

**УТВЕРЖДЕНО**

решением Совета директоров

АО «Аграрная кредитная корпорация»

от «27» февраля 2020 года №3



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

**на 2020 - 2029 годы**

**г. Нур-Султан**

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Анализ текущей ситуации .....</b>	<b>4</b>
Анализ внешней среды.....	4
PEST-анализ.....	4
Агропромышленный комплекс.....	7
Рынок финансирования субъектов АПК.....	12
Анализ внутренней среды.....	23
Текущая бизнес-модель.....	23
Финансовые показатели.....	28
SWOT-анализ.....	32
<b>Обзор международного опыта.....</b>	<b>33</b>
<b>Целевая бизнес-модель.....</b>	<b>38</b>
Прямое финансирование.....	40
Финансирование через кредитные товарищества.....	41
Финансирование субъектов АПК через микрофинансовые организации.....	41
Финансирование через банки второго уровня.....	41
Финансирование субъектов АПК через лизинговые компании.....	42
<b>Миссия и видение Общества.....</b>	<b>42</b>
Миссия.....	43
Видение.....	43
<b>Стратегические направления деятельности.....</b>	<b>43</b>
1. Увеличение охвата финансированием субъектов АПК, содействие институциональной зрелости финансовых институтов и росту производительности труда в сельском хозяйстве.....	43
Цель 1.1. Увеличение охвата субъектов АПК финансовыми услугами.....	44
Цель 1.2. Содействие росту производительности труда в сельском хозяйстве.....	48
Цель 1.3. Содействие институциональному развитию финансовых институтов в АПК... ..	51
2. Повышение эффективности деятельности.....	52
Цель 2.1. Обеспечение финансовой устойчивости.....	52
Цель 2.2. Совершенствование операционной деятельности.....	54
Цель 2.3. Повышение качества и прозрачности корпоративного управления.....	58
<b>Ключевые показатели деятельности.....</b>	<b>60</b>
<b>Риски реализации Стратегии и мероприятия по их предупреждению.....</b>	<b>63</b>

## Введение

Акционерное общество «Аграрная Кредитная Корпорация» (далее – Общество) создано Постановлением Правительства Республики Казахстан от 25 января 2001 года № 137 «О вопросах кредитования аграрного сектора», утратило силу в соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 7 июля 2006 года № 645 «О некоторых вопросах поддержки агропромышленного комплекса с участием специализированных организаций».

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

Принятие Стратегии развития Общества на 2020 – 2029 годы и постановка на утрату Стратегии развития Общества на 2017 – 2026 годы, утверждённой решением Совета директоров АО «Аграрная кредитная корпорация» от 27 октября 2017 года (с учетом изменений и дополнений, утвержденными решением Совета директоров АО «Аграрная кредитная корпорация» от 29 марта 2019 г. № 4, от 03 июня 2019 года № 7), обусловлены следующим:

- 1) принятие Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года, утвержденного Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 (далее – Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года);
- 2) принятие Государственной программы развития агропромышленного комплекса на 2017 – 2021 годы, утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 14 февраля 2017 года № 420 (далее – Госпрограмма АПК на 2017 – 2021 годы);
- 3) принятие Программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017 – 2021 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2016 года № 919 (далее – ПРПЗиМП на 2017 – 2021 годы);
- 4) политика снижения государственного участия в экономике;
- 5) изменения в документах Системы государственного планирования Республики Казахстан.

Стратегия развития Общества на 2020 – 2029 годы разработана с учетом Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Государственной программы развития агропромышленного комплекса на 2017 – 2021 годы, Стратегии развития акционерного общества «Национальный управляющий холдинг «КазАгро» на 2020-2029 годы» и других документов Системы государственного планирования Республики Казахстан, определяет миссию Общества, ее видение, стратегические направления деятельности, цели, задачи и ключевые показатели деятельности на 2020 – 2029 годы.

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

Общество осуществляет свою деятельность, руководствуясь следующими принципами:

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

## **Анализ внешней среды**

### **PEST-анализ**

#### *Политические и законодательные факторы*

Агропромышленный комплекс (далее – 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 государственные программы развития («Государственная программа развития АПК Республики Казахстан на 2017 – 2021 годы», «Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015 – 2019 годы», «Программа развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы»), 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 к 2021 году.

Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года ставит перед единственным акционером Общества АО «Холдинг «КазАгро» задачу поэтапно сокращать прямое кредитование и увеличивать фондирование частных финансовых институтов (кредитные товарищества, микрофинансовые организации, банки второго уровня, лизинговые компании, РИЦ) для последующего кредитования субъектов АПК. Общество будет участвовать в реализации поставленной задачи в рамках настоящей Стратегии.

#### *Экономические факторы*

Одним из важных экономических факторов, который оказывает значительное влияние на агропромышленный комплекс 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 и урбанизации в Казахстане создает положительные предпосылки для развития сельского хозяйства, роста потребности в финансовых услугах и повышения спроса на продукты пищевой промышленности. Наиболее значительными сдерживающими факторами доступа к финансовым услугам субъектов АПК являются отсутствие или недостаток залоговой базы, а также достаточно низкий уровень доходов в сельской местности, оказывающий негативное влияние на платежеспособность малых субъектов АПК.

Недостаточный уровень финансовой грамотности в сельской местности также влияет на уровень участия субъектов АПК в системе финансирования. 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 к 2021 году	+ Снижение рисков от финансовых потерь в кризисных ситуациях + Поиск банками более устойчивых источников финансирования + Слияние банков для выполнения

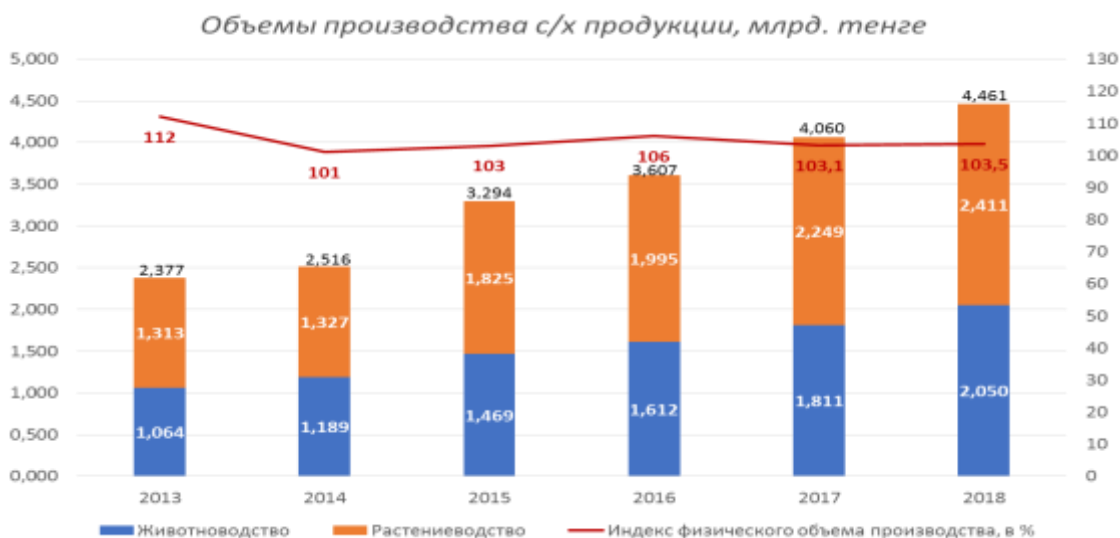
Проявление факторов	Влияние +/-
	нормативных требований НБРК
<p>Заключение соглашения между Правительством РК и Группой Исламского Банка Развития (ИБР) по укреплению взаимодействия в рамках гос. программы индустриально-инновационного развития РК и совершенствования законодательства в области исламского финансирования</p>	<p>+ Доступность дополнительного фондирования + Развитие исламского финансирования</p>
<p>Присвоение статуса АО «Аграрная кредитная корпорация» финансового агента</p>	<p>+ Бюджетные кредиты из республиканского бюджета могут привлекаться без обеспечения исполнения обязательств</p>
<p>Государственное регулирование сельскохозяйственной отрасли</p>	<p>Изменение направлений и приоритетов государственной политики в сфере АПК</p>
<b>Экономические факторы</b>	
<p>Членство в ВТО, ЕАЭС, ТС, ШОС</p>	<p>+ Потенциал интенсивного развития АПК за счет развития внешней торговли - Ужесточение конкуренции со стороны зарубежных сельхозпроизводителей - Усиление ограничений по применению мер гос. поддержки аграрной политики</p>
<p>Волатильность курса иностранной валюты по отношению к тенге</p>	<p>- Снижение ликвидности национальной валюты у финансовых институтов - Повышение стоимости инструментов хеджирования валютных рисков - Влияние на стоимость импортируемой сельскохозяйственной техники и оборудования</p>
<p>Изменение ставки рефинансирования НБРК</p>	<p>- Влияние на процентные ставки по кредитам финансовых институтов</p>
<b>Социальные факторы</b>	
<p>Рост населения, уровня жизни населения и урбанизации</p>	<p>+ Потребность в увеличении сельскохозяйственной продукции - Отток трудоспособного населения из сельской местности</p>
<p>Недостаточная финансовая грамотность сельского населения</p>	<p>- Отсутствие или низкое качество финансовой отчетности - Относительно низкий уровень доверия сельского населения к финансовым институтам</p>
<p>Низкий уровень доходов и залоговой базы субъектов АПК в сельской местности</p>	<p>- Низкая платежеспособность субъектов АПК - Низкая доступность к источникам финансирования</p>
<b>Технологические факторы</b>	
<p>Повышение проникновения интернета и мобильных технологий в сельскую местность</p>	<p>+ Необходимость развития электронных и онлайн услуг</p>
<p>Увеличение потребности в обновлении основных фондов АПК</p>	<p>+ Увеличение потребности в кредитных продуктах и лизинге</p>

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

## Агропромышленный комплекс

### Сельское хозяйство

С 1992 года в связи с увеличением уровня добычи полезных ископаемых доля сельского хозяйства в экономике Казахстана снизилась с 26% до 7,3% в 2018 году и за последние 7 лет этот показатель не превышает 8%. В сельском хозяйстве задействовано около 23,5% от занятых в экономике граждан.

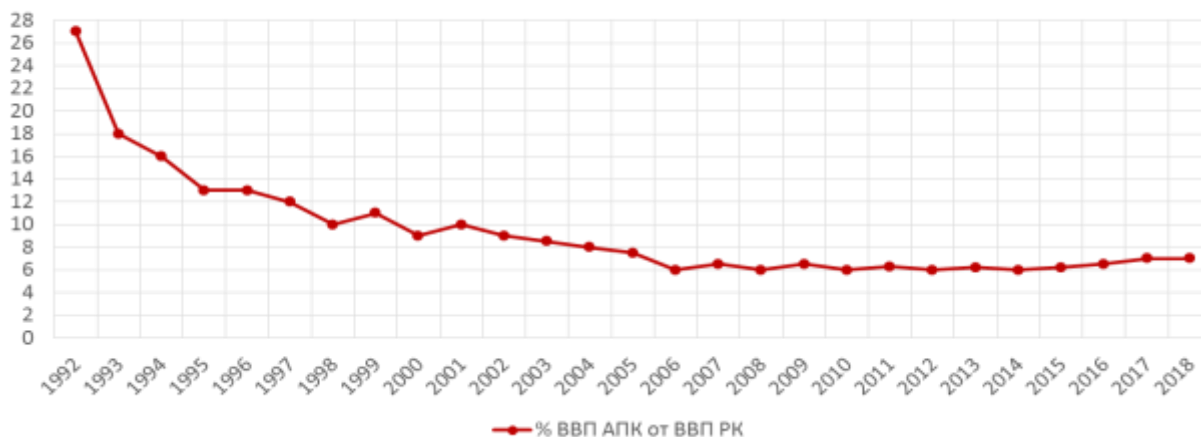


Источник - КС МНЭ РК

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

Казахстан находится в зоне рискованного земледелия и использует при этом устаревшие методы ведения сельского хозяйства, наблюдается высокая волатильность производства. Валовой выпуск сельскохозяйственной продукции в 2018 году составил 4,5 трлн. тенге, 54% от которого приходится на растениеводство. В 2018 году экспортировано продукции АПК на сумму около 3 миллиардов долларов США, из них только 37% доля переработанной продукции, остальные 63% в виде сырья, без переработки.

*Доля ВВП АПК, %*



Источник - КС МНЭ РК

Рисунок 2 – Доля ВВП АПК, %

Выпуск сельскохозяйственной продукции в 2018 году в растениеводстве на 39,4% формируется крестьянскими и фермерскими хозяйствами, в животноводстве этот показатель достиг 67,1%. Таким образом, личные и подсобные хозяйства производят почти половину сельскохозяйственной продукции в стране.

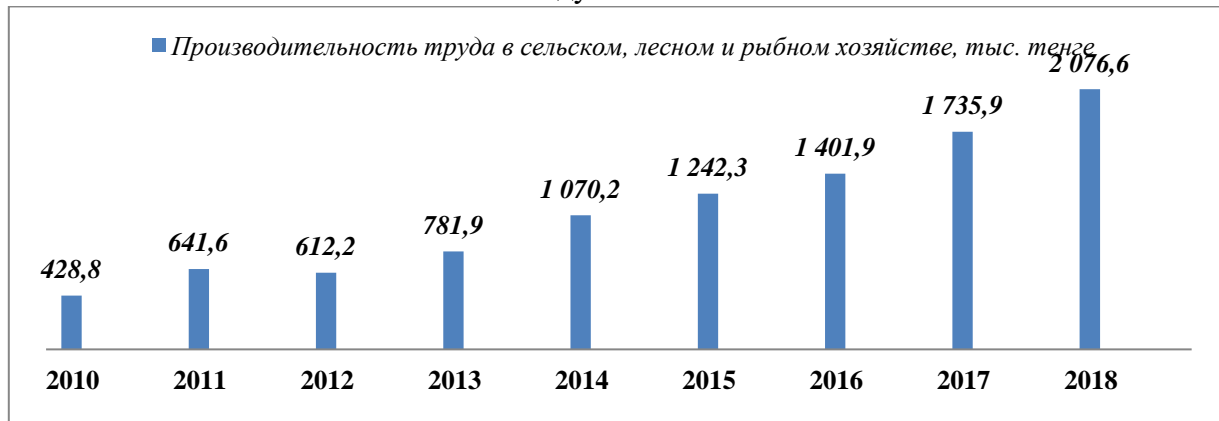
На зерновые культуры приходится около 69,1% всей площади посевов, при этом Казахстан является одним из мировых лидеров по экспорту зерна и муки. Основными экспортными рынками сбыта являются страны Средней Азии, Азербайджан, Афганистан, Иран.

