

**Утвержден**  
**Решением Совета Директоров**  
**АО «КСЖ «ГАК»**  
**от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.**  
**№ \_\_\_\_\_**

**Стратегический план**  
**АО «Компания по страхованию жизни**  
**«Государственная аннуитетная компания»**  
**на 2017-2021 годы**

**г. Астана**

## Введение

АО «Компания по страхованию жизни «Государственная аннуитетная компания» создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 декабря 2004 года № 1377.

Единственным акционером АО «КСЖ «ГАК» является Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 21 сентября 2005 года «О некоторых вопросах акционерного общества «Компания по страхованию жизни «Государственная аннуитетная компания».

На сегодняшний день АО «КСЖ «ГАК» - одна из ведущих страховых организаций на финансовом рынке Республики Казахстан.

АО «КСЖ «ГАК» осуществляет страховую деятельность в отрасли «страхование жизни» на основании лицензии Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций.

АО «КСЖ «ГАК» является членом ОЮЛ «Ассоциация финансовых организаций Казахстана», куда входят более 160 организаций, в их числе банки, страховые организации и брокеры, АО «ЕНПФ» и другие профессиональные участники рынка ценных бумаг.

Стратегический план АО «КСЖ «ГАК» разработан в соответствии со Стратегическим планом Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан и определяет его миссию, видение, стратегические направления, цели и задачи на 2017-2021 годы.

### Расшифровка аббревиатур

МТСЗН	Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан
НБ РК	Национальный банк Республики Казахстан
АО «КСЖ ГАК», Компания, Общество	АО «Компания по страхованию жизни «Государственная аннуитетная компания»
ФГСВ	акционерное общество «Фонд гарантирования страховых выплат»
НПС	накопительная пенсионная система
ОСНС	обязательное страхование работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей
АФК	ОЮЛ «Ассоциация финансовых организаций Казахстана»
МРП	месячный расчетный показатель
ЕНПФ	Единый накопительный пенсионный фонд
КСЖ	компания по страхованию жизни
КОС	компания по общему страхованию

## **Раздел 1. Миссия и видение «АО «Компания по страхованию жизни «Государственная аннуитетная компания»»**

### **Миссия**

Мы – Государственная компания на развивающемся коммерческом секторе страхования жизни. Наша миссия – внедрять лучшие решения и стандарты для образцовой и надежной практики, направленной на повышение социальной и финансовой защиты казахстанцев.

### **Видение**

Надежная компания в отрасли «страхование жизни», применяющая передовые стандарты предоставления страховых услуг в целях повышения финансовой грамотности населения.

## **Раздел 2. Анализ текущей ситуации и управление рисками**

### **Стратегическое направление «Содействие эффективности предоставления услуг социально-уязвимым слоям населения»**

#### *1.1) Основные параметры развития регулируемой отрасли или сферы деятельности*

По состоянию на 1 сентября 2017 года в Республике Казахстан осуществляют деятельность по страхованию и перестрахованию 32 страховые организации, из них 7 по страхованию жизни. При этом количество страховых организаций по общему страхованию имеет отчетливую тенденцию к снижению и, если учесть обстоятельства по слияниям и поглощениям, в 2017-2021 годы количество страховых организаций может еще сократиться.

Несмотря на динамичный рост активов страховых организаций, их доля в ВВП остается на довольно низком уровне (менее 2 %). Показатель объема премий в расчете на душу населения в 2016 году не превысил порога в 100 долларов США. Все это свидетельствует об огромном потенциале казахстанского страхового рынка.

Совокупный объем активов страховых организаций на 1 сентября 2017 года составил 923,3 млрд. тенге, увеличившись на 7,8 % с начала 2017 года. Обязательства страховых организаций за тот же период выросли на 10,6 % до 502,8 млрд. тенге.

Объем страховых премий, собранных с начала 2017 года по отрасли «страхование жизни», составил 66,6 млрд. тенге, что на 21,5% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Основная динамика роста была обеспечена ростом объемов заключенных договоров пенсионного аннуитета за счет обязательных пенсионных накоплений.

Общий объем страховых выплат по отрасли «страхование жизни», произведенных за период с начала 2017 года по 1 сентября 2017 года, составил 11,9 млрд. тенге.

Действия регулятора по развитию страхового сектора способствуют повышению устойчивости самих финансовых организаций, в частности,

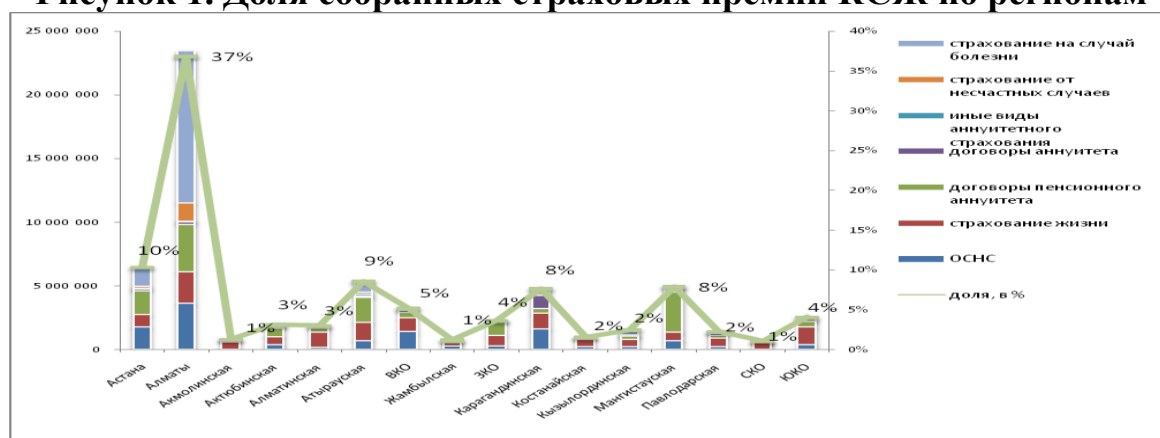
посредством повышения требований по платежеспособности и, как следствие, размеру их капитала, но, тем не менее, не приводят к повышению значимости сектора в развитии экономики страны, масштабному предоставлению услуг потребителям (за исключением законодательного установленных обязательных видов услуг). Во многом это обусловлено как низкой страховой культурой и грамотностью потребителей данных услуг, так и готовностью самих участников страхового рынка обеспечивать свою конкурентоспособность.

