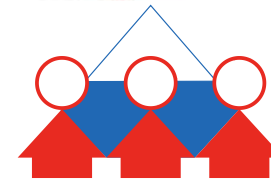


Утверждена решением Наблюдательного совета ОАО «АИЖК» от 28.06.2011 (протокол №10)

Стратегия развития группы компаний «АИЖК» на 2011-2020 годы

22 августа 2011 г.

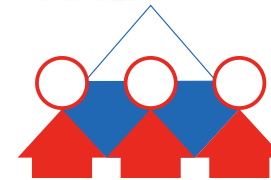
Версия для публикации



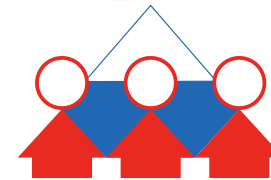
Правительством Российской Федерации была утверждена Долгосрочная стратегия развития ипотечного жилищного кредитования в Российской Федерации до 2030 года, содержащая целевые показатели развития рынка и перечень мер по их достижению:

Целевые показатели	Ед. изм.	2010 г. (факт)	2012 г. (прогноз)	2015 г. (прогноз)	2020 г. (прогноз)	2030 г. (прогноз)
Доля семей, имеющих возможность приобрести жилье, соответствующее стандартам обеспечения жилыми помещениями, с помощью собственных и заемных средств	%	19,8	23	30	50	60
Количество выдаваемых в год ипотечных жилищных кредитов	Тыс. шт.	301,2	490	741	868	873
Доля сделок с ипотекой на рынке жилья	%	14,6	20	26	40	50
Доля ипотеки, финансируемой за счет выпуска ипотечных ценных бумаг в общем объеме ипотеки	%	3,56	45	50	55	66

В 2011–2020 гг. АИЖК будет использовать показатели, заложенные в Стратегии развития рынка ипотеки, как целевые ориентиры деятельности группы компаний «АИЖК». При этом перечень мер, указанный в Стратегии развития рынка ипотеки, предопределяет список задач для стратегии группы компаний «АИЖК».



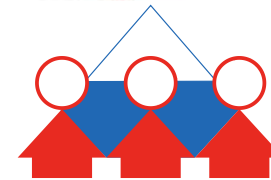
**Повышение доступности жилья для граждан Российской Федерации
через развитие и повышение эффективности системы ипотечного
жилищного финансирования**



Система ипотечного жилищного финансирования состоит из трех ключевых подсистем:

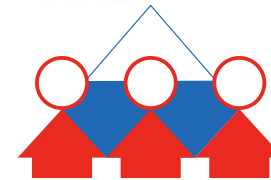
- **Первичный рынок ипотеки:** предоставление и обслуживание ипотечных жилищных кредитов.
- **Вторичный рынок ипотеки:** рефинансирование и секьюритизация ипотечных жилищных кредитов путем выпуска ценных бумаг, в том числе ипотечных.
- **Инфраструктура рынков ипотеки**, обеспечивающая трансформацию денежных потоков между первичным и вторичным рынками ипотеки на основе стандартов, которые определяют правила и требования ко всем подсистемам ипотечного жилищного финансирования, направленные на достижение баланса интересов инвесторов, заемщиков и кредиторов.



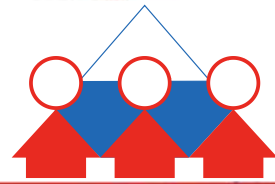


- обеспечение инновационного, конкурентного и устойчивого развития системы ипотечного жилищного финансирования;
- расширение базы инвесторов и привлечение долгосрочного капитала в систему ипотечного жилищного финансирования;
- снижение рисков и волатильности системы ипотечного жилищного финансирования с целью повышения доступности ипотечных кредитов;
- распространение лучших практик в системе ипотечного жилищного финансирования через формирование стандартов рынка ипотеки;
- реализация от имени и за счет государства специальных ипотечных программ для отдельных категорий граждан.

