беретін енжар банкроттықты ерекшелеуге болады.

Осы бағытты таңдау кезінде Қор келесі аспектілерді есепке алады:

- көбінесе банкроттық процедурасы «жойылатын» кәсіпорыннан борышты өндіріп алудың жалғыз тиімді мүмкіндігі болып табылады;
- борышкер мүлкін нарық бағасынан айтарлықтай төмен бағамен сатып алу мүмкіндігі;
- борышкер кәсіпорынның берешегін өндіріп алынбайтын ретінде заңды шығынға жазу мүмкіндігі, бұл жағдайда пайдаға салық салмау, сонымен қатар резервтер жасамау есебінен үнемдеуге қол жеткізуге болады.

Борышкердің кредиторларына оңалту процедураларын қолдану қажет болған кезде Қормен келісілетін және сот бекітетін оңалту жоспары әзірленеді. Оңалту жоспары борышкердің төлем төлеу қабілетін қалпына келтіру бойынша нақты шаралардан (оңалту шараларынан) және кредитор алдындағы берешекті өтеу графигінен тұруы тиіс.

Оңалту шаралары электронды аукцион өткізу, борышкердің талап ету құқығын табыстау, борыштың жартысын кешіру, өсімпұлдар мен айыппұлдарды шегеру, борышты акцияларға ауыстыру, бітімгерлік келісімін жасау және т.б. арқылы санацияны, мүлікті (активтерді) сатуды қоса алғанда, кез келген ұйымдық-шаруашылық, техникалық, қаржылық-экономикалық, құқықтық және Қазақстан Республикасының заңнамасына қайшы келмейтін басқа да шаралардан тұра алады.

Оңалту кезінде, сондай-ақ банкроттық кезінде Қор өз талаптарын кредиторлардың талаптарының жалпы тізіліміне енгізу және оларды мүліктік массаны оңалту не болмаса іске асыру тұрғысынан қарастырылған шараларды іске асыру есебінен қанағаттандыру бойынша шараларды жүргізеді.

Қор мүддесін қорғау және ұсыну мақсатында оңалту/банкроттық процедураларына және жиналыс/кредиторлар комитеті шешім қабылдау кезінде қатысуға тұрақты мониторинг жүргізеді.

Балансқа қабылданған активтер бойынша (атқарушылық іс жүргізу аясында, сондай-ақ борышкердің банкротқа ұшырауы жағдайында) Қор активтерді басқаруға (мүлікті жалға алу, сенімгерлік басқаруға немесе өтеусіз қолдануға (қарыз шарты бойынша) беру немесе басқа да тәсілдер) байланысты барлық қажетті шараларды жүзеге асырады.

Борышкерге қатысты атқарушылық іс жүргізуді (атқарушылық іс жүргізу аясында түбегейлі шараларды жүргізу және мүліктік жағдайдың болмауына байланысты атқару құжаттарын қайтару), банкроттық процедурасын толықтай аяқтаған, сонымен қатар заңды тұлғаны заңды тұлғалардың бірыңғай тізілімінен шығарған соң Қор борышкерлерді таратуға байланысты олардың Қор алдындағы міндеттемелерін тоқтату бойынша шараларды жүргізеді.

Проблемалы активтермен шағымдану-талап қою жұмыстарын жүргізу нәтижелері қызметтің келесі негізгі көрсеткіштерінен көрінеді:

1. шағымдану-талап қою жұмыстары / банкроттық аясында жүргізілетін шаралар нәтижесінде түсетін Қор жобалары бойынша өндіріп алынған берешек сомасы;
(аталған сомаға атқарушылық іс жүргізу және банкроттық аясында түскен ақша, сондай-ақ Қор меншігіне қабылданатын мүлік кіреді);
2. Қор алдындағы міндеттемелері тоқтатылған субъекттер (борышкерлер) саны;
3. инвестициялық және кредиттік портфельдің баланстық құны, млрд. теңге.

Борышкерді таратуға байланысты оның Қор алдындағы міндеттемелерін тоқтату процедурасы келесі кезеңдерден тұрады: борышкерге қатысты атқарушылық іс жүргізуді (атқарушылық іс жүргізу аясында түбегейлі шараларды жүргізу және мүліктік жағдайдың болмауына байланысты атқару құжаттарын қайтару), банкроттық процедурасын аяқтау, сонымен қатар заңды тұлғаны заңды тұлғалардың бірыңғай тізілімінен шығару.