Осуществление гарантийных и компенсационных выплат потребителям в случае принудительной ликвидации страховой организации по некоторым классам страхования осуществляется ФГСВ. В целом система гарантирования страховых выплат является необходимым элементом доверия потребителей страхового рынка.

Рынок страхования жизни на 01.09.2017 г. характеризуется как «Умеренно концентрированный» (доля трех крупнейших КСЖ – 72%) - на рынке присутствует конкуренция, но она недостаточно развита, имеет место неравномерность присутствия на нем субъектов рынка. Доминирующие позиции на рынке КСЖ занимают АО «ДК Народного Банка Казахстан по страхованию жизни «Халык-Life» с долей 37% и АО «КСЖ «НОМАД LIFE» с долей 22%

Страховой сектор в отрасли «страхование жизни» в географическом плане слабо дифференцирован. По данным НБ РК самым развитым регионом по уровню проникновения страховых услуг остается г.Алматы, доля которого в совокупных премиях за 1 полугодие 2017 года составляет 37%.

**Рисунок 1. Доля собранных страховых премий КСЖ по регионам**



сайт НБ

Все компании по страхованию жизни, кроме АО «КСЖ «Европейская страховая компания» имеют региональные офисы по республике.

Кроме АО «КСЖ «ГАЗ», 6 компаний по страхованию жизни, входят в финансовые группы, имеющие в своем составе банки второго уровня, страховые компании «по общему страхованию» с развитой агентской и филиальной сетью, что позволяет им быть более устойчивыми по отношению к колебаниям страхового рынка, осуществляя перекрестные продажи через аффилированные структуры.

**Таблица 1. Доли КСЖ в объеме страховых премий, млн. тенге**

№	Наименование КСЖ	2013	2014	2015	2016	на 01.09.2017
---	------------------	------	------	------	------	---------------

		сумма	доля	сумма	доля	сумма	доля	сумма	доля	сумма	доля
1	АО «Халык-Life»	9 525	12%	11 610	17%	19 017	24%	23 955	28%	24 624	37%
2	АО «КСЖ "НОМАД LIFE»	18 297	24%	20 946	31%	18 971	24%	17 411	20%	14 943	22%
3	АО «КСЖ «Европейская Страховая Компания»	19 084	25%	15 112	22%	15 472	19%	15 912	19%	9 508	14%
4	АО «КСЖ «Казкоммерц –Life»	12 624	16%	6 118	9%	12 260	15%	13 441	16%	8 282	13%
5	АО «КСЖ «Standard Life»	3 063	4%	2 404	4%	5 617	7%	8 254	10%	4 055	6%
6	АО «КСЖ «Азия-Life»					3 426	4%	4 105	5%	3 277	5%
7	<b>АО «КСЖ «ГАЗ»</b>	<b>6 352</b>	<b>8%</b>	<b>5 672</b>	<b>8%</b>	<b>4 962</b>	<b>6%</b>	<b>2 114</b>	<b>2,5%</b>	<b>1 919</b>	<b>3%</b>
8	АО «БТА Жизнь»	8 096	11%	6 752	10%	-	-	-	-	-	-
<b>Итого</b>		<b>77 041</b>	<b>100%</b>	<b>68 614</b>	<b>100%</b>	<b>79 725</b>	<b>100%</b>	<b>85 194</b>	<b>100%</b>	<b>66 608</b>	<b>100%</b>

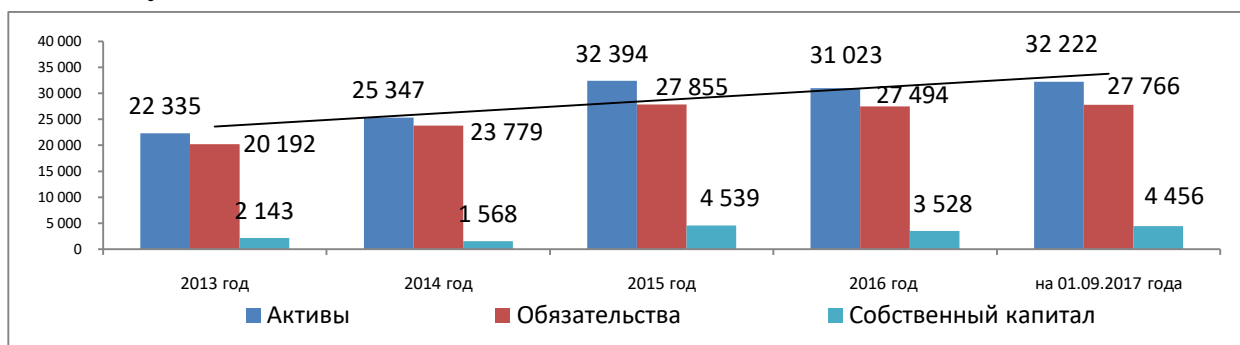
сайт НБ

### 1.2) Анализ внутренней среды

По состоянию на 01.09.2017 г. активы Компании составляют 32 222 млн. тенге. Уставный капитал АО «КСЖ «ГАЗ» составляет 3560 млн. тенге.

Требования НБ РК в части финансовой устойчивости Компании соблюдаются. Пруденциальные нормативы в пределах установленных регулятором показателей, выполняются Компанией в полном объеме. На 01.09.2017 года норматив достаточности маржи платежеспособности составляет 2,92. Норматив достаточности высоколиквидных активов 1,12.

**Рисунок 2. Финансовые показатели АО «КСЖ «ГАЗ», млн. тенге**



Доходы Компании обеспечиваются как доходами от страховой деятельности, так и доходами от инвестиционной деятельности.

На 01.09.2017 года общие доходы Компании составили 3 085 млн.тенге, в том числе:

- доходы от основной деятельности в размере 2 251 млн.тенге (чистые страховые премии составили 935,8 млн.тенге);
- доходы от инвестиционной деятельности 2 158 млн.тенге.

На текущий день активы, приносящие доходы (финансовые инструменты) составляют 91% в общем объеме активов Компании.