Видение группы компаний «АИЖК» в десятилетней перспективе



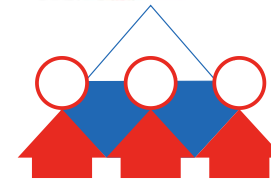
- Внедряя и развивая продукты и услуги, АИЖК будет стремиться поддерживать влияние на рынок в необходимых для реализации Стратегии объемах. При этом Агентство будет поддерживать развитие конкуренции на соответствующих рынках и не будет использовать возможности занять доминирующие позиции на конкурентных рынках;
- Группа компаний «АИЖК» будет оставаться финансово устойчивой, сохраняя безубыточность и рейтинг кредитоспособности ОАО «АИЖК» на суверенном уровне, получая необходимую прибыль для финансирования уставной деятельности и программ развития, но не преследуя цели повышения прибыли в качестве основной;
- Рыночные направления бизнеса по мере развития конкурентной среды в соответствующих сегментах рынка будут выделяться в дочерние компании с привлечением частного капитала, включая возможность последующей продажи полностью или частично акций, в том числе через проведение IPO;
- Специальные ипотечные программы будут осуществляться от имени государства, при этом для их реализации может потребоваться дополнительная финансовая поддержка, в том числе из прибыли, оставшейся в распоряжении АИЖК после уплаты дивидендов;
- По мере развития вторичного рынка ипотеки и увеличения количества эмитентов ипотечных ценных бумаг (далее так же ИЦБ), АИЖК перейдет от покупки закладных к предоставлению гарантий выкупа ипотечных ценных бумаг и/или принятию отдельных рисков, связанных с закладными и ИЦБ;
- Деятельность АИЖК будет способствовать успешной реализации заявленных государственных программ и стратегий, ориентированных на повышение доступности жилья для населения РФ;
- Для повышения стабильности на рынке ипотеки АИЖК будет внедрять механизм оферты на покупку по некоторым типам ипотечных активов и рискам, связанным с ипотечными активами в требуемом объеме.



Агентство будет уделять особое внимание накоплению и публичному раскрытию статистики по кредитным продуктам и совершенствованию системы управления рисками на рынке ипотечного жилищного финансирования.

Агентство будет оказывать прямое и косвенное влияние на ипотечный рынок:

- Прямое влияние предполагает осуществление рыночных сделок с ипотечными активами при условии, что на нормально функционирующем конкурентном рынке доля Агентства будет составлять порядка 10%.
- Косвенное влияние предполагает взаимодействие Агентства с федеральными и региональными органами власти и Банком России в целях совершенствования нормативно-правового регулирования системы ипотечного жилищного финансирования, снижения и эффективного распределения рисков системы в целом и отдельных ее подсистем.

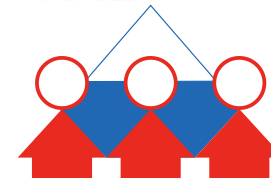


Деятельность по реализации данной Стратегии предполагает сочетание **двух политик управления рисками**. Агентство будет использовать накопленную статистику и общепринятые показатели для оценки и принятия решений по уровню допустимых рисков и, соответственно, о выборе одной из двух политик:

- **Консервативная политика**, предполагающая работу Агентства с активами, уровень рисков которых требует норматива достаточности капитала в пределах 10 %.
- **Агрессивная политика**, предполагающая работу Агентства с активами, уровень рисков которых требует норматива достаточности капитала свыше 10 %.

На развитых конкурентных рынках АИЖК будет придерживаться консервативной политики - поддерживать надежные стандарты и стремиться предлагать наилучшую котировку для первоклассных ипотечных активов с целью обеспечения минимально возможной рыночной ставки для надежных ипотечных заемщиков. Высокое качество приобретаемых ипотечных активов позволит ОАО «АИЖК» поддерживать рейтинг на уровне суверенного и создаст возможность рыночных заимствований в значительных объемах и по низкой стоимости.