Урожайность пшеницы относительно 1990 года в Казахстане значительно не изменилась, тогда как повысилась урожайность картофеля, овощей и бахчевых культур. Согласно данным Всемирного Банка, индекс использования удобрений в Казахстане является одним из самых низких в мире, что напрямую влияет на урожайность в растениеводстве.

Доля животноводства в структуре валового выпуска продукции сельского хозяйства в 2018 году составила 29%. Животноводство показывает положительную динамику почти по всем видам продукции. В животноводстве темпы роста выпуска продукции составляют в среднем 3% в год. Выпуск продукции в животноводстве на 67% зависит от личных и подсобных хозяйств, отличающихся низкой производительностью труда, слабой репродуктивной и кормовой базой.

За восемь лет производительность труда в сельском хозяйстве Казахстана повысилась в 5 раз, при этом в 10 раз отстает от аналогичного показателя стран ОЭСР. Низкая производительность труда обуславливается низкой урожайностью сельскохозяйственных культур и продуктивностью сельскохозяйственных животных, использованием устаревших технологий, слабой инновационной активностью субъектов отрасли.

Перед аграрной отраслью Казахстана стоит задача увеличения производительности труда с 1,2 млн. тенге на 1 занятого в сельском хозяйстве в 2015 году до 3,7 млн. тенге на 1 занятого в сельском хозяйстве к 2021 году.



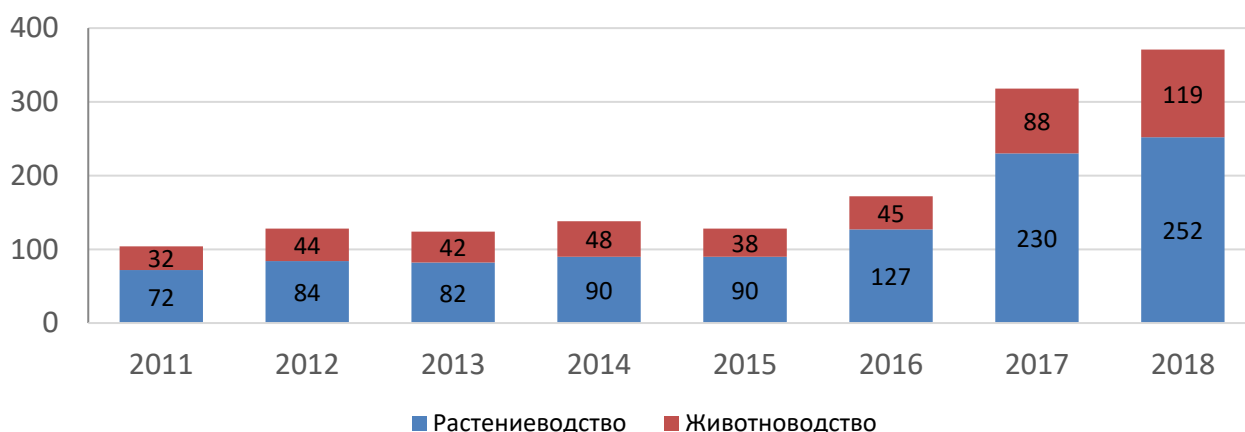
Источник - КС МНЭ РК



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

Сельское хозяйство Казахстана нуждается в обновлении сельскохозяйственной техники, показатель уровня ее износа в 2018 году достиг 46%. При этом, ежегодные темпы обновления сельхозтехники в республике находятся на уровне около 2%, что значительно меньше аналогичного показателя в России – 4%, в странах ОЭСР – 10-12%.

Основная доля инвестиций концентрируется в растениеводстве, на которое в 2018 году пришлось более 59% всех инвестиций, на животноводство пришлось 30,2%. Иностранные инвестиции в секторе практически отсутствуют. К основным препятствиям низкой заинтересованности иностранных инвесторов можно отнести следующие факторы: низкая конкурентоспособность, неблагоприятный инвестиционный климат, отсутствие рынка сельскохозяйственных земель и короткий срок аренды земли для иностранных инвесторов.



Источник - КС МНЭ РК

Рисунок 4 - Инвестиции в сельское хозяйство, млрд. тенге

### Пищевая промышленность

По данным Комитета по статистике Республики Казахстан за 2018 год, доля пищевой промышленности в общем объеме ВВП Казахстана составляет 5,6 %, в обрабатывающей промышленности – 37,8%.



Источник - КС МНЭ РК

Рисунок 5 – Производство продуктов питания, млрд. тенге

С 2011 по 2018 годы производство продуктов питания выросло в 1,8 раза, достигнув в 2018 году объема в 1 527,7 млрд. тенге. Основную долю в структуре производства пищевых продуктов занимают молочная продукция (18,1%), мукомольная и крахмальная промышленность (17,3%), мясная промышленность (14,9%) и продукция из хлебобулочных и мучных изделий (14,6%).

Доля отраслей пищевой промышленности в общем объеме производства,



Источник - КС МНЭ РК, 2019г.

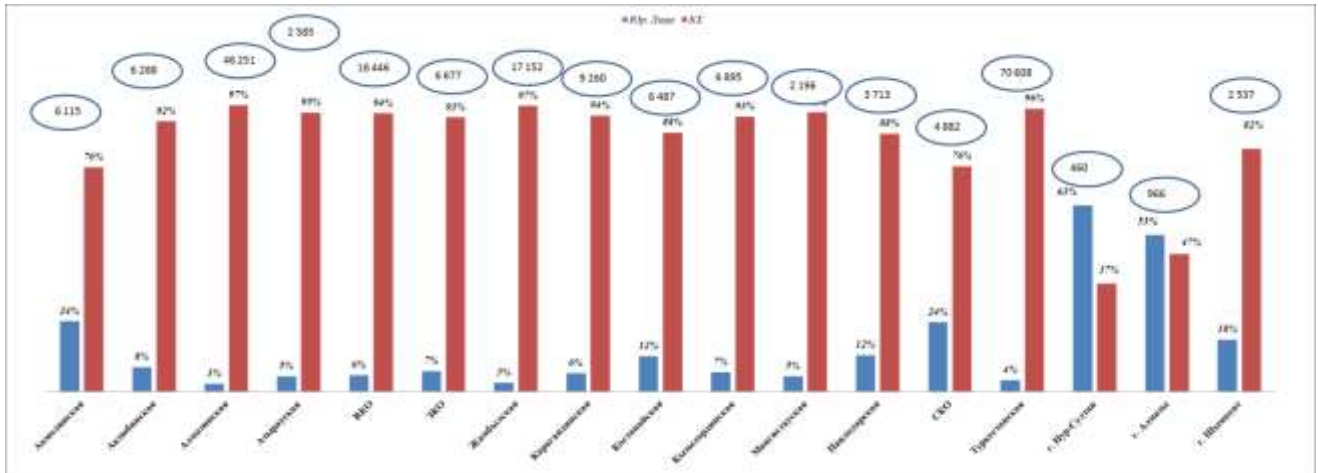
Рисунок 6 - Доля отраслей пищевой промышленности в общем объеме производства, %

Основной проблемой пищевой промышленности Казахстана является низкий уровень переработки и импортозависимость. Доля импортной продукции на рынках мясных полуфабрикатов составляет 43%, масложировых продуктов – 40% и плодовоовощных консервов – 84%.

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

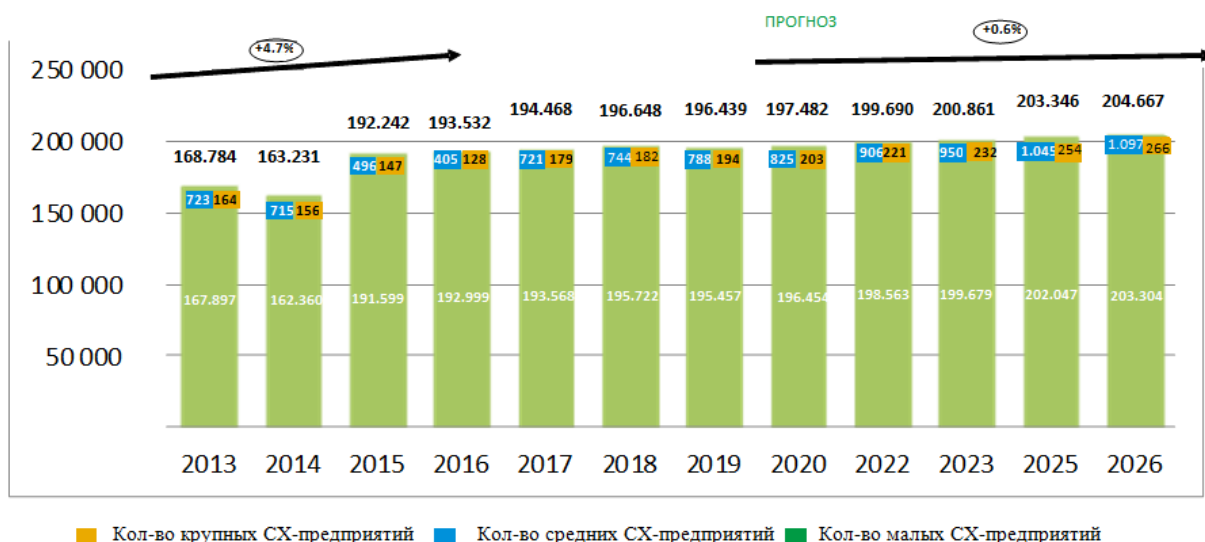
Целевыми субъектами деятельности Общества являются крестьянские и фермерские хозяйства (КХ и ФХ) и сельскохозяйственные предприятия (СХТП). По состоянию на 1 января 2019 года в производстве сельскохозяйственной продукции заняты более 196,6 тыс. КХ и ФХ, 22,1 тыс. ИП и 12,9 тыс. СХТП.



Источники: КС МНЭ, 2018 г.;

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

Крестьянские (фермерские) хозяйства представляют около 85% от общей численности субъектов АПК. Южно-Казахстанская, Жамбылская, Алматинская и Восточно-Казахстанская области составляют 77% 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.



Источники: КС МНЭ

Рисунок 8 – Количество субъектов АПК, ед.

Развитие сельского хозяйства требует решения вопросов обеспечения потребностей субъектов АПК в доступных кредитных ресурсах. Согласно прогнозам, потребность в кредитовании к 2026 году достигнет около 1,7 трлн. тенге. Около 99% субъектов АПК

представляют собой субъекты малого предпринимательства, при этом к 2026 году, учитывая планируемое увеличение их зрелости, конкурентоспособности и кооперации, темпы создания новых малых предприятий возможно замедлятся.



Источники: МСХ РК

Рисунок 9 – Потенциальная потребность субъектов АПК в финансировании, млн. 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.

Обществом, в рамках кредитования инвестиционных проектов из общего числа действующих предприятий было профинансировано 165 предприятий субъектов АПК, что составляет 6,3% от общего количества.

Наименование отрасли	Наличие по РК (согласно данным МСХ, Комитета по статистике РК), ед.	Прокредитованные Обществом, ед.	Доля охвата, %
Откормочные площадки	370	27	7%
Репродукторы	762	14	2%
Мясокомбинаты	173	15	9%
МТФ	340	28	8%
Птицефабрики	57	12	21%
Свинокомплексы	36	2	5%
Комбикормзаводы	185	3	2%
Теплицы	184	27	15%
Овощефруктохранилища	416	16	4%
Сады	45	18	40%
Сборка с/х техники	35	3	9%

ВСЕГО	2 603	165	6,3%
-------	-------	-----	------

## Банки второго уровня

Объем кредитования БВУ сельского хозяйства уменьшился с 7,8% в 2011 году до 0,8% в 2018 году. Данное снижение может быть обусловлено повышением отраслевых рисков, ростом неработающих кредитов у субъектов АПК и использованием значительной части выделяемых кредитных средств на цели рефинансирования, а также переходом Казахстана к режиму инфляционного таргетирования и свободно плавающего обменного курса национальной валюты.

Одними из основных барьеров увеличения финансирования АПК являются высокие кредитные риски ввиду отсутствия или недостатка залоговой базы у малых и средних субъектов АПК, плохой информированности банков о платежеспособности субъектов АПК, а также высокие операционные затраты при обслуживании заемщиков в сельской местности, валютные риски, недостаток инструментов хеджирования и долгосрочной ликвидности.

С ростом государственной поддержки в рамках реализации государственной программы «Агробизнес – 2020» в 2013 году и последующим увеличением антикризисных мер по государственной поддержке малого и среднего бизнеса недостаток финансирования субъектов АПК был частично компенсирован АО «НУХ «КазАгро» и АО «НУХ «Байтерек». За период реализации государственных программ наблюдается тенденция увеличения к ним интереса БВУ в результате предоставления выгодных процентных ставок заимствования. При этом, возможно сдерживание роста доли кредитования сельского хозяйства за счет средств банков путем использования ими долгосрочных государственных источников фондирования.



Источник – АО «НУХ «КазАгро»

Рисунок 10 – Объем кредитования АПК БВУ и АО «НУХ «КазАгро», млрд. тенге

Ссудный портфель БВУ с 2013 по 2018 годы вырос на 23,3%, составив 490,0 млрд. тенге. Значительный рост ссудного портфеля отмечается с 2014 по 2015 годы, увеличившись

на 26%. Доля малых субъектов АПК в ссудном портфеле сельского хозяйства с 2013 по 2018 годы варьировала в диапазоне 11,4% - 2,6%. Увеличение доли малых субъектов в ссудном портфеле БВУ в сельском хозяйстве на 30,4% в 2016 году объясняется ростом государственной антикризисной поддержки, направленной на снижение последствий девальвации, выраженных в повышении риска неплатежеспособности субъектов АПК.