**Таблица 2. Объем и структура активов АО «КСЖ «ГАЗ», млн. тенге**

Активы	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	на 01.09.2017 г.
Вклады в БВУ РК	13 481	14 156	14 805	23 057*	12 059
Корпоративные облигации Казахстанских эмитентов	4 928	6 439	7 386	8 109	7 627

Долговые ценные бумаги иностранных эмитентов	1 691	917	5 613	599	223
Акции и депозитарные расписки	137	346	258	35	8
Государственные ценные бумаги РК	1 241	3 132	3 962	588	9 410
Прочие активы (вне инвестиционного портфеля)	857	358	371	924	2 895
<b>Итого</b>	<b>22 335</b>	<b>25 347</b>	<b>32 394</b>	<b>33 312</b>	<b>32 222</b>

\*Сумма по вкладам в БВУ РК отражена без учета расходов по формированию резервов по размещенным вкладам.

### Страхование

На текущий момент в АО «КСЖ «ГАК» действует 7 страховых продуктов, из них активно используются: продукт «Обязательное страхование работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей», продукт «Кормилец» (аннуитетное страхование в рамках ОСНС), продукт «Серебряный возраст» (пенсионный аннуитет). В настоящее время находится в разработке добровольное страхование работника от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей. Данный продукт будет рекомендован работодателям в качестве инструмента, позволяющего осуществлять возмещение работникам, которым присвоена степень утраты профессиональной трудоспособности в размере 5-29%, которая не подлежит возмещению в рамках ОСНС.

**Таблица 3. Статистика по заключенным договорам**

Класс страхования	2013 год		2014 год		2015 год		2016 год		на 01.09.2017	
	Кол-во, ед.	Сумма, млн. тенге	Кол-во, ед.	Сумма, млн. тенге	Кол-во, ед.	Сумма, млн. тенге	Кол-во, ед.	Сумма, млн. тенге	Кол-во, ед.	Сумма, млн. тенге
ОСНС	1 050	662	1 657	649	1 621	694	2 116	971	3 724	1 576
Аннуитетный ОСНС	1 154	1 699	1 156	1494	640	1 655	258	400	130	473
Иные виды аннуитетного страхования	-	-	-	-	17	12	34	15	16	7,5
Пенсионный аннуитет	1 133	3 975	1 078	3 530	1 013	2 600	96	724	21	193
Страхование жизни	-	0,8	-	-1,7	-	0,5	5,0	3,0	3,0	1,3
Страхование от НС	-	0,04	-	0,03	-	0	-	0	-	0,1
<b>Итого</b>	<b>3 337</b>	<b>6 352</b>	<b>3 891</b>	<b>5 672</b>	<b>3 291</b>	<b>4 962</b>	<b>2 509</b>	<b>2 114</b>	<b>3 894</b>	<b>2 251</b>

Количество заключаемых договоров ежегодно растет. Из-за изменения структуры страхового портфеля (превышение ОСНС над аннуитетными продуктами) происходит снижение объема страховых выплат.

**Таблица 4. Страховые выплаты в разрезе видов страхования, млн. тенге**

Виды страхования	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	на 01.09.2017 года
Аннуитетный ОСНС	1624	1529	1608	1131	550
Пенсионный аннуитет	1107	1125	1097	939	680

Иные виды аннуитетного страхования	-	-	-	16	12
ОСНС	40	42	7	2	293
Страхование от НС	-	-	-	-	-
Страхование жизни	-	-	-	0,1	0,6
<b>Итого</b>	<b>2771</b>	<b>2696</b>	<b>2712</b>	<b>2088</b>	<b>1536</b>

### *Инвестиционная деятельность*

Основными принципами инвестиционной политики Компании являются обеспечение стабильного дохода и консервативный подход к вложениям.

Средневзвешенная доходность на 01.09.2017 года составила 9,44%.

**Таблица 5. Доходы от инвестиционной деятельности Компании, млн. тенге**

Наименование показателей	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	на 01.09.2017 г.
<b>Доходы от инвестиционной деятельности</b>	<b>1 488,4</b>	<b>1 694,0</b>	<b>5 934,3</b>	<b>3 227,1</b>	<b>2 158,8</b>
Доходы, связанные с получением вознаграждения, в т.ч.:	1 498,9	1 708,1	2 133,7	3 087,6	1 908,8
доходы в виде вознаграждения по ЦБ	585,3	629,1	937,7	1 161,2	652,5
вознаграждения по вкладам БВУ	913,5	1 079,0	1 196	1 926,4	1 256,3
Доходы по операциям с финансовыми активами, в т.ч.:	14,0	180,9	419,3	218,5	179,9
доходы от купли-продажи ценных бумаг	11,3	37,9	-6,3	-137,3	0,69
доходы от операций РЕПО	2,7	143,0	425,6	355,8	179,3
Доходы от переоценки, в т.ч.:	-24,5	-195,0	3 365,9	-79	70,1
ЦБ, имеющихся в наличии для продажи	16,6	97,7	-207,3	-3,6	9,1
доходы от переоценки иностранной валюты	-41,0	-292,7	3 573,2	-75,5	61,1
Прочие доходы от инвестиционной деятельности	-	-	15,4	-	-

Компанией за последние два года проведена работа по увеличению доходности работающих инвестиционных активов:

снижена комиссия по брокерскому обслуживанию;

осуществляются операции на рынке РЕПО, доходность по сделкам составляет 12-9,5%;

реструктурирован депозитный портфель в пользу ликвидных краткосрочных депозитов с возможностью изъятия.

