

**УТВЕРЖДЕНО**  
решением Совета директоров  
АО «Аграрная кредитная корпорация»  
от «25» февраля 2022 года № 4



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО «АГРАРНАЯ КРЕДИТНАЯ КОРПОРАЦИЯ»  
на 2020 - 2023 годы**

**г. Нур-Султан**

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Анализ текущей ситуации.....</b>	<b>4</b>
Агропромышленный комплекс.....	7
Рынок финансирования субъектов АПК.....	13
Анализ внутренней среды.....	25
Текущая бизнес-модель.....	25
Финансовые показатели.....	30
SWOT-анализ.....	34
<b>Обзор международного опыта.....</b>	<b>35</b>
<b>Целевая бизнес-модель.....</b>	<b>40</b>
Прямое финансирование.....	41
Финансирование через кредитные товарищества.....	42
Финансирование субъектов АПК через микрофинансовые организации.....	42
Финансирование через банки второго уровня.....	43
Финансирование субъектов АПК через лизинговые компании.....	44
<b>Миссия и видение АКК.....</b>	<b>44</b>
Миссия.....	45
Видение.....	45
<b>Стратегические направления деятельности.....</b>	<b>45</b>
1. Увеличение охвата финансированием субъектов АПК, содействие институциональной зрелости финансовых институтов и росту производительности труда в сельском хозяйстве.....	45
Цель 1.1. Увеличение охвата субъектов АПК финансовыми услугами.....	45
Цель 1.2. Содействие росту производительности труда в сельском хозяйстве.....	49
Цель 1.3. Содействие институциональному развитию финансовых институтов в АПК... ..	50
2. Повышение эффективности деятельности.....	51
Цель 2.1. Обеспечение финансовой устойчивости.....	53
Цель 2.2. Совершенствование операционной деятельности.....	53
Цель 2.3. Повышение качества и прозрачности корпоративного управления.....	55
<b>Ключевые показатели деятельности.....</b>	<b>60</b>

## Введение

Акционерное общество «Аграрная Кредитная Корпорация» (далее – АКК) 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 – АО «НУХ «КазАгро»), которое являлось единственным акционером АКК.

Принятие Стратегии развития АКК на 2020 – 2023 годы и постановка на утрату Стратегии развития АКК на 2020 – 2029 годы, утверждённой решением Совета директоров АКК от 27 февраля 2020 года № 3 обусловлены следующим.

В соответствии с поручением Главы государства К. Токаева в рамках послания народу Республики Казахстан от 1 сентября 2020 года «КАЗАХСТАН В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: ВРЕМЯ ДЕЙСТВИЙ» АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» (далее – АО «НУХ «Байтерек»/Холдинг) и АО «НУХ «КазАгро» были объединены в единый Холдинг постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2020 года № 952 «О реорганизации акционерных обществ «Национальный управляющий холдинг «Байтерек» и «Национальный управляющий холдинг «КазАгро».

В соответствии с пунктом 52 Общенационального плана мероприятий по реализации Послания Главы государства народу Казахстана от 1 сентября 2020 года «Казахстан в новой реальности: время действий», Правительству Республики Казахстан поручено создать единый институт развития путем объединения АО «НУХ «Байтерек» и АО «НУХ «КазАгро» с двукратным сокращением портфельных компаний и с соответствующей корректировкой штатной численности.

В частности, будут приняты следующие меры:

- дочерние организации АО «НУХ «КазАгро» (АКК, АО «Казагрофинанс» (далее- КАФ) и АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» (далее - ФФПСХ) будут переданы в объединенный Холдинг в качестве дочерних организаций;

- КАФ станет дочерней компанией АКК, осуществляющей лизинговое финансирование в сельском хозяйстве;

- передача ФФПСХ в АКК функции оператора по страхованию в АПК, кредитованию микробизнеса и функции агента по «Сельской ипотеке» в рамках проекта «С дипломом в село»;

- ликвидация ФФПСХ.

Согласно постановлению Правительства Республики Казахстан № 820 от 11 декабря 2018 года «О некоторых вопросах обеспечения долгосрочной тенговой ликвидности для решения задачи доступного кредитования» поставлены стратегические задачи по расширению производства в обрабатывающей промышленности и в агропромышленном комплексе (далее – АПК) и насыщение внутреннего рынка товарами и услугами отечественных производителей, в рамках которой АКК является Оператором по финансированию приоритетных проектов по производству и переработке в АПК наряду с банками второго уровня.

АКК ежегодно за счет средств бюджетного кредитования финансирует субъектов АПК, в том числе конечных заемщиков БВУ, МФО и КТ с погашением суммы основного долга в конце срока на проведение весенне-полевых и уборочных работ со сроком на 1 год.

Учитывая необходимость обеспечения внутреннего рынка отечественной продукцией и повышения экспортного потенциала страны имеется потребность в выделении АКК бюджетных средств на увеличение уставного капитала, в объемах, предусмотренных документами системы государственного планирования Республики Казахстан.

Стратегия развития АКК на 2020-2023 годы разработана с учетом Стратегии «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства, Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Государственной программы развития агропромышленного комплекса на 2017-2021 годы, Национального проекта по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2025 годы, Стратегии развития Холдинга и других документов системы государственного планирования Республики Казахстан и определяет миссию, видение, стратегические направления деятельности, цели, задачи и ключевые показатели деятельности АКК на 2020-2023 годы.

При разработке текущей Стратегии развития учтен опыт реализации Стратегии развития АКК на 2011-2020 годы, на 2017-2026 годы, на 2020-2029 годы.

АКК осуществляет свою деятельность, руководствуясь следующими принципами:

- 1) Прозрачность;
- 2) Доступность;
- 3) Своевременность;
- 4) Эффективность;
- 5) Безубыточность.

## **Анализ внешней среды**

### **PEST-анализ**

#### ***Политические и законодательные факторы***

АПК Казахстана имеет высокую поддержку государства. Политика государства направлена на повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции и обеспечение максимального охвата субъектов АПК государственной поддержкой. Для реализации данной цели разработаны Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года, утвержденный Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 и Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2025 годы, Государственная программа развития продуктивной занятости и массового предпринимательства «Еңбек» на 2017-2021 годы.

АКК ведется работа по расширению сотрудничества Республики Казахстан с международными финансовыми организациями, а также предусмотрены меры по снижению

доли участия государства в экономике и повышению устойчивости финансовой системы Республики Казахстан в результате ужесточения банковского законодательства и перехода банков второго уровня на Базель III.

### *Экономические факторы*

Одним из важных экономических факторов, который оказывает значительное влияние на АПК и финансовый сектор, является волатильность курса иностранной валюты по отношению к тенге в результате перехода Казахстана к режиму инфляционного таргетирования и свободно плавающему обменному курсу национальной валюты. Стоимость импортируемой сельскохозяйственной техники и оборудования, а также возможность финансовых институтов и сельскохозяйственных предприятий привлекать долгосрочные финансовые ресурсы на внешних рынках капитала, подвержена высокой зависимости от данного фактора. Положительным экономическим фактором развития АПК является курс на повышение экономической интеграции в рамках ВТО, ЕАЭС, ТС и ШОС, который направлен на повышение доступа сельского хозяйства страны к крупным рынкам сбыта, расположенным вблизи Казахстана. В то же время, экономическая интеграция способствует росту конкуренции на продовольственном рынке со стороны зарубежных сельхозпроизводителей, что создает необходимость в повышении экономической эффективности малых и средних крестьянских (фермерских) хозяйств и предприятий Республики Казахстан.

### *Социальные факторы*

Рост населения, уровня жизни населения в Казахстане создает положительные предпосылки для развития сельского хозяйства, увеличения потребности в финансовых услугах и повышения спроса на продукты пищевой промышленности. Наиболее значительными сдерживающими факторами доступа к финансовым услугам субъектов АПК являются отток трудоспособного населения из сельской местности, отсутствие или недостаток залоговой базы, а также достаточно низкий уровень доходов в сельской местности, оказывающий негативное влияние на платежеспособность малых субъектов АПК.

Информационная асимметрия между финансовыми институтами и субъектами АПК появляется в результате отсутствия или низкого качества финансовой отчетности и уровня осведомленности субъектов АПК об условиях и возможностях финансирования.

### *Технологические факторы*

Среди технологических факторов следует выделить необходимость в обновлении основных фондов ввиду значительной изношенности сельскохозяйственной техники и оборудования. Данная потребность обеспечивает высокий спрос на лизинг и кредитные продукты. Положительным фактором для развития доступности к системе финансирования и минимизации информационной асимметрии является развитие интернета и мобильных услуг в сельской местности. Также, в средне- и долгосрочной перспективе появится потребность в «зеленых» технологиях, способствующих повышению энергоэффективности и производительности.

Таблица 1 - PEST-анализ

Проявление факторов	Влияние +/-
<b>Политические и регуляторные факторы</b>	
Высокий уровень государственной поддержки АПК	+ Реализация государственных программ развития АПК, расширения микрокредитования в сельской местности и городе.
Ужесточение банковского законодательства РК и переход банков на Базель III	+ Снижение рисков от финансовых потерь в кризисных ситуациях; + Поиск банками более устойчивых источников финансирования; + Слияние банков для выполнения нормативных требований НБРК.
Присвоение статуса АКК финансового агента	+ Бюджетные кредиты из республиканского бюджета могут привлекаться без обеспечения исполнения обязательств.
Государственное регулирование сельскохозяйственной отрасли	Изменение направлений и приоритетов государственной политики в сфере АПК.
<b>Экономические факторы</b>	
Членство в ВТО, ЕАЭС, ТС, ШОС	+ Потенциал интенсивного развития АПК за счет развития внешней торговли - Ужесточение конкуренции со стороны зарубежных сельхозпроизводителей - Усиление ограничений по применению мер гос. поддержки аграрной политики
Волатильность курса иностранной валюты по отношению к тенге	- Снижение ликвидности национальной валюты у финансовых институтов; - Повышение стоимости инструментов хеджирования валютных рисков; - Влияние на стоимость импортируемой сельскохозяйственной техники и оборудования.
Изменение ставки рефинансирования НБРК	- Влияние на процентные ставки по кредитам финансовых институтов.
<b>Социальные факторы</b>	
Рост населения, уровня жизни населения и урбанизации	+ Потребность в увеличении сельскохозяйственной продукции; - Отток трудоспособного населения из сельской местности.
Недостаточная финансовая грамотность сельского населения	- Отсутствие или низкое качество финансовой отчетности; - Относительно низкий уровень доверия сельского населения к финансовым институтам.
Низкий уровень доходов и залоговой базы субъектов АПК в сельской местности	- Низкая платежеспособность субъектов АПК; - Низкая доступность к источникам финансирования.
<b>Технологические факторы</b>	
Повышение проникновения интернета и мобильных технологий в сельскую местность	+ Необходимость развития электронных и онлайн услуг.
Увеличение потребности в обновлении основных фондов АПК	+ Увеличение потребности в кредитных продуктах и лизинге.

Проявление факторов	Влияние +/-
Развитие «зеленых» технологий	+ Потребность в кредитовании «зеленых» технологий; + Повышение энергоэффективности.

### Агропромышленный комплекс

Объем валового производства сельскохозяйственной продукции (далее – сельхозпродукция) Казахстана с 2012 года устойчиво растет.

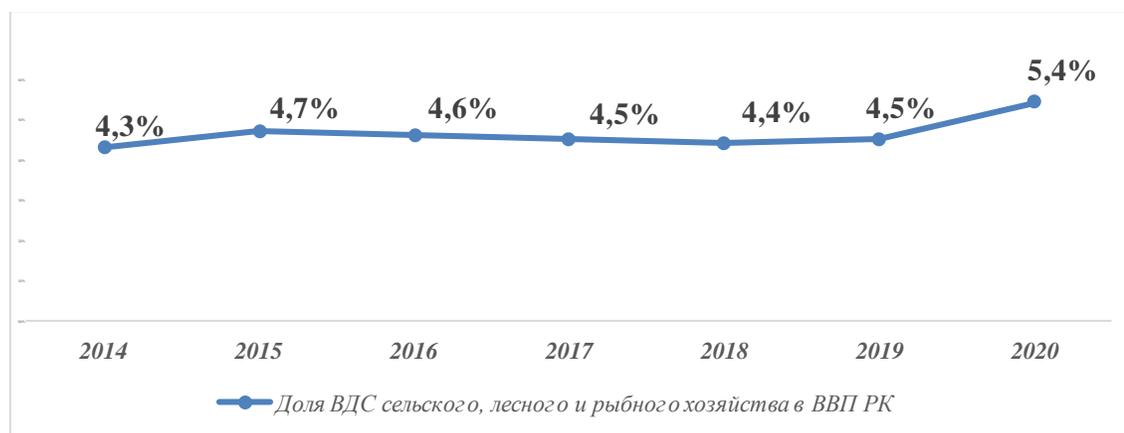


\*данные за 12 мес. 2020 года

Источник - Бюро национальной статистики РК

Рисунок 1 - Объемы валового производства с/х продукции, млрд. тенге

Валовый выпуск сельскохозяйственной продукции в 2020 году составил 6,2 трлн. тенге, 58% от которого приходится на растениеводство. В 2020 году экспортировано продукции АПК на сумму около 3,3 млрд. долл. США, из них только 39% доля переработанной продукции (1,3 млрд. долл. США), остальные 61% в виде сырья.



Источник - Бюро национальной статистики РК

Рисунок 2 – Доля ВДС сельского, лесного и рыбного хозяйства в ВВП РК, %

Выпуск сельскохозяйственной продукции в 2020 году в растениеводстве на 42% формируется индивидуальными предпринимателями и крестьянскими и фермерскими хозяйствами, в животноводстве 66% личными подсобными хозяйствами. Таким образом, личные и подсобные хозяйства производят почти половину сельскохозяйственной продукции в стране.

На зерновые культуры приходится около 70% всей площади посевов, при этом Казахстан является одним из мировых лидеров по экспорту зерна и муки. Основными экспортными рынками сбыта являются страны Средней Азии, Афганистан, Китай.

Урожайность пшеницы относительно 1990 года в Казахстане значительно не изменилась, тогда как повысилась урожайность картофеля, овощей и бахчевых культур. По данным Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан, при потребности в 2,5 млн. тонн в республике вносится порядка 500 тыс. тонн минеральных удобрений.

Доля животноводства в структуре валового выпуска продукции сельского хозяйства в 2020 году составила 42%. Животноводство показывает положительную динамику почти по всем видам продукции. В животноводстве темпы прироста выпуска продукции составляют в среднем 13% в год. Выпуск продукции в животноводстве на 66% зависит от личных и подсобных хозяйств, отличающихся низкой производительностью труда, слабой репродуктивной и кормовой базой.

Низкая производительность труда обуславливается низкой урожайностью сельскохозяйственных культур и продуктивностью сельскохозяйственных животных, использованием устаревших технологий, слабой инновационной активностью субъектов отрасли.

Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года ставит задачу перед аграрной отраслью Казахстана увеличить объем валовой продукции сельского хозяйства в 2025 году в 1,3 раза, производительность труда в АПК - в 2,5 раза, довести долю переработанной продукции до 70%.



Источник - Бюро национальной статистики РК

Рисунок 3 - Производительность труда в сельском хозяйстве РК, тыс. тенге

Сельское хозяйство Казахстана нуждается в обновлении сельскохозяйственной техники, показатель уровня ее износа в 2019 году достиг 52,9%, коэффициент обновления сельхозтехники на уровне 9,6%.

Инвестиции в основной капитал сельского хозяйства составили 573,2 млрд. тенге в 2020 г. Среднегодовые темпы роста составили 15,5%. По объемам инвестиций вклад в сельское

хозяйство уступает промышленности, транспорту и складированию и операциям с недвижимостью. За 2014-2020 годы инвестиции в сельское хозяйство увеличились 4 раза.

Основная доля инвестиций концентрируется в растениеводстве, на которое в 2020 году пришлось более 59,1% всех инвестиций, на животноводство пришлось 28,8%. Ежегодные объемы инвестиций в растениеводство превышают средства, инвестируемые в животноводство в 2 раза.



Источник - Бюро национальной статистики РК

Рисунок 4 - Инвестиции в сельское хозяйство, млрд. тенге

### Пищевая промышленность

По данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан за 2020 год, доля пищевой промышленности в общем объеме ВВП Казахстана составляет 7,2 %, в обрабатывающей промышленности – 48,8%.



Источник - Бюро национальной статистики РК

Рисунок 5 – Производство продуктов питания, трлн. тенге

С 2013 по 2020 годы производство продуктов питания выросло в 2 раза, достигнув в 2020 году объема в 1 929,0 млрд. тенге. Основную долю в структуре производства пищевых

продуктов занимают мукомольная и крахмальная промышленность (19,4%), молочная продукция (18,6%), мясная промышленность (16,2%) и продукция из хлебобулочных и мучных изделий (13,0%).

Доля отраслей пищевой промышленности в общем объеме производства, %



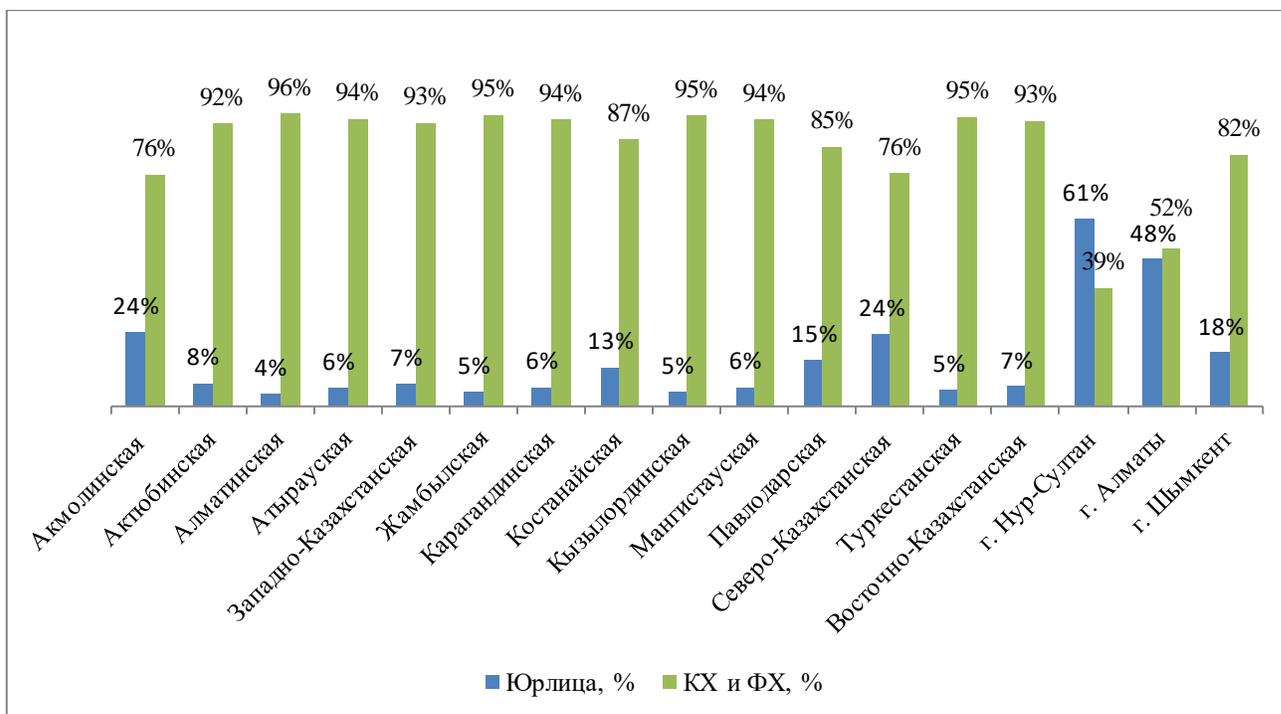
Источник - Бюро национальной статистики РК, 2020г.

Рисунок 6 - Доля отраслей пищевой промышленности в общем объеме производства, %

Основной проблемой пищевой промышленности Казахстана является низкий уровень переработки и импортозависимость. Доля импортной продукции на рынках мясных полуфабрикатов (в т.ч. колбасные изделия) составляет 25,1%, сыра и творога – 51,5%, мяса птицы – 65%, масла растительного – 18,5%, сахара – 73,7%, рыбы – 35,1%. Другим сдерживающим фактором развития пищевой промышленности является недостаточная развитость индустриальной инфраструктуры, ресурсоемкость, энергоемкость и недостаток квалифицированных кадров. Отрасль остро нуждается в финансировании оборотных средств на сезонный закуп сырья и обновлении основных фондов.