Источник: НБРК

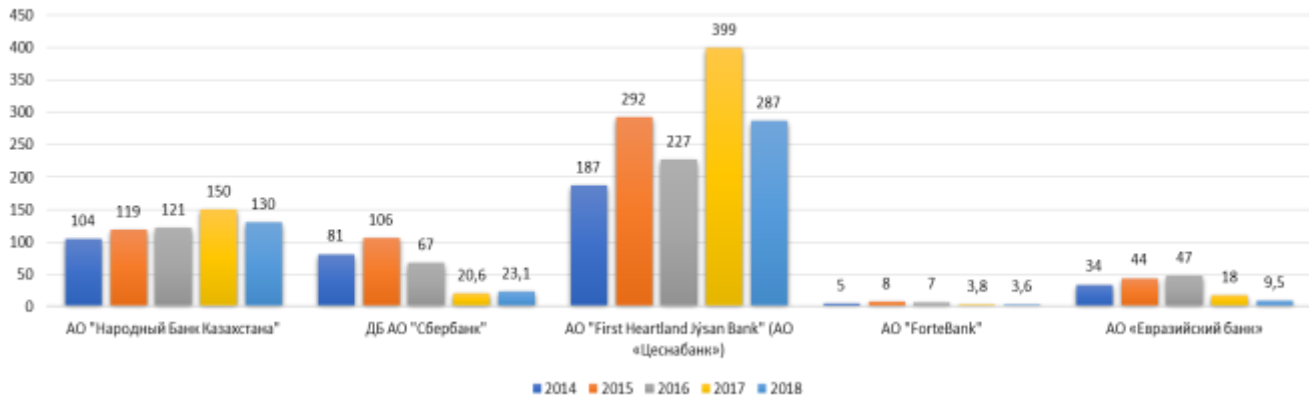
Рисунок 11 – Темп роста портфеля в секторе АПК, млрд. тенге

Средневзвешенная ставка кредитования БВУ для юридических лиц на 1 января 2019 года составила 11,7% по сравнению с льготной ставкой Общества 2,8-5% для БВУ, фиксированная ставка 8-9% (по бюджетным средствам) для конечного заемщика. У БВУ имеются стимулы участия в государственных программах развития АПК посредством сотрудничества с Обществом.

Экономические стимулы для БВУ выражены в получении банками средней процентной маржи на уровне 4,0% по сравнению с рыночной чистой процентной маржей 5,09% на 1 декабря 2018 года, а также возможностью увеличения клиентской базы. Тем не менее, БВУ сдерживают кредитование сектора АПК за счет своих средств ввиду наличия кредитных рисков и высокой стоимости транзакций в сельской местности.

Значительная доля сельского хозяйства в структуре ссудного портфеля сконцентрирована у трех банков: АО «Народный банк Казахстана», АО «First Heartland Jysan Bank» и АО «Сбербанк» (Рисунок 12). Доля сельского хозяйства в ссудном портфеле варьируется от 0,5% до 17% в отдельных банках; при этом, средняя доля составляет чуть более 5% от ссудного портфеля БВУ. Общество на текущий момент финансирует 9 БВУ для последующего кредитования субъектов АПК и планирует дальнейшее развитие партнерства с БВУ.

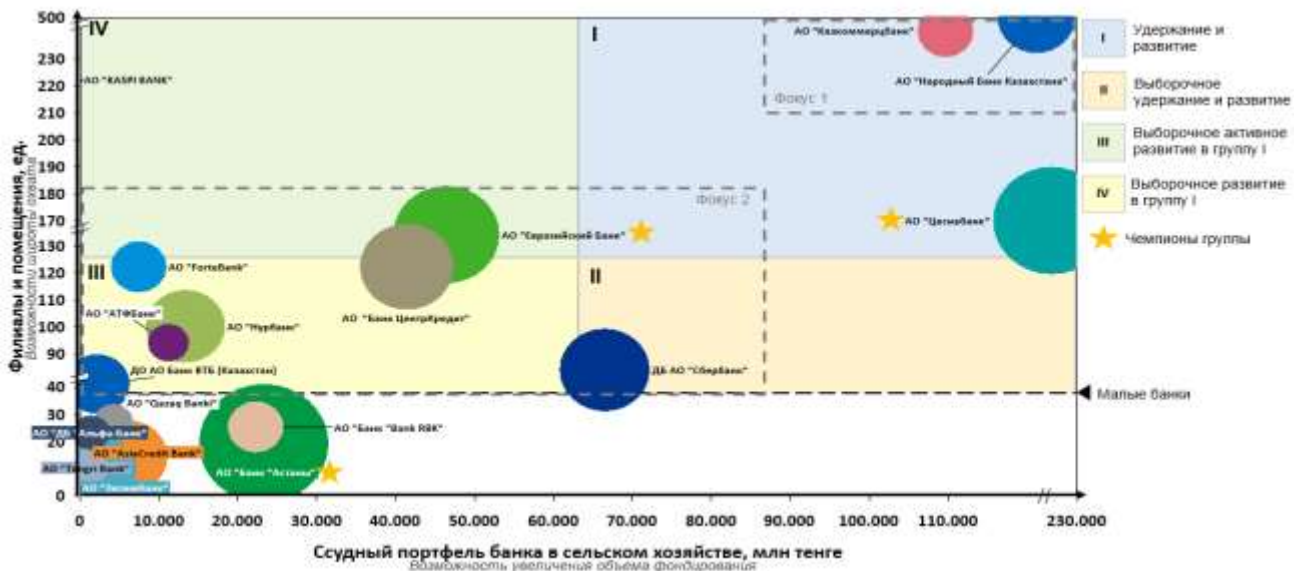
**Ссудный портфель БВУ в сельском хозяйстве, млрд. тенге**



Источник: отчетность БВУ

**Рисунок 12 – Ссудный портфель БВУ в сельском хозяйстве, млрд. тенге**

Для повышения охвата финансированием, БВУ с наибольшей широтой филиальной сети и средней долей сельского хозяйства в ссудном портфеле могут представлять наибольший потенциал для Общества. Долю сельского хозяйства в ссудном портфеле крупных банков Общество может удерживать и развивать до достижения лимита аппетита банков в отношении АПК.



Источник - Анализ KPMG 2016года

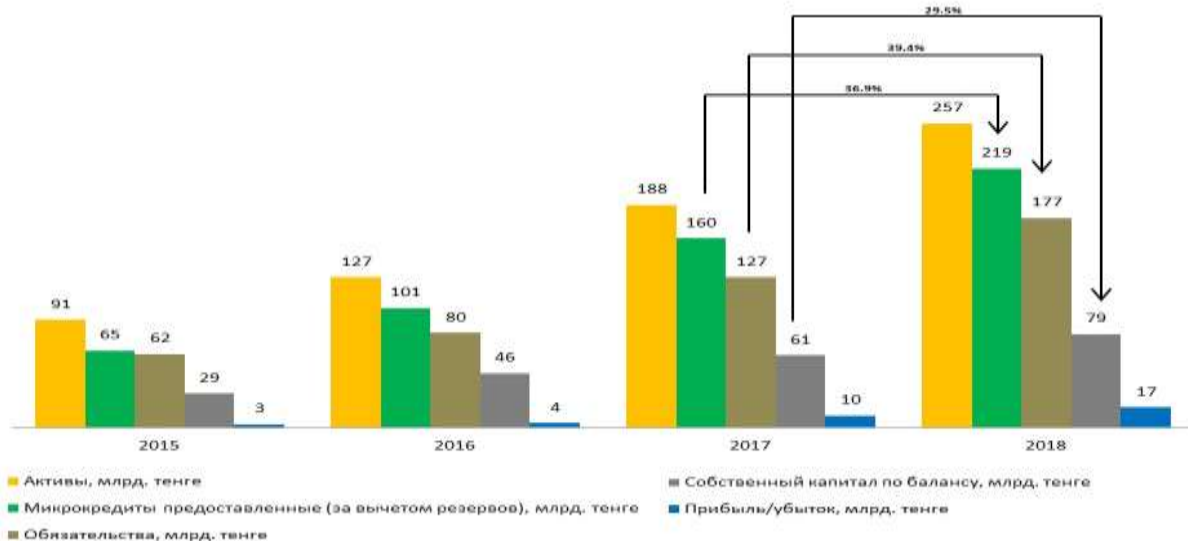
**Рисунок 13 – Распределение банков по широте филиальной сети и объему сельского хозяйства в ссудном портфеле, N=19 банков**

### Микрофинансовые организации

В 2018 году совокупный объем микрокредитов предоставленных МФО вырос на 37% и составил на конец года 219 млрд. тенге. Темп роста собственного капитала превышает темп

роста обязательств на 27,7%, что обусловлено увеличением количества МФО в два раза, с 71 в 2015 году до 157 МФО в 2018 году.

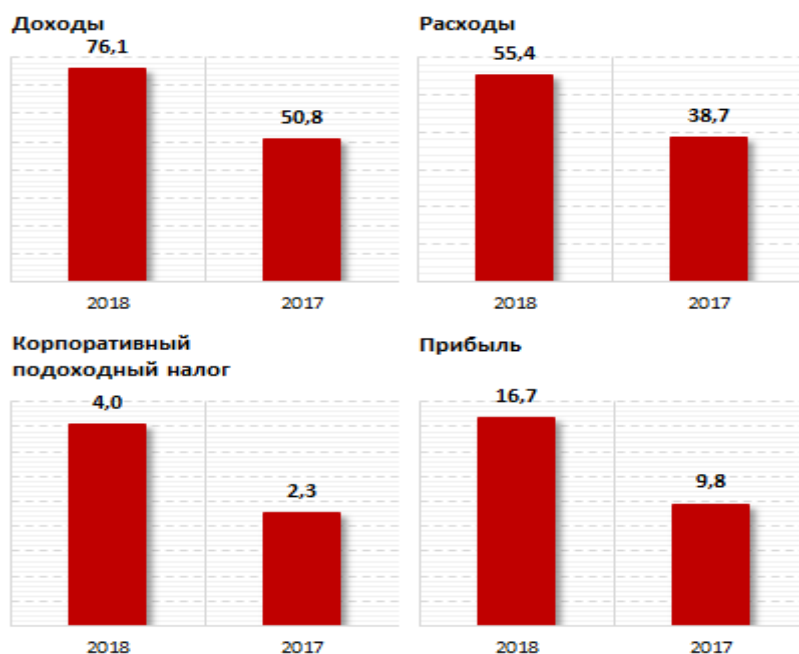
Ввиду небольшого размера активов большинства МФО и продолжения тренда перерегистрации МКО в МФО, количество и устойчивость МФО останутся волатильными в среднесрочной перспективе. К началу 2019 года, по данным Национального Банка РК, на рынке работали 157 МФО с совокупными активами в 256,5 млрд тг, что в 1,4 раза больше, чем в 2017 году.



Источник: НБРК

Рисунок 14 – Динамика баланса МФО по состоянию на 01.01.2019 г.

Финансовые показатели МФО РК. IV квартал | млрд тг



Расчёты Ranking.kz на основе данных НБ РК

Рисунок 15 – Финансовые показатели МФО по состоянию на 01.01.2019 г., млрд. тенге



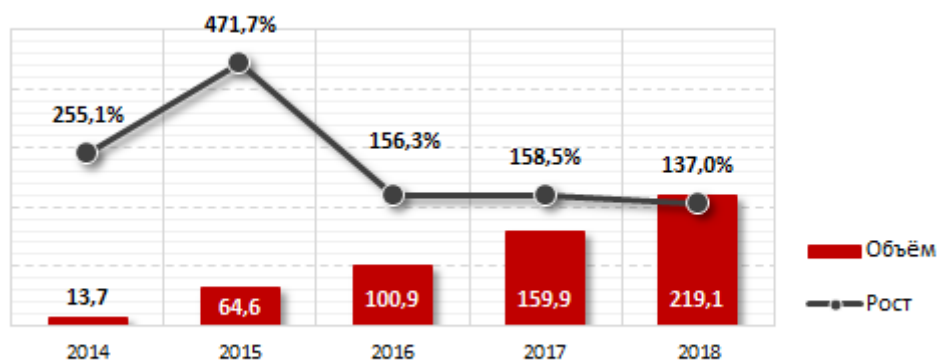
Увеличение прибыли рынка МФО произошло за счёт более высокого темпа роста доходов в сравнении с расходами: доходы МФО за 2018 год выросли на 49,8%, до 76,1 млрд. тенге, расходы - на 43%, до 55,4 млрд. тенге. Корпоративный подоходный налог за 2018 год составил 4 млрд. тенге, что на 78,4% больше, чем за 2017 год.

Среди МФО по объёму прибыли лидирует КМФ с объёмом в 10 млрд. тенге, что на 81,1% больше, чем в 2017 году. Второе место занимает «Тойота Файнаншл»: 1,2 млрд. тенге, рост за год в 2,1 раза. Замыкает тройку лидеров Finbox с прибылью за 2018 год в 857,3 млн. тенге и ростом за год на 60,5%.

По экспертной оценке, около 15% - 30% доли кредитования МФО приходится на сельское хозяйство за счет кредитования преимущественно личных и подсобных хозяйств и малых субъектов АПК. Основными целями микрофинансирования являются пополнение оборотных средств и приобретение основных фондов.

Совокупный объём микрокредитов МФО за 2018 год вырос на 37% и составил на конец года 219,1 млрд. тенге. Годом ранее рост в аналогичном периоде достигал 58,5%.

Микрокредиты МФО РК. IV квартал | млрд тг

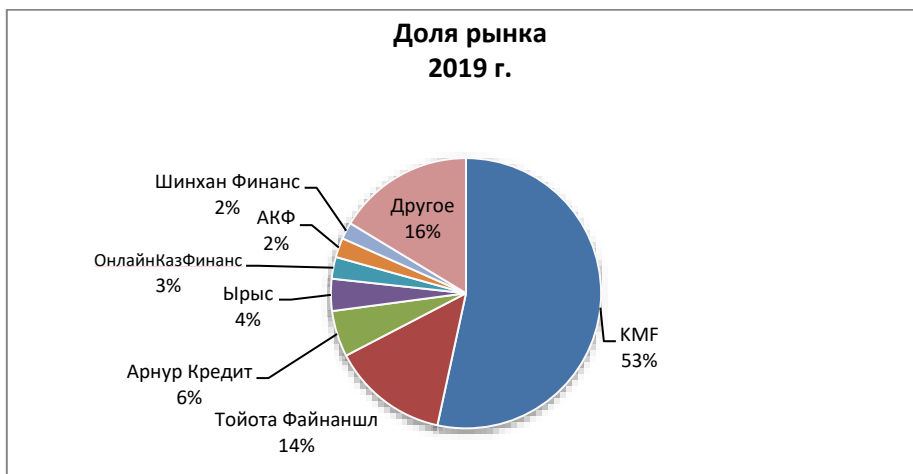


Расчёты Ranking.kz на основе данных НБ РК

Рисунок 16 - Объёмы микрокредитов МФО, млрд. тенге

На ТОП-20 МФО по объёму микрокредитов приходится 93,2% от всех МФО РК, годом ранее - 90,8%. По годовому росту микрокредитов среди них лидирует «ОнлайнКазФинанс» с увеличением объёма займов в 10,4 раза, до 5,7 млрд. тенге; доля от МФО выросла с 0,3% до 2,6%. Второе место занимает «Региональный инвестиционный центр «Кызылорда» с ростом в 2,4 раза, до 3,5 млрд. тенге, доля увеличилась с 0,9% до 1,6%. Замыкает тройку лидеров «МиГ Кредит Астана»: рост в 2,3 раза, до 1,4 млрд. тенге, доля выросла с 0,4% до 0,6%.