### *2) Анализ основных проблем*

#### **Пенсионные аннуитеты**

##### *Сокращение количества потенциальных клиентов*

Развитие пенсионного страхования тесно связано с модернизацией пенсионной системы в целом. За последние годы были внесены концептуальные изменения в законодательство, оказывающие непосредственное влияние на экономическую привлекательность пенсионных аннуитетов:

1) главным концептуальным изменением последних лет стало начало реформирования НПС. НБ РК рассматривается модель с привлечением управляющих компаний, осуществляющих (на основании лицензии) исключительный вид деятельности по управлению пенсионными активами. АО



«КСЖ ГАК» принимает активное участие в разработке предложений по участию страховых организаций в НПС, поскольку определение места и статуса пенсионного страхования в новой модели НПС будет влиять на дальнейшее развитие всего класса страхования и расширение охвата населения;

2) согласно внесенным изменениям в Закон Республики Казахстан «О пенсионном обеспечении в Республике Казахстан» страховые выплаты с 1 января 2018 года будут осуществляться ежемесячными платежами, что снижает привлекательность пенсионного страхования, ставя его в один ряд с пенсионными выплатами из ЕНПФ;

3) с 1 января 2018 года поэтапно повышается пенсионный возраст для женщин, имеющих право при достаточности пенсионных накоплений приобрести пенсионный аннуитет (повышение с 50 до 55 лет в течение 10 лет). В 2018 году договоры аннуитета могут быть заключены с женщинами в возрасте от 50 лет 6 месяцев. Данное изменение также значительно сокращает сегмент рынка;

4) в соответствии с Законом РК «О республиканском бюджете» в 2017 году минимальный размер пенсии увеличивался дважды (с 25 824 тенге до 31 245 тенге, или на 21% по отношению к 2016 г.), что повлекло значительное увеличение минимальной суммы достаточности по отношению к 2016 году.

На рост минимальной суммы достаточности также повлияло внесение изменений в показатели смертности для расчета страховых выплат по договорам пенсионного аннуитета. Данные изменения внесены в постановление Правления Национального Банка РК от 20 октября 2015 г. №194<sup>1</sup> и вступили в силу с 1 июля 2017 года. В итоге в 2017 году минимальная сумма достаточности увеличилась с 6,5 млн.тенге для мужчин и 9 млн.тенге для женщин до 9 млн.тенге и 12,5 млн.тенге соответственно (или 38,5%).

В совокупности с увеличением размера минимальной пенсии, на основании которой осуществляется стоимость пенсионного аннуитета, количество потенциальных вкладчиков пенсионной системы, способных приобрести аннуитет, уменьшается.

**Рисунок 3. Количество заключенных договоров пенсионного аннуитета и объем страховых премий на страховом рынке в 2007-2017 гг.**



сайт НБРК

Данная тенденция, без вмешательства регулятора и уполномоченного органа будет сохраняться и в дальнейшем – *сокращение числа заключенных договоров*

<sup>1</sup> Постановление Правления НБ РК от 20 октября 2015 г. №194 «Об утверждении типового договора пенсионного аннуитета, установлении Методики расчета страховой премии и страховой выплаты из страховой организации по договору пенсионного аннуитета, допустимого уровня расходов страховой организации на ведение дела по заключаемым договорам пенсионного аннуитета, а также ставки индексации страховой выплаты».



страхования, но увеличение совокупных страховых премий. Таким образом, в результате снижения количества потенциальных вкладчиков конкуренция на рынке аннуитетов обострится.

В связи со снижением потенциальных клиентов по пенсионному страхованию на рынке возрастают риски, связанные с переводами выкупных сумм из одной КСЖ в другую. Предусмотренный законодательством период «2 года», после которого возможен перевод, не позволяет получить запланированную прибыль от инвестиционного управления полученными средствами, ставя под угрозу финансовую устойчивость КСЖ.

Как и в целом на рынке, в АО «КСЖ «ГАЗ» наблюдается тенденция снижения количества заключенных договоров, и поступающих страховых премий.

**Таблица 6. Количество заключенных договоров пенсионного аннуитета и объем страховых премий АО «КСЖ «ГАЗ» в 2014-2017 гг.**

2014 год		2015 год		2016 год		на 01.09.2017 года	
Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, (факт), млн. тг.
1 078	3 530,3	1 013	2 600,5	96	724,5	21	192,9

Значительное снижение договоров страхования на рынке в целом и в АО «КСЖ «ГАЗ», в частности, говорит о стагнации пенсионного страхования, необходимости модернизации страхового продукта, как одного из альтернативных финансовых инструментов системы пенсионного обеспечения.

АО «КСЖ «ГАЗ» на текущий момент имеет в страховом портфеле более 8 тысяч аннуитетов. В целях сокращения административных расходов, связанных с осуществлением страховых выплат, а также в соответствии с поручением Совета директоров Компании, была проведена работа по снижению размера комиссии за зачисление страховых выплат. Рассмотрены условия дирекции «Межведомственный расчетный центр социальных выплат» филиала НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» (далее - Дирекция). Однако утвержденные цены Дирекции превышают условия, предоставляемые банками второго уровня. Вместе с тем, Компании удалось снизить комиссии за зачисление страховых выплат (в том числе в АО «Народный Банк» с 0,4% до 0,3%, в АО «Евразийский банк» с 1% до 0%) и за переводы страховых выплат (со 150 тенге за 1 платежное поручение до 0 тенге в АО «КазкоммерцБанк», АО «БанкЦентрКредит», АО «ЦеснаБанк»).

Таким образом, на фоне снижения страховых премий по пенсионному страхованию, Компания стремится снизить издержки, связанные с обслуживанием договоров пенсионного аннуитета.

**Обязательное страхование работников от несчастных случаев при исполнении им трудовых (служебных) обязанностей**

27 апреля 2015 года подписан Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам страхования и исламского финансирования». Данные изменения стали

началом нового этапа ОСНС, характеризующегося максимальной интеграцией с системой социального обеспечения страны.

Основной проблемой ОСНС продолжает оставаться *низкий охват работодателей обязательным страхованием*.

Конкурентная борьба КСЖ за заключение договоров ОСНС ведется вокруг крупных страхователей. Основной целью является получение прибыли за счет высоких страховых премий, снижая значимость максимального охвата работодателей, в том числе средний и малый бизнес. Отсутствие у работодателя договора страхования, помимо нарушения требований законодательства, влечет серьезные последствия для работника при наступлении несчастного случая, связанные с потерей времени и других ресурсов на получение предусмотренных законодательством выплат.