Екінші бағыт — проблемалы активтермен жұмыс жасау

Проблемалы активтермен жұмыс жасау — бұл қолда бар проблемалы және профильдік емес активтерге активтердің түрлі топтарына қатысты одан әрі жасалатын әрекеттерді анықтау нысанына кешенді талдау - құнын қалпына келтіру, операцияның пайдалылығын, төлем төлеу қабілетін қалпына келтіру.

Проблемалы активтермен жұмыс жасаудың негізгі принциптері:

- 1) сотқа дейінгі процедураларды, шағымдану-талап қою жұмыстарын және атқарушылық іс жүргізу аясында процессуалдық әрекеттерді, сонымен қатар оңалту және банкроттық процедураларын жүргізу арқылы проблемалы активтер бойынша берешекті барынша мүмкін болатын өндіріп алуды қамтамасыз ету;
- 2) Қордың жеке қаражаты есебінен және/немесе инвесторларды/стратегиялық серіктестерді тарта отырып, проблемалы жоба аясында өндірісті сауықтыру және іске қосу;
- 3) кәсіпорынды одан әрі іске қосу мақсатында проблемалы активтерді тиімді басқару (жалға/қарызға/сенімгерлік басқаруға және басқаларына беру);
- 4) жобаны бірлесіп іске асыру үшін көлденең (жеке, мемлекеттік, шетелдік) капиталды тарту арқылы активтер құнын арттыру;
- 5) проблемалы жобадан шығу, соның ішінде Қор мүлкін немесе талап ету құқығын іске асыру арқылы;
- 6) Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес берешекті өндіріп алуға/қайтаруға бағытталған түбегейлі шараларды жүргізгеннен кейін берешекті шегеру.

Егер жобалар төменде берілген критерийлердің біріне сәйкес келсе, Қор проблемалы активтерді сауықтыруға қатысады:

- 1) Қазақстан Республикасы Үкіметінің, Қордың жалғыз акционерінің тапсырмасына сәйкес іске асырылады;
- 2) инвестициялық жобаның тиісті өңір үшін маңызды экономикалық және әлеуметтік мәні бар;
- 3) Қазақстан Республикасының индустриалды-инновациялық саясатының негізгі бағыттарына сәйкес келеді.

Қордың проблемалы активтермен жұмыс жасауы бойынша негізгі тәсілдері келесілерден тұрады:

- 1) берешекті қайта құрылымдау;
- 2) Қордың қосымша қаржыландыруы/инвесторларды тартуы арқылы қаржылық-экономикалық санация;
- 3) берешекті үшінші тұлғаға аудару/табыстау талаптарының құқықтарын іске асыру;
- 4) соттан тыс/сот тәртібімен берешекті қайтару;
- 5) оңалту/банкроттық процедурасына бастамашы болу/қатысу;
- 6) талапты тоқтату;
- 7) өсімпұлдар, айыппұлдар және басқаларын есептеуді тоқтата тұру;
- 8) берешекті, соның ішінде негізгі борышты, өсімпұлды, айыппұлдарды және берешектің басқа да түрлерін шегеру;
- 9) бітімгерлік келісімін жасау;
- 10) кейіннен сатып алу арқылы сенімгерлікпен басқару/жалға беру/қарызға беру шартын жасау;
- 11) мақсатқа жетуге септігін тигізетін және Қазақстан Республикасының заңнамасымен тыйым салынбаған басқа да нұсқалар.

Қайта құрылымдау

Қайта құрылымдау проблемалар туындаған не болмаса туындауы мүмкін активтермен жұмыс жасау кезінде ең көп таралған стратегия болып табылады. Берешекті қайта құрылымдау нұсқалары міндеттемені өтеу талаптарының өзгеруін есепке ала отырып, берешекті қайта құрылымдаудың оңтайлы нұсқасын анықтауға мүмкіндік беретін түрлі сценарийлерді талдай отырып таңдаған дұрыс екендігін айта кеткен жөн.