По объёмам микрозаймов безусловный лидер рынка - КМФ: 53,6% от РК, 117,4 млрд. тенге, +34,5% за год. Ещё 14% — у «Тойота Файнаншл»: 30,6 млрд. тенге, +63% за год.



Источник – Ranking.kz

Рисунок 17 – Доля МФО на рынке микрофинансирования РК, 2018 г.,%

ТОП-20 МФО по объёму микрокредитов. 2018/IV (млрд тг)						
	Всего		Рост к итогу		Доля от РК	
	2018/IV	2017/IV	2017/IV		2018/IV	2017/IV
<b>Казахстан</b>	<b>219,1</b>	<b>159,9</b>	<b>137,0%</b>	<b>59,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
«ОнлайнКазФинанс»	5,7	0,5	1043,6%	5,2	2,6%	0,3%
«РИЦ „Кызылорда“»	3,5	1,4	243,9%	2,1	1,6%	0,9%
«МиГ Кредит Астана»	1,4	0,6	230,2%	0,8	0,6%	0,4%
«Арнур Кредит»	12,1	7,0	173,7%	5,1	5,5%	4,3%
«1 Кредит»	1,3	0,8	172,3%	0,6	0,6%	0,5%
«Шинхан Финанс»	4,4	2,7	165,5%	1,8	2,0%	1,7%
«Тойота Файнаншл»	30,6	18,8	163,0%	11,8	14,0%	11,7%
«Атамекен»	1,1	0,7	148,9%	0,4	0,5%	0,5%
Finbox	0,7	0,5	142,4%	0,2	0,3%	0,3%
КМФ	117,4	87,3	134,5%	30,1	53,6%	54,6%
«Атамекен Костанай»	0,9	0,7	131,0%	0,2	0,4%	0,4%
«АКФ»	5,1	4,0	128,6%	1,1	2,3%	2,5%
«Береке»	2,0	1,6	125,5%	0,4	0,9%	1,0%
«Центрально-Азиатская МФО»	1,5	1,2	123,6%	0,3	0,7%	0,7%
«Актобе ауыл микрокредит»	1,5	1,5	102,7%	0,0	0,7%	0,9%
«Ырыс»	8,4	9,2	91,5%	-0,8	3,8%	5,8%
ERG Microfinance	2,5	2,8	90,1%	-0,3	1,1%	1,7%
Kaz Credit Line	1,4	1,6	89,4%	-0,2	0,6%	1,0%
«АккордКапитал»	2,1	2,5	81,6%	-0,5	0,9%	1,6%
«Алтын Кредит»	0,7	-	-	0,7	0,3%	-

Расчёты Ranking.kz на основе данных НБ РК

Рисунок 18 – Конкуренция на рынке микрофинансирования РК

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).

Высокие операционные затраты и кредитные риски сельскохозяйственной отрасли влияют на формирование процентных ставок. Несмотря 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.

### Лизинговые компании

Уровень износа сельскохозяйственных основных фондов в Казахстане составляет около 15,9%. Коэффициент обновления в 2018 году составил 22,6% по сравнению с 23,4% в 2017 году. Годовое обновление основных фондов в 2018 году составило 936,5 млрд. тенге по сравнению с 838 млрд. тенге в 2017 году. Доля лизинга в обновлении основных фондов АПК составляет 0,0001%, 175,3 млрд. тенге новых договоров лизинга в 2018 году.

Таблица 2 – Фактическое обновление основных фондов в АПК в 2012-2018 годах

Фактическое обновление основных фондов в АПК в 2012-2018 годах, млн.тенге							
Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Остаточная стоимость основных фондов в АПК	1 949 684	2 130 822	2 271 921	3 015 303	3 800 951	2 995 835	3 474 631
Годовое обновление основных фондов в АПК	605 965	660 574	639 859	802 282	321 915	837 991	936 546
Ликвидация основных фондов в АПК	13 695	14 907	12 254	16 634	78 262	18 753	21 960
Коэффициент обновления основных фондов за вычетом ликвидации	30,38%	30,30%	27,62%	26,06%	6,41%	9,90%	9,90%
Лизинговый портфель в АПК	71 560	89 110	113 820	114 950	104 240	224 100	175 300
Доля лизингового портфеля от стоимости основных фондов	0,01%	0,01%	0,02%	0,01%	0,03%	0,08%	0,0001

Источники – Eximar, КС МНЭ РК

Рисунок 19 – Обновление основных фондов в АПК, млн. тенге

По данным Комитета по статистике МНЭ РК (КС МНЭ РК), в 2017 году общая стоимость договоров финансового лизинга составила 224,1 млрд. тенге и увеличилась на 34,4% по сравнению с 2016 годом. При этом на транспорт пришлось 41,7% от общей стоимости договоров финансового лизинга, на сельское хозяйство – 28,2, обрабатывающая промышленность заняла 7,7%.

В 2018 году общая стоимость договоров финансового лизинга составила 175,3 млрд. тенге, что на 21,8% ниже по сравнению с 2017 годом. Наиболее привлекательными отраслями остались сельское, лесное и рыбное хозяйства – 43,5% от общей стоимости договоров, транспорт и складирование заняли 28,6%, а горнодобывающая промышленность и разработка карьеров – 7,8%.

График 1. Лизинговая отрасль продолжает набирать обороты



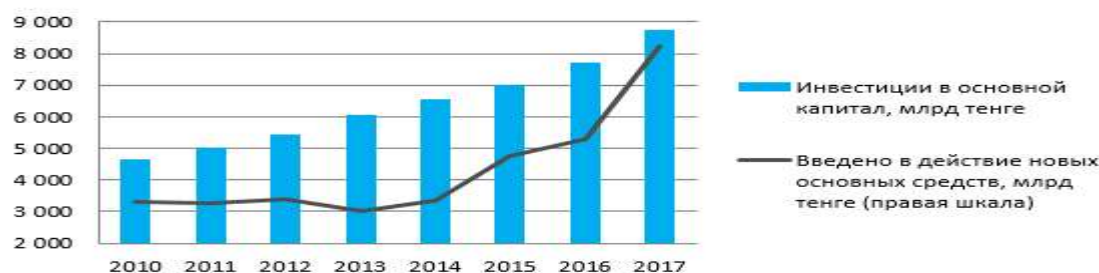
Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Источник КС МНЭ РК

Рисунок 20 – Портфель лизинговых компаний, млн. тенге

В исследовании RAEX приняли участие шесть лизинговых компаний, на которые приходится почти 90% лизингового портфеля отрасли на начало текущего года и примерно 70% объема сделок за 2017 год. Очевидно, что рынок по-прежнему остается концентрированным, и анализ деятельности ключевых игроков позволяет увидеть основные тенденции в отрасли.

График 2. Инвестиции в капитал продолжают уверенный рост



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Рисунок 21 – Инвестиции в основной капитал, млрд. тенге

Участники рынка лизинга связывают его рост в минувшем году с оживлением в экономике, которое среди прочего стало следствием улучшения ценовой конъюнктуры на сырьевых рынках. Также значительное влияние на лизинговую отрасль продолжают оказывать государственные программы поддержки экономики, в первую очередь в сферах АПК, промышленности и малого и среднего бизнеса. Государственная поддержка нередко осуществляется через лизинговое финансирование. При этом оборот частных компаний остается несравнимо меньше оборота государственных, в том числе в силу разницы в объеме доступного фондирования. Поэтому государственные компании, осуществляющие лизинговое финансирование, последние годы в значительной мере определяют структуру и динамику отрасли.

Показатели	2014	2015	2016	2017
Объем текущего лизингового портфеля, млн тенге	186 339	243 287	286 211	350 296
Темпы прироста, %		30,6	17,6	22,4
Объем нового бизнеса лизинговых компаний, млн тенге	81 110	103 766	110 153	153 270
Темпы прироста, %		27,9	6,2	39,1
Количество сделок лизинговых компаний	3 227	3 922	2 572	2 047
Темпы прироста, %		21,5	-34,4	-20,4

Источник RAEX

### Рисунок 22 – Основные параметры рынка лизинга, %

Основным источником фондирования частных ЛК являются средства головных компаний. Привлеченные средства составляют всего около 9,0% от структуры капитала, что свидетельствует о потенциале ЛК по увеличению левериджа при условии получении доступа к долгосрочным источникам фондирования на выгодных условиях.

По оценке экспертов, текущие объемы покрывают не более 30,0% реального спроса на обновление основных фондов АПК без учета новых объектов. Таким образом, существует высокая потребность субъектов АПК в лизинге. Однако, учитывая незначительный размер частных лизинговых компаний по сравнению с квазигосударственными, объем привлеченного фондирования, который смогут освоить частные лизинговые компании, может быть ограниченным.

Другие проблемы, с которыми сталкиваются ЛК - стоимость инструментов хеджирования валютных рисков, недостаток квалифицированных специалистов, высокие отраслевые риски и недостаток источников долгосрочного фондирования. Таким образом, наблюдается потребность в финансовых и нефинансовых мерах поддержки частных ЛК.

### Кредитные товарищества

Согласно международному опыту кредитные товарищества (КТ) играют важную роль в развитии системы финансирования сельского хозяйства.

Всего в Казахстане присутствуют 204 Кредитных товарищества, в т. ч. 179 - в сельских районах, с охватом 98 %, в 14 областях Казахстана, 13 - новых КТ за 2018 год и 6 месяцев 2019 г., 12 - не имеют рейтинга. По состоянию на 1 сентября 2019 года количество участников КТ составляет 21 315.

Количество участников КТ с 2001 по 01.09.2019 г. (тыс. СХТП)

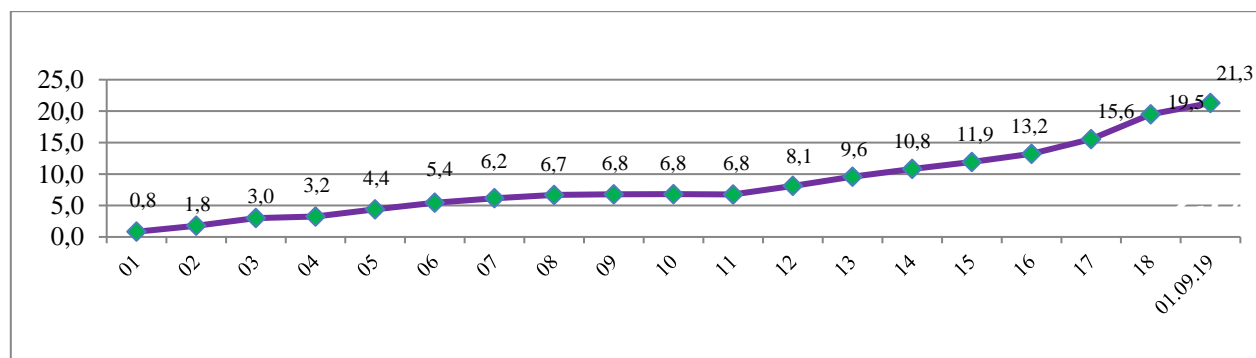


Рисунок 23 – Количество участников КТ (по данным Общества)

КТ в Казахстане функционируют разрозненно и не используют полностью возможности широкой региональной сети и экономии от масштаба, которая появляется при скоординированном осуществлении планирования и финансовой деятельности. 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 «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 осуществляется в незначительной степени или 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.

**Объемы финансирования КТ за период 2001-2018 годы (млрд. тенге)**

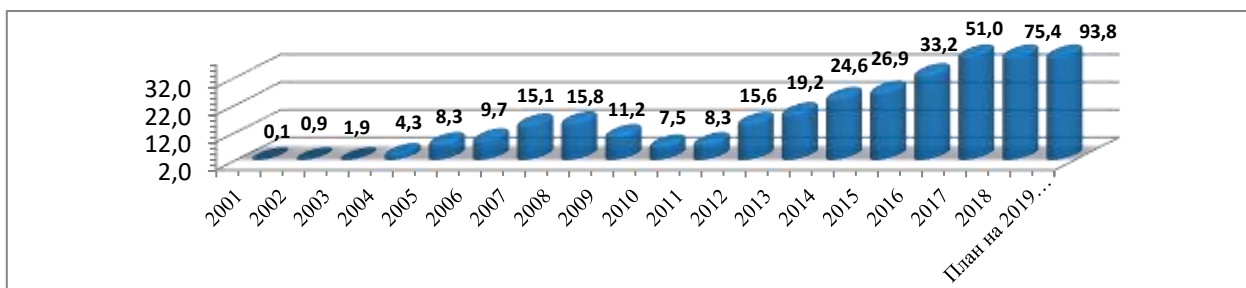


Рисунок 24 – Объемы финансирования КТ (по данным Общества)

За 2018 год через систему КТ было выдано 75,4 млрд. тенге кредитных ресурсов, исполнение плана составило 109,3% (план - 68,9 млрд. тенге). В целях улучшения деятельности кредитных товариществ была проведена следующая работа:

- оптимизация бизнес-процессов Общества и КТ по кредитованию КТ/конечных заемщиков;
- оптимизация методологической базы КТ;
- увеличение освоения кредитных средств (за 2017 г. выдано 51 млрд. тенге, за 2018г.- 75,4 млрд. тенге);
- уменьшение доли просроченных обязательств – показатель NPL 90+ за 2018 г. снижен на 1,4% и составил 2,6% в сравнении с 2017 г., который составлял -4%;

- увеличена сумма самостоятельного лимита кредитования по КТ с рейтингом А, В, С, D.
- в 2018 г. утвержден решением Правления № 33 от 04.06.2018г. документ, регламентирующий порядок согласования и открытия кредитных линий для вновь созданных (новых) КТ.
- внесены изменения в Методику определения и присвоения кредитного рейтинга КТ, усовершенствованы расчеты по определению рейтинга КТ.
- проведена работа по сокращению числа закрытых линий с 40 до 25 в т.ч. с передачей полномочий для контроля по принятым к сведению сроков погашения внутренней просроченной ссудной задолженности консультантам по КТ.
- в рамках реализуемых программ кредитования для КТ («Сыбага КРС/МРС», «Ырыс») по программе «Сыбага» профинансировано КРС - 8,8 млрд. тенге, приобретено – 15 255 голов КРС, профинансировано МРС – 2,4 млрд. тенге, приобретено – 89 368 голов МРС, по программе «Ырыс» профинансировано на 14 млн. тенге, по программе «Искер» профинансировано - 15 509 млн. тенге, в том числе через КТ - 12 712 млн. тенге, через МФО - 2 797 млн. тенге.

