

**УТВЕРЖДЕНО**

решением Совета директоров  
АО «Аграрная кредитная корпорация»  
от «27» октября 2017 года,  
протокол № 15

**AGROCREDIT**

**АГРАРЛЫҚ НЕСИЕ КОРПОРАЦИЯСЫ**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО «АГРАРНАЯ КРЕДИТНАЯ КОРПОРАЦИЯ»**

**на 2017 - 2026 годы**

**Астана**

## **Введение**

Акционерное общество «Аграрная Кредитная Корпорация» (далее – Корпорация) создано постановлением Правительства Республики Казахстан от 25 января 2001 года № 137 «О вопросах кредитования аграрного сектора».

В соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 11 декабря 2006 года № 220 «О некоторых вопросах развития агропромышленного комплекса» и постановлением Правительства Республики Казахстан от 23 декабря 2006 года № 1247 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 11 декабря 2006 года № 220» создано АО «Национальный управляющий холдинг «КазАгро» (далее – Холдинг). Холдинг является единственным акционером Корпорации.

Принятие Стратегии развития Корпорации на 2017 – 2026 годы и постановка на утрату Стратегии развития Корпорации на 2011 – 2020 годы, утверждённой решением Совета директоров АО «Аграрная кредитная корпорация» от 12 мая 2011 года (с учетом изменений и дополнений, утвержденными решением Совета директоров АО «Аграрная кредитная корпорация» от 14 декабря 2016 г. № 17) обусловлены следующими причинами:

1. принятие Государственной программы развития агропромышленного комплекса на 2017 – 2021 годы, утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 14 февраля 2017 года № 420 (далее – Госпрограмма АПК на 2017 – 2021 годы);
2. принятие Программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017 – 2021 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2016 года № 919 (далее – ПРПЗиМП на 2017 – 2021 годы);
3. разработка Стратегии развития Холдинга на 2017 – 2026 годы;
4. политика снижения государственного участия в экономике;
5. изменения в документах Системы государственного планирования Республики Казахстан.

Стратегия развития Корпорации на 2017 – 2026 годы разработана с учетом проекта Стратегии развития Холдинга на 2017 – 2026 годы, Государственной программы развития АПК на 2017 – 2021 годы и других документов Системы государственного планирования Республики Казахстан, определяет миссию Корпорации, ее видение, стратегические направления деятельности, цели, задачи и ключевые показатели деятельности на 2017 – 2026 годы.

При разработке текущей Стратегии развития учтен опыт реализации Стратегии развития Корпорации на 2011 – 2020 годы.

Корпорация осуществляет свою деятельность, руководствуясь следующими принципами:

1. Прозрачность
2. Доступность
3. Своевременность
4. Эффективность
5. Безубыточность

## Миссия и видение Корпорации

### Миссия

Миссией Корпорации является содействие устойчивому развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан путем формирования доступной и эффективной системы финансирования через вовлечение частных финансовых институтов и повышение компетенций субъектов АПК.

### Видение

К 2026 году Корпорация – ключевой институт развития АПК, обладающий эффективной моделью деятельности, способствующий индустриализации, интенсификации и диверсификации агропромышленного комплекса путем развития устойчивой и доступной системы финансирования и повышения компетенции субъектов АПК и частных финансовых институтов.

### Стратегические направления деятельности



### Целевая бизнес-модель

Международный опыт показывает, что на определенном этапе в цикле развития АПК наступает момент замедления роста количества субъектов АПК и их последующее укрупнение. При этом, рост ВВП АПК обуславливается постепенным повышением эффективности предприятий. В Казахстане за последние пять лет наблюдается незначительное увеличение количества субъектов АПК и отмечается рост сельскохозяйственной кооперации за счет реализации государственных программ развития сельского хозяйства. Рост валовой добавленной стоимости АПК в значительной степени также объясняется реализацией государственных программ развития сельского хозяйства.

Несмотря на меры финансовой поддержки, низкая производительность труда и мелкотоварность производства остаются характерными чертами сельского хозяйства. Таким образом, для повышения устойчивости субъектов АПК, их производительности и технологической модернизации в рамках Стратегии развития был разработан сбалансированный подход, объединяющий функции оператора и института развития.