### Субъекты АПК

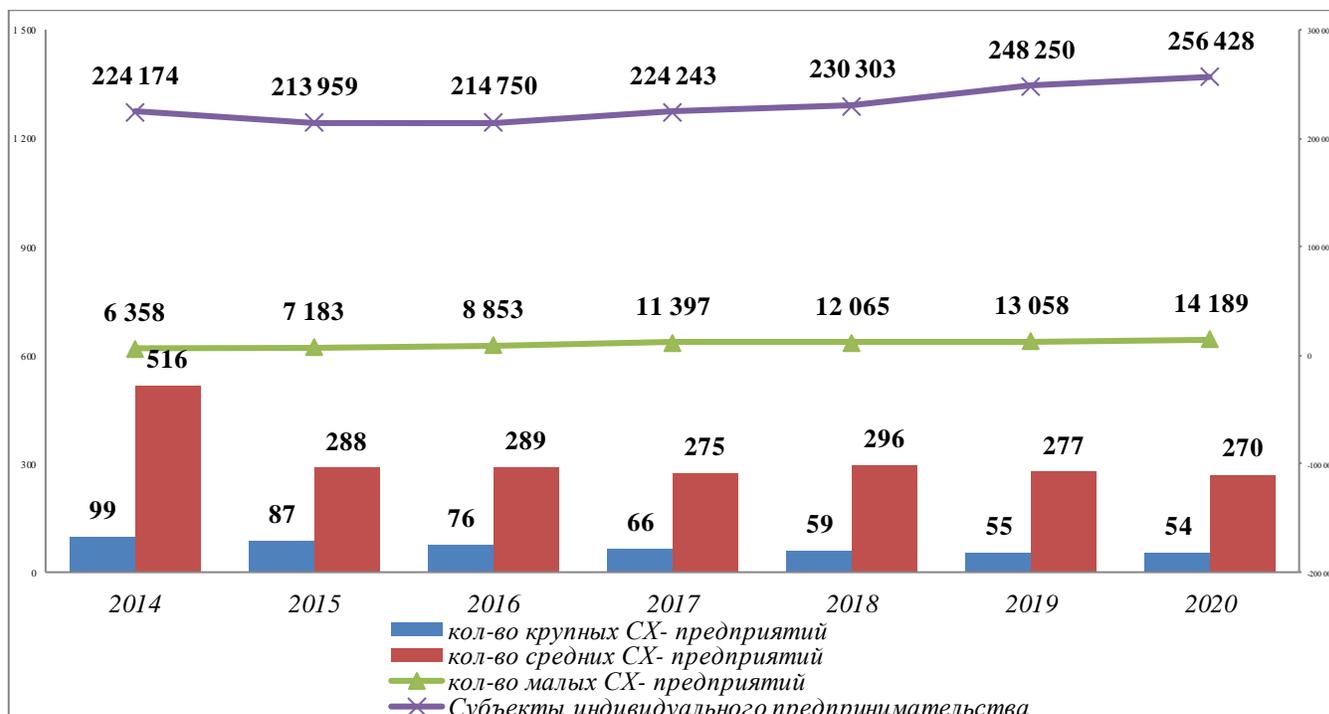
Целевыми субъектами деятельности АКК являются крестьянские и фермерские хозяйства (КХ и ФХ) и сельскохозяйственные предприятия (СХТП). По состоянию на 1 января 2021 года в производстве сельскохозяйственной продукции заняты более 225 тыс. КХ и ФХ, 35,0 тыс. ИП и 18,6 тыс. Юр. лиц.



Источник - Бюро национальной статистики РК, 2020г.

Рисунок 7 - Количество субъектов АПК в разрезе КХ (ФХ) и юр лиц по регионам

Крестьянские (фермерские) хозяйства представляют около 81% от общей численности субъектов АПК. Туркестанская, Жамбылская, Алматинская и Восточно-Казахстанская области составляют 68% от общей численности субъектов АПК, при этом вклад данных областей в выпуск сельскохозяйственной продукции составляет 43%. Одними из факторов неравномерного распределения производства и переработки сельскохозяйственной продукции в Казахстане являются мелкотоварность производства, низкая производительность труда, низкие темпы кооперации и слабое развитие пищевой промышленности.



Источник - Бюро национальной статистики РК

Рисунок 8 – Количество субъектов АПК, ед.

Развитие сельского хозяйства требует решения вопросов обеспечения потребностей субъектов АПК в доступных кредитных ресурсах. В то время как микро-, малые и средние предприятия (ММСП) обеспечивают более 27% валового внутреннего продукта (ВВП) Казахстана, их дефицит в финансировании оценивается в 22,9% ВВП страны или \$42 млрд, из которых 8,4% приходится на малые предприятия. Более того, многие малые предприятия, ограничены в доступе к кредитным ресурсам.

Согласно прогнозам Министерства сельского хозяйства РК, на финансирование сельского хозяйства с 2021 по 2025 годы планируется направить порядка 6 803,0 млрд. тенге.

Источники	2021	2022	2023	2024	2025	ИТОГО
Увеличение уставного капитала АО «НУХ «Байтерек» с последующим увеличением уставного капитала КАФ для финансирования приобретения техники, кормозаготовительной техники и мобильных систем для последующей передачи в лизинг, млн. тенге	-	-	20 000,0	29 700,0	29 700,0	79 400,0
Поддержка страхования в агропромышленном комплексе, млн. тенге	-	1 024,0	735,0	1 000,0	1 000,0	3 759,0
Увеличение уставного капитала АО «НУХ «Байтерек» с последующим увеличением уставного капитала АКК для финансирования субъектов АПК, млн. тенге	-	-	-	30 000,0	30 000,0	60 000,0

Финансирование для проведения мероприятий по ВПиУР по поддержке субъектов АПК (краткосрочный/среднесрочный бюджетный кредит и форвардный закуп), млн. тенге	70 000,0	70 000,0	70 000,0	70 000,0	70 000,0	350 000,0
---	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Источник: Национальный проект по развитию АПК РК на 2021-2025 годы

Рисунок 9 – Объемы финансирования, предусмотренные в Национальном проекте по развитию АПК РК на 2021-2025 годы, млрд. тенге

## Рынок финансирования субъектов АПК

Обеспечение максимального охвата субъектов АПК финансированием требует решения вопросов доступности кредитных ресурсов для субъектов АПК и повышения уровня участия банков второго уровня (БВУ), микрофинансовых организаций (МФО), частных лизинговых компаний (ЛК) и кредитных товариществ в системе финансирования АПК.

### 1) Банки второго уровня

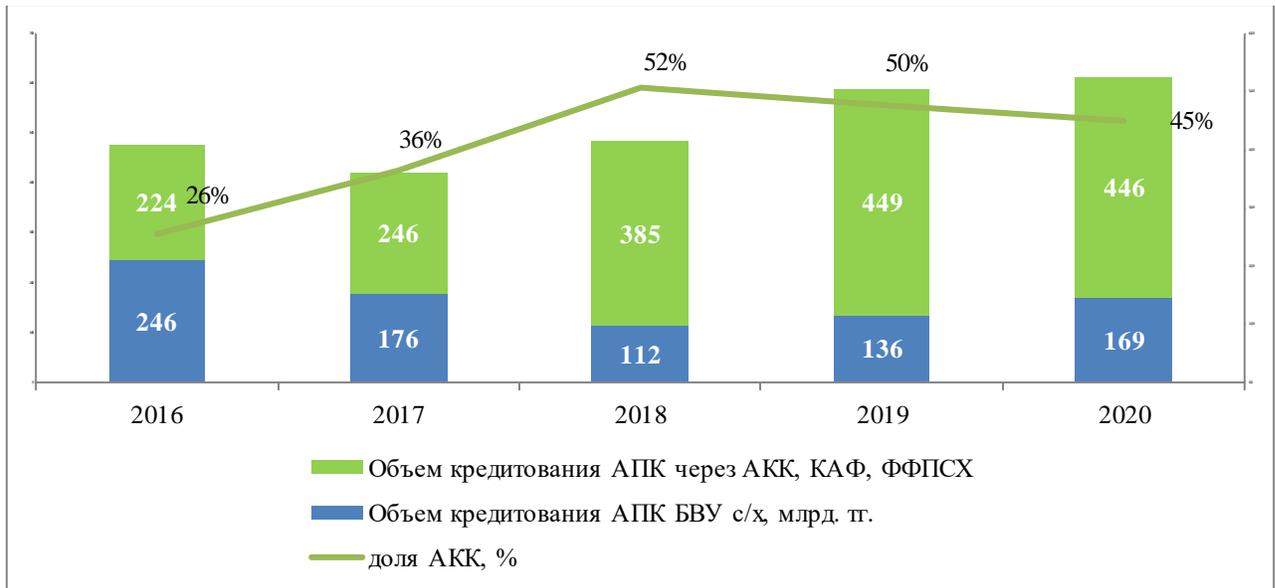
Стоит отметить, что с 2010 по 2014 годы объемы ежегодно выдаваемых банковских кредитов в сельском хозяйстве оставались на относительно стабильном уровне. В 2015 году после перехода на свободно плавающий обменный курс национальной валюты и снижения доступной тенговой ликвидности произошел резкий спад с 2,5% в 2016 году до 1,2% в 2020 году.

В декабре 2020 года от общего кредитного портфеля БВУ кредиты предприятиям сельского хозяйства составили 234,3 млрд. тг. (1,6 %). При этом в 2019 году сумма достигала 255,0 млрд. тг., в 2018-м - 489,7 млрд. тг., в 2017-м – 695,2 млрд. тг., в 2016-м – 674,6 млрд. тг.

Частично снижение активности БВУ в сельском хозяйстве было компенсировано АО «НУХ «КазАгро», осуществившим фондирование БВУ для последующего кредитования субъектов АПК в 2014 году - на 20 млрд. тенге, в 2015 году - на 44,0 млрд. тенге (*в т.ч. через АКК – 9,3 млрд. тенге*), в 2016 году - на 33,0 млрд. тенге (в т.ч. через АКК – 23,9 млрд. тенге), в 2017 году - на 35,7 млрд. тенге (в т.ч. через АКК – 31,0 млрд. тенге), в 2018 году - на 35,6 млрд. тенге (в т.ч. через АКК – 35,6 млрд. тенге), в 2019 году – на 46,9 млрд. тенге (в т.ч. через АКК – 46,9 млрд. тенге), в 2020 году – на 31,0 млрд. тенге (в т.ч. через АКК – 31,0 млрд. тенге).

Кроме того, рост финансирования сельского хозяйства со стороны БВУ сдерживается следующими причинами:

- 1) консервативная оценка отраслевых рисков в сельскохозяйственном производстве, отчасти обусловленная слабой методологией анализа и нехваткой наработанного опыта финансирования сельскохозяйственных проектов;
- 2) нехватка действенных инструментов хеджирования отраслевых рисков;
- 3) низкая ликвидность залогового обеспечения в сельской местности, в т.ч. связанная со слабым развитием рынка земли и прав землепользования, являющихся основным залоговым инструментом для многих СХТП;
- 4) нехватка источников долгосрочного фондирования в тенге, требуемых для финансирования проектов с длительным сроком окупаемости;
- 5) более высокие, в сравнении с дочерними компаниями холдинга, ставки вознаграждения по займам;
- 6) высокие издержки на развитие и поддержание региональной сети в сельской местности.



Источник – данные АО «АКК», АО «КАФ», АО «ФПСХ», Национальный Банк РК

Рисунок 10 – Объем кредитования АПК БВУ, АКК, КАФ, ФПСХ без учета внутригрупповых оборотов, млрд. тенге

Ссудный портфель БВУ за 2020 год вырос на 7,1% и составил 15 792,1 млрд. тенге. На фоне роста кредитного портфеля токсичные займы с просрочкой платежей свыше 90 дней (NPL 90+) сократились на 10,1%, до 1 082,1 млрд. тенге к январю 2021 года. Это всего 6,8% от ссудного портфеля, против 8,1% годом ранее. Доля малых субъектов АПК в ссудном портфеле сельского хозяйства варьировала в диапазоне 26,8% - 26,9%.



Источник: Национальный Банк РК

Рисунок 11 – Темп роста портфеля БВУ в секторе АПК, млрд. тенге

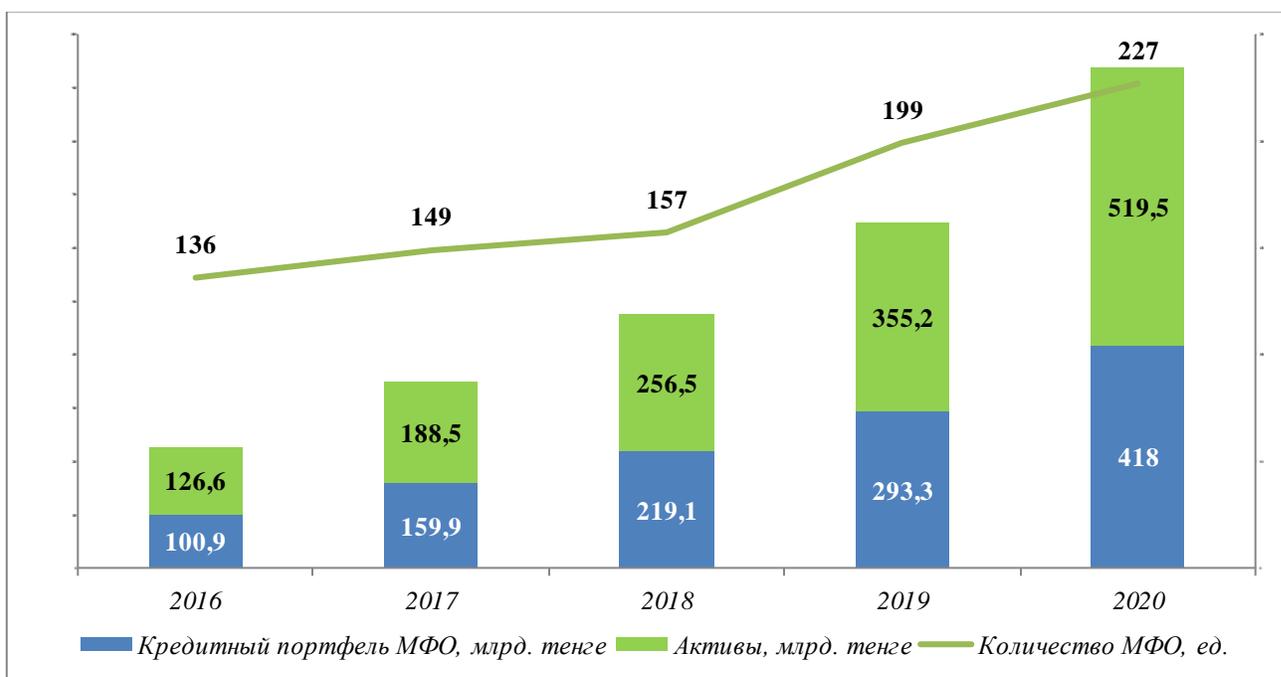
Средневзвешенная ставка кредитования БВУ для юридических лиц на 1 января 2021 года составила 11,4%, для сравнения, средневзвешенная ставка для конечного заемщика БВУ, профинансированного АКК составила 5,12%. Таким образом, у БВУ имеются стимулы участия в государственных программах развития АПК посредством сотрудничества с АКК.

Экономические стимулы для БВУ выражены в получении банками дешевых льготных средств, а также возможностью увеличения клиентской базы. Тем не менее, БВУ сдерживают кредитование сектора АПК за счет собственных средств ввиду наличия кредитных рисков и высокой стоимости транзакций в сельской местности.

## 2) Микрофинансовые организации

По итогам 2020 года ссудный портфель МФО увеличился на 42,5% за год и составил 418,1 млрд. тенге. За последние пять лет объем кредитования МФО растет в среднем на 45,6% в год. По объемам ссудного портфеля лидирует крупнейшая в Казахстане микрофинансовая организация КМФ - 136,4 млрд. тенге.

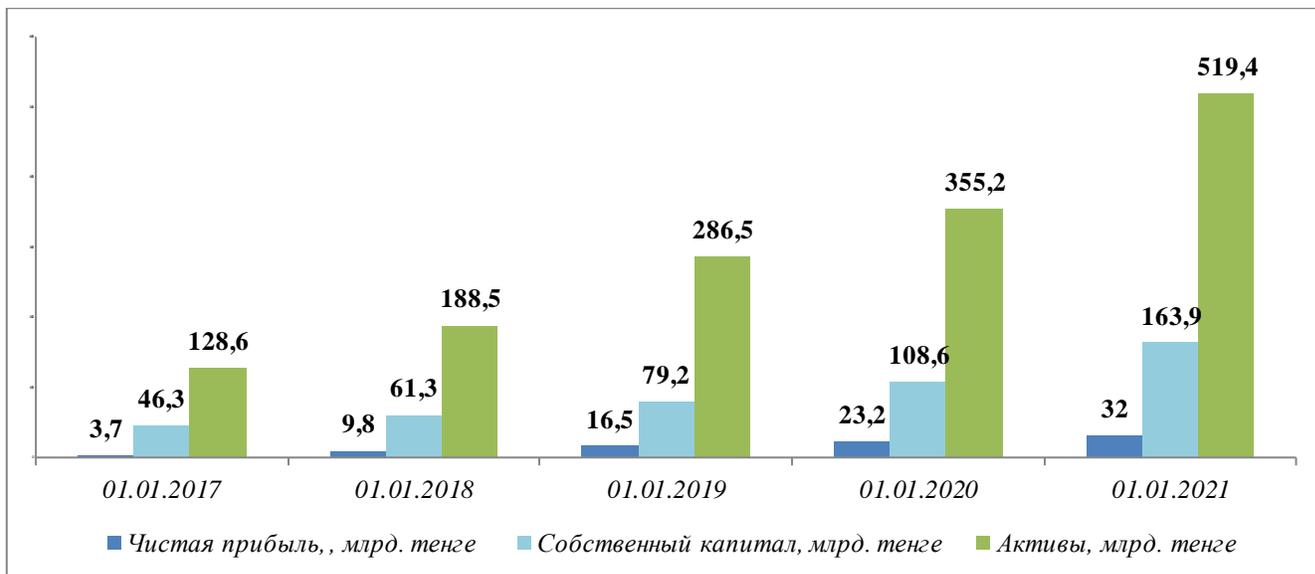
В 2020 году совокупный объем микрокредитов, предоставленных МФО вырос на 43,1% и составил на конец года 436,5 млрд. тенге. К началу 2021 года, по данным Национального Банка РК, на рынке работали 227 МФО с совокупными активами в 519,5 млрд. тг, что в 1,1 раза больше, чем в 2020 году (199 МФО).



Источник: Национальный Банк РК

Рисунок 12 – Динамика портфеля, активов и количества МФО

На 1 января 2021 года по всем МФО рентабельность активов (ROA) составила 6,2%, Рентабельность собственного капитала (ROE) -20%. На 1 января 2021 года чистая прибыль МФО с начала 2020 года составила 32 млрд. тг. Собственный капитал и активы МФО на 1 января 2021 года составляют 163,9 и 519,4 млрд. тг.

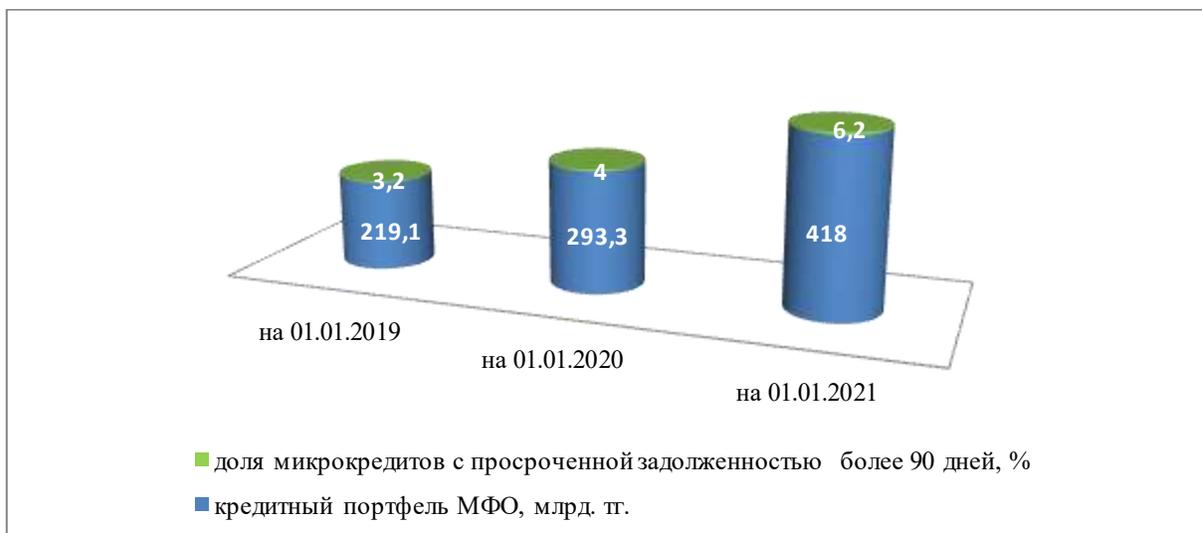


Источник: Национальный Банк РК

Рисунок 13 – Динамика чистой прибыли, активов и собственного капитала МФО

Среди МФО по объёму прибыли лидирует КМФ с объёмом в 11,2 млрд. тенге. Второе место занимает ТОО «МФО «MyCar Finance» - 2,75 млрд. тенге. Замыкает тройку лидеров ТОО «МФО «SOFI FINANCE» (СОФИ ФИНАНС) с прибылью за 2020 год в 2,74 млрд. тенге.