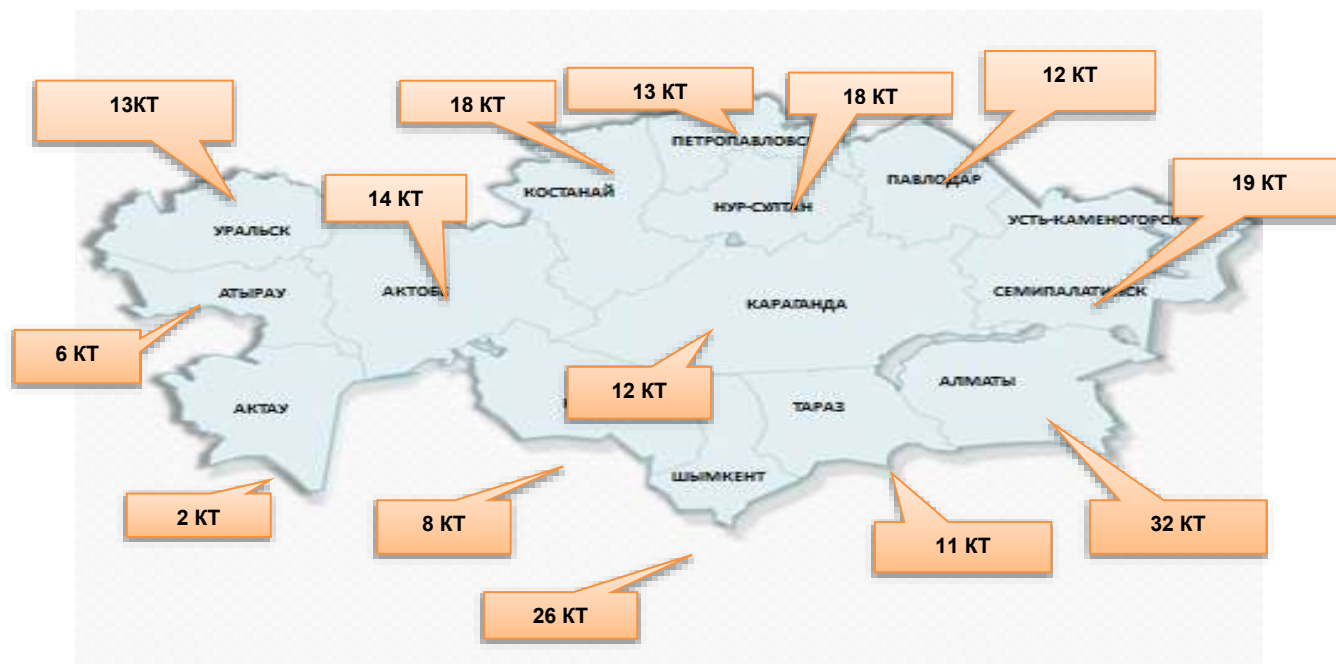


Рисунок 25 – Карта расположения КТ (по данным Общества)

## Анализ внутренней среды

### Текущая бизнес-модель

Общество 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. Общество также принимает участие в реализации инвестиционных проектов АПК. В 2018 году было профинансировано 7390 субъектов АПК на общую сумму 258,7 млрд. тенге.

Общество осуществляет свою деятельность через 17 филиалов.



Рисунок 26 – Текущая бизнес-модель

Основным источником финансирования Общества является АО «НУХ «КазАгро», доля которого по итогам 2018 года достигла 90%.

### Прямое кредитование

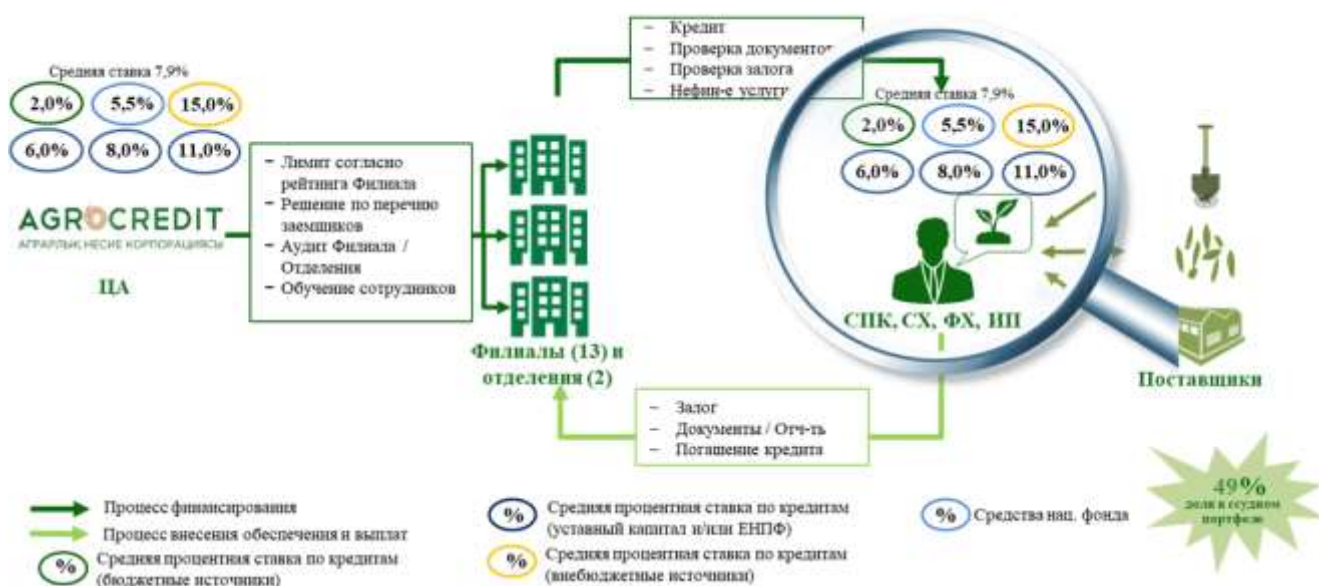


Рисунок 27 - Текущая схема прямого кредитования

Исторически прямое кредитование является основным способом финансирования Общества. Предусмотрено снижение доли прямого кредитования Обществом до 100% к 2025 году.

Преимущество сотрудничества с Обществом:

- низкие процентные ставки, сформированные из бюджетных источников и частично из средств уставного капитала и ЕНПФ;
- наличие филиалов в региональном центре;
- консультации сотрудников филиалов по заполнению документов;



- возможность перечисления средств через отделения АО «Казпочта» и филиалы банков.

Сдерживающие факторы:

- недостаток ликвидного залогового имущества;
- наличие существующих непогашенных кредитов в других финансовых институтах;
- недоверие субъектов АПК к финансовым институтам;
- не всеми субъектами АПК ведется финансовая отчетность;
- недостаточная финансовая грамотность;
- отдаленность многих субъектов АПК от регионального центра;
- ограниченный доступ к сети интернет.

### Кредитные товарищества

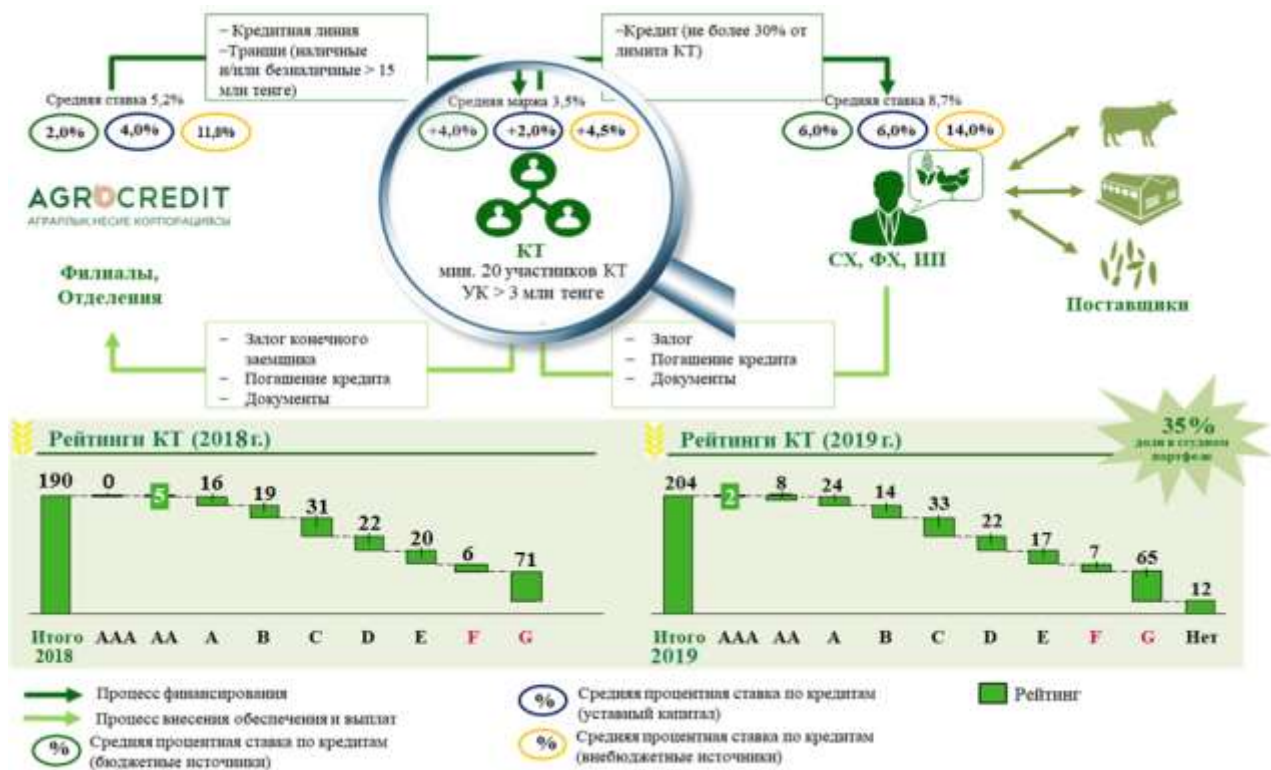


Рисунок 28 - Текущая схема кредитования через кредитные товарищества  
Преимущества сотрудничества с Обществом:

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

Сдерживающие факторы:

- повышение долговой нагрузки ввиду достижения кредитных лимитов и недостаточности собственного капитала 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 29 - Текущая схема кредитования через ББУ

### Преимущества сотрудничества с Обществом:

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

### Сдерживающие факторы:

- недостаточная специализация банков в оценке субъектов АПК;
- ограничения увеличения объема ссудного портфеля на один банк ввиду:
  - ограничений по кредитной линии;
  - достижения максимальной доли АПК в структуре ссудного портфеля банка.

## Микрофинансовые организации

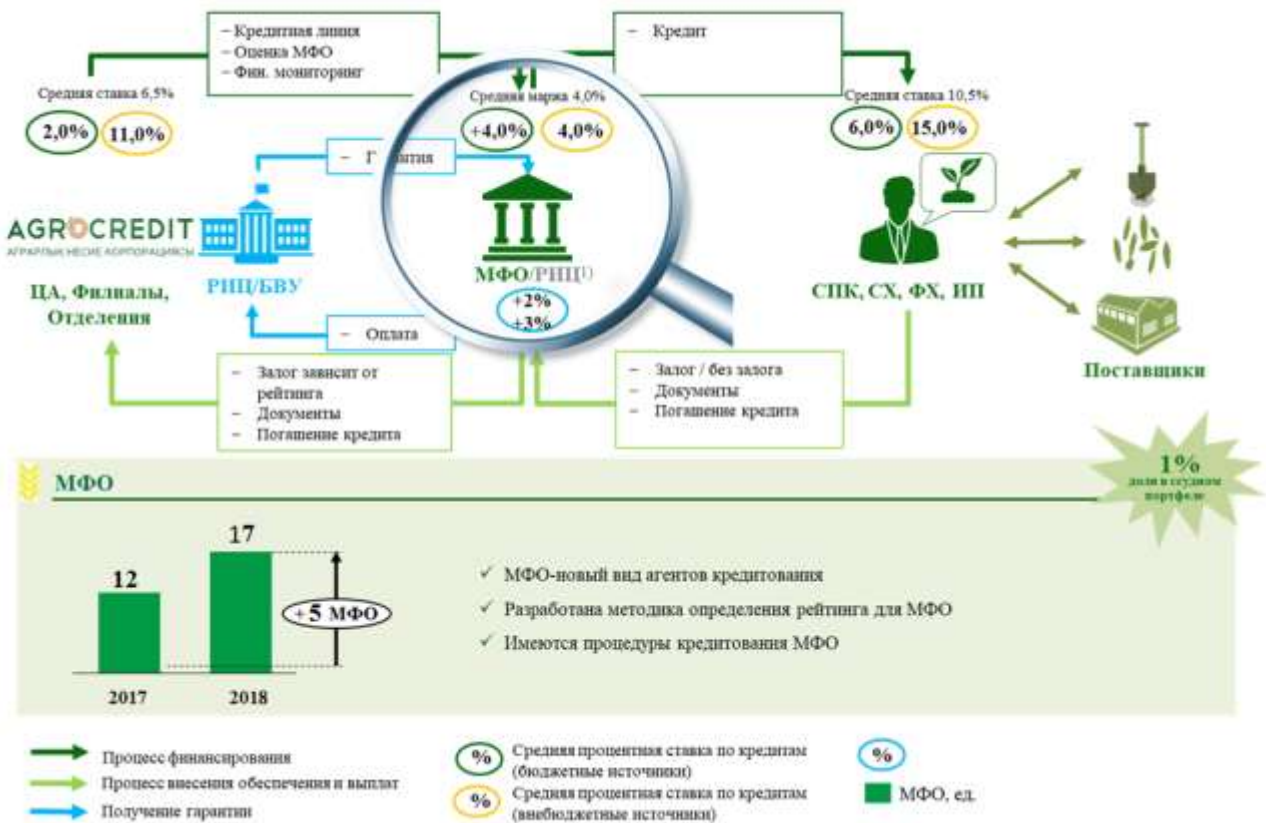


Рисунок 30 - Текущая схема кредитования через МФО

Преимущества сотрудничества с Обществом:

- низкие процентные ставки привлечения кредитных ресурсов;
- кредитование без залога при рейтинге «Высоконадежный» или «Надежный»;
- с 2017 года расширена продуктовая линейка МФО (добавлено кредитование по ВПР).