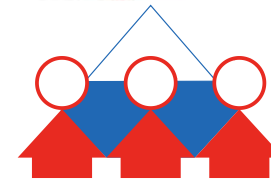
Для внедрения инноваций и новых продуктов с целью развития новых сегментов ипотечного рынка, а также при реализации пилотных проектов, специальных ипотечных программ и антикризисных мер АИЖК и его дочерние компании будут руководствоваться агрессивной политикой риска. При этом АИЖК будет лимитировать объем операций с активами повышенного риска и контролировать их долю в консолидированном балансе группы таким образом, чтобы минимизировать негативное влияние данных активов на кредитный рейтинг АИЖК.



В 2011-2020 гг. Агентство будет реализовывать четыре программы развития рынка ипотеки, дополняющие друг друга:

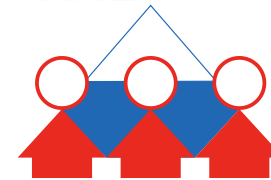
- **«Развитие первичного рынка ипотеки»:** программа, реализуемая в интересах заемщиков и предполагающая комплекс мероприятий по увеличению объемов и повышению качества предоставления ипотечных кредитов.
- **«Развитие инфраструктуры рынков ипотеки»:** программа, реализуемая в интересах кредиторов и предполагающая комплекс мероприятий по повышению надежности и конкурентности инфраструктуры рынка ипотеки для роста его эффективности и снижения транзакционных издержек.
- **«Развитие вторичного рынка ипотеки»:** программа, реализуемая в интересах кредиторов и инвесторов и предполагающая комплекс мероприятий для повышения уровня насыщения рынка долгосрочной ликвидностью.
- **«Реализация специальных ипотечных программ»:** работа Агентства по поддержке отдельных категорий населения или сегментов рынка жилья в рамках специальных государственных программ.

Стратегические цели Агентства на 2011-2020 гг. по реализации программ развития рынка

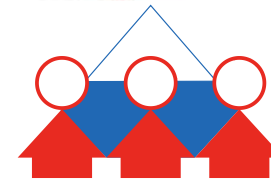


Программы	Стратегические цели развития рынка	Факт за 2010 г.	Значения целевых показателей	
			2015 г.	2020 г.
1	2	3	4	5
Развитие первичного рынка ипотеки	Увеличение доли семей, имеющих возможность приобрести жилье, соответствующее стандартам обеспечения жилыми помещениями, с помощью собственных и заемных средств	19,8 %	≥ 30 %	≥ 50 %
Развитие инфраструктуры рынков ипотеки	Снижение спреда между стоимостью привлечения ресурсов на вторичном рынке ипотеки и средней ставкой для конечного заемщика	4,1 п.п.	≤ 3,5 п.п.	≤ 3 п.п.
Развитие вторичного рынка ипотеки	Увеличение доли ипотеки, финансируемой за счет выпуска ИЦБ, в общем объеме ипотеки	3,57 %	≥ 50 %	≥ 55 %
Реализация специальных ипотечных программ	Цели, целевые показатели и их целевые значения будут определяться исходя из реализации отдельных государственных программ.			

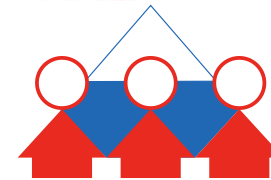
При этом АИЖК понимает, что достижение указанных целей развития рынка зависит от многих факторов, в том числе находящихся вне зоны влияния Агентства, что может привести к неполному или несвоевременному достижению целей в случае реализации неблагоприятного сценария.



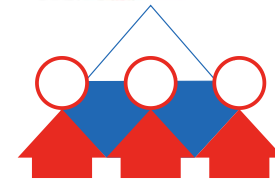
- **снижение первоначального взноса по ипотечному кредиту при одновременной разработке новых механизмов оценки и контроля рисков за счет развития ипотечного страхования;**
- **снижение платежа по ипотечному кредиту за счет стимулирования снижения ставки процента по кредиту и увеличения срока кредита;**
- **повышение защищенности ипотечных заемщиков как потребителей финансовых услуг;**
- **снижение волатильности на первичном рынке ипотеки.**



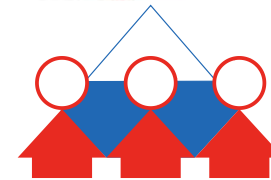
- развитие стандартов системы ипотечного жилищного финансирования;
- развитие технологий сопровождения ипотечных кредитов;
- повышение ликвидности ипотечных кредитов и качества формирования ипотечного покрытия.