**Таблица 7. Данные об охвате работников системой ОСНС**

	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	на 01.09.2017 года
Количество активных юридических лиц*	112 244	118406	125 695	133 588	143 527
Количество действующих договоров страхования** (перестрахования)	53 311	74 945	77 144	74 418	78 956
Охват юридических лиц ОСНС***, %	47,5%	63,3%	61,4%	55,7%	58%

\* данные Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК;

\*\* данные НБ РК;

\*\*\* в публикуемых отчетах Национального Банка РК отражается общее количество договоров страхования и перестрахования. Таким образом, если предположить, что в количественном выражении на перестрахование передается порядка 50% договоров страхования ОСНС, то охват юридических лиц за 2016 г. и 7 месяцев 2017 г. может составлять не более 30%.

Кроме того, на рынке ОСНС наблюдается недобросовестная конкуренция в размерах комиссионного вознаграждения посредников. Выплаты комиссии значительно превышают установленный законодательством уровень, что создает риски снижения финансовой устойчивости компаний по страхованию жизни при дальнейшем исполнении обязательств перед пострадавшими работниками.

АО «КСЖ «ГАК» значительно расширило свое присутствие на рынке ОСНС, превысив за 8 месяцев 2017 г. показатели 2016 года.

**Таблица 8. Количество заключенных договоров ОСНС и объем страховых премий АО «КСЖ «ГАК» в 2014-2017 гг.**

2014 год		2015 год		2016 год		на 01.09.2017 года	
Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, (факт), млн. тг.
1 657	649,3	1 621	693,8	2 116	970,5	3 724	1 576,0

### **Аннуитетное страхование в рамках ОСНС**

*Отсутствие прав у работников на выбор аннуитетной компании*

Согласно внесенным дополнениям 27 апреля 2015 года в статью 23 Закона ОСНС, договор аннуитета заключается со страховщиком, заключившим договор ОСНС, в период действия которого произошел страховой случай.

В настоящее время работник зависит от выбора работодателя. Договор аннуитета может быть заключен даже через несколько лет после заключения работодателем договора ОСНС (период выявления утраты трудоспособности, проведения освидетельствования), в связи с чем финансовое состояние страховой организации, заключающей договор с работодателем может ухудшиться за это время.

Практика развития финансовых институтов давала немало примеров банкротств компаний в страховом, банковском сегментах. На практике вероятна ситуация, когда пострадавший работник, зная о финансовых (невыполнение требований регулятора, убыточная деятельность) и корпоративных (смена акционеров и менеджмента, судебные тяжбы, санкции регулятора) проблемах, будет заложником ситуации и не сможет предотвратить заведомо рискованное заключение договора.

Развитие аннуитетного ОСНС в настоящее время во многом зависит от дальнейшего развития первичного ОСНС.

В существующих условиях, *потенциал рынка аннуитетного ОСНС в ближайшие годы будет исчерпан*. Страховые премии будут фактически являться убытками страховых организаций в рамках собственных договоров ОСНС. При доминирующих позициях на рынке ОСНС компаний АО «КСЖ «Nomad Life», АО «КСЖ «Халык –Life», АО «КСЖ «Казкоммерц-Life» наблюдается высокая концентрация обязательств по аннуитетному ОСНС в указанных 3 компаниях. В совокупности с высокими комиссионными вознаграждениями данное обстоятельство может привести к трудностям при исполнении в будущем обязательств перед аннуитентами и потери финансовой устойчивости.

Как и в целом на рынке аннуитетного ОСНС, в АО «КСЖ «ГАК» наблюдается тенденция снижения количества заключенных договоров, и поступающих страховых премий.

**Таблица 9. Количество заключенных договоров аннуитетного ОСНС и объем страховых премий АО «КСЖ «ГАК» в 2014-2017 гг.**

2014 год		2015 год		2016 год		на 01.09.2017 года	
Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, млн. тг.	Кол-во договоров, ед.	Сумма, (факт), млн. тг.
1 156	1494,3	640	1 655,1	258	400,3	130	473

### 3) SWOT анализ

В результате проведенного анализа определены слабые и сильные стороны Компании, а также существующие возможности и угрозы для деятельности

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>1. Развивающаяся сфера экономической деятельности, имеющая большой потенциал;</p> <p>2. Сильная социальная составляющая в деятельности;</p> <p>2. Государственное участие, что является положительным фактором в вопросах доверия потребителя;</p> <p>3. Поддержка со стороны Единственного акционера;</p> <p>4. Профессиональная команда.</p>	<p>1. Низкая доля на рынке страхования жизни;</p> <p>2. Законодательные ограничения (планирование финансово-хозяйственной деятельности, государственные закупки);</p> <p>3. Низкая страховая культура населения;</p> <p>4. Отсутствие четкой маркетинговой стратегии продвижения Компании и ее продуктов;</p> <p>4. Высокая текучесть кадров вследствие имеющихся недостатков кадровой политики (оплата труда, социальный пакет);</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>1. Усиление государственной политики регулирования и развития страхового рынка;</p> <p>2. Наличие возможностей для роста в результате низкого охвата работодателей ОСНС;</p> <p>3. Участие в реформировании законодательства посредством членства в АФК.</p>	<p>1. Высокая конкуренция со стороны КСЖ, являющихся участниками крупных финансово-промышленных групп;</p> <p>2. Низкая популярность страхования у населения в силу экономических условий;</p> <p>3. Несовершенство страхового законодательства;</p> <p>4. Текучесть кадров, в том числе продающих специалистов, рекрутинг сотрудников конкурентами;</p> <p>5. Ужесточение требований к КСЖ со стороны регулятора;</p> <p>6. Нестабильность фондового рынка, плавающий курс тенге, неблагоприятные изменения состояния эмитентов;</p> <p>7. Ожидания клиентов от возможной смены акционера.</p>

#### *4) Управление рисками*

<b>Наименование рисков, которые могут повлиять на достижение цели</b>	<b>Мероприятия по управлению рисками</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<p><b>Риск конкуренции</b></p> <p>Потеря Обществом конкурентных преимуществ, клиентской базы и снижение прибыли</p>	<p>1) Улучшение системы мониторинга и прогнозирования ситуации на рынке страхования;</p> <p>2) Территориальное сегментирование рынка с целью максимального охвата потенциальных клиентов;</p> <p>3) Совершенствование законодательства в сфере пенсионного страхования и ОСНС с целью улучшения условий по размерам комиссионного вознаграждения и пр. (исключение барьера к монополизации рынка)</p>
<p><b>Системный риск</b></p> <p>Нанесение ущерба Обществу в</p>	<p>Постоянный мониторинг следующих параметров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество ограниченных мер воздействия и санкций, административных нарушений, примененных к страховым</li> </ul>