Корпорация в качестве оператора государственных программ развития АПК будет осуществлять реализацию программ путем обеспечения финансирования субъектов АПК из государственных источников, внутренних и внешних рынков капитала. Как институт развития, Корпорация будет фокусироваться на оказании поддержки в повышении экономической эффективности субъектов АПК и их финансовой грамотности для включения субъектов АПК в систему финансирования и цепочку добавленной стоимости АПК. Для повышения охвата субъектов АПК финансированием Корпорация будет содействовать развитию институциональных возможностей финансовых институтов путем оказания консультационной и иных видов нефинансовой поддержки.

#### Функции оператора и института развития

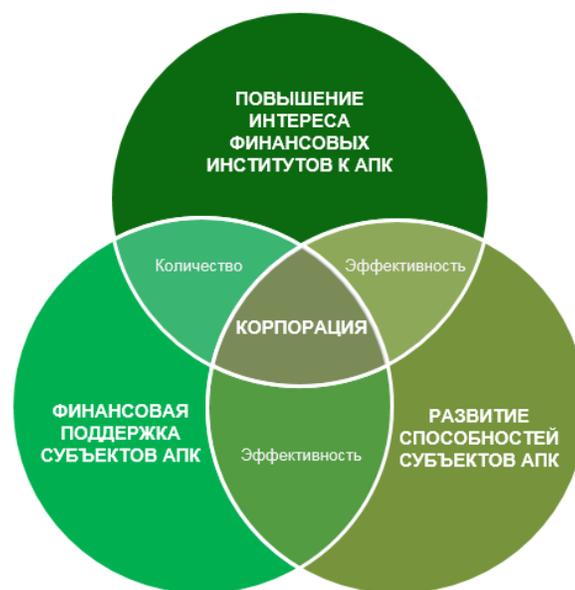
##### Оператор

1. Реализация гос. программ развития путем обеспечения финансового потока от государства к субъектам АПК

##### Институт развития

1. Долгосрочное финансирование инвестиционных проектов в АПК, которые полностью не могут быть профинансированы частными финансовыми институтами
2. Продвижение политики, новых практик и инноваций, способствующих развитию АПК
3. Усиление системы кредитования в сельской местности посредством институционального развития
4. Мониторинг и консультирование финансовых институтов в сельской местности
5. Консультационные услуги

#### Комплексный подход



Для реализации стратегических направлений деятельности Корпорации определена целевая бизнес-модель, представленная на *Рисунке 1*.

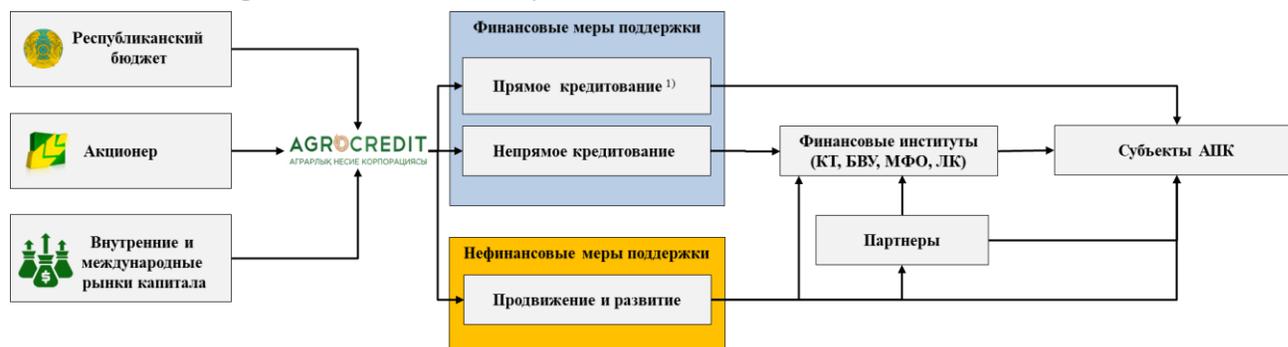


Рисунок 1. Целевая бизнес-модель

Примечание: 1) Сокращение прямого кредитования субъектов АПК до нулевого уровня к 2026 году

Для снижения зависимости от бюджетных средств Корпорация будет диверсифицировать свои источники фондирования. Привлечение средств на внутренних рынках капитала может осуществляться преимущественно путем выпуска корпоративных облигаций. Корпорация также будет привлекать средства от международных финансовых институтов и рассмотрит возможность размещения корпоративных облигаций на долговом рынке Российской Федерации.

В целевой бизнес-модели определены два основных направления деятельности Корпорации: финансовые и нефинансовые меры поддержки.