- **расширение базы инвесторов;**
- **увеличение количества эмитентов/оригинаторов и выпусков ипотечных ценных бумаг;**
- **увеличение ликвидности и сужение спреда между доходностью вторичного рынка ипотечных ценных бумаг и ставкой по кредиту для конечного заемщика.**



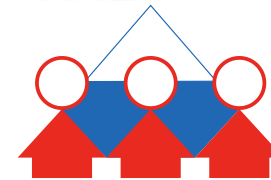
- реализация государственных программ по поддержке отдельных категорий граждан;
- помощь федеральным и региональным органам власти, органам местного самоуправления в вопросах проведения жилищной политики в части развития и повышения эффективности системы ипотечного жилищного кредитования.



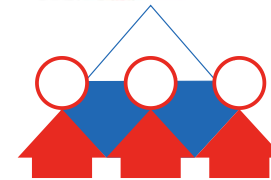
Учитывая выводы, полученные по итогам анализа кризиса 2008–2009 годов, в процессе реализации Программ группа компаний «АИЖК» должна учитывать цикличность в развитии рынка ипотеки, поскольку на различных стадиях цикла приоритеты Агентства могут смещаться от одной Программы на другую:

- **в периоды роста рынка ипотеки** Агентство планирует уделять больше внимания Программе «Развитие вторичного рынка ипотеки» для насыщения рынка ипотеки долгосрочной ликвидностью;
- **в периоды падения рынка ипотеки** Агентство планирует уделять больше внимания Программам «Развитие первичного рынка ипотеки» и «Развитие специальных ипотечных программ» для поддержания необходимых объемов выдачи ипотечных кредитов;
- **при стабильном рынке** группа компаний «АИЖК» планирует концентрироваться на Программе «Развитие инфраструктуры рынков ипотеки».

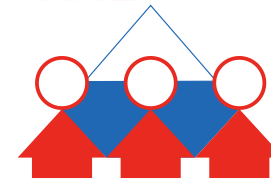
Индикатором изменения рыночной конъюнктуры, отталкиваясь от которого будут приниматься решения о перераспределении ресурсов между Программами, будут служить динамика рыночных процентных ставок и изменение объемов выдаваемых ипотечных кредитов в целом по рынку ипотеки.



- рефинансирование закладных и пулов закладных, в том числе в приоритетных сегментах (например, закладные на вновь построенное жилье, на жилье экономкласса и т. п.);
- продажа опционов на покупку закладных или пулов закладных у участников рынка;
- развитие механизмов ипотечного страхования, в том числе страхования ответственности заемщика по договору и страхования финансовых рисков кредиторов;
- разработка и внедрение новых кредитных продуктов;
- участие в региональных и (или) местных программах по обеспечению жильем ипотечных заемщиков, на жилье которых обращено взыскание, предусматривающих, в том числе, создание маневренного фонда, предоставление жилья в наем или другие формы;
- повышение финансовой грамотности населения по вопросам ипотечного жилищного кредитования;
- создание рыночных механизмов кредитования и рефинансирования кредитов на рынке найма жилья.

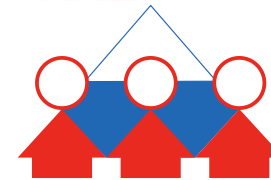


- совершенствование стандартов системы ипотечного жилищного финансирования;
- содействие развитию конкуренции на рынке сервисных услуг;
- совершенствование технологий сопровождения ипотечных жилищных кредитов;
- совершенствование механизмов андеррайтинга заемщиков и предметов залога;
- повышение эффективности работы с проблемными кредитами;
- совершенствование деятельности института профессиональных финансовых посредников, включая ипотечных брокеров;
- создание системы централизованного электронного депозитарного учета закладных;
- развитие автоматизации.