Аталған бағытты дамыту аясында осы Стратегияда төмендегілердей борышқа қызмет көрсету шарттарын жеңілдетуге және жобаға байланысты тәуекелдерді азайтуға бағытталған шаралар кешенін жүзеге асыру қарастырылған: борышкердің қаржылық жағдайының нашарлауына, дебиторлар тарабынан міндеттемелерді орындамауға, елдегі экономикалық жағдайға немесе басқа да объективті себептерге байланысты борышкерді әділ қолдау мақсатында кепілмен қамтамасыз етуді күшейту, төлемдер графигін қайта қарау, борыштың бір бөлігін шегеру (өсімпұл, пайыз, инвестициялық өсу/сыйақы), инвестициялау/кредит беру мерзімін ұзарту.

Қайта құрылымдау жүргізілетін негізгі себеп болып әдетте бизнестің сәйкес келмеуінен, нарық талаптарының өзгеруінен туындайтын компания жұмысының тиімділігінің төмен болуы табылады. Осы сияқты жағдайлардың салдары қанағаттандырылмаған қаржылық көрсеткіштер, айналым қаражатының жетіспеуі, дебиторлық және кредиторлық берешек деңгейінің жоғарылығы болады.

Осы стратегияны қолданудың негізгі критерийі болып қарыз алушының қайта құрылымдау жүргізгеннен кейін борышты өтеу үшін ақшалай қаражат ағынын өндіру қабілеті табылады. Ол үшін қарыз алушының ақша ағыны мен кредит бойынша жоспарланатын төлемдерін салыстыру қажет.

Әдетте қайта құрылымдау клиенттің проблемалары аз болған (мысалы, сұраныстың маусымдық төмендеуіне байланысты мәселелер немесе уақытша қаржылық қиындықтар) және кредит тарихында қиындықтар болмаған, сонымен қатар тараптар одан әрі жұмыс жасауды өзара қалаған жағдайларда жүргізіледі.

Инвестициялық жоба бойынша берешекті қайта құрылымдауға келесілер негіз бола алады:

- Қазақстан Республикасы Үкіметінің қайта құрылымдаудың негізгі талаптары мен мерзімдерін көрсете отырып, Қор борышкерінің міндеттемелеріне қайта құрылымдау жүргізу туралы шешімдері;
- Қордың уәкілетті органының қайта құрылымдаудың негізгі талаптары мен мерзімдерін көрсете отырып, Қор борышкерінің міндеттемелеріне қайта құрылымдау жүргізу туралы шешімдері;
- кейіннен Қордың уәкілетті органдары Қор борышкерінің міндеттемелеріне қайта құрылымдау жүргізу туралы шешімді қабылдайтын, Қазақстан Республикасы Президентінің/Қазақстан Республикасы Үкіметінің/Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің жанындағы консультативтік-кеңесші органдардың шешімдері.

Қор үшін берешекті қайта құрылымдау бойынша шараларды жүргізудегі басымдығы:

- қала түзуші кәсіпорын критерийлерінің болуы;
- өнеркәсіп саласындағы ұйымдар үшін — өңірдегі борышкер ұйымының үстем/монополиялық күйі;
- бизнес-жоспардың, қаржылық мүмкіндіктерді қалпына келтіру, олардың бар болуы бойынша шаралар жоспарының болуымен расталған өндірісті қалпына келтіруді және іске қосуды жүзеге асыру, өндірісті іске қосу бойынша шараларды жүзеге асыру ниетін білдіретін инвестордың болуы;
- берешекті ішінара бір жолғы өтеуге дайындығы;
- кәсіпорындағы және өңірдегі әлеуметтік-экономикалық жағдайды жақсарту;
- Қазақстан Республикасы экономикасының басым секторларындағы пилоттық кластерде берешегін қайта құрылымдау жоспарланған заңды тұлғаның қызметін жүзеге асыруы;
- басқа да критерийлер.

Жауапты және шетелдік стратегиялық инвесторларды тарту

Активтерді сауықтыруға бағытталған маңызды сәтті фактор болып стратегиялық және институционалдық отандық және шетелдік инвесторларды іздеу және тарту табылады, олардың ішінен активтерді іске асырудың/сауықтырудың жоғары сапасын қамтамасыз етуге қабілетті және тиісті тәжірибесі бар инвесторларға басымдық беріледі. Қор әрекет етуші отандық инвесторлармен белсенді жұмыс жүргізеді, түрлі мемлекеттік бағдарламалар аясында шетелдік инвесторлар Қазақстан Республикасы өңірлерінің әкімдіктерімен бірлесіп жұмыс жасау арқылы тартылады.