Первое направление будет включать прямое кредитование с последующим его сокращением до нулевого уровня к 2026 году и не прямое кредитование по мере повышения институционального развития финансовых институтов в части финансирования АПК.

Корпорация также будет финансировать инвестиционные проекты, имеющие наибольший социально-экономический эффект на агропромышленный комплекс.

В рамках нефинансовых мер поддержки Корпорация будет оказывать информационную, консультационную, методологическую и образовательную поддержку субъектам АПК и финансовым институтам. Для реализации данной задачи будет проведена поэтапная переориентация части деятельности филиалов Корпорации в формат центров поддержки и развития агробизнеса. Корпорация также будет привлекать организации-партнеров (международные институты развития, ассоциации, организации поддержки предпринимательства и другие) для содействия в реализации нефинансовых мер поддержки. Корпорация будет сотрудничать с международными финансовыми институтами в части: 1) привлечения дополнительного фондирования для финансовых институтов под частичную гарантию Корпорации с целью последующего финансирования субъектов АПК, 2) получения поддержки в проведении обучения и сопровождения инвестиционных технологичных проектов в регионах, как часть инструмента включения субъектов АПК в систему финансирования и цепочку добавленной стоимости АПК, а также 3) содействия в развитии системы кредитных товариществ в Казахстане.

Одним из ключевых положений Стратегии Корпорации является перенаправление средств финансовых институтов на финансирование субъектов АПК, что позволит повысить доступность и охват субъектов АПК финансированием. Для реализации данной задачи Корпорация будет применять инструменты поддержки и развития (консультационные услуги, обучение и тренинги, методологическая поддержка) и финансирования (софинансирование, кредитование якорных и других инвестиционных проектов). Также, Корпорация будет использовать инструмент частичной гарантии АО «КазАгроГарант» при финансировании субъектов АПК через финансовые институты.

## Прямое финансирование



Рисунок 2. Подход к сокращению прямого финансирования

Корпорацией будет осуществляться точечное льготное финансирование, направленное на поддержку субъектов АПК, имеющих наибольший социально-экономический эффект на отрасль. Будут созданы условия для получения комплексной консультационной поддержки субъектов АПК в целях повышения производительности труда и максимизации эффективности вложенных средств.

В рамках Стратегии будет осуществляться:

- софинансирование и сопровождение инвестиционных проектов АПК;
- повышение осведомленности субъектов АПК о финансовых и нефинансовых услугах Корпорации и финансовых институтов.

## Финансирование через кредитные товарищества

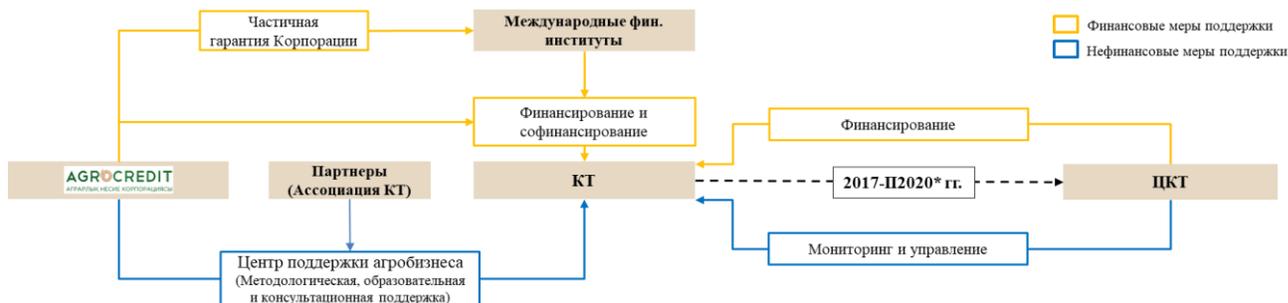


Рисунок 3. Подход развития финансирования субъектов АПК через КТ

Примечание: \*Предполагаемый период

В рамках развития финансирования субъектов АПК через кредитные товарищества будет осуществляться:

- финансирование КТ;
- потенциальное привлечение средств от международных финансовых институтов через частичную гарантию Корпорации, в том числе предоставление групповой гарантии КТ;
- комплексная поддержка для повышения институциональной зрелости КТ;
- оказание содействия в получении консультационной поддержки ОЮЛ «Ассоциация кредитных товариществ АПК» и другим партнерам в рамках работы по созданию Центрального кредитного товарищества (ЦКТ).