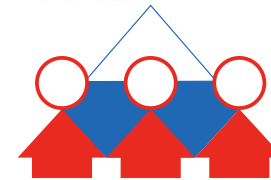


- эмиссия и размещение ипотечных ценных бумаг на российском и международном рынках капитала;
- совершенствование технологий выпуска ипотечных ценных бумаг путем дальнейшего развития механизмов структурирования сделок секьюритизации, сокращение сроков и стоимости подготовки сделок;
- развитие механизмов промежуточного финансирования накопления ипотечного покрытия для последующей секьюритизации;
- содействие в расширении базы инвесторов в ипотечные ценные бумаги на внутреннем и внешнем рынке посредством инициации поправок в соответствующие нормативные правовые акты и разработки предложений по включению таких бумаг в состав инвестиционных деклараций широкого круга институциональных инвесторов;
- участие на вторичном рынке ипотечных ценных бумаг с целью повышения ликвидности и снижения волатильности данного рынка по аналогии с выполнением функций маркет-мейкера;
- содействие секьюритизации ипотечных кредитов участниками рынка, включая содействие созданию механизмов синдикации;
- развитие страхования ипотечного покрытия ипотечных ценных бумаг или выдачи поручительств по ипотечным ценным бумагам;
- проведение информационно-разъяснительной работы среди потенциальных инвесторов и эмитентов/оригинаторов;
- развитие механизмов хеджирования валютных рисков для привлечения валютных заимствований.

Инструменты Программы «Реализация специальных ипотечных программ»

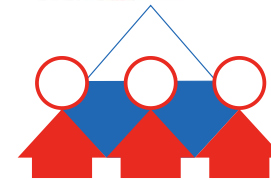


- оказание помощи ипотечным заемщикам, попавшим в трудную жизненную ситуацию в случае кризисных явлений на рынке;
- реализация программ кредитования строительства в отдельных сегментах жилищного рынка, например, строительства жилья экономкласса, жилищного строительства жилищными некоммерческими объединениями граждан, в том числе кооперативами, индивидуального жилищного строительства;
- развитие ипотеки юридических лиц для целей найма;
- развитие специальных ипотечных продуктов для отдельных категорий населения.



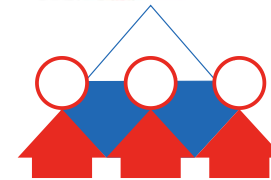
АИЖК как государственный институт развития рынка будет осуществлять стандартизацию на различных уровнях и в различных сегментах ипотечного рынка как одну из основных и приоритетных задач развития первичного рынка и формирования рынка ипотечных ценных бумаг:

- стандарты АИЖК будут состоять из перечня ключевых параметров, обеспечивающих, как баланс интересов инвестора, кредитора и заемщика, так и устойчивость всей системы ипотечного жилищного финансирования в целом;
- в стандартах АИЖК в будущем будут сформулированы не только базовые требования к первичному рынку ипотеки, на которые в основном распространяются стандарты АИЖК сегодня, но и к другим подсистемам системы ипотечного жилищного финансирования;
- деятельность Агентства по стандартизации будет предполагать как обязательное соблюдение установленных стандартов АИЖК его партнерами, так и стимулирование добровольного присоединения к соблюдению этих стандартов другими участниками рынка;
- стандарты будут постепенно совершенствоваться, аккумулируя лучшие практики участников рынка, с целью снижения стоимости привлечения средств на вторичном рынке ипотеки, сокращения транзакционных издержек, снижения кредитных и операционных рисков.