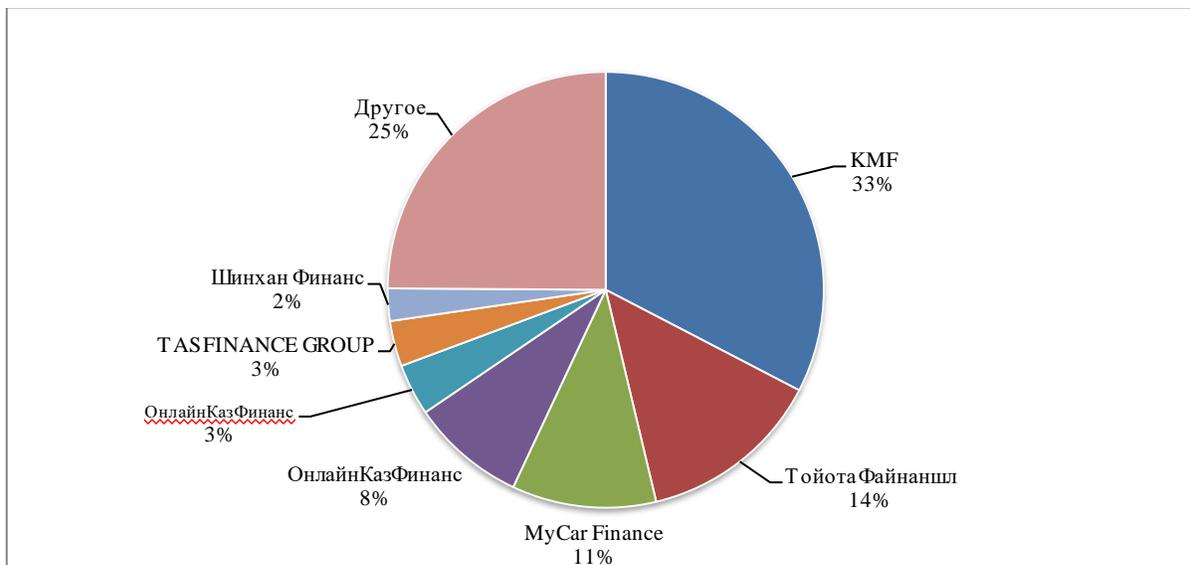
Доля микрокредитов МФО с просроченной задолженностью свыше 90 дней на конец 2020 года в кредитном портфеле составила 6,2% (25,9 млрд. тенге). Годом ранее в аналогичном периоде достигала 11,7 млрд. тенге.



Источник: Национальный Банк РК

Рисунок 14. Доля NPL +90 в кредитном портфеле МФО

По объёмам микрозаймов безусловный лидер рынка - КМФ: доля на рынке МФО - 33% от РК, ссудный портфель - 136,4 млрд. тенге, прирост +2,8% за год. Доля - 14% у «Тойота Файнаншл»: ссудный портфель - 57,0 млрд. тенге, +1,8% за год.



Источник: Национальный Банк РК

Рисунок 15 – Доля МФО на рынке микрофинансирования РК, на 01.01.2021 г.,%

Отмечается высокая зависимость МФО от заемных средств, в том числе международных и государственных источников фондирования. При привлечении средств от международных финансовых институтов и рынков капитала в иностранной валюте МФО сталкиваются с волатильностью стоимости инструментов хеджирования, зависящей от динамики на валютном рынке. Таким образом, МФО имеют высокую потребность в привлечении доступного фондирования в национальной валюте от партнеров, при наличии привлекательных условий (размер маржи). С 2020 года микрофинансовым организациям Казахстана разрешено выпускать облигации.

Высокие операционные затраты и кредитные риски сельскохозяйственной отрасли влияют на формирование процентных ставок. Не смотря на высокие процентные ставки, около 20%-30% для юридических лиц, заемщики обращаются в МФО, так как они предоставляют финансирование без залогового обеспечения или имеют более низкие требования чем у БВУ.

При онлайн-кредитовании у МФО есть ряд преимуществ:

- оперативная обработка заявок.
- минимальный пакет документов.
- минимальные требования к заемщикам.
- высокий процент одобрения заявок.
- после одобрения заявки получить деньги можно как наличными, так и на банковскую карту или посредством денежного перевода.

По состоянию на 01.01.2021 года займы МФО в ссудном портфеле АКК составляет 6,7 млрд. тенге (1,2%), в том числе доля NPL90+ - 1,21%. Также, необходимо отметить, что ежегодно финансирование МФО осуществляется в рамках весенне-полевых и уборочных работ на кратсрочный срок в размере до 3 - 4 млрд. тенге, которые не отражены в ссудном портфеле на конец года.

Объемы кредитования АКК МФО по программам	2016	2017	2018	2019	2020	ИТОГО: млн. тенге
"Кен дала" (ВПР и УР)	175,0	1 832,9	2 300,0	2 290,0	2 650,0	9 247,9
В рамках ГП "Енбек" и иных программ кредитования	1 400,0	4 914,0	2 866,6	2 326,9	885,9	12 290,4
<b>ВСЕГО:</b>	<b>1 575,0</b>	<b>6 746,9</b>	<b>5 166,6</b>	<b>4 616,9</b>	<b>3 535,9</b>	<b>21 641,3</b>

Рисунок 16 – Фондирование МФО через АКК, за 2016-2020 гг., млн. тенге

### 3) Анализ рынка лизинга

Лизинг является эффективным инструментом обновления основных фондов и активно применяется в мировой практике. В Казахстане лизинговая деятельность регулируется законом Республики Казахстан от 5 июля 2000 года № 78-ІІ «О финансовом лизинге», Гражданским кодексом Республики Казахстан (Особенная часть) и кодексом Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет».

Казахстанский лизинговый рынок все еще находится на начальной стадии развития, его отличает сравнительно небольшое число участников (порядка 30 активных компаний), небольшие объемы и количество сделок. Среди главных факторов, сдерживающих развитие рынка, можно выделить невысокую осведомленность потенциальных клиентов о возможностях этого вида финансирования и проблемы фондирования лизинговых компаний.

В значительной мере лизинговое финансирование в Казахстане в последние годы развивается по линии государственных программ поддержки экономики. При этом именно в сельском хозяйстве лизинг оказывается наиболее востребован. Отчасти это связано с тем, что коммерческие банки неохотно кредитуют отрасль, считая ее высокорискованной и с неудобным для кредитора длительным производственным циклом.

По данным обследования предприятий, осуществляющих лизинговую деятельность, которое проводит Бюро национальной статистики, в 2020 году общая стоимость договоров финансового лизинга составила 460,5 млрд. тенге и увеличилась в 1,4 раза по сравнению с 2019 годом. Наиболее привлекательными для финансирования отраслями являлись транспорт и складирование - 32,1% от общей стоимости договоров финансового лизинга, сельское, лесное и рыбное хозяйство – 27,7%.

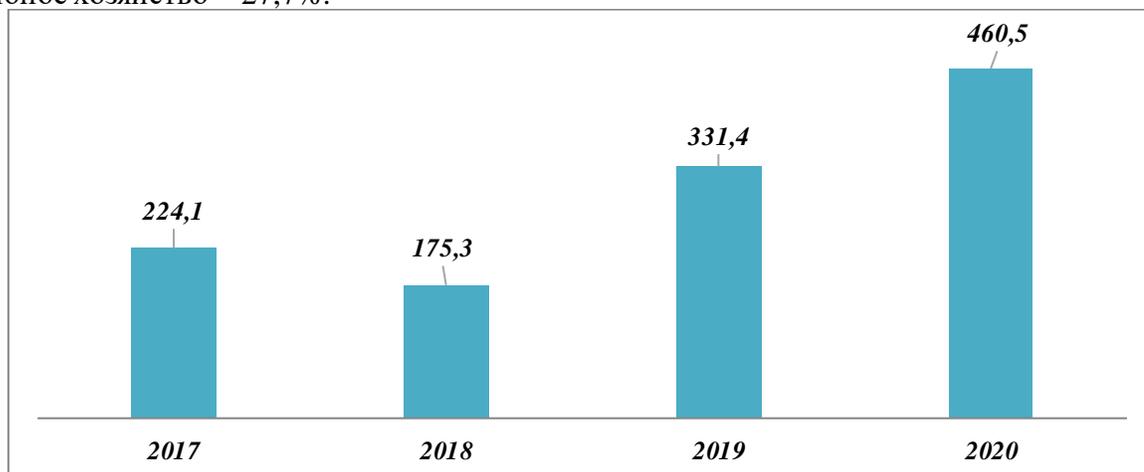


Рис. 17 - Общая стоимость договоров финансового лизинга, млрд.тенге

При этом, текущий лизинговый портфель в целом по республике на конец 2020 года составил 876,9 млрд. тенге, а объем полученных лизинговых платежей по финансовому лизингу достиг 225 млрд. тенге. В структуре источников финансирования в 2020 году наибольший удельный вес занимают привлеченные средства - 70,3%, причем наибольшую долю в данном показателе занимают заемные средства, которые составили 47,2%.

При этом КАФ является основным лизингодателем в сфере сельскохозяйственной техники. В 2020 году емкость рынка лизинговых сделок в отрасли АПК составила 127,5 млрд тенге, из которых на долю КАФ приходится 110,0 млрд тенге, что составляет 86,2% от общего объема лизинга в АПК по Казахстану.

На начало 2020 года в Казахстане насчитывалось порядка 30 действующих лизинговых компаний. Две лизинговых компании принадлежат государству, остальные - это частные компании, 8 из которых являются дочерними компаниями банков второго уровня.

Что касается анализа условий финансирования, то самые длительные сроки лизинга предоставляет АО «Фонд развития промышленности» (далее – ФРП) – до 20 лет на авиатранспорт) и КАФ – до 10 лет по сельхозтехнике. В среднем все компании финансируют на срок от 3 до 5 лет. Самые выгодные ставки для клиента – от 6% годовых – предлагаются КАФ (по программе «Сделано в Казахстане») и ФРП (по программе «Лизинг тракторов и комбайнов»), также есть возможность приобретения без первоначального взноса). Самые дорогие ставки установлены в АО «Аль Сакр Финанс» – от 19%, с возможностью субсидирования ставки прибыли от 7% до 10% годовых по программе «ДКБ-2020» для проектов, соответствующих условиям программы.

По размеру авансового платежа самые выгодные условия предложены КАФ в рамках программы «Надежный фермер» и ФРП в рамках программы «Лизинг тракторов и комбайнов» – предоставление авансового платежа не требуется. Самый большой размер авансового платежа (от 30%) предусмотрен в ФРП по программе «Лизинг авиатранспорта». В среднем компании устанавливают первоначальный взнос в размере 15-20%. Что касается обеспечения, то не требуется обеспечение по программам финансирования КАФ и ФРП, а также по партнерским программам АО «Лизинг Групп» и АО «ТехноЛизинг».

Благодаря широкому распространению государственной поддержки через инструменты программ «Даму» и «Дорожная карта бизнеса», количество игроков лизингового рынка, имеющих специальные программы по лизингу сельскохозяйственной техники и оборудования, значительно возросло. Так, на конец 2020 года таких компаний насчитывалось уже порядка 10 (КАФ, ФРП (бывшее АО «БРК Лизинг»), АО «Лизинг Групп» и ТОО «ТехноЛизинг», АО «Аль Сакр Финанс» (правопреемник АО «СК Лизинг»), АО «Казахстанская Иджара Компания» («КИС Лизинг»), в том числе 4 – дочерние компании банков второго уровня (Дочерняя организация Народного Банка Казахстана «Nalyk LEASING», АО «ForteLeasing» (ФортеЛизинг)), ТОО «ДО АО «Нурбанк» Лизинговая компания «Нур Лизинг», АО «Исламский Банк «Al Hilal»).

ФРП и КАФ предлагают наиболее приемлемые условия финансирования на рынке лизинга сельскохозяйственной техники и оборудования: длинный срок лизинга и гибкие условия для клиентов в рамках различных продуктовых программ: ставка от 6% годовых, низкий авансовый платеж и длинные сроки финансирования.

Таким образом, лидерами рынка лизинга по-прежнему остаются компании, имеющие преимущественные условия предоставления финансирования, а также достаточно большой опыт работы в данной сфере. Кроме того, значительное влияние на лизинговую отрасль продолжают оказывать государственные программы поддержки экономики, в первую очередь в сферах АПК, промышленности, малого и среднего бизнеса, поскольку государственная поддержка нередко осуществляется через лизинговое финансирование.

В настоящий момент на рынке лизинга АПК безусловным лидером остается КАФ, несмотря на отсутствие бюджетных инвестиций с 2014 года. Программы КАФ являются предпочтительными для фермеров благодаря сезонному графику погашения основного долга (оплата один раз в год после сбора урожая), длинным срокам лизинга, а также низкому размеру авансового платежа. Вместе с тем, ключевыми преимуществами лизингового финансирования КАФ для аграриев являются:

- более гибкие условия и схемы финансирования лизинга. При оформлении лизинга не требуется дополнительный залог, так как им выступает сам предмет лизинга;
- лизинговые компании, специализирующиеся на предоставлении лизинга сельскохозяйственной техники и оборудования, подстраивают свои условия под специфику агробизнеса. Сроки финансирования лизинга являются длинными, что удобно для клиентов, так как их проекты нередко предполагают долгосрочную окупаемость. Кроме того, преимуществами Компании являются отсутствие залогового обеспечения, льготный период, низкий размер авансового платежа. Вместе с тем немаловажным и основным фактором является широкий региональный охват (17 филиалов), который не может обеспечить ни одна лизинговая компания в Казахстане;
- плюсом в пользу выбора лизинговой схемы финансирования является наличие налоговых преимуществ (ст. 197 Кодекса о налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)).

### *Анализ рынка сельхозтехники в Республике Казахстан*

В соответствии с Национальным проектом по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2025 годы одной из задач является повышение производительности труда в 2,5 раза. В этой связи приоритетным является обеспечение отрасли современной сельскохозяйственной техникой, поскольку техническое оснащение сельхозтоваропроизводителей остается важной проблемой развития АПК. Старые технологии и устаревший парк сельскохозяйственной техники мешают росту производительности труда и наращиванию производства.

Использование изношенной техники приводит к повышенным расходам ГСМ и запчастей, потерям продукции и снижению качества, простоя техники из-за неисправностей и прочим негативным последствиям. Вместе с тем развитие технического оснащения и внедрение мировых наработок требуют значительных финансовых инвестиций.

По данным МСХ РК по состоянию на 01 января 2021 года в Казахстане насчитывалось 141,8 тыс. ед. тракторов и 37,0 тыс. ед. комбайнов. При этом, за последние 5 лет динамика фактического наличия основных видов сельхозтехники имеет тенденцию к поэтапному снижению.

Виды техники	2016	2017	2018	2019	2020
Тракторы	152 616	148 301	147 344	145 224	141 750
Комбайны	41 494	40 044	38 502	37 385	36 997
Пресс-подборщики	7 298	7 311	7 014	7 601	9 144
Сенокосилки	22 401	22 720	22 438	22 980	19 567
Жатки	14 985	15 039	14 869	14 817	12 894
Опрыскиватели	5 401	5 350	5 300	5 383	5 931
Посевные комплексы	4 097	3 915	3 900	4 060	4 302

\* согласно данным МСХРК

Рисунок 18 - Наличие у сельхозформирований Казахстана основных видов сельскохозяйственной техники за 2016-2020 гг., ед.

Как следует из вышеприведенной таблицы, отрицательная динамика наличия основных видов сельхозтехники свидетельствует, прежде всего, о постоянном выбытии старой, вышедшей из строя техники, давно отработавшей свой ресурс, а также о недостаточных темпах обновления машинотракторного парка АПК новой высокотехнологичной техникой.

Вместе с тем, нормативный срок эксплуатации сельхозтехники, установленный на уровне 7-10 лет, разительно отличается от реального срока ее использования. Ввиду отсутствия оборотных средств у фермеров и возможностей своевременного обновления, по факту техника используется дольше установленных норм на 3-10 лет, зачастую до момента полной выработки всех технических ресурсов.

Одной из приоритетных целей Национального проекта по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2025 годы является увеличение за счет роста объема субсидирования приобретения сельхозтехники в 1,5 раза. Для приобретения сельхозтехники планируется направить на увеличение уставного капитала КАФ в 2023 году – 20,0 млрд. тенге, в 2024 – 29,7 млрд. тенге, в 2025 году - 29,7 млрд. тенге, на приобретение техники в количестве: в 2023 году – 2808 ед., в 2024 году – 3500 ед., в 2025 году – 3500 ед.

Требуемый уровень обновления сельскохозяйственной техники по технологическим нормам составляет порядка 10–12,5% в год. При этом, доля участия АО «КАФ» в обновлении парка сельхозтехники составила по итогам 2020 года от 20 до 50% по видам техники:

Наименование техники	Наличие с/х техники в РК на 01.01.2021г., ед.	Приобретение техники в 2020 году, ед	Приобретение техники через АО «КАФ» в 2020 году, ед.	Доля участия АО «КАФ» в обновлении с/х техники, %
Тракторы	141 750	4 774	1996	41,8
Зерноуборочные комбайны	36 997	1 182	539	45,6
Жатки	12 894	303	160	52,8
Сеялки	73 226	1 359	346	25,5
Посевные комплексы	4 302	260	130	50,0
Всего без учета прочей техники	269 169	7 878	3 171	25,5-52,8

Рисунок 19 – Доля участия КАФ в обновлении основных видов сельхозтехники в 2020 году, %

За 2020 год СХТП республики приобретено 15,3 тыс. единиц техники на сумму 232,9 млрд тенге, что больше на 27,5% в количественном выражении и на 26% в денежном выражении, чем в 2019 году. При этом, на долю всех видов техники, приобретенной в 2020 году отечественными аграриями посредством КАФ, приходится 39,5% (6 056 ед. из 15 323 ед.).

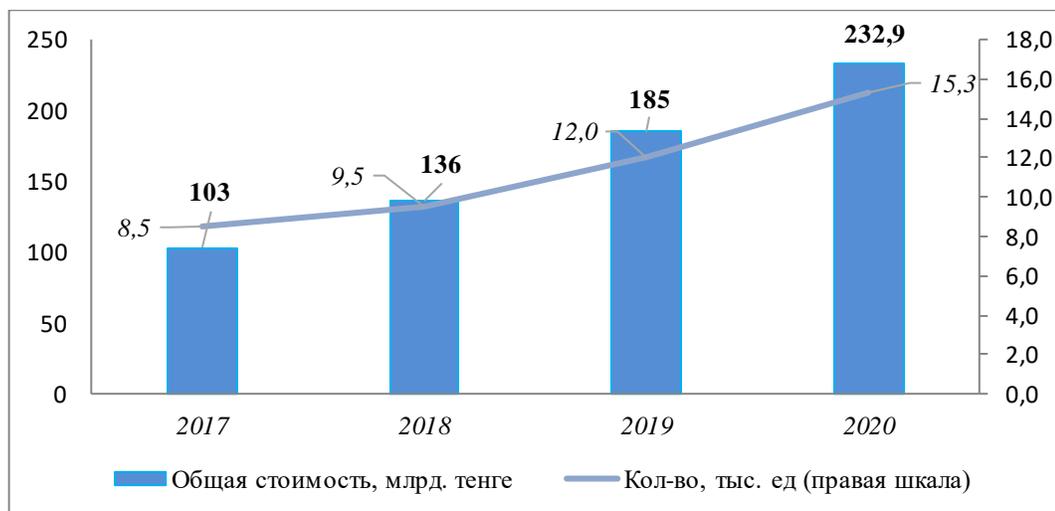


Рисунок 20 – Динамика приобретения техники СХТП в РК за 2017-2020 годы, тыс. ед.

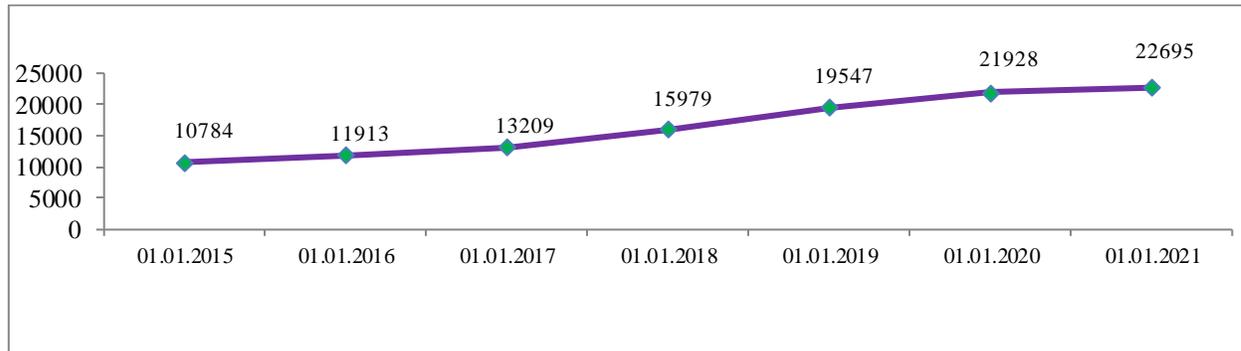
Казахстанская структура поставщиков сельскохозяйственной техники на сегодня представлена как мировыми, так и местными производителями. К мировым производителям относятся: Ростсельмаш (Россия), Гомсельмаш, Минский тракторный завод, Бобруйскагропромаш (Беларусь), John Deere, Case IH, New Holland (США), CLAAS (Германия) и др. Их различает формат присутствия в структуре сельскохозяйственной техники. Российскими и белорусскими производителями организованы сборочные комплексы с локализацией продукции. Что касается западных компаний, то они не осуществляют локализацию продукции и представляют ее только через эксклюзивных дистрибьюторов.