## Финансирование субъектов АПК через микрофинансовые организации

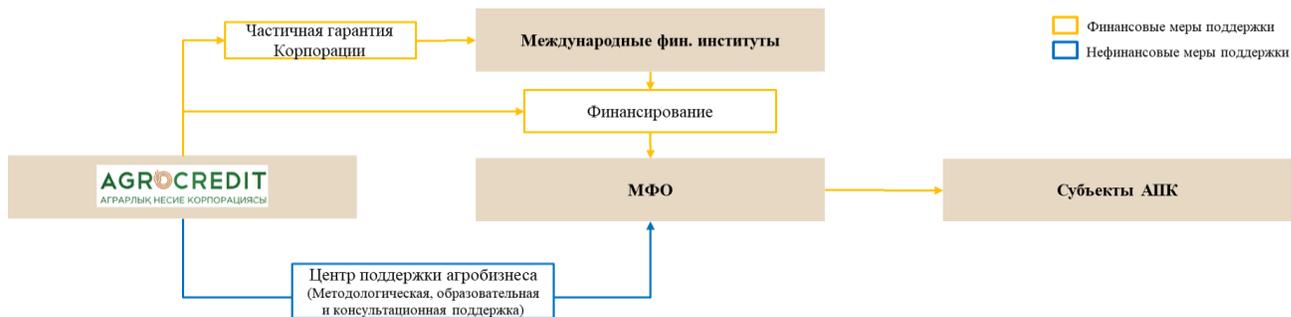


Рисунок 4. Подход развития финансирования субъектов АПК через МФО

В рамках развития финансирования субъектов АПК через микрофинансовые организации будет осуществляться:

- кредитование существующих устойчивых МФО, имеющих максимальный охват в сельской местности;
- развитие малых и средних МФО путем предоставления частичной гарантии с целью привлечения фондирования от международных финансовых институтов и БВУ, в случае внедрения данного инструмента;
- оказание методологической и консультационной поддержки МФО (материалы для обучения субъектов АПК, методология оценки кредитных рисков и другое).

## Финансирование через банки второго уровня



Рисунок 5. Подход развития финансирования субъектов АПК через БВУ

В рамках развития финансирования субъектов АПК через банки второго уровня будет осуществляться:

- взаимодействие, в первую очередь, с банками, имеющими большую широту охвата и демонстрирующих финансовую устойчивость;
- софинансирование крупных инвестиционных проектов;
- повышение отраслевой компетенции банков в оценке отраслевых рисков.

## Финансирование субъектов АПК через лизинговые компании



Рисунок 6. Подход развития финансирования субъектов АПК через ЛК

В рамках развития финансирования субъектов АПК через лизинговые компании будет осуществляться:

- софинансирование и привлечение фондирования от международных финансовых институтов под частичную гарантию Корпорации, при внедрении данного инструмента;
- взаимодействие с ЛК, являющимися дочерними организациями БВУ и частными ЛК;
- повышение отраслевой компетенции лизинговых компаний в оценке отраслевых рисков.

## Ключевые показатели деятельности

КПД	Единица измерения	Обоснование	Формула расчета	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Стратегическое направление 1. Увеличение охвата финансированием субъектов АПК</b>													
<b>Цель 1.1. Повышение доли охвата субъектов АПК финансовыми услугами</b>													
1. Объем кредитования АПК в рамках программ финансирования Корпорации	млрд. тенге	Для мониторинга обеспечения АПК финансовыми ресурсами с учетом каналов финансирования	КПД = кредиты Корпорации + фондирование БВУ, КТ, МФО, ЛК + софинансирование БВУ + инвестиционные проекты.  КПД учитывает объемы финансирования, выданные конечным получателям в отчетном периоде.	162,0	182,5	186,1	207,5	212,0	236,2	279,3	330,7	373,9	450,9
2. Количество пользователей услуг по программам финансирования Корпорации	единиц	Для мониторинга роста охвата субъектов АПК финансовыми услугами Корпорации, получаемыми ими напрямую, как заемщиками, так и через финансовые институты	КПД = заемщики Корпорации + заемщики БВУ, КТ, МФО, лизингополучатели ЛК, профинансированные за счет средств фондирования и софинансирования + участники профинансированных сельхозкооперативов.  Конечные заемщики и лизингополучатели учитываются по состоянию ссудного портфеля Корпорации и частных финансовых организаций на конец отчетного периода.	16 300	24 077	46 820	58 020	71 372	86 282	99 541	115 148	134 506	155 932
3. Доля фондирования финансовых институтов в общем объеме кредитования Корпорации, не менее	%	Для мониторинга снижения прямого государственного участия на рынке сельского кредитования	КПД = объемы займов БВУ, КТ, МФО, ЛК / (объемы займа Корпорации + объемы займов БВУ, КТ, МФО, ЛК, выданные за счет средств фондирования) * 100.  Учитываются данные по финансированию за период.	52	55	62	65	70	85	88	90	95	100
<b>Цель 1.2. Содействие технологической модернизации в приоритетных отраслях и повышению производительности труда в АПК</b>													
4. Количество инвестиционных проектов, в том числе	единиц	Для мониторинга количества профинансированных	КПД = количество инвестиционных проектов, в том числе профинансированных через БВУ и	26	29	32	35	38	41	44	47	50	53