Европейский банк реконструкции и развития в 2007 году провел исследование **«Ипотечное кредитование в развивающихся экономиках. Правовое регулирование ипотечного кредитования и ипотечных ценных бумаг»**. По итогам данного исследования было выявлено отставание РФ от других развивающихся экономик по степени развития рынков ипотеки, что особенно очевидно в сфере обращения взыскания, оказывающей значительное влияние на эффективность сопровождения ипотечных кредитов. Поэтому АИЖК должно будет реализовать целый комплекс мер как по профилактике дефолтов, так и по совершенствованию управления проблемными активами, что станет важным направлением работы Агентства:

- содействие развитию законодательства для обеспечения баланса интересов инвестора, кредитора и заемщика;
- содействие развитию конкуренции на рынке сервисных услуг;
- создание и внедрение централизованного депозитарного учета закладных для повышения ликвидности рынка ипотеки;
- разработка технологий и предложение рынку программ реструктуризации дефолтных кредитов как за счет рыночных источников финансирования, так и за счет средств государственной поддержки в случае кризиса;
- развитие механизмов обращения взыскания, включая возможности развития профильной региональной партнерской сети, для снижения издержек, связанных с дефолтными кредитами;
- развитие маневренного фонда и использование рынка найма жилья для упрощения процедур отселения проблемных заемщиков;
- развитие автоматизированных систем и стандартов сопровождения.

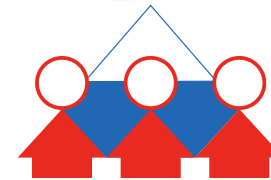


Настоящая Стратегия исходит из того, что **выделение Агентству дополнительных средств возможно только в части поддержки реализации группой компаний «АИЖК» специальных ипотечных программ по поручению Правительства РФ или в случае возникновения системных финансовых кризисов.** Поэтому Агентство должно уделять внимание развитию рыночно ориентированной части бизнеса, прибыль от реализации которой сможет покрывать часть затрат, связанных с разработкой и внедрением новых продуктов и направлениями работы с длительным периодом окупаемости.

В связи с тем что подходы к ведению деятельности группы компаний «АИЖК» по развитию рыночно ориентированной части бизнеса, деятельности по реализации специальных ипотечных программ и по развитию инфраструктуры рынков ипотеки различны, предлагается внедрить в Агентстве систему управления, основанную на продуктовых дивизионах.

Введение отдельного учета затрат по дивизионам повысит финансовую прозрачность деятельности группы компаний «АИЖК», позволит более эффективно управлять проведением различных программ, проектов, а также оценивать и прогнозировать риски различных видов деятельности.

По мере развития отдельных направлений деятельности и формирования конкурентной среды в соответствующих сегментах рынка, возможна постепенная продажа таких видов бизнеса Агентства институциональным инвесторам или проведение публичных размещений акций соответствующих дочерних компаний. Такая продажа будет осуществляться в случае экономической целесообразности и отсутствия прямой необходимости сохранения данного вида деятельности в собственности группы компаний, как государственного института развития.

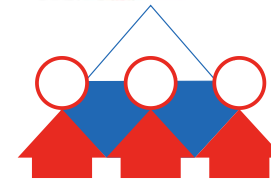


Агентство будет переходить к работе через выставление оферт на приобретение ипотечных активов и рисков по ним неограниченному кругу лиц при условии соблюдения требований к потенциальным контрагентам и базовым активам. Агентство будет ожидать от потенциальных контрагентов соответствия определенным критериям качества, в том числе:

- наличие необходимых лицензий или членство в отраслевых саморегулируемых организациях;
- рейтинг эмитента и/или мастер-сервисера, установленный независимыми рейтинговыми агентствами;
- соответствие требованиям по достаточности капитала и нормам резервирования;
- соблюдение стандартов раскрытия необходимой информации и подготовки финансовой отчетности;

При этом стратегически Агентство будет развивать отношения, прежде всего с кредитными организациями, имеющими достаточный собственный капитал для принятия первых кредитных рисков по выданным ими ипотечным кредитам. Это будет означать, что уже существующие партнеры Агентства, работающие в роли Поставщиков, и/или Первичных кредиторов, и/или Сборщиков платежей, и/или Агентов по накоплению, заинтересованные в долгосрочной совместной работе с Агентством, должны будут получить лицензии (например, кредитных организаций, микрофинансовых организаций и т.п.) и составить программу увеличения собственного капитала.