Крупными отечественными производителями являются совместные предприятия с иностранными партнерами, такие как: ТОО «СемаЗ», АО «АгромашХолдинг KZ», ЧК «Kazrost Engineering Ltd», ТОО «Дон Мар», ТОО «Агротехмаш», ТОО «Казахстанская Агро Инновационная Корпорация» и ТОО «Фирма «ДАФА».

Учитывая проблемы с достаточностью средств у СХТП для самостоятельного приобретения необходимого объема техники, а также их низкую кредитоспособность, усугубляемую высокими кредитными ставками в стране, необходимы меры по дальнейшему развитию механизмов финансирования обновления сельхозтехники, и лизинг является эффективным инструментом, решающим эту задачу. В целях увеличения темпов обновления сельскохозяйственной техники и оборудования Компанией осуществляется внедрение новых продуктовых программ, ориентированных на потребительский спрос, а также улучшение действующих условий финансирования.

#### 4) Кредитные товарищества

Всего в Казахстане присутствуют 205 Кредитных товарищества, в т. ч. 158 - в сельских районах, с охватом 98 %, в 14 областях Казахстана. В состав КТ входят более 22,0 тыс. участников.

**Количество участников КТ с 2014 по 01.01.2021 г. единиц**

**Рисунок 21– Количество участников КТ, ед. (по данным АКК)**

Согласно мировому опыту, многоуровневая система кредитных товариществ позволяет повысить эффективность деятельности за счет обеспечения участников поддерживающими структурами, такими как аудит, оказание юридических услуг, доступа к фондированию и т.д. В мировой практике кредитные товарищества эволюционировали в форму кооперативных банков и кредитных союзов, что позволило им диверсифицировать источники фондирования и, таким образом, повысить свою финансовую самостоятельность.

Однако в Казахстане КТ нуждаются в диверсификации источников фондирования. Согласно Закону РК «О кредитных товариществах» от 28 марта 2003 года, КТ не могут принимать депозиты или дополнительные взносы от участников рынка и участников КТ, что ограничивает возможность привлечения дополнительного негосударственного фондирования. Финансирование КТ международными финансовыми институтами и банками не осуществляется на данный момент. Однако, необходимо отметить возрастающий интерес международных финансовых институтов и других организаций к финансированию КТ с целью развития малого и среднего бизнеса в сельской местности, а также повышения вовлеченности сельхозтоваропроизводителей в систему финансирования.

КТ нуждаются в повышении уровня автоматизации при условии роста количества участников КТ, качества финансового планирования и управления. Таким образом, на развитие КТ могут оказать влияние следующие факторы: повышение количества участников КТ, создание поддерживающих структур для обслуживания КТ, повышение уровня автоматизации, повышение уровня финансового и корпоративного управления, обеспечение методологической поддержкой и доступа к дополнительным источникам фондирования.

В соответствии с законом РК от 4 июля 2019 года "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам регулирования и развития финансового рынка, микрофинансовой деятельности и налогообложения" с 1 января 2020 года введено регулирование деятельности всех субъектов кредитования, предоставляющих займы гражданам, в том числе и кредитных товариществ, которые отнесены к организациям, осуществляющим микрофинансовую деятельность. До 1 июля 2020 года микрофинансовыми организациями, в том числе кредитными товариществами пройдена учетная регистрация в Агентстве Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка в качестве организаций, осуществляющих микрофинансовую деятельность.

Более того, в соответствии с Законом РК «О микрофинансовой деятельности» с 01.01.2021 года введено лицензирование микрофинансовых организаций, в том числе и Кредитных товариществ на осуществление микрофинансовой деятельности.

Объемы финансирования КТ за период 2001-2020 годы (млрд. тенге)



Рисунок 22 – Объемы финансирования КТ, млрд. тенге (по данным АКК)

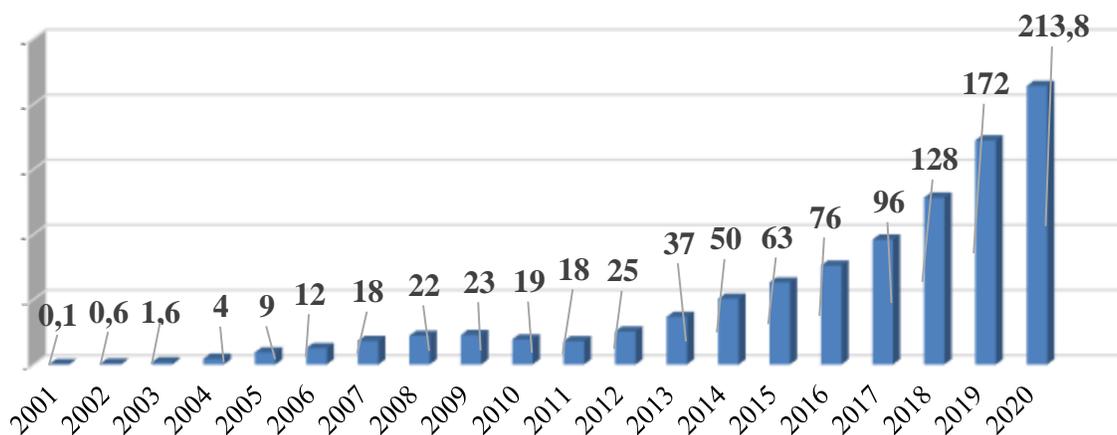


Рисунок 23– Ссудный портфель КТ, млрд. тенге (по данным АКК)

В целях улучшения деятельности кредитных товариществ была проведена следующая работа:

- оптимизация бизнес-процессов АКК и КТ по кредитованию КТ/конечных заемщиков;
- уменьшение доли просроченных обязательств – показатель NPL 90+ за 2020 г. снижен на 0,05% и составил 2,68% в сравнении с 2019 г., который составлял 2,73%;
- внесены изменения в процедуру проведения ревизионных проверок КТ;
- оптимизированы ВНД, регулирующие процедуру кредитования, мониторинга и присвоения рейтинга КТ, также внесены изменения в ВНД в части согласования и открытия кредитных линий КТ.

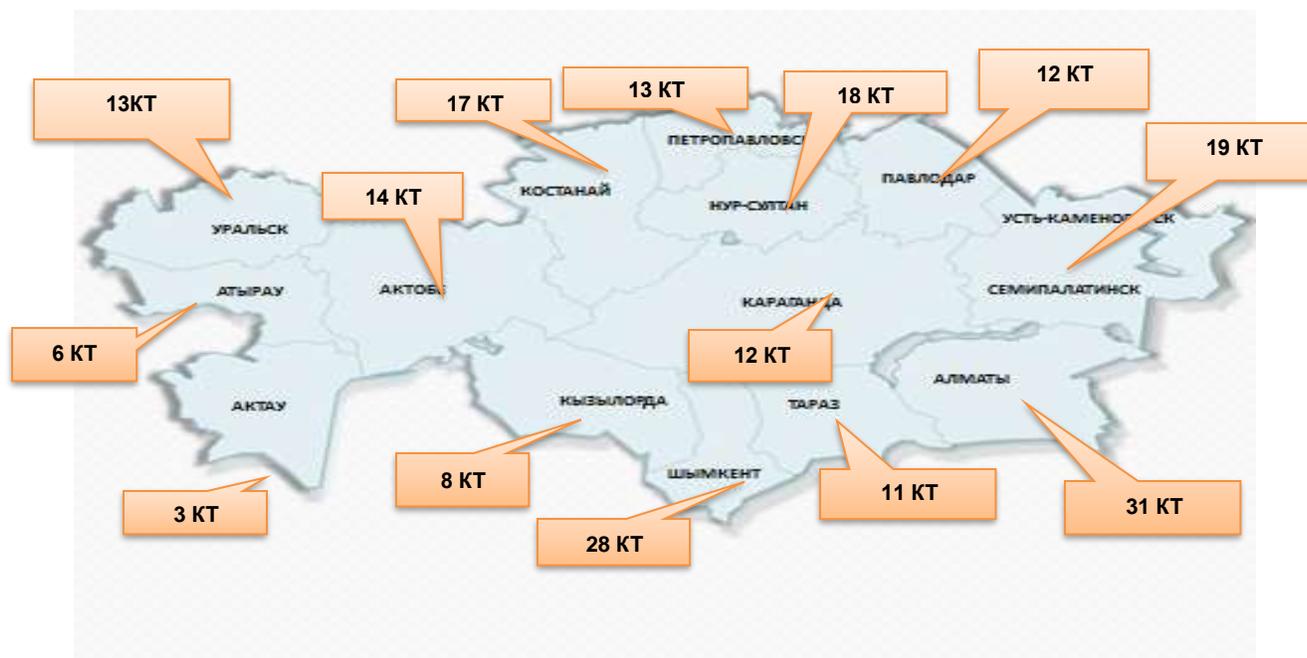


Рисунок 24 – Карта расположения КТ по итогам 2020 г. (по данным АКК)

В связи с ежегодным увеличением количества участников КТ растет потребность в кредитных ресурсах. Кредитным товариществам необходимо проводить работу по привлечению дополнительных источников финансирования и расширения продуктовой линейки КТ.

Выделяемые кредитные средства полностью не покрывают имеющуюся потребность кредитных товариществ, в связи с чем АКК планирует ограничить максимальный порог ссудного портфеля крупных кредитных товариществ на уровне не более 5% от Собственного капитала АКК по льготным программам кредитования.

## Анализ внутренней среды

### Текущая бизнес-модель

АКК является финансовым оператором программ развития АПК и реализует их с помощью программ кредитования, предоставляемых напрямую и через финансовые институты (КТ, МФО, БВУ, ЛК, РИЦ). Кредитование через МФО и ЛК начало реализовываться с 2016 года и требует дальнейшего развития. АКК также принимает участие в реализации инвестиционных проектов АПК. В 2020 году было профинансировано 7817 субъектов АПК на общую сумму 277,3 млрд. тенге.

АКК осуществляет свою деятельность через 17 филиалов.



Рисунок 25 – Текущая бизнес-модель

### Прямое кредитование

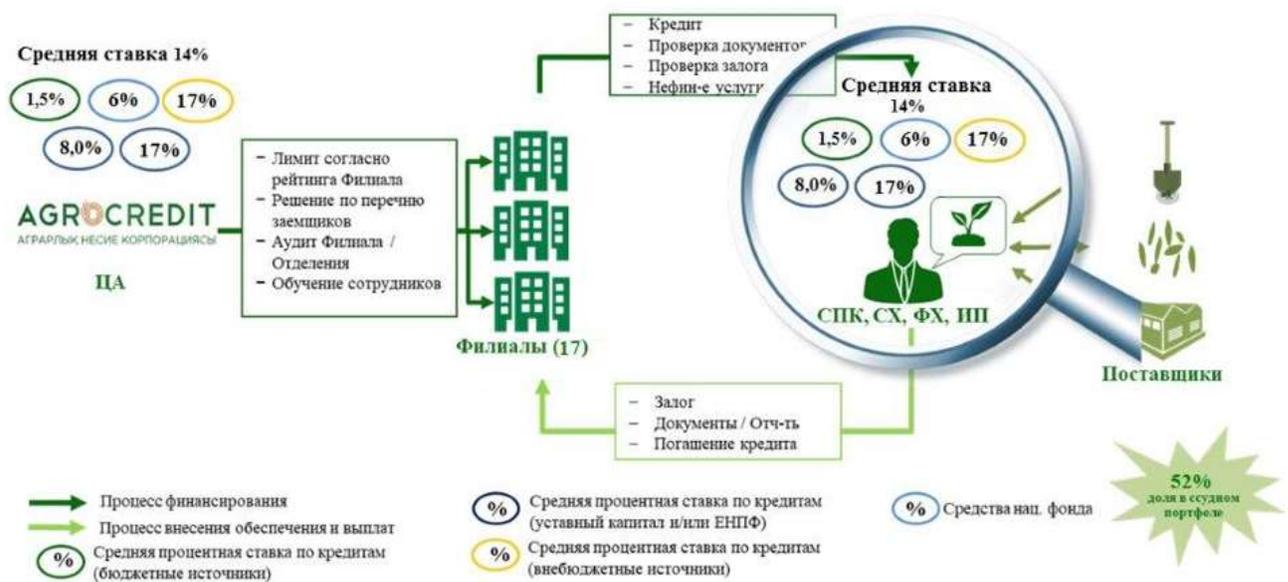


Рисунок 26 - Текущая схема прямого кредитования

Исторически прямое кредитование является основным способом финансирования АКК.

Преимущество сотрудничества с АКК:

- низкие процентные ставки, сформированные из бюджетных источников и частично из средств уставного капитала;
- широкая региональная сеть филиалов;
- быстрое реагирование на проблемы выявляемые при мониторинге;
- консультации сотрудников филиалов по заполнению документов;
- возможность перечисления средств через отделения АО «Казпочта» и филиалы банков.

**Сдерживающие факторы:**

- высокие отраслевые риски в сельском хозяйстве;
- недостаток ликвидного залогового имущества;
- удорожание стоимости проектов (материалы, оборудование) вследствие волатильности курса валют;
- наличие существующих непогашенных кредитов в других финансовых институтах;
- не всеми субъектами АПК ведется финансовая отчетность;
- недостаточная финансовая грамотность;
- отдаленность многих субъектов АПК от регионального центра;
- ограниченный доступ к сети интернет.

**Кредитные товарищества**

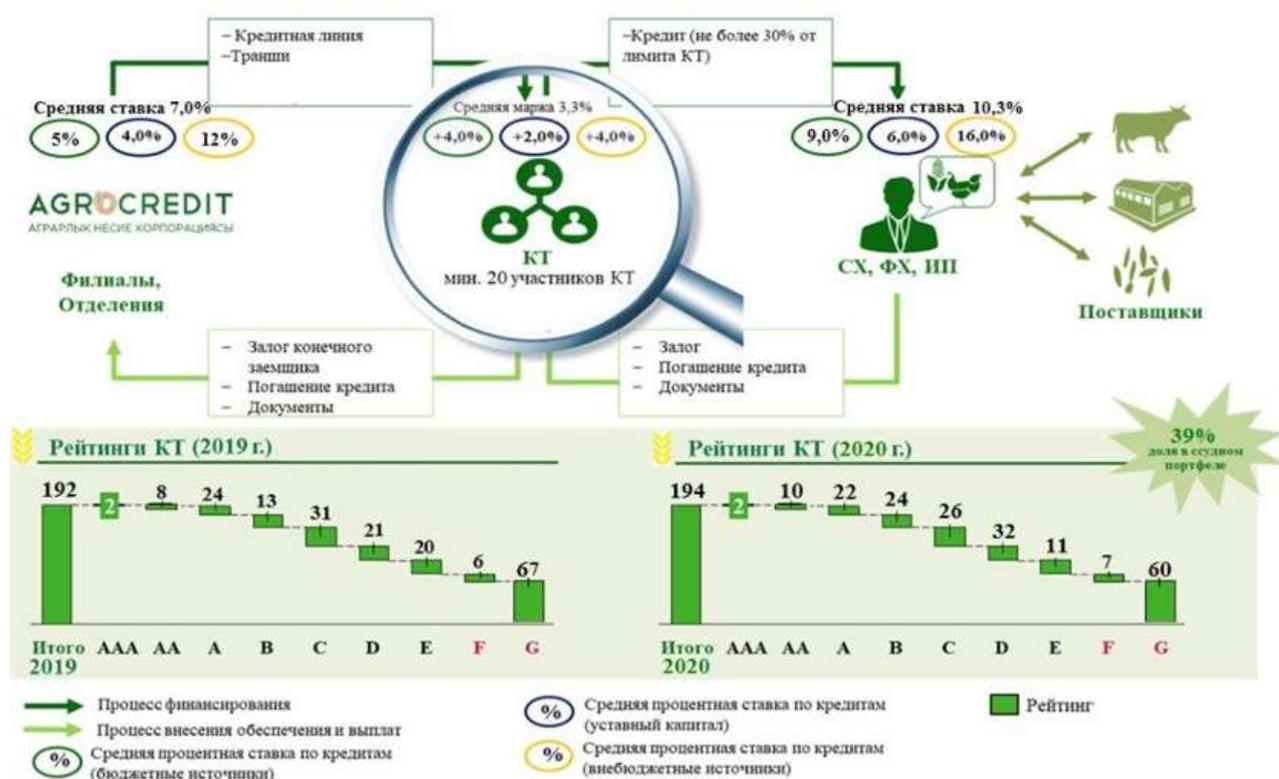


Рисунок 27 - Текущая схема кредитования через кредитные товарищества  
Преимущества сотрудничества с АКК:

- низкая процентная ставка для конечных заемщиков;
- более гибкие условия финансирования по сравнению с частными финансовыми институтами.

**Сдерживающие факторы:**

- высокие отраслевые риски в сельском хозяйстве;
- повышение долговой нагрузки ввиду достижения кредитных лимитов и недостаточности собственного капитала КТ;

- недостаток ликвидного залогового обеспечения;
- недостаточность средств на фондирование КТ;
- слабое финансовое управление КТ и недостаточная финансовая квалификация сотрудников КТ;
- риск привлечения неплатежеспособных участников и проблемы с их исключением;
- наличие «неактивных» участников;

## Банки второго уровня



Рисунок 28- Текущая схема кредитования через БВУ

### Преимущества сотрудничества с АКК:

- открытие кредитной линии без залога;
- минимальное вмешательство АКК в операционную деятельность БВУ;
- предоставление отчетности только по объему выданных кредитов из перечня заемщиков, ранее представленного АКК.

### Сдерживающие факторы:

- высокие отраслевые риски в сельском хозяйстве;
- недостаточная специализация банков в оценке субъектов АПК;
- ограничения по увеличению объема ссудного портфеля на один банк ввиду достижения максимального лимита на банк (максимальный риск на одного заемщика);
- на фоне общего ослабления и как следствие консолидации банковского сектора, сокращается количество БВУ, которые удовлетворяют риск-аппетиту АКК;
- отсутствие бюджетных средств.

## Микрофинансовые организации

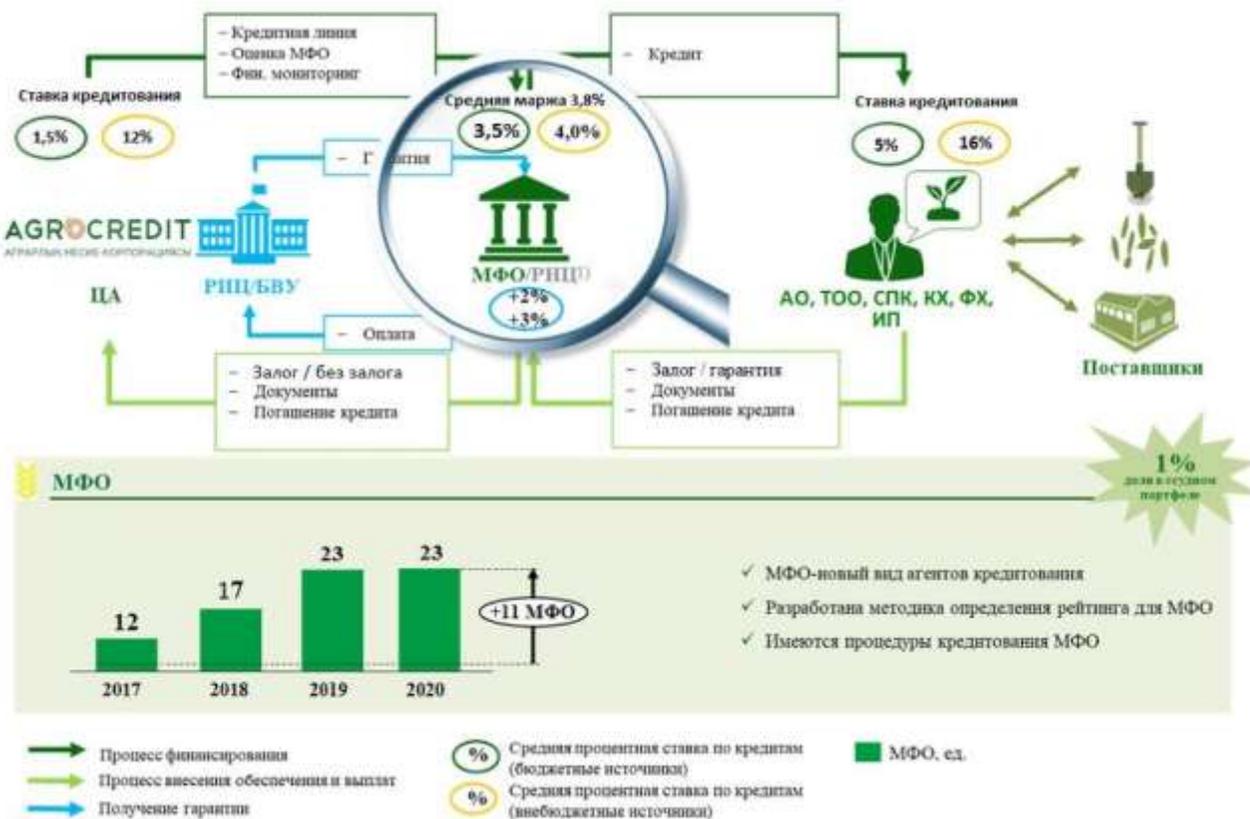


Рисунок 29 - Текущая схема кредитования через МФО

### Преимущества сотрудничества с АКК:

- низкие процентные ставки привлечения кредитных ресурсов;
- кредитование без залога при рейтинге «Высоконадежный» или «Надежный»;
- кредитование под залог конечных заемщиков;
- наличие льготного периода до 24-40 месяцев;
- долгосрочные сроки кредитования;
- с 2017 года расширена продуктовая линейка МФО (добавлено кредитование по ВПР).