<p>результате принудительной ликвидации другой страховой организации (негативное воздействие на репутацию, спрос на страховые продукты, каналы реализации страховых продуктов)</p>	<p>компаниям со стороны органов регулирования и надзора, динамика применения указанных мер воздействия;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- статистика по количеству ликвидируемых и ликвидированных страховых организаций;</li> <li>- соблюдение пруденциальных нормативов.</li> </ul>
<p><b>Инвестиционные риски</b></p> <p>Неполучение планируемой инвестиционной доходности по финансовым инструментам, вследствие неблагоприятной ситуации на фондовом рынке, потери и убытки, связанные с неблагоприятными движениями финансовых рынков</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Проведение регулярного гэп-анализа (методов измерения процентного риска и риска ликвидности на основе сравнения объема активов и обязательств);</li> <li>2) Проведение на ежеквартальной основе стресс - тестинга по процентному, валютному и ценовому рискам.</li> <li>3) Проведение на регулярной основе анализа финансового состояния банков второго уровня, эмитентов;</li> <li>4) Рассмотрение на Совете по управлению активами и пассивами на ежемесячной основе лимитов «stop- loss» и «takeprofit» для финансовых инструментов, лимитов инвестирования, в соответствии с Инвестиционной политикой АО «КСЖ «ГАК»;</li> <li>5) Соблюдение пруденциальных нормативов согласно Постановлению Правления НБ РК от 26 декабря 2016 года №304 «Об установлении нормативных значений и методики расчетов пруденциальных нормативов страховой (перестраховочной) организации и страховой группы и иных обязательных к соблюдению норм и лимитов» в части классификации и диверсификации активов;</li> <li>6) Формирование долгосрочного субпортфеля с фиксированными купонными вознаграждениями, субпортфеля депозитов с фиксированными ставками вознаграждений, субпортфеля государственных ценных бумаг;</li> <li>7) Разработка Плана мероприятий по восстановлению доходности инвестиционного портфеля, который позволит снизить убытки.</li> </ol>
<p><b>Инфляционный риск</b></p> <p>По договорам аннуитетного страхования предполагается индексирование выплат на рост МРП, индекса потребительских цен и среднее значение прогнозной инфляции. Реальный рост МРП и индекс потребительских цен в последующие годы может быть выше размера МРП и индекса потребительских цен, предусмотренного в расчете страховой премии, вследствие чего риск увеличения данных параметров при осуществлении страховых выплат будет лежать на самой Компании</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Мониторинг законодательно установленных допущений в тарифах по росту МРП и индекса потребительских цен и уровня инфляции на долгосрочный период;</li> <li>2) Проведение актуарных расчетов на регулярной основе</li> </ol>

<p><b>Изменение норм регулятора в отношении страховой деятельности</b></p> <p>Несоблюдение пруденциальных нормативов, отзыв лицензии</p>	<p>1) Тесное сотрудничество с КСЖ и АФК по вопросам адекватности требований регулятора;</p> <p>2) Предложения по основным параметрам и допущениям, используемым при расчете пруденциальных нормативов;</p> <p>3) Участие в рабочих группах МТСЗН, НБ РК по совершенствованию законодательства по вопросам страхования и пенсионного обеспечения</p>
<p><b>Комплаенс-риск</b></p> <p>Ущерб и применение ограниченных мер воздействия и санкций уполномоченного органа в результате несоблюдения Компанией требований законодательства, а также внутренних правил и процедур</p>	<p>1) Разработка комплекса мер по контролю комплаенс-рисков;</p> <p>2) Регулярный контроль и мониторинг комплаенс-функций, связанных с соответствием внешним и внутренним регулирующим документам.</p>
<p><b>Риски, связанные с осуществлением страховой деятельности</b></p> <p>(катастрофический риск, риск андеррайтинга, риск перестрахования, риск уменьшения страховых резервов, риск страховых выплат)</p>	<p>1) Обеспечение процедур внутреннего контроля по расчетам страховых премий по договорам страхования;</p> <p>2) Обеспечение политики формирования страховых резервов АО «КСЖ «ГАК»;</p> <p>3) Обеспечение политики АО «КСЖ «ГАК» по перестрахованию;</p> <p>4) Обеспечение своевременных страховых выплат в соответствии с требованиями законодательства.</p>
<p><b>Операционные риски</b></p> <p>Убытки в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников, функционирования информационных систем и технологий, а также вследствие внешних событий.</p>	<p>1) Мониторинг ключевых индикаторов операционного риска Общества на ежеквартальной основе;</p> <p>2) Анализ бизнес процессов, позволяющих выявить неэффективные действия/операции/процессы в деятельности Общества;</p> <p>3) Ведение на постоянной основе аналитической базы данных о понесенных операционных убытках Общества.</p>
<p><b>Риск персонала</b></p> <p>Утечка высококвалифицированных сотрудников из АО «КСЖ «ГАК» вследствие динамичного развития рынка страхования жизни и открытия новых компаний по страхованию жизни как отечественных, так и представительств иностранных компаний</p>	<p>1) Наличие политик, процедур в области управления персоналом Общества, с учетом регламентации вопросов, связанных с привлечением кадров, их передвижением, ротацией, увольнением, стимулированием либо наказанием, аттестацией, организацией труда, разрешением конфликта интересов, решением вопросов перегрузки/нехватки/текучести персонала, повышением квалификации и обучением, социальным обеспечением;</p> <p>2) Мотивация персонала.</p>

### Раздел 3. Приоритетные направления сферы/отрасли

В Казахстане функционирует соответствующая принципам рыночной экономики многоуровневая модель системы социального обеспечения,

предусматривающая распределение ответственности за социальное обеспечение между государством, работодателем и работником на базовом, обязательном и добровольном уровнях.