Сдерживающие факторы:

- многие МФО имеют проблемы с залоговой базой и не могут использовать залого конечных заемщиков;
- наблюдается два уровня контроля МФО: 1) оценка платежеспособности и 2) последующий мониторинг финансовой отчетности.

Привлечение МФО осуществляется напрямую через электронную почту, звонки и организацию встречи в Ассоциации МФО в РК.

## Лизинговые компании

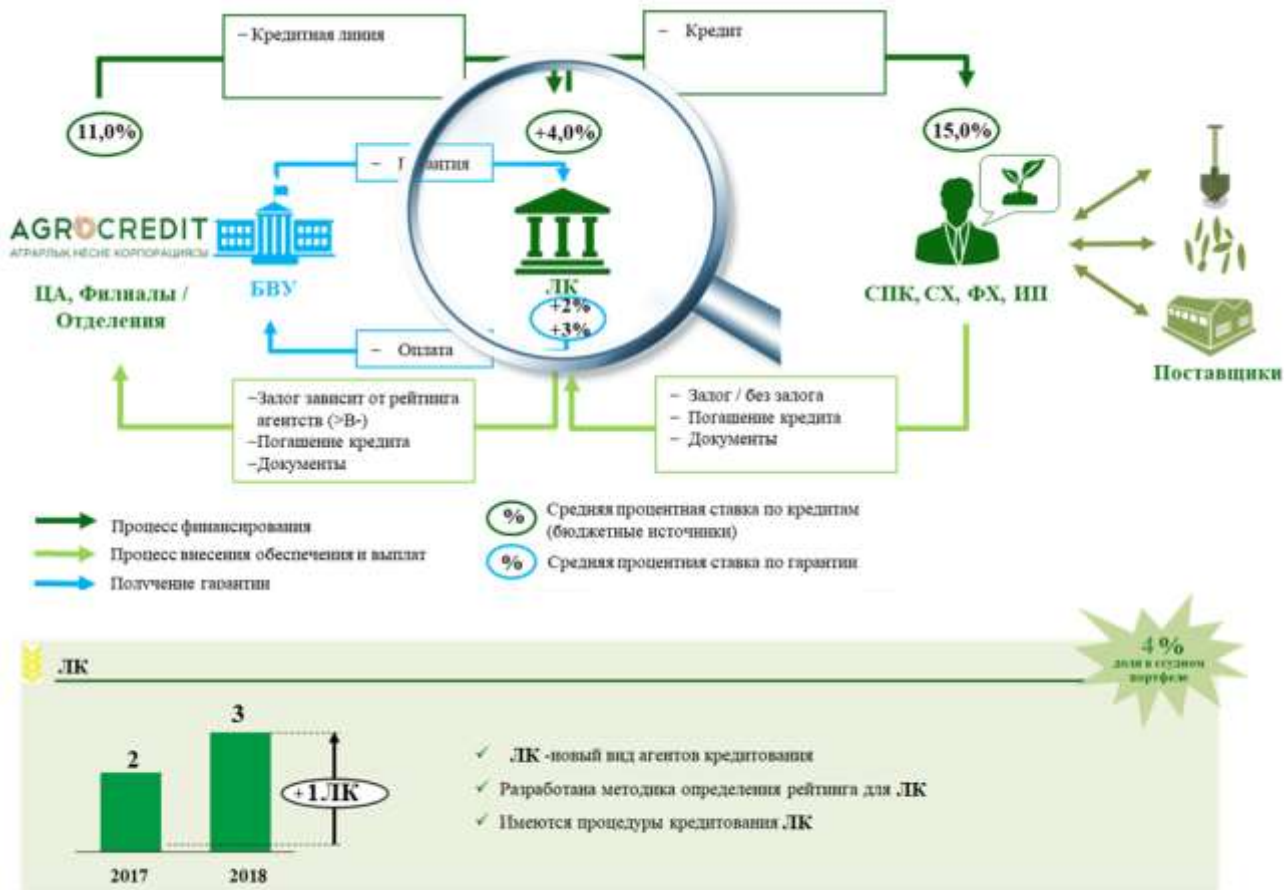


Рисунок 31 - Текущая схема кредитования через ЛК

Преимущества сотрудничества с Обществом:

- дешевые кредитные средства;
- долгосрочные сроки возвратности средств;
- наличие льготного периода до 24-36 месяцев.

Сдерживающие факторы:

- при необходимости получения гарантии маржа ЛК снижается с 4% до 1% - 2%;
- ограничения по процентной ставке для конечных потребителей;
- обеспечение ЛК;
- размер собственного капитала;
- недостаток опыта работы у Общества с ЛК.

Общество начало работать с ЛК в 2016 году.

## Финансовые показатели

В 2018 году Обществом было выдано кредитов 7 390 ед. СХТП на общую сумму 258,7 млрд. тенге, общее количество субъектов АПК в ссудном портфеле составило 18 616 ед.

Прирост доходов от основной деятельности по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составил 31%, увеличение произошло в основном за счет роста объема выдач кредитных ресурсов со 153 млрд. тенге в 2017 году до 259 млрд. тенге в 2018 году.

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доходы	19,1	28,4	37,2
Расходы	16,2	21,4	23,8
Чистая Прибыль	2,9	7,0	10,4
Собственный Капитал	150,4	152,6	151,3
Уставный Капитал	158,6	158,6	158,6
Активы	218,4	247,1	372,3
Обязательства	68,0	94,6	221,0

Рисунок 32 - Ключевые показатели деятельности Общества, млрд. тенге

Учитывая основную миссию Общества по кредитованию аграрного сектора, основную долю в активах занимает ссудный портфель, на конец 2018 года доля ссудного портфеля от активов составила 79%. Рост ссудного портфеля за 2018 год составил 56% или 104,7 млрд. тенге.

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

№	Каналы продаж в 2018 году	Количество, ед.	Сумма, млн. тенге	Доля, %
1	Прямое кредитование	705	126 416,0	49
2	Фондирование финансовых институтов	6 685	132 272,3	51
<b>ВСЕГО</b>		<b>7 390</b>	<b>258 688,3</b>	<b>100</b>

Рисунок 33 – доли прямого кредитования и фондирования финансовых институтов, млрд. тенге

В структуре ссудного портфеля по финансовым институтам преобладает прямое кредитование и кредитование КТ. В 2018 году через фондирование финансовых институтов профинансировано **6 685** заемщиков на общую сумму **132,3** млрд. тенге, доля фондирования финансовых институтов составила **51%** от общего объема кредитования - **258,7** млрд. тенге.

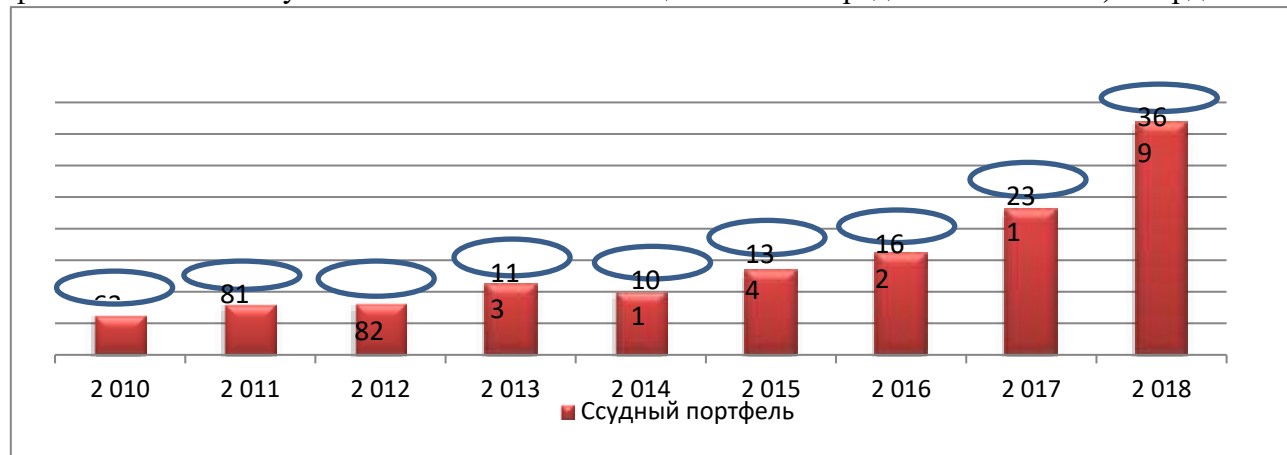


Рисунок 34 – Ссудный портфель Общества, млрд. тенге

Структура ссудного портфеля в разрезе регионов Казахстана показывает, что более 55% от ссудного портфеля Общества сосредоточено в регионах с высоким уровнем выпуска валовой сельхозпродукции. При этом в самих лидирующих регионах наблюдаются диспропорции между уровнем производства и соответствующей долей ссудного портфеля, в частности - СКО и ВКО.

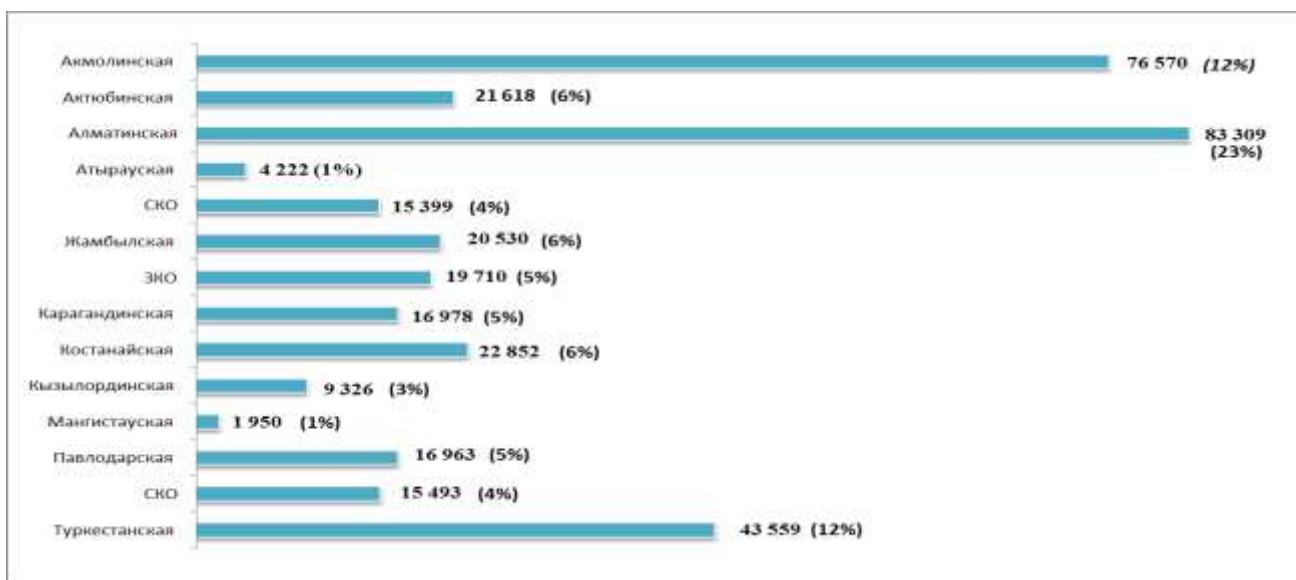


Рисунок 35 - Структура ссудного портфеля в разрезе регионов

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

В настоящее время проблемный портфель Общества состоит из 467 проектов на сумму 40,4 млрд. тенге, в том числе по задолженности по основному долгу составляет 28,8 млрд. тенге.

В целях снижения уровня NPL90+ Обществом на постоянной основе проводится работа по недопущению/погашению просроченной задолженности, проведение реструктуризаций и пролонгаций.

Для сокращения количества проблемных проектов проводятся мероприятия по выставлению 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 Обществом непогашенной задолженности убытком.

По итогам 2018 года, наблюдается снижение показателя NPL с 13% до 6%. Также за 2018 год уровень покрытия сформированными провизиями показателя NPL увеличился на 81% и составил 129%.

Показатель эффективности использования активов ROA в 2018 году составил на 2% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что обусловлено получением чистого дохода на 49% и активов на 51% больше чем в 2017 году.

Показатель эффективности использования собственного капитала ROE в 2018 году составил на 36% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, что было обусловлено получением чистого дохода больше на 49%.

В структуре фондирования Общества значительную долю занимают источники фондирования Холдинга, начиная с 2010 года, доля Холдинга в финансировании Общества увеличилась с 83% до 90%.