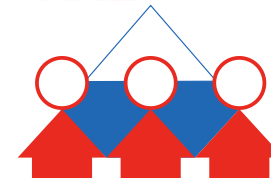
Это позволит повысить прозрачность и устойчивость рынка и уменьшить риски для инвесторов, а также будет служить стимулом для текущих партнеров Агентства к повышению качества работы и поддержанию должного качества базовых ипотечных активов. При этом стать контрагентом Агентства в рамках реализации Программ развития рынка сможет любой участник рынка ипотеки при условии соответствия критериям качества, как самой организации, так и качества базовых ипотечных активов.



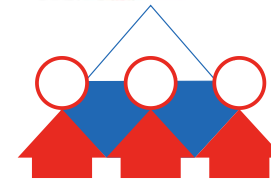
Агентство будет постоянно повышать эффективность своей деятельности путем снижения издержек при сохранении непрерывности бизнес-процессов и контроле операционных рисков. В рамках решения данной задачи особое внимание Агентство будет уделять:

- выведению устоявшихся бизнес-процессов в регионы Российской Федерации со значительно меньшими издержками на оплату труда и аренду площадей по сравнению с Москвой;
- совершенствованию и оптимизации бизнес-процессов с учетом применения лучших практик;
- повышению уровня автоматизации бизнес-процессов;
- внедрению системы менеджмента качества для устранения центров потерь и повышения производительности труда;
- переводу всей инновационной деятельности Агентства на проектную основу со срочными и/или сдельными правилами оплаты труда для повышения прозрачности соотношения расходов и достигнутых результатов;
- применению аутсорсинга для непрофильных бизнес-процессов;
- внедрению системы электронного документооборота с применением электронной цифровой подписи для повышения производительности труда;
- созданию системы электронных закупок с составлением перечня добросовестных поставщиков, отбираемых на основе проводимых в сети Интернет открытых конкурсов, что позволит снизить затраты и операционные риски Агентства.

Целевые показатели эффективности деятельности Агентства в 2011-2015 годах по системе сбалансированных показателей



#	Блок показателей	Целевые показатели и их целевые значения на 2011–2015 гг.
1.	Финансы	<p>1. Обеспечение ежегодной безубыточной деятельности Агентства по консолидированной отчетности в 2011–2015 гг. с целевым значением ROE по группе компаний «АИЖК» на уровне $\geq 4,5\%$.</p> <p>2. Поддержание рейтинга по корпоративным облигациям АИЖК на уровне равном рейтингу Российской Федерации или ниже не более чем на одну ступень.</p>
2.	Результативность	<p>3. Увеличение доли семей, имеющих возможность приобрести жилье, соответствующее стандартам обеспечения жилыми помещениями, с помощью собственных и заемных средств до 30% к 2015 году.</p> <p>4. Снижение спреда между стоимостью привлечения ресурсов на вторичном рынке ипотеки и средней ставкой для конечного заемщика до 3,5% к 2015 году.</p> <p>5. Увеличение доли ипотеки, финансируемой за счет выпуска ИЦБ, в общем объеме ипотеки до 50% к 2015 году в целом по рынку.</p>
3.	Бизнес-процессы	<p>6. Получение и поддержание рейтинга мастер-сервисера на уровне $\geq SQ 3$ в 2013–2015 гг.</p> <p>7. Запуск в эксплуатацию системы электронного депозитарного учета закладных к 2015 гг.</p> <p>8. Достижение Агентством общей средней зрелости ИТ-процессов, рассчитанной в соответствии со стандартом CobiT 4.1, на уровне не ниже 3,3 баллов к 2013 гг.</p>
4.	Развитие и ресурсы	<p>9. Снижение соотношения расходов к доходам (показатель Cost-to-income) до 15 % к 2015 году.</p> <p>10. Поддержание ROI $\geq 10\%$ по портфелю коммерческих проектов Агентства в 2012–2015 гг.</p>



В 2011-2020 гг. Агентство останется одним из главных инструментов государственной политики в сфере жилищного финансирования и будет служить примером успешной и эффективной деятельности для других участников ипотечного рынка.