### Сдерживающие факторы:

- высокие отраслевые риски в сельском хозяйстве;
- отсутствие собственной ликвидности у МФО (высокая зависимость МФО от заемных средств, в том числе международных и государственных источников фондирования. Соответственно при привлечении зарубежных источников фондирования наблюдается высокая стоимость инструментов хеджирования валютных рисков и их краткосрочность);
- отсутствие залогового обеспечения МФО;

- отсутствие отраслевой квалификации сотрудников МФО для анализа проектов;
- ограниченность в фондировании с низкими процентными ставками для МФО (за исключением программы Искер);
- низкий уровень доходности МФО (маржа до 4 %);
- низкая рентабельность сельскохозяйственного бизнеса для процентных ставок МФО (максимальная ставка 56% годовых).

### Лизинговые компании

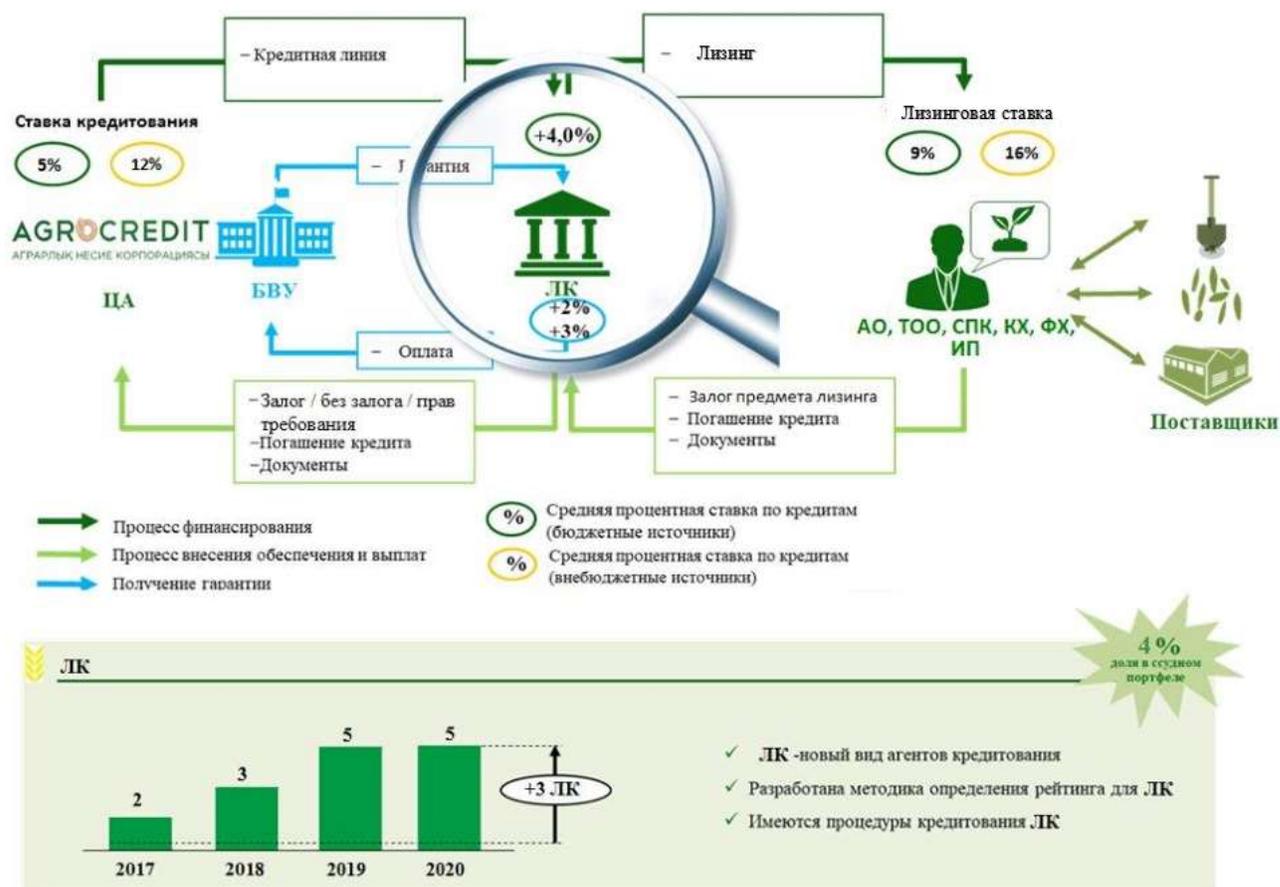


Рисунок 30 - Текущая схема кредитования через ЛК

### Преимущества сотрудничества с АКК:

- низкие процентные ставки привлечения кредитных ресурсов;
- кредитование без залога и под залог портфеля;
- долгосрочные сроки кредитования;
- наличие льготного периода до 24-36 месяцев.

### Сдерживающие факторы:

- отсутствие бюджетных и внебюджетных средств;
- высокие отраслевые риски в сельском хозяйстве;
- высокие ставки привлечения со стороны местных финансовых институтов; (БВУ и т.д.);

- ограничение субсидирования ставки вознаграждения (субсидируется при условии номинальной ставки вознаграждения не более 17% годовых).

### Финансовые показатели

В 2020 году АКК было выдано кредитов 7817 СХТП на общую сумму 277,3 млрд. тенге. Общее количество субъектов АПК в ссудном портфеле составило 22 001 ед. Прирост доходов от основной деятельности по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составил 15,6%, увеличение произошло в основном за счет роста объема выдач кредитных ресурсов.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Доходы	19,1	28,4	37,2	55,2	63,8
Расходы	15,3	20,0	23,9	35,1	39,7
КПН	0,8	1,4	3,0	4,1	4,4
Чистая Прибыль	2,9	7,0	10,4	16,0	19,7
Собственный Капитал	150,4	152,6	151,3	168,8	167,1
Активы	218,4	247,1	372,3	462,9	547,2

Рисунок 31 - Ключевые показатели деятельности АКК, млрд. тенге

Учитывая основную миссию АКК по кредитованию аграрного сектора, основную долю в активах занимает ссудный портфель, на конец 2020 года доля ссудного портфеля от активов составила 92%. Рост ссудного портфеля за 2020 год составил 21,3% или 96,4 млрд. тенге.

В 2015 году АКК была начата работа по поэтапной переориентации кредитования через БВУ, МФО и ЛК, в рамках трансформации деятельности Холдинга в части создания на базе АКК системы фондирования финансовых институтов.

№	Каналы продаж в 2020 году	Количество, ед.	Сумма, млн. тенге	Доля, %
1	Прямое кредитование	1 665	128 151,8	46,2
2	Фондирование финансовых институтов	6 152	149 170,2	53,8
<b>ВСЕГО</b>		<b>7 817</b>	<b>277 321,9</b>	<b>100</b>

Рисунок 32 – Доля фондирования финансовых институтов, %

В структуре ссудного портфеля по финансовым институтам преобладает прямое кредитование и кредитование КТ. В 2020 году через фондирование финансовых институтов профинансировано **6 152** заемщиков на общую сумму **149,2** млрд. тенге, доля фондирования финансовых институтов составила **54%** от общего объема кредитования - 277,3 млрд. тенге.

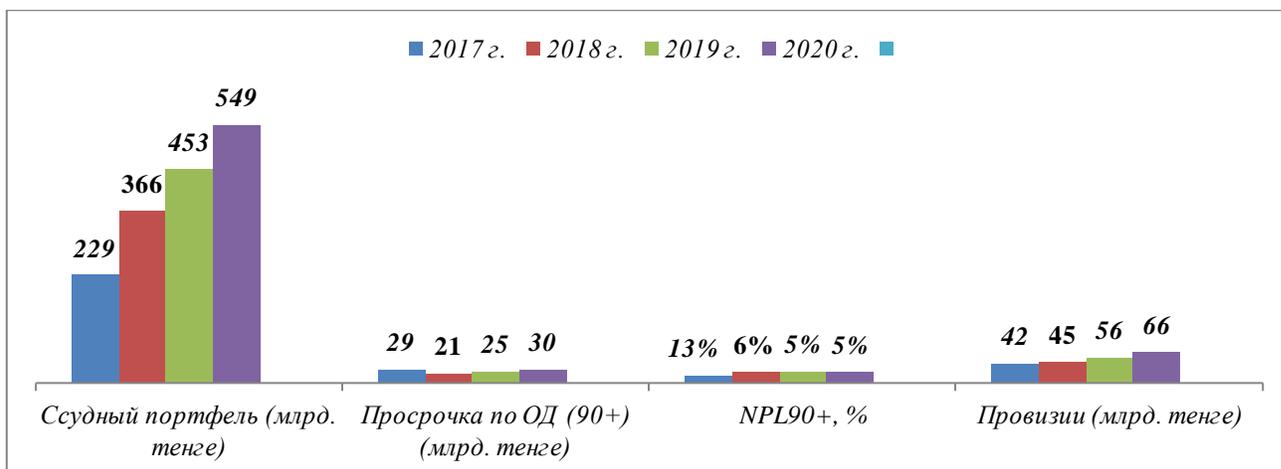


Рисунок 33 – Ссудный портфель АКК, млрд. тенге

АКК на постоянной основе ведет работу по улучшению качества кредитного портфеля.

По итогам 2020 года исполнение Плана погашения задолженности по проблемным займам (утвержденный решением Правления АКК № 3 от 31 января 2020 г.) составило 11 358,6 млн. тенге или 116,4% (в денежном выражении поступило 8 652,6 млн. тенге, за счет принятия активов на баланс 2 706,0 млн. тенге).

Показатель эффективности использования активов ROA в 2020 году составил 3,89% что на 0,1% больше по сравнению с прошлым годом, что обусловлено получением чистой прибыли на 23% больше с аналогичным периодом 2019 года.

Показатель эффективности использования собственного капитала ROE в 2020 году составил на 15% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что было обусловлено получением чистой прибыли на 23% больше с аналогичным периодом 2019 года.

В структуре фондирования АКК значительную долю занимают источники фондирования Холдинга. Однако, начиная с 2014 года по 2020 год, доля АО «НУХ «КазАгро» в финансировании АКК уменьшилась с 97,8% до 71,1%.

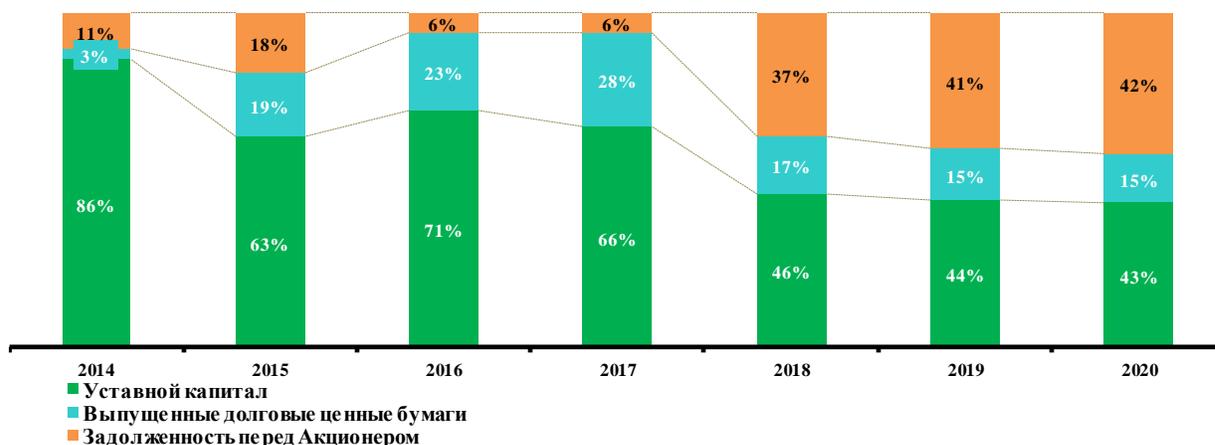


Рисунок 34 - Структура фондирования АКК через АО "НУХ "КазАгро", %

АО «Холдинг «КазАгро» финансировал деятельность АКК преимущественно путем пополнения уставного капитала. По состоянию на 01 января 2021 года объем выделенных средств составил 167,8 млрд. тенге. Рост в объеме 9,2 млрд. тенге обусловлен за счет передачи акций АО «КазАгроПродукт» в уставный капитал АКК в рамках прошедшей в декабре 2019 года реорганизации АКК путем присоединения к нему АО «КазАгроПродукт». При этом, в структуре финансовых средств, полученных на уставной капитал АКК в денежной форме на сегодняшний день преобладают программы по кредитованию КТ – 39%, Сыбаға - 20%, Агрэкспорт – 26%.

Также, начиная с 2010 года, в целях финансирования программы весенне-полевых и уборочных работ, АКК ежегодно привлекаются средства бюджетного кредита. За период действия программы, с 2010 по 2020 год было выделено в общем 407,2 млрд. тенге. Данный займ является краткосрочным и погашается в течение одного года. В 2020 году в результате реализации программы профинансировано 2401 СХТП на общую сумму 70,0 млрд. тенге, которыми ежегодно обрабатывается более 3,7 млн. га или 16% от общей посевной площади РК (22,6 млн. га).

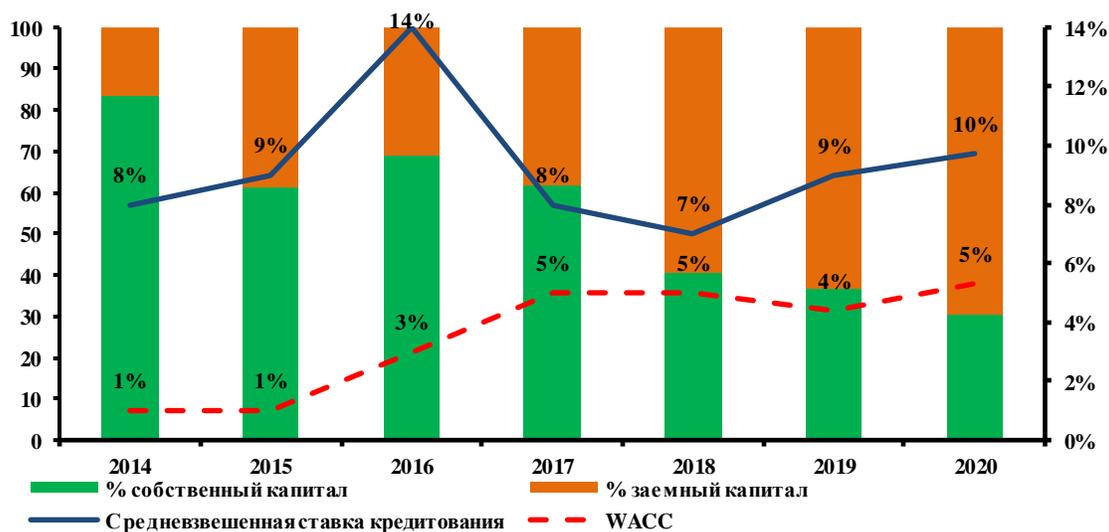


Рисунок 35 - Средневзвешенная стоимость капитала

Учитывая привлечение средств на рынке капитала и увеличение финансирования за счет средств республиканского бюджета, средств Национального банка РК, Национального фонда РК, средств МИО исторический WACC АКК сохраняется на низком уровне (5,03% на конец 2020 г.).

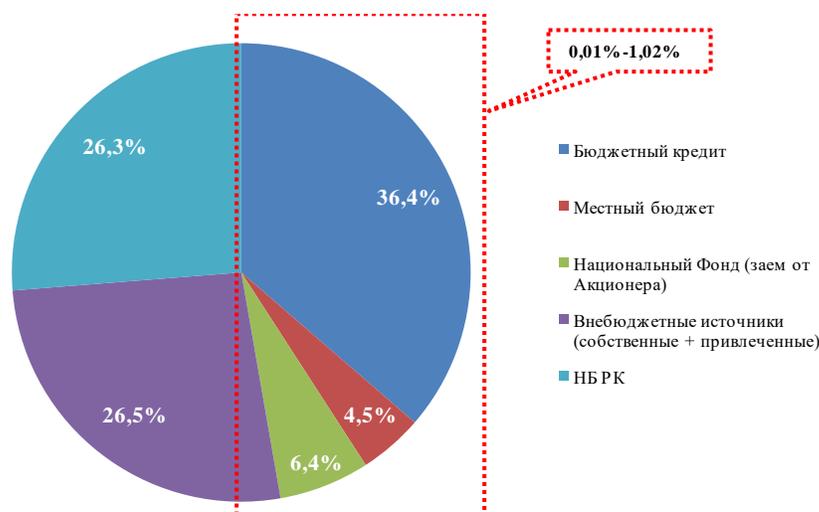


Рисунок 36 - Стоимость привлечения капитала в разрезе источников фондирования, 2020 г.

Более 47% ссудного портфеля АКК формируется за счет капитала, привлеченного по низкой процентной ставке (0,01%-1,02%). Учитывая доленое распределение кредитования по программам, возможность финансировать субъектов АПК по низкой ставке будет ограничена средствами из собственного капитала.

Таблица 4 - SWOT-анализ

S – Сильные стороны	W – Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Наличие гос. поддержки с/х сектора РК</li> <li>✓ Наличие статуса финансового агентства</li> <li>✓ Льготные условия кредитования и доступность к бюджетным кредитным ресурсам с низкой процентной ставкой</li> <li>✓ Наличие обширной региональной сети филиалов АКК</li> <li>✓ Налаженная сеть размещения средств по линии КТ</li> <li>✓ Накопленный опыт экспертизы по финансированию СХТП и финансовых институтов в сфере АПК</li> <li>✓ Низкий уровень просроченных кредитов (<i>NPL 90+ не более 6%</i>)</li> <li>✓ Профессиональный штат работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Значительная зависимость величины процентной ставки АКК от бюджетного фондирования</li> <li>✓ Неразвитость нефинансовых услуг для финансовых институтов и субъектов АПК</li> <li>✓ Низкий уровень автоматизации</li> <li>✓ Недостаточная эффективность бизнес-процессов кредитования, управления рисками, казначейства, управления эффективностью</li> <li>✓ Недостаток действующих инструментов хеджирования отраслевых рисков (страхование, гарантии)</li> <li>✓ Высокая текучесть кадров</li> <li>✓ Отсутствие капитализации</li> <li>✓ Удорожание стоимости проектов вследствие волатильности валюты</li> </ul>
O – Возможности	T – Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Развитие системы финансирования БВУ, МФО, РИЦ, ЛК для последующего кредитования субъектов АПК</li> <li>✓ Расширение инструментов финансирования субъектов АПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неблагоприятные природно-климатические условия и эпидемии</li> <li>✓ Снижение доли фондирования с/х сектора государством</li> <li>✓ Снижение рейтинга АКК</li> <li>✓ Повышение процентных ставок по привлекаемому фондированию вследствие</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Диверсификация источников и механизмов привлечения фондирования</li> <li>✓ Активное содействие в развитии институциональной зрелости и самостоятельности КТ</li> <li>✓ Достижение синергии АКК с ДО Холдинга</li> <li>✓ Софинансирование и сопровождение инвестиционных проектов для формирования экосистем</li> </ul>	<p>проблем на международном финансовом рынке, увеличение инфляционной нагрузки и валютных рисков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Снижение платежеспособности субъектов АПК</li> <li>✓ Снижение заинтересованности финансовых институтов в финансировании АПК и развитии сотрудничества с АКК</li> </ul>
---	--

### Обзор международного опыта

Согласно международному опыту можно выделить четыре основных вида специфики направленности кредитно-финансовой системы поддержки субъектов АПК:

- государства, в которых финансирование субъектов АПК осуществляется крупными банками, специализирующимися на сельском хозяйстве (Швеция, Нидерланды, Индия);
- государства, в которых для коммерческих банков создаются выгодные условия для финансирования субъектов АПК путем предоставления государственных гарантий банковских кредитов и субсидирования процентных ставок (Великобритания, Словакия, Чехия, Китай, Австрия, Бразилия);
- государства, в которых основную роль в финансировании субъектов АПК играют кооперативные банки (Франция, Германия, Польша, Южная Корея);
- государства, в которых основную роль в финансировании субъектов АПК играют небанковские кредитные организации, кредитные товарищества и ассоциации (США, Австралия, Канада, страны Центральной и Восточной Европы).

В мире не существует единой политики кредитования АПК. Каждое отдельное государство сформировало свою уникальную экосистему поддержки АПК. Для определения максимального количества возможностей для АКК были выбраны институты развития АПК стран – представителей каждой из четырех специфик: США (Farm Credit System), Германия (Rentenbank), Индия (NABARD), Бразилия (Brazilian Development Bank).

В развитых странах основными источниками фондирования являются внешние рынки капитала, тогда как в развивающихся, в силу слабой развитости рынков капитала, преимущественно бюджетные средства. Основным из видов поддержки в зарубежных странах является кредитование. Сеть финансовых институтов, участвующих в финансировании сельского хозяйства у сопоставимых организаций, в целом остается идентичной.