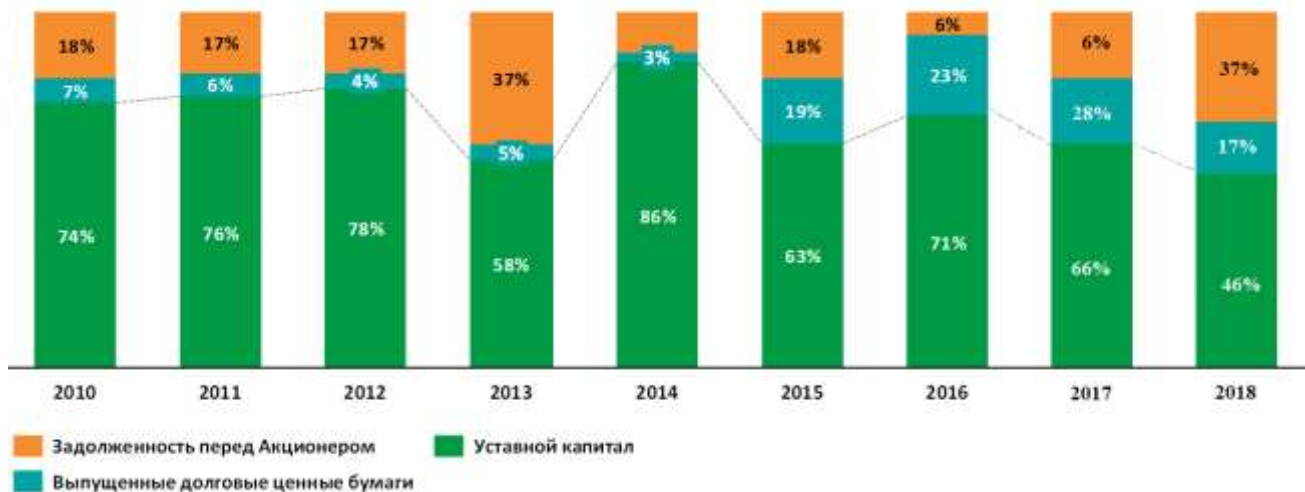


Рисунок 36 - Структура фондирования Общества через АО "НУХ "КазАгро", %

Холдинг финансирует деятельность Общества преимущественно путем пополнения уставного капитала. По состоянию на 01 января 2019 года год объем выделенных средств составил 158,6 млрд. тенге. В структуре финансовых средств, полученных на уставной капитал Общества, преобладают программы по кредитованию КТ – 39%, Сыбаға - 20%, Агроэкспорт – 26%.

Также, начиная с 2010 года, в целях финансирования программы весенне-полевых и уборочных работ, Обществом ежегодно привлекаются средства бюджетного кредита. За период действия программы было выделено в общем 278,1 млрд. тенге. Данный займ является краткосрочным и погашается в течение одного года. По состоянию на конец 2018 года в результате реализации программы профинансировано 1984 СХТП на общую сумму 60,0 млрд. тенге, которыми ежегодно обрабатывается более 3,2 млн. га или 15% от общей посевной площади РК.

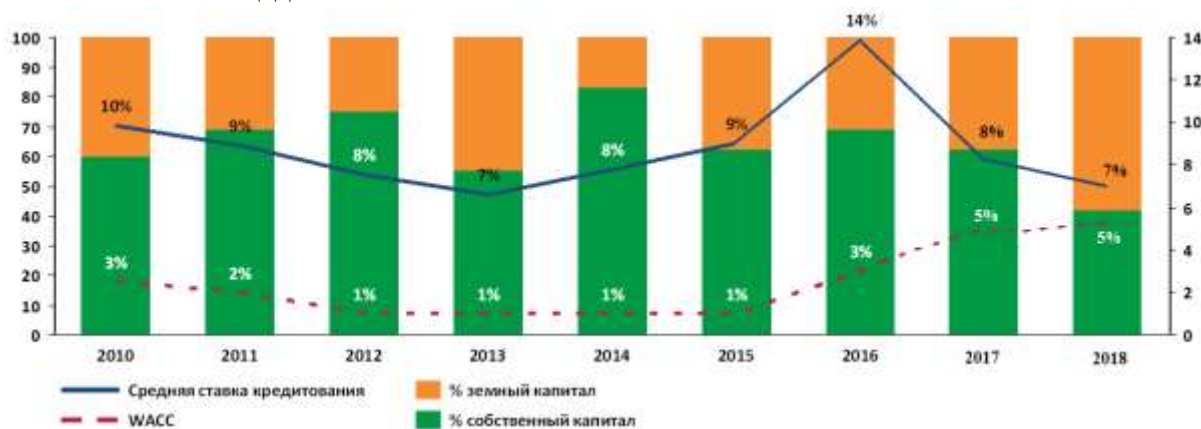


Рисунок 37 - Средневзвешенная стоимость капитала

Учитывая специфику фондирования Общества посредством вливания бюджетных средств через уставной капитал, исторический WACC Общества сохраняется на низком уровне (5,02% на конец 2018 г.). Низкая стоимость привлечения финансирования является главным инструментом субсидирования процентной ставки Общества.

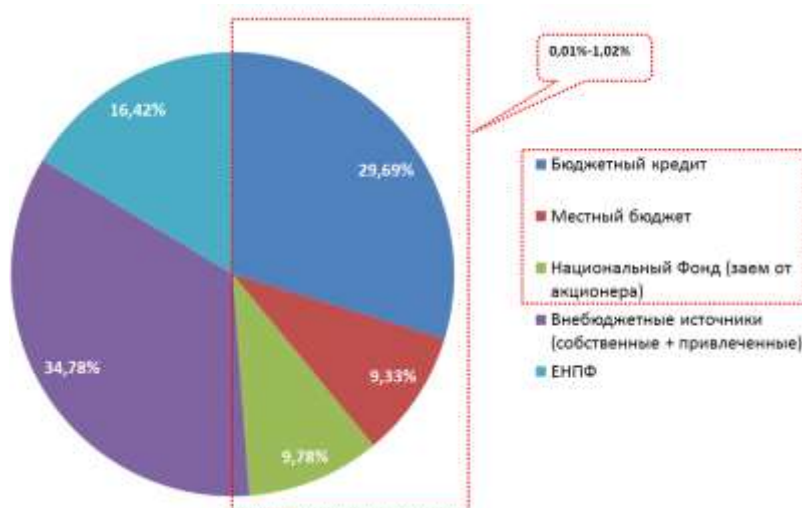


Рисунок 38 - Стоимость привлечения капитала в разрезе источников фондирования, 2018 г.

Более 49% ссудного портфеля Общества формируется за счет капитала, привлеченного по низкой процентной ставке (0%-0,32%). Учитывая долевое 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 Общества</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 не более 6%</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Значительная зависимость величины процентной ставки Общества от бюджетного фондирования</li> <li>- Слабая диверсификация источников фондирования</li> <li>- Недостаток опыта финансирования БВУ, МФО, ЛК для последующего кредитования субъектов АПК</li> <li>- Незрелость 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</li> </ul>



- Профессиональный штат работников	- Недостаточная методологическая база для оценки инвестиционных проектов - Высокая текучесть кадров
<b>О – Возможности</b>	<b>Т – Угрозы</b>
<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> <li>- Диверсификация источников и механизмов привлечения фондирования</li> <li>- Активное содействие в развитии институциональной зрелости и самостоятельности КТ</li> <li>- Достижение синергии Общества с ДО АО «НУХ «КазАгро»</li> <li>- Софинансирование и сопровождение якорных инвестиционных проектов</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 Общества</li> <li>- Повышение процентных ставок по привлекаемому фондированию вследствие проблем на международном финансовом рынке, увеличение инфляционной нагрузки и валютных рисков</li> <li>- Снижение платежеспособности субъектов АПК</li> <li>- Снижение заинтересованности финансовых институтов в финансировании АПК и развитии сотрудничества с Обществом</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 Общества 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 Федеральное Общество 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 39 - 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 Общества:

- 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.

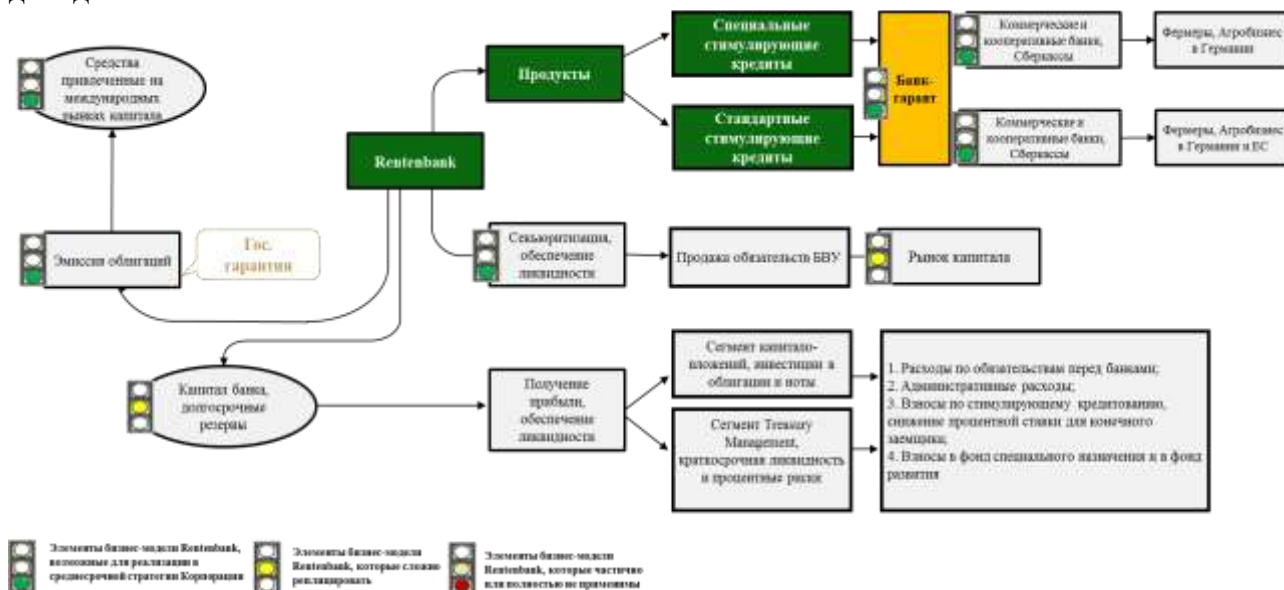


Рисунок 40 - Бизнес-модель Rentenbank

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 Общества:

- 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.

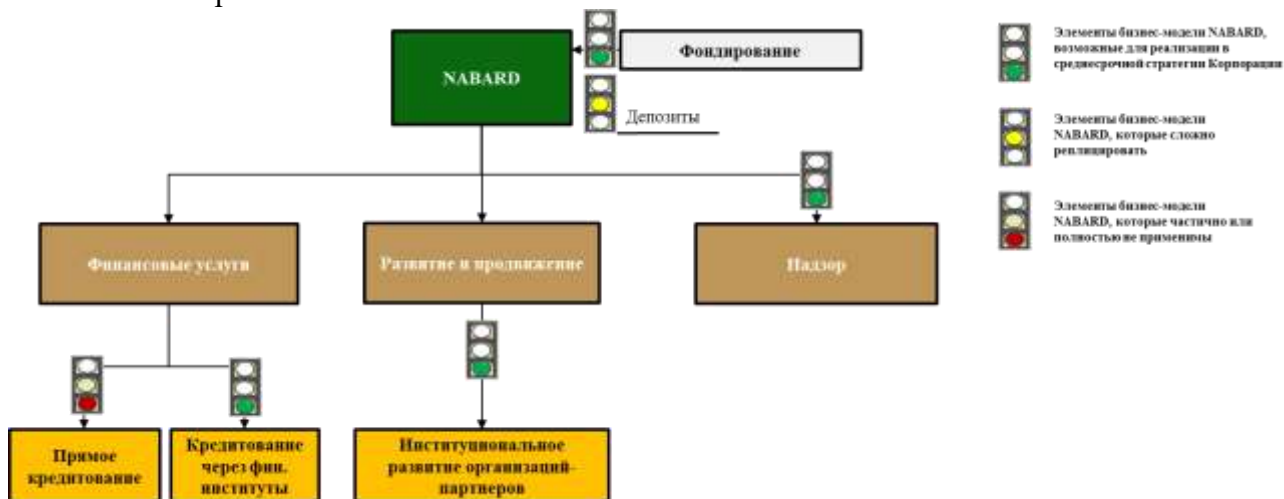


Рисунок 41 - Бизнес-модель NABARD

Наиболее важные составляющие бизнес-модели NABARD:

- объединение функций финансирования, продвижения и развития и надзора.

Наиболее применимые элементы для Общества:

- 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 42 - 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 Общества:

- 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 *Таблице 5* отражены финансовые инструменты и элементы развития, используемые в международных институтах развития АПК и в Общества. Для реализации Стратегии Общества 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.

Таблица 5 – Международный опыт системы поддержки субъектов АПК

Инструменты					
<b>Финансовые услуги</b>					
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		✓		✓	●
<b>Развитие</b>					
Консультационные услуги		✓		✓	●
Обучение и тренинги				✓*	●
Методологическая поддержка				✓	●
Развитие инфраструктуры в сельской местности	✓	✓	✓	✓	●
Инвестиционные проекты по развитию финансовых институтов				✓*	●

● Инструменты рекомендуемые для реализации в среднесрочной стратегии Корпорации  
● Инструменты, которые сложно реализовать  
● 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.

Общество 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, Общество будет фокусироваться на оказании поддержки в повышении экономической эффективности субъектов АПК и их финансовой грамотности для включения субъектов АПК в систему финансирования и цепочку добавленной стоимости АПК. Для повышения охвата субъектов АПК финансированием Общество будет содействовать развитию институциональных возможностей финансовых институтов путем оказания консультационной и иных видов нефинансовой поддержки.

**Функции оператора и института развития**



**Комплексный подход**

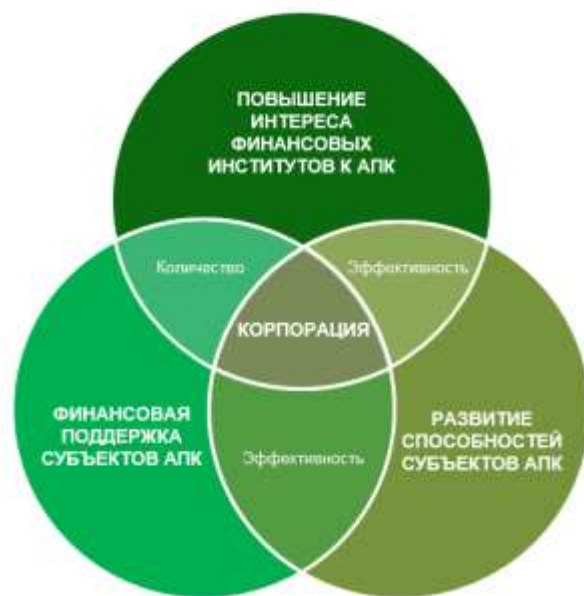


Рисунок 43 - Концепция Стратегии Общества

Для реализации стратегических направлений деятельности Общества определена целевая бизнес-модель, представленная на *Рисунке 44*.



Рисунок 44 – Целевая бизнес-модель Общества  
 Примечание: 1) Сокращение прямого кредитования субъектов АПК до 100% к 2025 году

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

Первое направление будет включать прямое кредитование с последующим его сокращением до нулевого уровня к 2025 году и не прямое кредитование по мере повышения институционального развития финансовых институтов в части финансирования АПК. Общество также будет финансировать инвестиционные проекты, имеющие наибольший социально-экономический эффект на агропромышленный комплекс.