Дағдарыстан кейінгі кезеңде Қор қызметінің негізгі бағыттарының бірі болып осыған дейін салынған инвестицияларды инвестициялау құрылымын қайта қарау, берешекке қайта құрылымдау жасау (өтеу мерзімдерін өзгерту және т.б.), әлеуетті серіктестерді (отандық және шетелдік) іздеу және тарту және өндірісті іске қосу/қайта іске қосу арқылы қайтарып алу табылады.

2023 жылы Қор сауықтыру процедурасын жүргізу арқылы проблемалы активтермен жұмыс жасауды аяқтауға ниетті (қайта құрылымдау процедураларын жүргізу, кәсіпорындарды қолданысқа енгізу үшін инвестицияның жетіспейтін көлемін беру, басқа да қаржылық қолдау шараларын ұсыну (кепілдіктер беру, шегеру не болмаса берешекті капиталға айналдыру)).

Проблемалы активтермен аралық жұмыстар жүргізу қызметтің келесі негізгі көрсеткіштерінен көрінеді:

1. цессия шарттары бойынша «ҚДБ» АҚ өтеуі;
2. кезең соңындағы «ҚДБ» АҚ алдындағы міндеттемелер сомасы, млрд. теңгемен

Қор мен «ҚДБ» АҚ арасындағы уағдаластыққа сәйкес Қор құқық (талап) құнын төлеу талабының құқықтарын табыстау туралы шартқа сәйкес берілген жобалар аясында активтерді іске асырудан/иеліктен

шығарудан түскен ақшалай түсімдер сомасынан кемінде 50%-ды береді, осылайша «ҚДБ» АҚ алдындағы міндеттеме сомасын азайтады, ал қалған сома «ҚДБ» АҚ ашқан банктік салымға салынады.

3. Іске асыру келісімдері/шарттары жасалған жобалар саны.

Инвестициялық жобалармен жұмыс жасау стратегиясына сәйкес Қор мәмілелерді қайта құрылымдау және активтерді сатып алу-сату шарттарын, сонымен қатар бітімгерлік келісімдерін жасау бойынша шараларды жүргізеді.

Проблемалы активтерге қатысты шешілмеген мәселелерді есепке ала, сонымен қатар Қазақстанның Даму Банкі осыған дейін қаржыландырып қойған Қор балансына берілген проблемалы жобаларды назарға ала отырып, осы бағыттың дамуының міндеттері келесілер болады:

Стресті активтерді басқару

Қор 2023 жылы проблемалы активтерді қайтару (мәмілелерді қайта құрылымдау, қайта құру) бойынша жұмыстарды барынша аяқтап, осыған дейін жасалған шарттарда ескертілген талаптарды орындауға мониторинг жүргізу бойынша қызметке ауысуды жоспарлауда.

Қор еншілес және тәуелді ұйымдардың (бұдан әрі — ЕТҰ) қызметтерін басқару үшін қатысушылардың жалпы жиналыстарына, акционерлердің, бақылау кеңестерінің, ЕТҰ директорлары кеңесінің жалпы жиналыстарына Қор ме ЕТҰ құрылтай құжаттарында және басқа да ішкі құжаттарында қарастырылған тәртіппен тек өз өкілдері (бұдан әрі — Қордың ЕТҰ-ғы өкілдері) арқылы ғана қатысады.

Қордың ЕТҰ-ғы өкілдері қатысушылардың жалпы жиналыстарына, акционерлердің, бақылау кеңестерінің, ЕТҰ директорлары кеңесінің жалпы жиналыстарында Қор мүддесін ұсынады және қорғайды. Қордың ЕТҰ-ны басқаруға қатысуы келесі мақсаттарда жүзеге асырылады:

- 1) ЕТҰ капитал салуды, табыстылығын арттыру;
- 2) ЕТҰ жұмысының тиімділігін арттыру;
- 3) Қор мен ЕТҰ қаржылық және өндірістік-қаржылық қызметін бағыттау;
- 4) Қордың, ЕТҰ-ның және ЕТҰ-ның басқа да қатысушыларының, акционерлерінің мүддесі балансын қамтамасыз ететін Қордың ЕТҰ-мен өзара іс-әрекеттерінің ұйымдық-басқару, экономикалық және құқықтық механизмдерін әзірлеу және енгізу;
- 5) ЕТҰ ерекшеліктері мен оң тәжірибесін есепке ала отырып, Қордың ЕТҰ-мен өндірістік-шаруашылық, қаржылық, әкімшілік, кадрлық саясат, корпоративтік басқару, іскери этика принциптерін енгізу;
- 6) келесілерді бақылау:
 - ЕТҰ-ның Қазақстан Республикасы заңнамасының, құрылтай құжаттарының, ішкі құжаттардың талаптарын, ЕТҰ қатысушыларының, акционерлерінің құқықтары мен заңды мүдделерін сақтау;
 - ЕТҰ есептік саясатын сақтау;
 - ЕТҰ қаражаты мен пайдасын қолдану;
 - бюджетті, инвестициялық жоспарларды, жалпы шаруашылық шығындар сметасын бекіту және орындау, кассалық тәртіпті, шикізатты, қорларды және қосалқы материалдарды шығындау нормаларын сақтау, негізгі өндірістік құралдарды қолдану;
 - шартты-құқықтық және шағымдану-талап қою жұмыстарын ұйымдастыру;
 - ЕТҰ атқарушы органдарының қаржылық-шаруашылық қызметі;
- 7) Қор мүддесіне қайшы келмейтін басқалары.

ЕТҰ қызметін мониторингтеу ЕТҰ тоқсан сайынғы есебін сұрату арқылы жүзеге асырылады, кейінен оны Қордың уәкілетті органы бекітеді.

Күтілетін нәтижелер

Даму стратегиясын іске асыра отырып, Қор келесі нәтижелерге қол жеткізуді жоспарлайды:

Қызметінің негізгі көрсеткіштері

№	Көрсеткіш	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Таза пайда, млн теңге	887,07	134,84	60,37	67,56	107,66	240,46	459,40
2	ROA, активтер рентабельділігі, %	0,96%	0,15%	0,07%	0,08%	0,13%	0,30%	0,60%
«Проблемалы жобалар бойынша берешектерді қайтару» стратегиялық бағыты								
3	Қор алдындағы міндеттемелері тоқтатылған субъекттер (борышкерлер) саны	4	14	15	1	1	1	6
4	Шағымдану-талап қою жұмыстары / банкроттық аясында жүргізілетін шаралар нәтижесінде түсетін Қор жобалары бойынша өндіріп алынған берешек сомасы, млрд. теңге	2,22	5,45	1,33	0,23	0,23	0,1	0,1
5	Инвестициялық және кредиттік портфельдің баланстық құны, млрд. теңге	14,1	7,0	5,8	5,1	4,0	3,4	3,0
«Проблемалы активтермен жұмыс жасау» стратегиялық бағыты								
6	Цессия шарттары бойынша «ҚДБ» АҚ алдындағы берешектерді өтеу, млрд. теңге	2,05	3,65	2,15	1,57	1,77	1,76	3,4
7	Кезең соңындағы «ҚДБ» АҚ алдындағы міндеттемелер сомасы, млрд. теңге	63,90	60,25	58,10	56,53	54,76	53,00	49,60
8	Іске асыру / қайта құру келісімдерінің/шарттарының/қосымша келісімдерінің саны	5	3	4	4	4	3	3
«Экономиканың шикізаттық емес салаларын дамыту» стратегиялық бағыты								
9	Еңбек өндірістігін арттыруды және өткізу нарығын кеңейтуді есепке ала отырып, әрекет етуші өндірістерді модернизациялау және кеңейту бойынша жобалардың және жаңа жобалардың саны	1	1	1	1	1	1	1
10	Қолдау алған кәсіпкерлік субъекттері шығарған өнімдер көлемі, млрд. теңге	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37	5,37

Даму стратегиясын іске асыру, оны мониторингтеу және түзету

Осы Даму стратегиясын іске асыру мерзімдерін және жауапты тұлғаларды немесе құрылымдық бөлімшелерді көрсете отырып, тиісті Шаралар жоспарын әзірлеу және бекіту арқылы іске асыруды басқару және мониторингтеу жүйелерін жасау кезінде мүмкін болады.