### Система фермерского кредита (США)

Система фермерского кредита – это сеть кредитных товариществ, банков и специализированных вспомогательных институтов, целью которой является поддержка и развитие СХТП, предприятий, связанных с сельским хозяйством и поставщиков сельской инфраструктуры. Помимо кредитов, организации системы предлагают лизинг, софинансирование, страховые и другие сопутствующие услуги.

Государство не оказывает прямой финансовой поддержки кредитным организациям данной системы. Система имеет кооперативную форму собственности, а владельцами системы

являются конечные заемщики – члены кредитных товариществ. Привлечением средств путем выпуска облигаций на внутреннем и внешнем рынках капитала занимается Федеральная Корпорация по финансированию банков. Она предоставляет средства банкам системы, банки предоставляют их кредитным ассоциациям, кредитные ассоциации финансируют конечных заемщиков. Таким образом, система обеспечивает устойчивое движение средств от рынков капитала к субъектам АПК. Система фермерского кредита является моделью развитой экономики и примером многоуровневой системы кредитных товариществ.



Рисунок 37 - Бизнес-модель Системы фермерского кредита

Наиболее важные составляющие бизнес-модели Системы фермерского кредита:

- успешный пример развития многоуровневой системы кредитных товариществ;
- наличие вспомогательных структур в системе;
- отсутствие прямой финансовой поддержки государства.

Наиболее применимые элементы для АКК:

- система страхования.

### **Landwirtschaftliche Rentenbank (Германия)**

Rentenbank является государственным банком, реализующим поддержку сельского хозяйства через кредиты и фонды специального назначения. Основными продуктами банка являются специальные стимулирующие кредиты и стандартные стимулирующие кредиты, предоставляемые фермерам и агробизнесу в Германии и Европейском Союзе. Банк осуществляет кредитование конечных заемщиков через коммерческие и кооперативные банки, используя схему рефинансирования кредита с участием банка-гаранта Bürgschaftsbank. Rentenbank, имея залоговое требование к местному банку, не несет кредитных рисков в случае непогашения задолженности конечными заемщиками. Кредитные организации оценивают процентную маржу и полностью несут кредитные риски.

Основным источником фондирования для банка являются средства, привлеченные на международных рынках капитала. Банк имеет свободный доступ на рынки капитала и выгодные условия рефинансирования благодаря наличию государственной гарантии ФРГ по своим обязательствам. Кредитные риски по облигациям Rentenbank равны тем, которые связаны с инвестициями в сопоставимые облигации, выпущенные ФРГ. Банк также использует инструмент секьюритизации, включающий в себя продажу обязательств и привлечение инвестиций в ценные бумаги с целью обеспечения ликвидности и получения дохода.

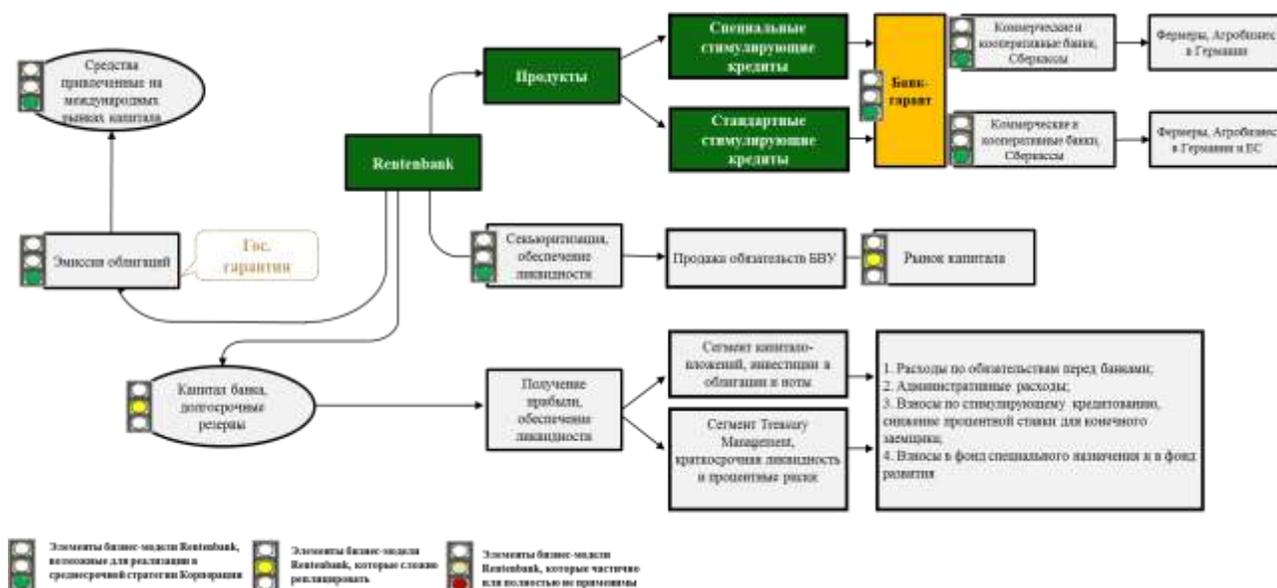


Рисунок 38 - Бизнес-модель Rentenbank

Наиболее важные составляющие бизнес-модели Rentenbank:

- государственная гарантия по обязательствам банка и возможность привлечения дешевых средств на рынках капитала;
- схема рефинансирования кредита с банком-гарантом;
- инструменты секьюритизации.

Наиболее применимые элементы для АКК:

- возможность привлечения дочерних организаций Холдинга в целях создания банка-гаранта для работы с финансовыми институтами;
- возможность выпуска секьюритизированных займов.

### **NABARD (Индия)**

NABARD (Национальный банк для сельского хозяйства и сельского развития) является институтом развития АПК со 100% участием государства. Основными источниками фондирования для банка являются фонды, государственный бюджет, депозиты, международные займы и доходы от выпуска облигаций.

В бизнес-модели банка определены три основных направления деятельности: финансирование сельского хозяйства, продвижение и развитие субъектов АПК и финансовых организаций-партнеров, и надзорная и регулирующие функции. В рамках финансовых услуг банк осуществляет финансирование производственной деятельности субъектов АПК, рефинансирование кредитов, выданных другими финансовыми организациями, а также мониторинг профинансированных инвестиционных проектов. Основными инструментами финансирования, используемыми банком являются: планирование распределения потребности в сельском кредите по регионам, предоставление кредитных линий, софинансирование инвестиционных проектов в АПК. Кроме того, банк активно сотрудничает со страховыми компаниями.

Функции развития и продвижения реализуются путем проведения обучения, тренингов, консультаций, развития инновационных моделей и практик для субъектов АПК и финансовой

системы в сельской местности. Банк принимает непосредственное участие в повышении доступности финансирования в сельской местности путем развития системы микрокредитования и создания специальных фондов поддержки социально уязвимых слоев населения. Также, банк осуществляет поддержку государства в формировании законодательства и участвует в развитии инфраструктуры в сельской местности.

В надзорные функции банка входит инспекция и мониторинг состояния региональных банков и кооперативных банков.

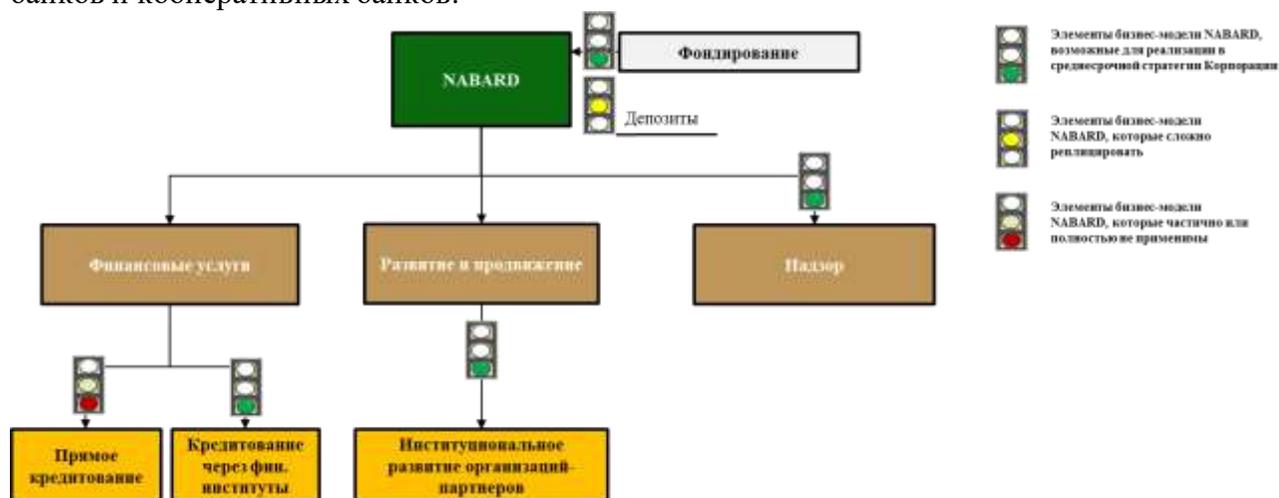


Рисунок 39 - Бизнес-модель NABARD

Наиболее важные составляющие бизнес-модели NABARD:

- объединение функций финансирования, продвижения и развития и надзора.

Наиболее применимые элементы для АКК:

- институциональное развитие финансовых институтов;
- образовательная и консультационная поддержка субъектов АПК и финансовых институтов.

### **BNDES (Бразилия)**

BNDES (Национальный Банк Экономического и Социального Развития) является институтом развития со 100% участием государства. Основными источниками фондирования для банка являются государственный бюджет, фонд налоговых отчислений, международные займы и доходы от выпуска облигаций.

Банк является основным источником долгосрочного финансирования в Бразилии. Фокус банка направлен на финансирование инвестиционных проектов. В настоящий момент стратегическим приоритетом является поддержка микро, малых и средних предприятий в сельском хозяйстве и других отраслях.

Банк реализует 15 программ развития сельского хозяйства. Основным продуктом банка является кредитование, которое предоставляется как напрямую, так и через финансовые институты-партнеры. В продуктовой линейке банка также присутствуют кредитные карты, направленные на финансирование микро и малых предприятий, и индивидуальных предпринимателей. В банке существуют специальные кредитные линии, направленные на

продвижение экспорта. Банк также предлагает финансовый и операционный лизинг через финансовые институты. Помимо традиционных финансовых продуктов, банк поддерживает бразильские предприятия через инструменты долевого финансирования. BNDES выделяет гранты и субсидии на инновационные и технологические проекты через специализированные фонды.



Рисунок 40 - Бизнес-модель BNDES

Наиболее важные составляющие бизнес-модели BNDES:

- комплексный подход к поддержке сельского хозяйства – большое количество инструментов и программ кредитования;
- наличие дочерних организаций и фондов, занимающихся лизингом, долевым финансированием, гарантиями, грантами и субсидиями.

Наиболее применимые элементы для АКК:

- развитие системы гарантий для субъектов АПК;
- развитие финансового и операционного лизинга через финансовые институты;
- развитие кредитования через финансовые институты;
- возможность рассмотрения инструмента долевого финансирования.

В *Рисунке 41* отражены финансовые инструменты и элементы развития, используемые в международных институтах развития АПК и в АКК. Для реализации Стратегии АКК необходимо комплексное применение традиционных финансово-кредитных механизмов и инструментов развития и продвижения:

- 1) развитие системы гарантий для субъектов АПК;
- 2) фокус на финансировании проектов, имеющих наибольший экономический эффект на АПК;
- 3) финансирование проектов по различным направлениям цепочки добавленной стоимости АПК;
- 4) развитие финансового и операционного лизинга;
- 5) предоставление консультаций и обучения для субъектов АПК;
- 6) развитие инфраструктуры в сельской местности;
- 7) институциональное развитие финансовых институтов.

Рисунок 41 – Международный опыт системы поддержки субъектов АПК

Инструменты	rentenbank	FARM CREDIT	BNDES	AGROCREDIT	AGROCREDIT	AGROCREDIT
Финансовые услуги						
Прямое - кредитование		✓	✓	✓	✓	●
Кредитование через фин. институты	✓		✓	✓	✓	●
Долевое финансирование			✓			●
Гарантии для субъектов АПК			✓			●
Специализированные фонды	✓		✓	✓		●
Со-/Финансирование инвестиционных проектов	✓	✓	✓	✓	✓	●
Лизинг прямой		✓				●
Лизинг через фин. институты			✓			●
Венчурное финансирование			✓			●
Гранты/Субсидии	✓		✓	✓	✓*	●
Страхование		✓		✓		●
Развитие						
Консультационные услуги		✓		✓		●
Обучение и тренинги				✓	✓*	●
Методологическая поддержка				✓		●
Развитие инфраструктуры в сельской местности	✓	✓	✓	✓		●
Инвестиционные проекты по развитию финансовых институтов				✓	✓*	●

<span style="color: green;">●</span> Инструменты рекомендуемые для реализации в среднесрочной стратегии Корпорации	<span style="color: yellow;">●</span> Инструменты, которые сложно реплицировать	<span style="color: red;">●</span> Инструменты, которые частично или полностью не применимы
* - реализация данной меры не в полном объеме		

### 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.

АКК 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, АКК 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.

**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**

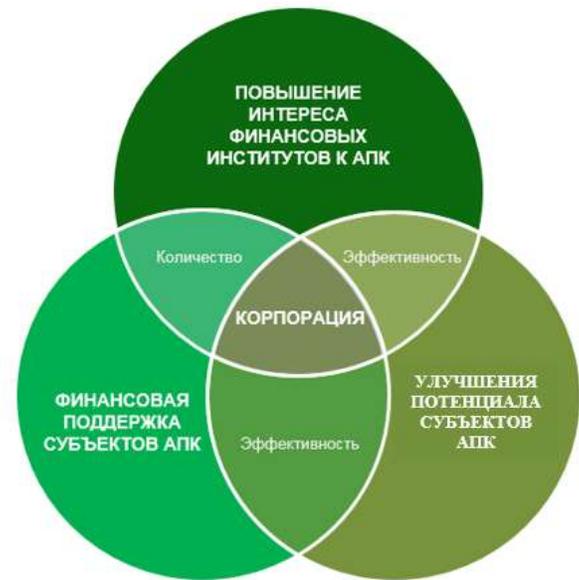


Рисунок 42 - Концепция Стратегии АКК

Для снижения зависимости от бюджетных средств АКК будет диверсифицировать свои источники фондирования. Привлечение средств на внутренних рынках капитала может осуществляться преимущественно путем выпуска корпоративных облигаций. АКК также будет привлекать средства от международных финансовых институтов. В целевой бизнес-модели определены два основных направления деятельности АКК: финансовые и нефинансовые меры поддержки.

Первое направление будет включать прямое кредитование (в том числе микрокредитование) и не прямое кредитование по мере повышения институционального развития финансовых институтов в части финансирования АПК.

АКК также будет финансировать инвестиционные проекты, имеющие наибольший социально-экономический эффект на АПК.

**Прямое финансирование**



Рисунок 43 – Подход к прямому финансированию

АКК 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 финансирование и сопровождение инвестиционных проектов АПК.

### Финансирование через кредитные товарищества



Рисунок 44 – Подход развития финансирования субъектов АПК через КТ

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

- финансирование КТ;
- комплексная поддержка институционального развития системы КТ.

### Финансирование субъектов АПК через микрофинансовые организации



Рисунок 45 – Подход развития финансирования субъектов АПК через МФО, РИЦ

В рамках развития финансирования субъектов АПК через микрофинансовые организации будет осуществляться кредитование существующих устойчивых МФО, РИЦ, имеющих максимальный охват в сельской местности.

АКК, как институт развития, для развития рынка МФО планирует осуществить следующие мероприятия:

- 1) создать условия расширения фондирования за счет государственных и иных источников фондирования;
- 2) совершенствовать условия продуктовой программы и основных требований к МФО.

Главой государства дано поручение в ходе расширенного заседания Правительства Республики Казахстан от 26 января 2020 года о необходимости пересмотра инструментов государственной программы «Еңбек» и развитии микрофинансирования.

Во исполнение поручений Премьер-Министра Республики Казахстан (от 22.09.2020 г. и 22.10.2020 г.), данных на заседаниях Проектного офиса, МНЭ совместно с НПП «Атамекен» и

заинтересованными госорганами разработан проект Концепции развития микрофинансовых организаций с участием государства и НПП.

Целью концепции предусматривается создание МФО для повышения экономической активности населения через привлечение к занятию предпринимательской деятельностью.

Основными задачами концепции являются:

- массовое вовлечение населения в предпринимательскую деятельность;
- поддержка перспективных предпринимательских идей;
- практическое обучение, приобретение участниками навыков ведения бизнеса;
- популяризация предпринимательской деятельности среди молодежи;
- формирование бизнес-среды на селе.

Так, для решения этих задач Правительством внесены изменения в соответствии с распоряжениями Премьер-Министра Республики Казахстан от 14.05.2020 г. №70-р и от 25.02.2021 г. №40-р в Дорожную карту занятости на 2020-2021 годы (далее - ДКЗ) во второе направление:

- повышение доступности финансирования (микрокредитования) бизнес-планов выпускников проекта «Бастау Бизнес» для развития производства отечественных товаров, услуг и создания рабочих мест, а также Законом «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Казахстан «О республиканском бюджете на 2021 – 2023 годы» (подписан Главой государства 25.05.2021 г.) предусмотрено выделение в 2021 году в размере 22,5 млрд.тенге для фондирования МФО с участием НПП и МИО.

Кроме того, необходимо отметить, что в целях повышения доступности финансирования (микрокредитования), АКК осуществлена оптимизация бизнес-процесса по фондированию МФО, в том числе, разработан новый и внесены соответствующие изменения в действующие ВНД.

В настоящее время, НПП «Атамекен» инициировало создание в регионах 15 МФО с участием НПП и МИО (с долями участия МИО - 49%, НПП – 51%).

Для исполнения поручений по повышению доступности финансирования для субъектов предпринимательства, МИО определил АКК в качестве региональной организации по кредитованию в рамках ДКЗ. МИО предоставляется бюджетный кредит АКК по ставке 0,01% годовых на срок до 10 лет. Фондирование МФО планируется по ставке 2% годовых на срок до 10 лет. Микрокредит для конечного заемщика МФО составит 6% годовых на срок до 7 лет с суммой займа до 8 тыс. МРП. Ожидаемый эффект по данной программе предусматривает финансирование 2 670 проектов, создание 6 800 рабочих мест.

### Финансирование через банки второго уровня



Рисунок 46 – 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.

При этом вовлечение финансовых институтов АКК будет осуществляться через различные инструменты, в том числе:

- 1) фондирование БВУ для последующего кредитования инвестиционной части проекта. При этом оборотный капитал будет финансироваться самим БВУ;
- 2) софинансирование (синдицированный заем), при котором БВУ и АКК совместно финансируют и разделяют риски по проекту;
- 3) агентское соглашение между АКК и БВУ о том, что БВУ осуществляет отбор и анализ проектов для финансирования АКК с учетом требований, определенных АКК;
- 4) продажу профинансированных АКК проектов БВУ, что позволит АКК досрочно аккумулировать средства по реализованным проектам для финансирования новых проектов.

### Финансирование субъектов АПК через лизинговые компании



Рисунок 47 - 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, при внедрении данного инструмента;
- взаимодействие с ЛК, являющимися дочерними организациями БВУ и частными ЛК.

Как институт развития планирует осуществить следующие мероприятия для развития рынка лизинга:

- 1) создать условия расширения финансового лизинга за счет государственных и иных источников фондирования;
- 2) внедрить альтернативные варианты видов обеспечения, в том числе, пересмотреть подходы по оценке предмета залога;
- 3) совершенствование условий продуктовой программы и основных требований к лизинговым компаниям.
- 4) совместная с лизинговыми компаниями работа по методологической и технологической базе инструментов лизинга для АПК и связанных отраслей.

## Миссия и видение АКК

### Миссия

Миссией АКК является содействие устойчивому развитию АПК Республики Казахстан путем формирования доступной и эффективной системы финансирования.

### Видение

АКК – ключевой институт развития АПК, обладающий эффективной моделью деятельности, способствующий индустриализации, интенсификации и диверсификации АПК путем развития устойчивой и доступной системы финансирования.

## Стратегические направления деятельности



Рисунок 48 – Стратегические направления деятельности АКК

**1. Увеличение охвата финансированием субъектов АПК, содействие институциональной зрелости финансовых институтов и росту производительности труда в сельском хозяйстве**

**Цель 1.1. Увеличение охвата субъектов АПК финансовыми услугами**

**Задача 1.1.1. Проработка возможности увеличения объема финансирования субъектов АПК, через прямое кредитование и фондирование КТ, МФО, РИЦ, БВУ, ЛК в рамках программ кредитования АКК**

АКК продолжит работу по предоставлению льготного финансирования субъектам АПК через прямое кредитование (включая микрокредитование), включая проработку возможности увеличения доли финансирования субъектов АПК через финансовые институты.