Получателями страховых выплат АО «КСЖ «ГАК» преимущественно являются представители социально-уязвимых слоев населения: люди пенсионного и предпенсионного возраста (мужчины от 55, женщины от 50 лет), работники, пострадавшие на производстве (получившие травмы, трудовые увечья, профессиональные заболевания), а также иждивенцы погибших при исполнении трудовых (служебных) обязанностей работников.

В целях реализации своей миссии и видения АО «КСЖ «ГАК» будет проводить работу по следующему основному стратегическому направлению:

**Стратегическое направление «Содействие эффективности предоставления услуг социально-уязвимым слоям населения»**

**Цель «Предоставление услуг социального обеспечения»**

Увеличение количества заключенных договоров ОСНС будет способствовать охвату работодателей, заключающих договора ОСНС, и как следствие – заключению договоров аннуитетного страхования в пользу пострадавших на производстве работников.

В целях предоставления услуг социального обеспечения Общество планирует реализовать следующие мероприятия:

### *3.1) Расширение охвата услугами Общества*

- *увеличение количества заключаемых договоров ОСНС и пенсионных аннуитетов через собственные филиалы и региональные подразделения посредством повышения квалификации работников подразделений корпоративных продаж и сотрудников филиалов*

АО «КСЖ «ГАК» планирует обеспечить корпоративное обучение директоров филиалов в ходе проводимых на базе головного офиса Компании ежегодных семинаров. Подобные выездные семинары, помимо внешнего обучения, способствуют обмену опытом между филиалами, а также информационному взаимодействию между филиалами и головным офисом.

- *расширение дистрибутивной сети посредством заключения договоров поручения с компаниями по общему страхованию, имеющих в страховых портфелях обширную клиентскую базу*

АО «КСЖ «ГАК» планирует дальнейшее развитие нового канала дистрибуции, который начал действовать со 2 полугодия 2016 года. Поскольку с 2005 года до 2012 год ОСНС осуществлялось КОС, КОС имели возможность предлагать работодателям наряду с ОСНС пакет страховых продуктов, включающий страхование имущества (в том числе залогового), добровольное медицинское страхование, страхование ответственности и пр. Несмотря на внесенные изменения в Закон ОСНС в части установления в качестве страховщика по ОСНС компании по страхованию жизни, КОС сохраняют экономические и деловые отношения с клиентами-работодателями. Таким образом, КОС является наиболее эффективным страховым посредником, способным в пакете с услугами в отрасли «общее страхование» рекомендовать услуги ОСНС той страховой организации, с которой заключен договор поручения.



*- регулярный мониторинг пролонгации действующих договоров страхования*

На сегодняшний день в Компании имеется 4 887 действующих договоров ОСНС и 1336 договоров аннуитета в рамках ОСНС (большинство из них требует пролонгации при переосвидетельствовании работника). Одной из задач АО «КСЖ «ГАК» является не только привлечение новых клиентов, но и удержание имеющихся в портфеле. Пролонгация договоров позволит обеспечить поступление страховых премий на уровне не ниже отчетного периода, что немаловажно для поддержания стабильных финансовых показателей. Обработка всего объема информации по действующим договорам, по которым подходит срок прекращения страховой защиты, осуществляется при помощи собственного программного обеспечения Компании «GAK INSURANCE».

*- проведение информационно-разъяснительной работы среди населения и юридических лиц по вопросам пенсионного страхования и ОСНС, в том числе в рамках медиа-плана МТСЗН и совместного Плана информационно-разъяснительной работы с АО «Государственный фонд социального страхования».*

Приоритетным направлением деятельности АО «КСЖ «ГАК» является повышение финансовой грамотности населения по вопросам страхования. Аннуитеты являются сложным и непопулярным финансовым продуктом. Разъяснительная работа с потенциальными клиентами в данном сегменте будет направлена не только на привлечение страховых премий в Компанию, но и предоставление исчерпывающей информации об эффективности аннуитетов в качестве альтернативы получения пенсии из ЕНПФ.

Разъяснительная работа по ОСНС включает доведение до работодателей информации о возможных последствиях умышленного отказа от исполнения требований законодательства, экономических последствиях, которые могут наступить в результате несчастного случая на производстве.

В ходе информационно-разъяснительной работы населению предоставляются все необходимые материалы: буклеты, презентации, расчеты.

*- повышение информационной активности Общества на корпоративном сайте и в социальных сетях*

В 2017 году АО «КСЖ «ГАК» расширило свое присутствие в социальных сетях, ведутся работы по модернизации сайта, направленные на повышение удобства для пользователя. Все имеющиеся источники информации будут регулярно обновляться данными о деятельности Компании и Единственного акционера.

*- интеграция бизнес-процессов посредством информационных технологий*

Для достижения стратегических целей Компания будет уделять внимание повышению роли информационных технологий по всем аспектам деятельности в целях повышения качества управленческих решений.

Взаимосвязь стратегических целей Компании и ИТ технологий будет определяться через:

- повышение производительности труда сотрудников Компании путем автоматизации финансово-хозяйственной и страховой деятельности; автоматизации управленческих, операционных и поддерживающих процессов;

- обеспечение интеграции информационных систем Компании;

- совершенствование ИТ инфраструктуры и повышение качества ИТ сервисов.

Для реализации вышеуказанных задач разработана и утверждена исполнительным органом Компании Стратегия развития информационных технологий на 2017-2019 годы. Реализация Стратегии и ее финансирование будет производиться на основании плана реализации ИТ Стратегии и Плана развития Компании на 2017-2021 годы.

### *3.2) Совершенствование страхового законодательства*

- активное участие в законотворческом процессе на площадках АФК, НПП «Атамекен», в заседаниях межведомственных рабочих групп Министерства труда и социальной защиты населения РК и других государственных органов: разработка собственных предложений, анализ и экспертиза поступающих проектов нормативно-правовых актов

АО «КСЖ «ГАК» является активным участником АФК, проводит анализ всех вносимых на рассмотрение членов АФК вопросов (по страховому сектору), обеспечивает участие во всех заседаниях рабочих групп представителей Компании в рамках необходимой компетенции. Данная практика позволяет своевременно реагировать на изменения законодательства, вносить предложения, направленные на соблюдение интересов не только страховых организаций, но и страхователей.