Осы мақсат үшін:

- қызметкерлер мен топ-менеджмент жұмысы тиімділігінің теңгерімді көрсеткіштерін енгізу;
- осы Стратегияның мақсатына жету үшін ынталандыру жүйесін қалыптастыру;
- Қор қызметін ұзақ мерзімді, орта мерзімді және жылдық жоспарлауды (бюджеттендіруді) қалыптастыру;
- дәлме-дәл ұйымдастыру құрылымын қалыптастыру;
- барлық бизнес-процестерді ұйымдастыру қажет.

Стратегияны іске асыруды және тиісті Шаралар жоспарын орындауды мониторингтеу жылдық негізде жүзеге асырылуы және Директорлар кеңесі тыңдауы тиіс. Стратегияны түзету қажеттілік шегі бойынша жүзеге асырылады.

Қосымша

ҚНК көрсеткіштерін есептеу әдістемесі

№	Көрсеткіш	Есептеу әдістемесі
1	Таза пайда, млн теңге	X — кезеңдегі таза пайда
2	ROA, активтер рентабельділігі, %	$(X / ((Y+Z)/2)) * 100$ X = таза табыс Y = өткен кезеңнің соңындағы активтер Z = ағымдағы кезеңнің соңындағы активтер
«Проблемалы активтермен жұмыс жасау» стратегиялық бағыты		
3	Қор алдындағы міндеттемелері тоқтатылған субъекттер (борышкерлер) саны, бір.	X — таратылуына байланысты Қор алдындағы міндеттемелері тоқтатылған субъекттердің (борышкерлердің) жалпы саны
4	Наразылық-талап қою жұмыстары / банкроттық аясында жүргізілетін шаралар нәтижесінде түсетін Қор жобалары бойынша өндіріп алынған берешек сомасы, млрд. теңге	X — борышкерлердің шағымдану-талап қою жұмыстары / банкроттық бойынша шараларды өткізу аясында түсетін Қор жобалары бойынша өндіріп алынған берешек сомасы. Атқарушылық іс жүргізу аясында шағымдану-талап қою жұмыстарын және процессуалды әрекеттерді, сонымен қатар оңалту және банкроттық процедураларын өткізу (банкроттық процедурасының атқарушылық іс жүргізу аясында мүлікті балансқа қабылдау/мүлікті сату) арқылы берешекті қайтару
5	Инвестициялық және кредиттік портфельдің баланстық құны, млрд. теңге	X — инвестициялық портфельдің (ақиқат құны бойынша бағаланатын қауымдасқан кәсіпорындарға және қаржылық құралдарға инвестициялар) және кредиттік портфельдің (қарыз бойынша талап қою құқықтары) баланстық құны
«Проблемалы активтермен жұмыс жасау» стратегиялық бағыты		
6	Цессия шарттары бойынша ҚДБ АҚ алдындағы берешектерді өтеу, млрд. теңге	X — «ҚДБ» АҚ алдындағы берешектерді ішінара / толықтай өтеу сомасы (цессия шарттары бойынша)
7	Кезең соңындағы «ҚДБ» АҚ алдындағы міндеттемелер сомасы, млрд. теңге	X — «ҚДБ» АҚ алдындағы міндеттеменің баланстық құны
8	Іске асыру / қайта құру келісімдерінің/шарттарының/қосымша келісімдерінің саны	X — іске асыру келісімдері/шарттары/қосымша келісімдері жасалған жобалардың жалпы саны
«Экономиканың шикізаттық емес салаларын дамыту» стратегиялық бағыты		
9	Еңбек өндіргіштігін арттыруды және өткізу нарығын кеңейтуді есепке ала отырып, әрекет етуші өндірістерді модернизациялау және кеңейту бойынша жобалардың және жаңа жобалардың саны	X — кредит беру, үлестік қаржыландыру, ЕДБ мөлшерлемелерін субсидиялау, кредиттерге кепілдік беру, қаражатты ЕДБ-ға шартты орналастыру, кепілдіктер беру түрінде қолдау алған жобалары саны (2014–2023 жылдары)
10	Қолдау алған кәсіпкерлік субъекттері шығарған өнімдер көлемі, млрд. теңге	X — кредит беру, үлестік қаржыландыру, ЕДБ мөлшерлемелерін субсидиялау, кредиттерге кепілдік беру, қаражатты ЕДБ-ға шартты орналастыру, кепілдіктер беру түрінде қолдау алған кәсіпорын өндірісі көлемінің сомасы (2014–2023 жылдары)