Согласно постановлению Правительства Республики Казахстан № 820 от 11 декабря 2018 года «О некоторых вопросах обеспечения долгосрочной тенговой ликвидности для решения задачи доступного кредитования» поставлены стратегические задачи по расширению производства в обрабатывающей промышленности, АПК и насыщение внутреннего рынка товарами и услугами отечественных производителей, в рамках которой АКК является Оператором по финансированию приоритетных проектов по производству и переработке в АПК наряду с банками второго уровня.

Необходимо отметить, что на фоне общего ослабления и как следствие консолидации банковского сектора, сокращается количество БВУ, которые удовлетворяют риск-аппетиту АКК. Консолидация БВУ делает их более надежными партнерами, но размер собственного капитала АКК не позволяет наращивать объемы их фондирования, а также размещения временно свободных денежных средств АКК, принятие гарантий БВУ в качестве обеспечения по займам на ВПиУР, а также принятия в залог депозитных средств Кредитных Товариществ.

Учитывая необходимость обеспечения внутреннего рынка отечественной продукцией и повышения экспортного потенциала страны имеется потребность в выделении АКК бюджетных средств на увеличение уставного капитала, в объемах, предусмотренных документами Системы государственного планирования Республики Казахстан.

АКК будет финансировать и софинансировать преимущественно малый и средний бизнес через КТ, МФО, РИЦ, БВУ и ЛК, создавая для этого необходимые условия и стимулы. АКК будет применяться комплексный подход при разработке программ/продуктов для субъектов АПК, в которых учитывается производственный цикл отрасли, разрывы в цепочке добавленной стоимости, а также потребность бизнеса в нескольких финансовых продуктах одновременно. Таким образом, АКК продолжит работу по формированию «продуктового пакета», включающего в себя оптимальную комбинацию финансовых продуктов и инструментов с целью соответствия графика погашения циклам производства и потребностям субъектов АПК.



Рисунок 49 - Пример Продуктового пакета (Product bundling)

Финансирование БВУ для последующего кредитования субъектов АПК, помимо прямого финансирования, будет осуществляться через инструмент софинансирования БВУ, что позволит повысить долю финансирования АПК за счет средств банков. В зависимости от риск-аппетита банков и эффективности реализации нефинансовых мер поддержки АКК, доля банковского софинансирования будет последовательно увеличиваться. Аналогичная практика будет применяться к МФО, ЛК, а также к КТ по мере их институционального развития в части финансирования АПК.

С целью повышения количества малых субъектов АПК, получивших финансирование, АКК будет фокусироваться на финансировании и развитии КТ, МФО, РИЦ как одних из основных каналов, способных обеспечить широту охвата финансированием субъектов АПК. Для финансирования устойчивых малых субъектов АПК и среднего бизнеса планируется оказание финансовой поддержки преимущественно через БВУ и ЛК.

Для повышения уровня финансирования и софинансирования субъектов АПК финансовыми институтами АКК намерена разработать взаимовыгодные условия финансирования для финансовых институтов – партнеров (оптимальная процентная ставка, размер кредитной линии, период и т.д.), и при этом сохранить независимость финансовых институтов в принятии решений. Одной из сильных сторон АКК должна оставаться возможность предоставления конкурентных процентных ставок финансовым институтам для последующего финансирования субъектов АПК, обеспечивая при этом выгодные условия финансирования для конечных заемщиков.

### **Задача 1.1.2. Расширение и развитие инструментов финансирования субъектов АПК**

В рамках реализации Стратегии будет изучена возможность использования следующих инструментов:

- 1) налаживание сотрудничества с АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» по использованию инструмента частичной гарантии для финансовых институтов с целью реализации совместных программ кредитования субъектов АПК (*Рисунок 51*);
- 2) инструмент кредитования инвестиционных проектов в рамках формирования экосистем согласно документам системы государственного планирования (*Рисунок 52*);

Расширение инструментов финансирования позволит создать стимулы у частных финансовых институтов финансировать АПК. Инструменты софинансирования позволят разделить кредитные риски между АКК и финансовыми институтами, а также повысят долю финансирования АПК за счет средств финансовых институтов.

Инструмент частичной гарантии АО «Фонд развития предпринимательства «Даму», в рамках сотрудничества с АКК, необходим для повышения количества и объема финансирования субъектов АПК через БВУ и ЛК путем снижения их кредитных рисков.

Инструмент кредитования инвестиционных проектов на первоначальном этапе реализации проекта с последующей передачей/продажей обязательства БВУ может создать дополнительные стимулы для финансирования инвестиционных проектов, способствующих сокращению разрывов в цепочке добавленной стоимости.



7) создание экосистемы по производству и переработке масличных культур.



Рисунок 52 - Финансирование инвестиционных проектов для формирования экосистем.

Инвестиционные проекты должны соответствовать следующим критериям:

- 1) оказание положительного влияния на отрасли АПК и/или смежные отрасли;
- 2) увеличение производительности труда и/или занятости населения;
- 3) соответствие приоритетным направлениям, определенным в государственных программах развития, в том числе по направлениям: производство и переработка мяса, фруктов, овощей, сахара, зерновых, масличных культур, молочной продукции.

## Цель 1.2. Содействие росту производительности труда в сельском хозяйстве

В рамках реализации Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года государство будет продолжать политику приверженности открытой торговле и инвестициям, позволяющим стимулировать рост за счет усиления конкуренции, предпочтения более производительных предприятий и обеспечения ускоренного технологического обновления.

Обеспечивая последовательный рост финансирования субъектов АПК, АКК способствует расширению производственных мощностей организованных хозяйств, имеющих более высокую производительность труда в сравнении с личными подворными хозяйствами и сельхозформированиями с устаревшими технологиями. В общем объеме кредитования отдельно выделяются займы на приобретение основных средств в АПК, которыми в последующем учитываются официальной статистикой, как инвестиции СХТП и перерабатывающих предприятий в основной капитал.

При этом, экспортоориентированность, и/или инновационность также будут одними из приоритетных критериев для предоставления льготного финансирования инвестиционных проектов.

Также, в случае достижения в рамках проекта цели по экспорту производимой продукции будет предусмотрена соответствующая процедура по предоставлению льготной процентной ставки по кредиту/лизингу.

Порядок предоставления льготных условий кредитования при достижении показателей инновационности, экспорта, производительности труда, и/или иных встречных обязательств по проектам будут регулироваться в соответствии с Госпрограммой АПК и/или внутренними нормативными документами АКК.

Одним из факторов роста производительности труда в отрасли АПК является использование высокотехнологической сельскохозяйственной техники. В связи с чем, КАФ

будет продолжаться работа по повышению технической оснащенности и модернизации АПК путем увеличения инвестиций по лизингу техники и оборудования.

### **Задача 1.2.1. Финансирование инвестиционных проектов, предусматривающих внедрение передовых инновационных технологий**

Низкая урожайность в растениеводстве, неудовлетворительная продуктивность в животноводстве, износ основных средств, устаревшие технологии и недостаточная развитость сельской инфраструктуры на данный момент являются ключевыми сдерживающими факторами для стимулирования устойчивого роста АПК.

АКК, имея значительный опыт в кредитовании и оценке отраслевых кредитных рисков, планирует содействовать в реализации инвестиционных проектов, предусматривающих внедрение передовых технологий. Для этих целей будет разработана соответствующая политика АКК, включающая в себя методику оценки кредитных и инвестиционных рисков, определение источников финансирования и оптимальной стратегии выхода из проекта. При этом, АКК не будет входить в капитал предприятия.

### **Задача 1.2.2. Софинансирование и сопровождение инвестиционных проектов**

АКК будет фокусироваться на проектах, повышающих экономическую эффективность в сельском хозяйстве. Кредитование проектов будет осуществляться на льготных условиях, используя различные инструменты финансирования, например, традиционное, синдицированное кредитование.

АКК будет разработана методика оценки типовых инвестиционных проектов для снижения операционных и временных затрат АКК на оценку проектов.

## **Цель 1.3. Содействие институциональному развитию финансовых институтов в АПК**

### **Задача 1.3.1. Институциональное развитие системы КТ**

Низкий уровень финансовой грамотности населения и неосведомленность о финансовых услугах являются одними из основных сдерживающих факторов развития устойчивой системы финансирования в сельской местности. Так, в целях обеспечения эффективного использования государственных средств и производительности финансируемых проектов, АКК в сотрудничестве с финансовыми институтами и другими партнерами осуществляет комплексный подход по решению данных проблем, а также оказывает информационную, консультационную, методологическую и образовательную поддержку субъектам АПК.

Кредитные товарищества являются одними из ключевых агентов по финансированию субъектов АПК в сельской местности. Их развитие является важным фактором в становлении самостоятельной и независимой системы финансирования субъектов АПК.

Фокус АКК будет направлен на повышение институционального развития системы КТ путем создания поддерживающей базы, выраженной в оказании нефинансовых мер поддержки. АКК продолжит оказывать финансовую поддержку КТ за счет средств АКК и партнеров, а также будет стремиться создать условия для создания КТ в областях с их наименьшим присутствием.

АКК будет стремиться создавать необходимые условия для привлечения международных и национальных организаций-партнеров для финансирования КТ и предоставления нефинансовой поддержки, а также развития необходимых технологий с целью повышения возможности КТ обслуживать растущее количество участников.

Для повышения финансовой устойчивости КТ АКК планирует следующее, включая, но не ограничиваясь:

- 1) оказание методологической поддержки по разработке методики риск-менеджмента, финансового управления КТ, бухгалтерского учета и отчетности КТ;
- 2) оказание методологической поддержки КТ в определении ключевых показателей деятельности, методики их расчета, мониторинге и формированию отчетности, как часть необходимой базы для повышения устойчивости и прозрачности КТ;
- 3) содействие развитию автоматизированной системы по сбору информации и формированию отчетности на регулярной основе для мониторинга профинансированных КТ АКК;
- 4) разработка и реализация плана по обмену опытом и «лучшими практиками» между КТ с целью повышения обмена информацией между КТ и созданию предпосылок для их объединения и/или укрупнения;
- 5) оказание содействия развитию саморегулируемой организации (СРО), включающее в себя разработку типовых форм документов для СРО совместно с партнерами, оказание консультационной поддержки СРО совместно с партнерами и другое.

### **Ожидаемые результаты**

Решение задач первого стратегического направления деятельности позволит увеличить количество, объем и широту географического охвата финансированием субъектов АПК в сельской местности через финансовые институты, а также будет способствовать созданию условий для перенаправления средств финансовых институтов в сельское хозяйство. Реализация инвестиционных проектов для формирования экосистем станет важным элементом для повышения производительности труда и сокращения разрывов в цепочке добавленной стоимости АПК.

## **2. Повышение эффективности деятельности**

### **Цель 2.1. Обеспечение финансовой устойчивости**

#### **Задача 2.1.1. Поддержание оптимального уровня доходности**

АКК не ставит перед собой цель увеличения стоимости акционерного капитала, при этом будет поддерживать оптимальный уровень покрытия операционных затрат доходами.

В целях реализации данной задачи АКК будет осуществлять мониторинг ключевых показателей деятельности, а также способствовать оптимизации процентной маржи и операционных расходов.

### Задача 2.1.2. Привлечение средств на внутреннем и международном рынках капитала

АКК продолжит активно реализовывать текущие и новые финансовые программы, привлекаемые как за счет бюджетных средств, так и за счет негосударственных источников заимствования. В связи с ограниченным доступом к государственным источникам финансирования, АКК продолжит проводить работу по привлечению дополнительных источников фондирования. При этом показатель левериджа (долг/капитал) АКК не должен превышать показателя 5,5.



Рисунок 53 - Индикативная стратегия фондирования, 2017 – 2023 годы

АКК продолжит работу по привлечению фондирования от международных институтов развития, таких как Европейский Инвестиционный Банк, Азиатский Банк Развития и другие финансовые институты.

На текущий момент АКК не привлекало займы с плавающей ставкой вознаграждения. АКК будет привлекаться фондирование с внутренних и внешних рынков капитала, а также со стороны международных финансовых организаций при условии наличия доступных инструментов хеджирования валютных рисков по займам/лизингу для конечных заемщиков – субъектов АПК.

Инструмент секьюритизации, учитывая целевой ссудный портфель АКК, состоящий преимущественно из крупных активов в виде займов БВУ, КТ, ЛК, РИЦ и МФО, может стать одним из ключевых источников фондирования АКК. Однако, учитывая низкую развитость данного инструмента на территории Казахстана и отсутствие эффективно реализованных размещений подобного рода облигаций, АКК проведет мероприятия по изучению законодательной базы, привлечет компетентных специалистов для определения возможности внедрения подобного механизма как основного источника фондирования в долгосрочной перспективе.

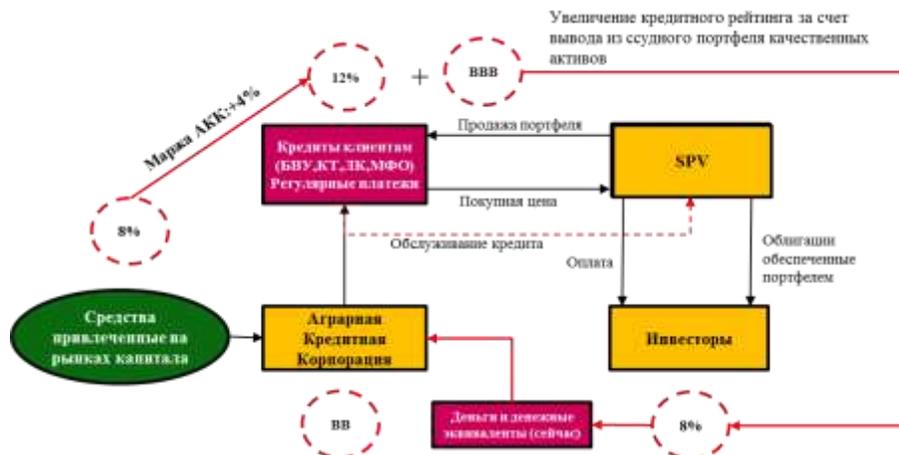


Рисунок 54 - Механизм работы инструмента секьюритизации

### Задача 2.1.3. Проведение мероприятий по снижению количества проблемных проектов

По состоянию на 01.01.2021 г. проблемный портфель АКК состоит из 479 проектов на сумму 47,5 млрд. тенге, в том числе по задолженности по основному долгу составляет 33,8 млрд. тенге.

Основные мероприятия АКК, направленные на снижение уровня NPL90+, а также сокращение количества проблемных проектов включают:

- своевременное проведение мер, направленных на возврат задолженности;
- активное выставление на торги залогового имущества в рамках исполнительного производства, в том числе поиск покупателей на залоговое имущество;
- предоставление обоснованной отсрочки заемщикам, имеющие финансовые затруднения путем заключения медиативного/мирового соглашения;
- завершение процедуры банкротства в запланированные сроки, с последующей ликвидацией должника и признанием АКК непогашенной задолженности убытком.

## Цель 2.2. Совершенствование операционной деятельности

### Задача 2.2.1. Повышение эффективности ключевых бизнес-процессов и организационной структуры

АКК будет стремиться к формированию эффективной модели деятельности посредством оптимизации ключевых бизнес-процессов. Успешная реализация целей и задач Стратегии развития потребует планомерной работы по улучшению операционной деятельности, посредством приведения бизнес-процессов, организационной структуры и работы филиалов в соответствии со стратегическим видением.

Первоочередной задачей стоит улучшение деятельности в части предоставления кредитов на всех этапах жизненного цикла кредита, включая оценку заявки на кредитование, анализ заемщика, одобрение, выдачу, мониторинг, контроль и работу с проблемной задолженностью. Улучшение по данному направлению позволит в более короткие сроки и с

наименьшими затратами выдавать кредиты, при этом максимально снижая кредитные риски, повышая прозрачность процесса финансирования.

Параллельно с этим, АКК будет улучшать процессы по определению и присвоению кредитных рейтингов и лимитов. Данное направление позволит наиболее эффективно и с наименьшими рисками распределять финансирование по каждому финансовому институту в отдельности. Фокус в данном направлении будет сделан на сотрудничестве с КТ, МФО, РИЦ и ЛК, как наименее зрелыми институтами. Во вторую очередь, будет проведена работа по улучшению процессов оценки лимитов для банков, как наиболее зрелой группы финансовых институтов в Казахстане.

Организационная структура будет выстроена в соответствии с бизнес-моделью, принятой в рамках Стратегии развития. АКК будет стремиться к оптимальной гибкой структуре центрального аппарата и филиалов, отражающей специфику бизнес-модели и обеспечивающей эффективную вертикальную и горизонтальную коммуникацию.

Для реализации отдельных проектов будут сформированы кросс-функциональные команды, состоящие из представителей различных структурных подразделений, управляемые проектными менеджерами, ответственными за реализацию проектов. При этом, модель функционирования филиалов претерпит изменения в части постепенной смены фокуса с прямого кредитования на оказание нефинансовых услуг, направленных на повышение институциональной зрелости и вовлеченности финансовых институтов и субъектов АПК в систему финансирования АПК.

Для обеспечения эффективной работы АКК будет повышать компетенции персонала по ключевым направлениям деятельности и сельского хозяйства. Таким образом, АКК будет уделять особое внимание развитию персонала, как одного из ключевых компонентов для достижения стратегических целей АКК.

### **Задача 2.2.2. Участие в создании единого Холдинга с присоединением КАФ к АКК и слиянием АКК с ФФПСХ**

В соответствии с поручением Главы государства в рамках послания народу Республики Казахстан от 1 сентября 2020 года АО «НУХ «Байтерек» и АО «НУХ «КазАгро» были объединены в единый Холдинг постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2020 года № 952.

Также в рамках поручения Главы государства по сокращению активов АО «НУХ «Байтерек» будет произведено двукратное сокращение портфельных компаний с соответствующей корректировкой штатной численности. В частности, будут приняты следующие меры:

- дочерние организации АО «НУХ «КазАгро» (АКК, КАФ и ФФПСХ) будут переданы в объединенный Холдинг в качестве дочерних организаций.

- КАФ станет дочерней компанией АКК, осуществляющей лизинговое финансирование в сельском хозяйстве;

- передача ФФПСХ в АКК функции оператора по страхованию в АПК, кредитованию микробизнеса и функции агента по «Сельской ипотеке» в рамках проекта «С дипломом в село»;

- ликвидация ФФПСХ.

Начиная с 2020 года в стране начала действовать добровольная система агрострахования. При этом для стимулирования страхования начата государственная

поддержка в виде субсидирования страховых премий. В рамках этой системы АКК выступит агентом процессов страхования.

Объем финансирования лизинга сельскохозяйственной техники и оборудования будет являться одним из ключевых показателей деятельности в долгосрочном периоде.

КАФ будет содействовать обновлению сельхозтехники и оборудования в АПК через предоставление лизингового финансирования.

### **Задача 2.2.3. Автоматизация ключевых бизнес-процессов**

В соответствии со Стратегией цифровизации Холдинга планируется внедрить процессный подход к оптимизации и цифровизации операционной деятельности АКК за счет реализации следующих инициатив:

1) автоматизация и оптимизация внутренних бизнес-процессов посредством внедрения BPM-системы и обеспечения безбумажного документооборота в АКК;

2) автоматизация процессов кредитования, путем разработки CRM/BPM системы, создание системы по автоматической обработке и принятию решений по кредитным продуктам с применением искусственного интеллекта и скоринговой системы, развитие сервиса документооборота по кредитованию. Система будет интегрирована с порталом Холдинга «Digital Baiterek»;

3) автоматизация процессов пост кредитного обслуживания и мониторинга проектов;

4) интеграция с системами государственных органов и финансовыми институтами.

Результатами реализации мер по автоматизации основных процессов кредитования станут:

1. Обеспечение комплексного подхода поддержки бизнеса по принципу «одного окна», наличие возможности сельхозтоваропроизводителям пользоваться услугами АКК из любой удобной им географической точки. Обеспечения прозрачности процесса приема и обработки заявок.

2. Повышение эффективности деятельности работников АКК, повышение исполнительской дисциплины путем ускорения согласования документов и принятия решений, а также уменьшения числа непродуктивных действий и высвобождения рабочего времени, как следствие роста производительности труда.

3. Минимизация коррупционной составляющей при оказании услуг сельхозтоваропроизводителям. Сокращение времени на получение услуг. Ре-инжиниринг процессов кредитования.

4. Удовлетворённость субъектов АПК качеством оказываемых АКК услуг.

### **Цель 2.3. Повышение качества и прозрачности корпоративного управления**

#### **Задача 2.3.1. Повышение рейтинга корпоративного управления**

АКК ставит задачу по достижению уровня корпоративного управления до 89% к 2023 году. В связи с чем, предполагается проведение планомерной работы по дальнейшему выстраиванию модели корпоративного управления, соответствующей лучшим мировым практикам и ряду основополагающих принципов в части:

1. Соблюдения прав акционеров, инвесторов и иных заинтересованных сторон;

2. Разделения полномочий и ответственности между органами управления;

3. Наличия эффективного органа управления (структура совета директоров, наличие работоспособных комитетов, отсутствие конфликтов интересов и др.);
4. Выстроенной системой управленческой отчетности;
5. Информационной открытости для акционеров и иных заинтересованных сторон, включая социальную ответственность;
6. Прозрачной дивидендной политике;
7. Наличия эффективных систем внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Посредством разработки и последующей реализации коммуникационной стратегии АКК будет стремиться к повышению прозрачности, подотчетности и открытости информации о деятельности для всех заинтересованных сторон.