- интеграция данных со шлюзом электронного Правительства (тестовый режим) в рамках исполнения пункта №1 Комплексного плана мер по улучшению индикаторов рейтинга «Doing Business» Всемирного банка на 2016 - 2017 годы, «Автоматизация процедуры открытия банковского счета и регистрации обязательного страхования на этапе регистрации юридического лица»

В рамках продолжения системной работы по улучшению делового климата в стране и позиции Казахстана в рейтинге «Doing business» Всемирного Банка предусмотрены реформы, связанные с регистрацией юридических лиц. В их числе заключение договора ОСНС непосредственно на этапе регистрации, что позволит сократить время на исполнение требований законодательства, связанных с ОСНС. АО «КСЖ «ГАК» принимает активное участие в рамках пилотного проекта, осуществляя необходимые технические работы по интеграции информационных систем.

- взаимодействие с Министерством труда и социальной защиты населения РК по вопросам концептуального развития пенсионной системы

В соответствии с поручением Главы государства Назарбаева Н.А., озвученным 30 ноября 2015 года, в стране положено начало реформирования НПС. В настоящее время рассматриваются альтернативные варианты реформирования НПС, в том числе с участием КСЖ. АО «КСЖ «ГАК» планирует принимать активное участие в разработке предложений по реформированию системы в целом, а также направленных на повышение социальной значимости пенсионных аннуитетов, их экономической привлекательности для населения.

### *3.3) Обеспечение финансовой устойчивости*

- обеспечение инвестиционной доходности на запланированном уровне

При ценообразовании страховых продуктов предусмотрена минимальная ставка доходности, обеспечивающая дисконт страховых тарифов. Эффективная годовая ставка устанавливается актуарием Компании. Таким образом, занимаясь

инвестиционной деятельностью, Компания покрывает, в первую очередь, обязательства по договорам страхования перед клиентами.

От эффективности и надежности размещения временно свободных средств зависит не только доход страховщика, но и его платежеспособность. В планируемом периоде Компания планирует обеспечить средневзвешенную ставку доходности инвестиционного портфеля, не менее 6,5%.

*- регулярный мониторинг финансовых показателей Общества*

Мониторинг финансовых показателей деятельности и выявление ухудшения одного или нескольких из них позволяет Компании предпринимать меры раннего реагирования, направленные на улучшение показателя посредством комплекса мероприятий, разработанного с учетом условий внешней и внутренней среды. Внутренними документами Компании установлены сроки и порядок мониторинга. Мониторинг финансовых показателей является неотъемлемой частью системы управления рисками, которую АО «КСЖ «ГАК» планирует совершенствовать в целях повышения эффективности деятельности.

*- взыскание задолженности у эмитентов, допустивших дефолт*

В связи с финансовыми трудностями на фондовом рынке по некоторым финансовым инструментам допущены дефолты. Данные ценные бумаги обесценились и возникли кредитные риски, т.е. не возврат как серии купонных платежей, так и основной суммы финансового актива. По состоянию на 01.09.2017 г. задолженность по проблемным (неликвидным) активам составляет 3 606 млн.тенге в АО «КСЖ «ГАК».

*- внедрение подходов по обеспечению эффективного планирования и бюджетирования*

Страхование является рисковым видом деятельности. Прогнозы, связанные с доходами и расходами от страховой деятельности (поступление страховых премий, перестрахование, формирование страховых резервов, страховые выплаты), строятся на принципах вероятности и случайности. Такой же нестабильностью показателей отличается и инвестиционная деятельность, что вызвано нестабильностью фондового рынка и курса валют. Однако в Компании большое внимание уделяется вопросам планирования, разработке проверяемых и достаточно обоснованных прогнозов. В Компании введена практика анализа структуры административно-хозяйственных расходов за трехлетний период с целью выявления отклонений и доработки методик планирования расходной части бюджета. АО «КСЖ «ГАК» планирует автоматизировать процесс бюджетного планирования, что позволит снизить издержки, связанные со сбором и обработкой информации, а также минимизировать ошибки, вызванные «ручным вводом» данных.

### *3.4) Кадровая политика*

*- повышение квалификации работников*

Приоритетными задачами кадровой политики должны стать – привлечение и удержание профессионалов, способных внести ценный вклад в развитие и рост эффективности АО «КСЖ «ГАК». Начиная с 2015 года, Компания обеспечивает стабильно положительный результат финансовой деятельности. Данное обстоятельство позволяет пересмотреть расходы на обучение сотрудников и

повышение их квалификации в сторону увеличения. АО «КСЖ «ГАЗ» планирует осуществлять внешнее обучение специалистов ключевых подразделений с учетом специфики деятельности.

*- внедрение ключевых показателей деятельности*

В АО «КСЖ «ГАЗ» начат процесс установления функциональных (мотивационных) ключевых показателей деятельности. Компания планирует внедрить справедливую и систематизированную оценку деятельности сотрудников способом применения ключевых показателей деятельности, аттестации персонала и мотивационных мер.

В целях оценки эффективности деятельности, АО «КСЖ «ГАЗ» на постоянной основе будет проводить мониторинг и анализ достижения поставленных целей и задач.

## Раздел 4. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы

№	Целевой индикатор	Ответственн ые	Источник информации	Ед. <u>изм.</u>	Плановый период				
					2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Стратегическое направление 1. Содействие эффективности предоставления услуг социально-уязвимым слоям населения</b>									
<i><b>Цель 1.1. Предоставление услуг социального обеспечения</b></i>									
	Обеспечение функционирования системы предоставления аннуитетов и исполнения обязательств перед аннуитентами	Председатель Правления Амерходжаев Г.Т.	Отчет об исполнении Плана развития	%	100	100	100	100	100
1	Количество заключенных договоров ОСНС и пенсионных аннуитетов, не менее	Управляющий директор Акажанов А.А.	Отчет об исполнении Плана развития	шт.	5 129	6 076	2180	2260	2350
2	Обеспечение своевременности аннуитетных выплат	Заместитель Председателя Правления Сагиндыкова Н.Е.	Отчет об исполнении Плана развития	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
3	Обеспечение средневзвешенной доходности инвестиционного портфеля, не менее	Председатель Правления Амерходжаев Г.Т.	Отчет СУАП	%	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5