профинансированных через БВУ и ЛК, не менее		инвестиционных проектов	ЛК.												
<b>Стратегическое направление 2. Повышение институциональной зрелости финансовых институтов и субъектов АПК</b>															
<b>Цель 2.1. Повышение осведомленности и уровня компетенций субъектов АПК</b>															
5. Охват консультационными и иными видами нефинансовой поддержки СХТП, не менее	%	Для мониторинга охвата СХТП нефинансовыми услугами Корпорации	КПД = количество СХТП, получивших консультационную и иные виды нефинансовой поддержки / общее количество действующих СХТП * 100.	-	0,5	1,2	2,3	4,6	8,0	12,4	17,8	23,5	30,0		
<b>Цель 2.2. Содействие институциональному развитию финансовых институтов в АПК</b>															
6. Доля финансовых институтов (БВУ, КТ, МФО, ЛК), получивших консультационную и иные виды нефинансовой поддержки, не менее, в том числе:	%	Для мониторинга охвата финансовых институтов (БВУ, КТ, МФО, ЛК) нефинансовыми услугами Корпорации	КПД = доля финансовых институтов, получивших консультационную и иные виды нефинансовой поддержки / 4 (БВУ, КТ, МФО, ЛК).	-	35	39	42	44	47	50	50	50	50		
<i>КТ</i>				-	70	72	75	80	82	85	85	85	85		
<i>БВУ</i>				-	30	40	45	45	50	55	55	55	55		
<i>МФО</i>				-	10	12	12	15	15	20	20	20	20		
<i>ЛК</i>				-	30	30	35	35	40	40	40	40	40		
<b>Стратегическое направление 3. Повышение эффективности деятельности</b>															
<b>Цель 3.1. Обеспечение финансовой устойчивости</b>															
7. Коэффициент финансового левериджа	коэффициент	Для мониторинга уровня долговой нагрузки Корпорации	КПД = заемный капитал Корпорации на конец отчетного периода / собственный капитал Корпорации на конец отчетного периода.	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3	< 3		
<b>Цель 3.2. Совершенствование операционной деятельности</b>															
8. Поддержание оптимального уровня сформированных резервов по ссудному портфелю на уровне, не более	%	Для мониторинга оптимального уровня резерва под обесценение активов	КПД = начисленные резервы по обесценению активов за период / ссудный портфель * 100.	14,5	13,5	12,5	12,0	11,0	10,5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	

9. Производительность труда основного бизнес - процесса	млн. тенге	Для мониторинга производительности труда основного бизнес-процесса	КПД = объем кредитования АПК в рамках программ финансирования Корпорации / штатная численность, задействованная в кредитовании.	656	739	753	840	858	956	1 131	1 339	1 514	1 825
<b>Цель 3.3. Повышение качества и прозрачности корпоративного управления</b>													
10. Рейтинг корпоративного управления Корпорации, не менее	%	Для оценки уровня развития корпоративного управления в Корпорации	КПД = установленное для Корпорации цифровое значение рейтинга / максимальное цифровое значение рейтинга по используемой рейтинговой шкале *100.  Показатель рейтинга корпоративного управления Корпорации присваивается сторонней организацией раз в три года, привлекаемой Корпорацией на договорной основе. Промежуточные периоды будут оцениваться согласно «Методике диагностики корпоративного управления в дочерних акционерных обществах АО «Холдинг «КазАгро»».	-	75	78	80	83	85	88	90	93	95
11. Индекс кадровых ресурсов, не менее	коэффициент	Для оценки качества человеческого капитала	КПД = (Индекс текучести кадров + Индекс повышения квалификации + Индекс уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала) / 3.	0,83	0,83	0,83	0,85	0,87	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90