### **Задача 2.3.2. Развитие человеческих ресурсов**

Успех реализации Стратегии во многом будет зависеть от качества кадрового состава АКК. Планомерное развитие человеческого капитала будет выстраиваться на базе Единой кадровой политики Холдинга, основанной на принципах управления изменениями (ориентированности на возникающие тенденции внутренней и внешней среды, на прогнозирование событий и инициирование перемен); бизнес - интегрированности (вовлеченности в реализацию стратегии Холдинга); преемственности (сохранении лучших практик и традиций управления персоналом); инновационности (разработки и применения современных HR - технологий, обеспечивающих эффективное управление персоналом); высокотехнологичности (применения современных автоматизированных систем управления); прозрачности (максимальной открытости и понятности); социальной ориентированности (направленности на реализацию ожиданий работников, конкретизацию социальной ответственности в регионах присутствия).

С этой целью АКК будет развивать стратегическую роль HR-функции. Таким образом, будет совершенствоваться система грейдинга, предусматривающая ранжирование должностей в зависимости от ценности сотрудника, связанной с его опытом и профессиональными навыками, а также вкладом в развитие АКК. В дополнение, АКК будет проведена работа по совершенствованию плана управления преемственностью персонала с целью развития компетенции внутри АКК и удержания высококвалифицированных специалистов.

АКК будет выстраивать эффективную корпоративную культуру, ориентированную на достижение максимальной вовлеченности работников в реализацию стратегических задач АКК. АКК нацелена на повышение эффективности деятельности путем автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, а также внедрения современных практик в области управления человеческими ресурсами в рамках Единой кадровой политики.

### **Задача 2.3.3. Повышение «системы управления эффективностью»**

АКК будет стремиться к повышению системы управления эффективностью посредством обеспечения построения сбалансированной системы ключевых показателей деятельности и дальнейшего их каскадирования от стратегического до функционального и операционного уровней. Также планируется совершенствование системы управленческой отчетности.

#### **Задача 2.3.4. Соблюдение принципов в области устойчивого развития**

Внедрение принципов и инициатив устойчивого развития в деятельности АКК является главнейшим приоритетом для достижения целей, закрепленных в Стратегии «Казахстан – 2050».

В Стратегии «Казахстан – 2050» поставлена задача провести масштабную модернизацию сельского хозяйства, особенно в условиях растущего глобального спроса на сельхозпродукцию, в частности, необходимо увеличить посевные площади и урожайность за счет внедрения новых агротехнологий, в агропромышленном секторе комплексно перейти на влагосберегающие технологии, создать национальные конкурентоспособные бренды с акцентом на экологичность.

В целях реализации государственной политики и достижения целей, поставленных в Стратегии «Казахстан-2050» – новый политический курс состоявшегося государства», АКК намерена соблюдать и интегрировать экологические, социальные и управленческие факторы устойчивого развития (факторы ESG) в бизнес-процессы по принятию решений по финансированию субъектов АПК, а также в рамках текущей деятельности. В обозримом будущем АКК будет стремиться к разработке внутренних нормативных документов, регламентирующих требования к финансируемым проектам на соответствие принципам устойчивого развития и нормам законодательства по охране окружающей среды, в том числе Экологического кодекса Республики Казахстан. Решая задачи в области устойчивого развития, АКК опирается на свою миссию, положения стратегии развития, а также использует нормы поведения и принципы, закреплённые международными стандартами в области устойчивого развития.

АКК реализовывает инициативы в области устойчивого развития в следующих направлениях:

- 1) содействие в достижении Целей устойчивого развития (далее - ЦУР);
- 2) развитие ответственного финансирования;
- 3) содействие ответственным закупкам;
- 4) формирование единой кадровой политики;
- 5) повышение прозрачности в деятельности.

Реализация данных инициатив в деятельности АКК является приоритетом для достижения целей и задач, отраженных в Стратегии «Казахстан – 2050».

С целью мониторинга результативности деятельности в области устойчивого развития, АКК осуществляет реализацию и контроль за исполнением Плана мероприятий по устойчивому развитию, а также разработку и внедрение внутренних документов, необходимых для построения дальнейших планов по совершенствованию мероприятий в области устойчивого развития.

АКК намерена последовательно расширять участие в международных инициативах в области устойчивого развития, в том числе посредством присоединения к инициативам, касающихся применения практики ответственного инвестирования.

#### **1) Содействие в достижении 17 целей ООН в области устойчивого развития**

В рамках реализации Стратегии «Казахстан – 2050» АКК при финансировании проектов АПК будет учитывать экологические и социальные риски, с целью минимизации вредного воздействия на окружающую среду и отдавать предпочтение проектам, предусматривающим:

- развитие и внедрение ресурсосберегающих технологий, устойчивое использование воды;

- внедрение технологий и реализацию мероприятий по минимизации деградации сельскохозяйственных земель;
- применение органических удобрений при проведении полевых работ для повышения продуктивности посевных площадей;
- использование агротехнологий при обработке почвы пастбищных угодий с целью сохранения и восстановления продуктивности пастбищ и качества кормов для выпаса сельскохозяйственных животных;
- создание новых рабочих мест, повышение доходов сельского населения, повышение производительности труда, развитие экспорта сельхозпродукции.

## **2) Развитие ответственного финансирования**

АКК будет стремиться обеспечить приверженность принципам «зеленой» экономики и реализацию мероприятий в рамках Концепции по переходу Республики Казахстан к «зеленой» экономике, направленной на построение устойчивой и эффективной модели экономики.

## **3) Содействие ответственным закупкам**

При принятии решений относительно закупок АКК планирует предусмотреть во внутренних документах требования, соответствующие экологическим, социальным и этическим характеристикам закупаемых товаров, работ и услуг (далее – ТРУ), по возможности, их интегрируя в практику закупок.

АКК будет осуществлять актуализацию типовых форм договоров о закупках товаров, работ и услуг с учетом принципов устойчивого развития.

## **4) Формирование единой кадровой политики**

В целях обеспечения необходимыми человеческими ресурсами с необходимой квалификацией и требуемой мотивацией будет проведена работа по формированию и внедрению единой кадровой политики. Основной целью единой кадровой политики является обеспечение формирования устойчивого человеческого капитала, как одного из конкурентных преимуществ АКК.

## **5) Повышение прозрачности в деятельности АКК**

Учитывая высокую экономическую и социальную значимость в содействии развития национальной экономики страны посредством финансирования проектов в сфере сельского хозяйства с целью обеспечения продовольственной безопасности страны, АКК будет стремиться к активному информированию целевых аудиторий о своей деятельности. Это позволит добиваться вовлечения граждан и делового сообщества в программы финансирования субъектов АПК для повышения имиджа компании.

С целью повышения прозрачности и существенности для заинтересованных сторон раскрываемой информации АКК публикует годовой отчет в соответствии с внутренними нормативными документами и лучшей практикой раскрытия информации.

## **Ожидаемые результаты**

Реализация задач второго стратегического направления деятельности позволит сформировать эффективную модель деятельности АКК, повысить прозрачность

корпоративного управления и скорость принятия решений, обеспечит финансовую устойчивость.

## Ключевые показатели деятельности

Таблица 8 - Ключевые показатели деятельности АКК

КПД	Ед.изм.	Обоснование	Формула расчета	2023
1. Объем кредитования АПК в рамках программ финансирования:	Млрд. тенге	Для мониторинга обеспечения АПК финансовыми ресурсами с учетом всех каналов финансирования и мониторинга участия АКК в достижении ключевых национальных индикативов	<p><b>КПД = кредиты АКК (в т.ч. ср-ва ФФПСХ) + фондирование АКК (БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК) + объем лизинга сельхозтехники и оборудования (данные КАФ).</b></p> <p>КПД учитывает объемы финансирования субъектов АПК и лизинга сельскохозяйственной техники и оборудования из расчета заключенных договоров финансового лизинга.</p>	389,5
2. Объем инвестиций в основной капитал в отрасли АПК (за год):	Млрд. тенге	В реализацию задач «Стратегии-2050», Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, и документов системы государственного планирования РК		247,7
- в сельском хозяйстве (АКК)	Млрд. тенге		КПД = кредиты АКК (в т.ч. ср-ва ФФПСХ) + фондирование АКК (БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК) + объем лизинга сельхозтехники и оборудования (данные КАФ) направленные на финансирование закупа субъектами АПК, основных средств и проведения СМР в сельском хозяйстве за отчетный период.	244,7
- в отрасли производства продуктов питания (АКК)	Млрд. тенге		КПД = кредиты АКК + фондирование АКК (БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК) направленные на финансирование закупа субъектами АПК основных средств и проведения СМР в производстве продуктов питания за отчетный период.	3,0
3. Объем выручки предприятий, получивших поддержку (за год):	Млрд. тенге	В реализацию задач «Стратегии-2050», Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, и документов системы государственного планирования РК	<p><b>1. Формула определения <u>прогнозных</u> значений:</b></p> <p><b><math>ИВ = (ФВРЖ * \text{коэфф. прироста (13\%)} * Д\text{ФАО}) + (ФВПП * \text{коэфф. прироста (4,6\%)} * Д\text{ФАО})</math></b></p> <p>где,</p> <p><b>ИВ</b> – выручка по инвестиционным проектам;</p> <p><b>ФВРЖ</b> - Факт. выручка инвестиционных проектов по направлению «Растениеводство и животноводство» предыдущего года;</p> <p><b>Коэфф. прироста - 13%</b> - коэффициент полных затрат в отраслях «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление услуг в этих областях» за 2019 г. согласно данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК;</p> <p><b>ФВПП</b> - Факт. выручка инвестиционных проектов по направлению «Переработка» предыдущего года;</p> <p><b>Коэфф. прироста – 4,6%</b> - коэффициент полных затрат в отраслях «Производство продуктов питания и напитков» за 2019 г. согласно</p>	163,2

КПД	Ед.изм.	Обоснование	Формула расчета	2023
			<p>данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК;  <b>ДФАО</b> - доля участия финансирования АКК (в т.ч. КАФ) в инвестиционном проекте, %.</p> <p><i>*- формула расчета прогнозных значений КПД применяется исключительно для построения плановых значений с учетом фактических данных (за базу применяется факт 2020 г. и в последующем значения предыдущего года).</i></p> <p><b>2. Формула определения фактических значений:</b>  Инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе:  <b>ИВ = В по ФО * фактическая доля участия АКК (в т.ч. КАФ) в инвестиционном проекте.</b></p> <p>где,  <b>ИВ</b> – выручка по инвестиционным проектам;  <b>В по ФО</b> – выручка по финансовой отчетности.</p>	
<b>4. Объем экспортной выручки предприятиями, получившими поддержку (за год)</b>	Млрд. тенге	В реализацию задач «Стратегии-2050», Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, и документов системы государственного планирования РК	<p><b>1. Формула определения прогнозных значений:</b>  <b>ИВЭ = ВЭ по ФЭМ * плановая доля участия АКК (в т.ч. КАФ) в инвестиционном проекте.</b></p> <p>где,  <b>ИВЭ</b> – экспортная выручка по инвестиционным проектам;  <b>ВЭ по ФЭМ</b> – выручка по экспортным операциям по финансово-экономической модели проекта;</p> <p><b>2. Формула определения фактических значений:</b>  <b>ИВЭ = ВЭ * фактическая доля участия АКК (в т.ч. КАФ) в инвестиционном проекте.</b></p> <p>где,  <b>ИВЭ</b> – экспортная выручка по инвестиционным проектам;  <b>ВЭ</b> – объем экспорта подтвержденные экспортерами документально.</p>	16,3
<b>5. NPL 90+</b>	%	Показатель, характеризующий долю проблемных кредитов в ссудном портфеле	<p><b>КПД = (Кр АКК (90+) / Сп АКК) * 100 для 2021 года</b></p> <p><b>КПД = (ΣКр (90+) / Сп) * 100 для 2022 и 2023 года</b></p> <p>где,  <b>ΣКр(90+)</b> - сумма кредитов с просроченной задолженностью сроком более 90 дней;  <b>Сп</b> - ссудный портфель.</p>	9,0

КПД	Ед.изм.	Обоснование	Формула расчета	2023
<b>6. ROA</b>	Показатель	Важно, чтобы АКК создавало стоимость, включая обеспечение возвратности средств. При этом параметр будет стимулировать АКК управлять рисками (доля NPL90+, валютные риски) и операционными расходами	$\text{КПД} = (\text{ЧП} / \text{Аср}) * 100 \text{ для } 2021 \text{ года}$ <p>где,  <b>ЧП</b> – чистая прибыль АКК;  <b>Аср</b>– среднегодовое значение активов АКК.</p> $\text{КПД} = (\sum \text{ЧП} / \sum \text{Аср}) * 100 \text{ для } 2022 \text{ и } 2023 \text{ гг.}$ <p>где,  <b>∑ЧП</b> – консолидированная чистая прибыль АКК, КАФ, ФФПСХ;  <b>∑Аср</b>– среднегодовое значение консолидированных активов АКК, ФФПСХ, КАФ.</p>	<b>1,9</b>
<b>7. Доля негосударственных источников заимствования в общей структуре заимствования за отчетный год</b>	%	Важно, чтобы баланс АКК рос в большей степени от негосударственных источников заимствования (как внутренних, так и внешних рынков капитала)	$\text{КПД} = (\text{СНЗ} / \text{СОЗ}) * 100$ <p>где,  <b>СНЗ</b> – номинальная стоимость негосударственного заимствования за отчетный год;  <b>СОЗ</b> – номинальная стоимость общего заимствования за отчетный год.</p>	<b>70,0</b>
<b>8. Доля частного сектора в кредитном портфеле</b>	%	Важно, чтобы АКК либо не финансировало квазигосударственный сектор совсем, либо финансировало только при наличии доли частных инвестиций в соответствующей компании или проекте не менее 50%	$\text{КПД} = (\text{СЧС} / \text{КП(нетт)}) * 100$ <p>где,  <b>СЧС</b> – сумма кредитов, выданных частному сектору, на конец отчетного периода;  <b>КП(нетт)</b> – сумма кредитного портфеля (нетт) на конец отчетного периода.</p>	<b>80,0</b>
<b>9. Доля кредитного и инвестиционного портфеля от общих активов</b>	%	Важно, чтобы активы АКК работали для развития экономики, а не размещались в казначейском портфеле	$\text{КПД} = (\text{КП нетто} / \text{А}) * 100 \text{ для } 2021 \text{ года}$ <p>где,  <b>КП</b> – кредитный портфель (нетто) АКК;  <b>А</b> – активы АКК на конец отчетного периода.</p> $\text{КПД} = (\sum \text{КП нетто} / \sum \text{А}) * 100 \text{ для } 2022 \text{ и } 2023 \text{ г.г.}$ <p>где,  <b>∑КП</b> – сумма кредитных портфелей (нетто) АКК, КАФ, ФФПСХ;  <b>∑А</b>– консолидированные активы АКК, ФФПСХ, КАФ.</p>	<b>80,0</b>
<b>10. Объем лизинга сельхозтехники и оборудования (КАФ) (за год)</b>	Млрд. тенге	В реализацию задач «Стратегии-2050», Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, и документов системы государственного планирования РК	Фактический объем инвестиций за отчетный год, направленный на лизинг сельскохозяйственной техники и оборудования за счет всех источников финансирования из расчета заключенных договоров	<b>105,0</b>

## Риски реализации Стратегии и мероприятия по их предупреждению

Таблица 9 - Риски реализации Стратегии и мероприятия по их предупреждению

№	Наименование риска или угрозы	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению риска	Мероприятия по реагированию при наступлении риска
<b>Стратегическое направление 1. Увеличение охвата финансированием субъектов АПК, содействие институциональной зрелости финансовых институтов и росту производительности труда в сельском хозяйстве</b>				
1	Неготовность частных финансовых организаций увеличивать кредитование субъектов АПК	Снижение совокупных объемов кредитования субъектов АПК	Создание условий фондирования для финансовых институтов, позволяющих получать приемлемый минимальный уровень доходности при последующем финансировании субъектов АПК. Оказание нефинансовой поддержки частным финансовым институтам для повышения их институциональной готовности работы с субъектами АПК и перенаправлению части средств на финансирование АПК. Фокус на устойчивые финансовые институты, имеющие наибольший территориальный охват. Налаживание системы по управлению взаимоотношениями с субъектами АПК и финансовыми институтами – партнерами (CRM).	Выработка совместно с организациями – партнерами комплекса мер по повышению привлекательности кредитной деятельности в сельской местности, в т. ч. вне рамок компетенции Холдинга для последующего представления в уполномоченные государственные органы. Пересмотр условий фондирования, софинансирования в целях повышения рентабельности участия частных финансовых организаций в финансировании АПК.
2	Дефолт финансовых организаций по погашению задолженности перед АКК	Невозврат средств АКК	Совершенствование методики оценки рисков и определение рейтинга финансовых организаций. Проведение мониторинга финансового состояния финансовых организаций на регулярной основе. Требование по переводу долга в пользу АКК в случае ухудшения финансового состояния финансовых организаций.	Анализ причин дефолта финансовой организации, корректировка существующей методологии и политики по оценке кредитных рисков. Разработка мероприятий по взысканию долга согласно процедуре банкротства.
3	Неготовность частных финансовых организаций применять новые инструменты финансирования субъектов АПК	Низкая диверсификация видов финансовых инструментов для субъектов АПК	Разработка и продвижение программ по софинансированию и предоставление частичной гарантии с целью привлечения дополнительного капитала для частных финансовых институтов. Повышение информированности о преимуществах новых инструментов финансирования субъектов АПК.	Пересмотр программ кредитования и поиск альтернативных инструментов кредитования. Продолжение работы по информированности о преимуществах новых инструментов финансирования субъектов АПК.

№	Наименование риска или угрозы	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению риска	Мероприятия по реагированию при наступлении риска
<b>Стратегическое направление 2. Повышение эффективности деятельности</b>				
4	Запрет Национального Банка РК на расширение деятельности КТ в части приема депозитов или вкладов участников КТ	Отсутствие заинтересованности участников КТ в создании Центрального Кредитного Товарищества и, как следствие, снижение совокупных объемов кредитования и количества участников КТ	Содействие в создании и участие в рабочей группе касательно внесения изменений в законодательство РК в части возможности КТ приема взносов (депозитов) для последующего кредитования членов КТ.	АКК будет стремиться создавать необходимые условия для привлечения международных и национальных организаций-партнеров для финансирования КТ и предоставления нефинансовой поддержки, а также развития необходимых технологий с целью повышения возможности КТ обслуживать растущее количество участников.
5	Убыточность деятельности АКК	Ухудшение операционных результатов АКК, снижение кредитных рейтингов	Проведение мониторинга ключевых показателей деятельности, оптимизации процентной маржи и операционных расходов. Разработка долгосрочной финансовой модели с целью моделирования различных внешних и внутренних факторов и оценки их влияния на Обществу.	Проведение анализа запланированных и фактических показателей с описанием природы расхождения и возможными путями их митигирования в последующих периодах. Актуализация финансовой модели на регулярной основе.
6	Рост стоимости фондирования деятельности АКК	Снижение доступности финансирования для субъектов АПК	Реализация мероприятий по привлечению бюджетного финансирования в соответствии с установленными процедурами. Привлечение заемных средств под гарантию Холдинга. Постоянный мониторинг рынка капитала в целях поиска источников доступного фондирования, в т.ч. для замещения действующих обязательств.	Пересмотр по согласованию с Министерством сельского хозяйства приоритетов финансирования достижения отраслевых индикативов программ развития АПК с учетом анализа чувствительности проектов к стоимости кредитов.
7	Невозвратность средств фондирования, полученных финансовыми организациями для последующего кредитования субъектов АПК	Ухудшение финансового состояния АКК	Постоянный мониторинг финансового состояния и общих показателей финансовых организаций. Использование инструментов риск-менеджмента при определении лимитов фондирования финансовых институтов. Диверсификация фондирования по финансовым организациям.	Проведение предусмотренных нормативными правовыми актами мер по взысканию задолженности с финансовых институтов, привлечение дополнительного фондирования в целях недопущения падения объемов поддержки субъектов АПК.

№	Наименование риска или угрозы	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению риска	Мероприятия по реагированию при наступлении риска
8	Снижение кредитного рейтинга АКК	Ухудшение условий для привлечения займов. Возможное нарушение ковенант по привлеченным займам	Мероприятия по проработке вопроса периодической докапитализации уставного капитала с целью сохранения оптимального уровня левериджа. Повышение долгосрочной финансовой устойчивости и качества активов АКК.	Выработка и реализация плана мероприятий по устранению негативных факторов, определенных международными рейтинговыми агентствами как причины снижения рейтингов. Привлечение независимых консультантов по улучшению кредитного рейтинга (при необходимости).
9	Снижение качества человеческого капитала	Недостижение целевых показателей и задач Стратегии развития АКК	Повышение квалификации действующих сотрудников АКК и привлечение максимально компетентных кадров. Повышение профессионализма персонала, путем соответствующего обучения. Повышение требований к уровню квалификации сотрудников. Формирование эффективной и прозрачной системы мотивации, предусматривающей прозрачный механизм поощрения сотрудников за достижение положительных результатов.	Выработка и реализация планов мероприятий по устранению негативных факторов снижения эффективности деятельности.