### Прямое финансирование



Рисунок 45 - Подход к сокращению прямого финансирования

Обществом 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 46 – Подход развития финансирования субъектов АПК через КТ

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

- финансирование КТ;
- комплексная поддержка для повышения институциональной зрелости КТ.

### Финансирование субъектов АПК через микрофинансовые организации



Рисунок 47 – 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.

### Финансирование через банки второго уровня



Рисунок 48 – 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.

### Финансирование субъектов АПК через лизинговые компании



Рисунок 49 - 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) обеспечить потребность в доступных кредитных ресурсах за счет привлечения средств от международных институтов;

2) расширить список залогового обеспечения в качестве механизма обеспечения исполнения обязательств лизинговыми компаниями. В 2018 году внедрено как вид обеспечения - прав требований по текущему лизинговому портфелю и без залоговое обеспечение.

3) внедрить альтернативные варианты фондирования. Как исламская финансовая компания Общество не может получать фондирование путем привлечения прямых займов. В связи с этим, исламские лизинговые компании предлагают несколько схем фондирования через механизм купли-продажи товаров, партнерство и доверительное управление. В 2018 году утверждена продуктовая линейка «Агро Халал» для финансирования по принципам исламского финансирования.

4) постоянное проведение обучающих мероприятий по совершенствованию методологии финансирования СХТП. В целях минимизации рисков невозврата фондируемых средств, а также учитывая специфику сферы, предлагаем организовать обучающие мероприятия для лизинговых компаний, которые позволят доработать действующий механизм осуществления лизинговых операций с учетом специфики лизинговой деятельности в агропромышленном секторе.

5) совершенствование условий продуктовой программы и основных требований к лизинговым компаниям.

- б) внедрение альтернативных вариантов фондирования, близких к исламским финансовым инструментам.
- 7) расширение страховых инструментов и гарантирования для лизинговых сделок, включая покрытие рисков инвестиционного и производственного периодов;
- 8) совместная с лизинговыми компаниями работа по методологической и технологической базе инструментов лизинга для АПК и связанных отраслей.

## Миссия и видение Общества

### Миссия

Миссией Общества является содействие устойчивому развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан путем формирования доступной и эффективной системы финансирования через вовлечение частных финансовых институтов.

### Видение

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

### Стратегические направления деятельности



Рисунок 50 – Стратегические направления деятельности Общества

# 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. Увеличение доли субъектов АПК, получивших финансирование через КТ, МФО, РИЦ, БВУ, ЛК по программам Общества и за счет средств финансовых институтов

Общество продолжит работу по предоставлению льготного финансирования субъектам АПК через прямое кредитование с поэтапным сокращением до нулевого уровня к 2025 году, при этом, увеличивая долю финансирования субъектов АПК через финансовые институты.

Общество будет финансировать и софинансировать преимущественно малый и средний бизнес через КТ, МФО, РИЦ, БВУ и ЛК, создавая для этого необходимые условия и стимулы. Обществом 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, Общество 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.

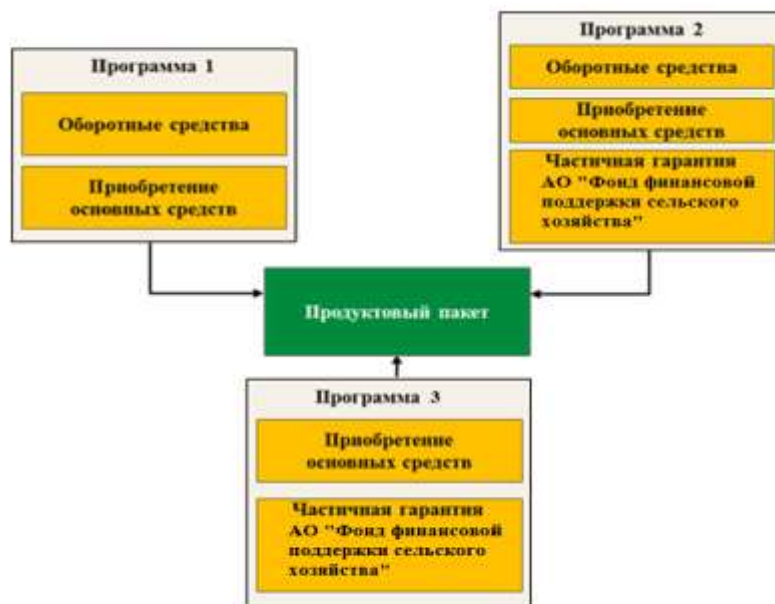


Рисунок 51 - Пример Продуктового пакета (Product bundling)

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 Обществом, 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, Общество 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 Общество 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 Общества должна оставаться возможность предоставления конкурентных процентных ставок финансовым институтам для последующего финансирования субъектов АПК, обеспечивая при этом выгодные условия финансирования для конечных заемщиков.

В рамках реализации Стратегии Общества будут определены подходы финансирования субъектов АПК с учетом цепочки добавленной стоимости, предусматривающие кредитование переработчиков для последующего финансирования ими поставщиков сырья.

Общество разработает и внедрит систему по управлению взаимоотношениями с субъектами АПК, финансовыми институтами и другими партнерами, путем реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов. Указанная система будет предусматривать подачу электронной заявки онлайн на получение займов с автоматическим скорингом и принятием решения, путем получения необходимых данных с государственных и не государственных баз данных.

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

В рамках реализации Стратегии будет проработан вопрос внедрения инструмента софинансирования БВУ, МФО, РИЦ и ЛК для последующего финансирования субъектов АПК (*Рисунок 52*), а также изучена возможность использования следующих инструментов:

- 1) налаживание сотрудничества с АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» по использованию инструмента частичной гарантии для финансовых институтов с целью реализации совместных программ кредитования субъектов АПК (*Рисунок 53*);
- 2) инструмент кредитования инвестиционных проектов, в том числе якорных проектов, с последующей передачей банкам (*Рисунок 54*);
- 3) инструменты исламского финансирования инвестиционных проектов (*Рисунок 55*).

Расширение инструментов финансирования позволит создать стимулы у частных финансовых институтов финансировать АПК. Инструменты софинансирования позволят

разделить кредитные риски между Обществом и финансовыми институтами, а также повысят долю финансирования АПК за счет средств финансовых институтов.

Инструмент частичной гарантии Общества необходим для увеличения финансирования АПК за счет негосударственных источников финансирования.

Инструмент частичной гарантии АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства», в рамках сотрудничества с Обществом, необходим для повышения количества и объема финансирования субъектов АПК через БВУ и ЛК путем снижения их кредитных рисков.

Инструмент кредитования якорных 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.

Также Общество рассмотрит возможность применения инструмента исламского финансирования. Данный инструмент направлен на косвенное участие в реализации инвестиционных проектов, что позволит создать дополнительные стимулы для финансирования проектов, которые не могут быть полностью профинансированы финансовыми институтами.

### Софинансирование

Общество рассмотрит возможность осуществления софинансирования инвестиционных проектов (Рисунок 52) совместно с финансовыми институтами или зарубежными партнерами для развития сектора АПК. Данный инструмент позволит разделить кредитные риски между Обществом и финансовыми институтами и повысить долю финансирования АПК за счет средств финансовых институтов.

При этом, чтобы основную часть финансирования финансовый институт осуществлял за счет собственных средств, Общество лишь частично фондирует финансовый институт для софинансирования по проекту.



Рисунок 52 - Софинансирование инвестиционных проектов

### Частичная гарантия

На Рисушке 53 представлен механизм предоставления гарантий.



Рисунок 53 – Частичная гарантия АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» в рамках сотрудничества с Обществом

Общество рассмотрит возможность использования и развития механизмов предоставления гарантий посредством разработки программы «финансирование + частичная гарантия» совместно с АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» с целью предоставления комплексных продуктов, отвечающих потребностям субъектов АПК, как часть обеспечения принципа внутригрупповой кооперации дочерних организаций АО «НУХ «КазАгро» (обеспечение синергии).

### Финансирование якорных инвестиционных проектов

Общество проведет работу по оценке возможности использования инструмента кредитования якорных инвестиционных проектов, который будет состоять из двух этапов (Рисунок 54). На первом этапе Общество будет осуществлять прямое финансирование проекта. Далее, на определенном этапе реализации, при достижении минимальной устойчивости проекта, Обществом будет заключаться соглашение о выходе из проекта и передачи его банку. Такая схема позволит направить средства банков в АПК, при условии принятия Обществом кредитных рисков на начальных этапах реализации проекта.



Рисунок 54 - Финансирование якорных инвестиционных проектов

Инвестиционные якорные 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) полностью не могут быть профинансированы финансовыми институтами;
- 4) соответствие приоритетным направлениям, определенным в государственных программах развития и решением Единственного акционера.

### Исламское финансирование инвестиционных проектов

Инструменты исламского финансирования предоставляют возможность для Общества получить доступ к дополнительным средствам на рынке капитала. Общество планирует оценить потенциал и возможность реализации подобных инструментов с целью кредитования инвестиционных проектов.

При этом, привлеченные средства будут расходоваться в строгом соблюдении законов Шариата. Наиболее интересным инструментом финансирования проектов для Общества является Сукук – «исламская облигация» (Islamicbond), которая является долей в финансируемом проекте. Данный инструмент может использоваться в качестве инструмента секьюритизации активов, доходность которых, в отличие от облигаций, формируется за счет прибыли от использования выделенных активов, услуг или деятельности финансируемого проекта.

**Схема партнерства:** инвестор и SPV заключают партнерство, при котором инвестор вносит актив, а SPV – средства, привлеченные от Корпорации с помощью выпуска сукук. Инвестор назначается управляющим партнером и осуществляет управление активом, с тем чтобы генерировать приемлемый уровень доходности, часть их которых достается SPV, а часть самому инвестору.

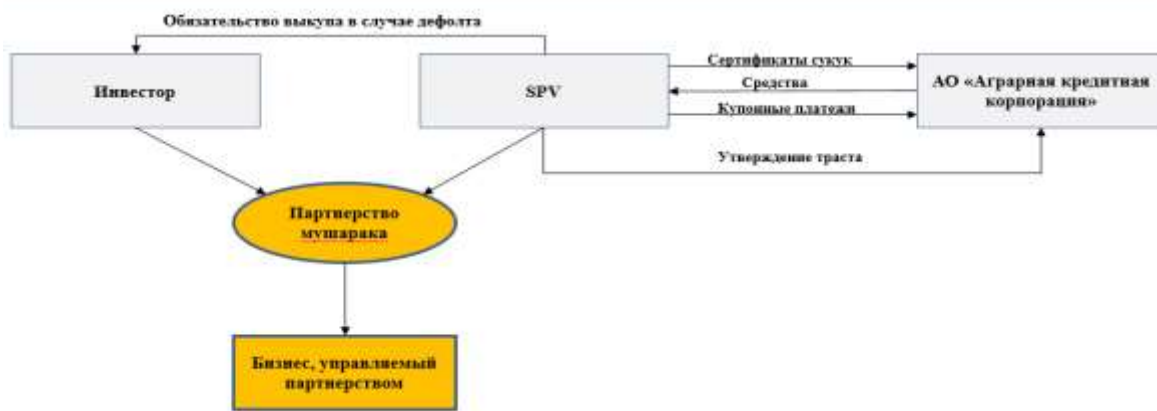


Рисунок 55 - Инструмент исламского финансирования (Сукук)

По крупным инвестиционным проектам республиканского значения, для восстановления платежеспособности должников оказывается поддержка в виде предоставления отсрочки по погашению обязательств/предоставление гибкого графика погашения путем заключения медитативных/мировых соглашений.

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

В рамках реализации Стратегического плана развития РК до 2025 года Общество содействует исполнению Стратегической карты ключевых национальных индикаторов по отраслевым индикаторам роста производительности труда и увеличению инвестиций в основной капитал посредством кредитования субъектов АПК через свои филиалы и через фондирование частных финансовых институтов.

Обеспечивая последовательный рост финансирования субъектов АПК, Общество 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.

По профинансированным и введенным в эксплуатацию инвестиционным проектам по которым не завершен срок погашения кредита производительность труда на 1 работника



будет составлять: в 2020 году не менее 3 000 тыс. тенге, в 2021 году не менее 3 500 тыс. тенге, в 2022 году не менее 3 700 тыс. тенге, в 2023 году не менее 3 800 тыс. тенге, в 2024 году не менее 3 900 тыс. тенге, в 2025 году не менее 4 100 тыс. тенге, в 2026 году не менее не менее 4 150 тыс. тенге, в 2027 году не менее 4 200 тыс. тенге, в 2028 году не менее 4 300 тыс. тенге, в 2029 году не менее 4 400 тыс. тенге.

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

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 Общества.

### **Задача 1.2.1. Финансирование якорных 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.

Общество, 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 Общества, включающая в себя методику оценки кредитных и инвестиционных рисков, определение источников финансирования и оптимальной стратегии выхода из проекта. При этом, Общество не будет входить в капитал предприятия.

Обществом будут проводиться мероприятия по выявлению потребности в технологиях в аграрном секторе, формированию перечня существующих передовых технологий в мире и их носителей. В частности, в рамках этого мероприятия будет проводиться анализ отечественного и международного опыта, обзор мировых трендов, определение технологических разрывов и плана по их устранению. Для реализации данной задачи Общество будет выстраивать деловые взаимоотношения с отечественными и международными организациями-партнерами.

Общество будет оказывать поддержку в сопровождении инновационных проектов, а также организовывать площадки (форумы) с участием носителей технологий.

Кредитование проектов будет осуществляться на льготных условиях с использованием различных инструментов финансирования, например, таких как традиционное, синдицированное кредитование и инструменты исламского финансирования.

## Задача 1.2.2. Софинансирование и сопровождение инвестиционных проектов

С целью обеспечения наибольшего экономического эффекта на АПК при финансировании инвестиционных проектов, Общество будет проводить анализ по выявлению разрывов в цепочке добавленной стоимости АПК. Результаты данного анализа будут использованы при оценке инвестиционных проектов.

Цепочка добавленной стоимости, как модель, позволяет сформировать полную картину о движении продукта от поставщика сырья и материалов до конечного потребителя с указанием основных этапов, на которых происходит создание добавленной ценности продукта (Рисунок 56). Для повышения добавленной стоимости сельскохозяйственной продукции необходимо устранение разрывов в данной цепочке.

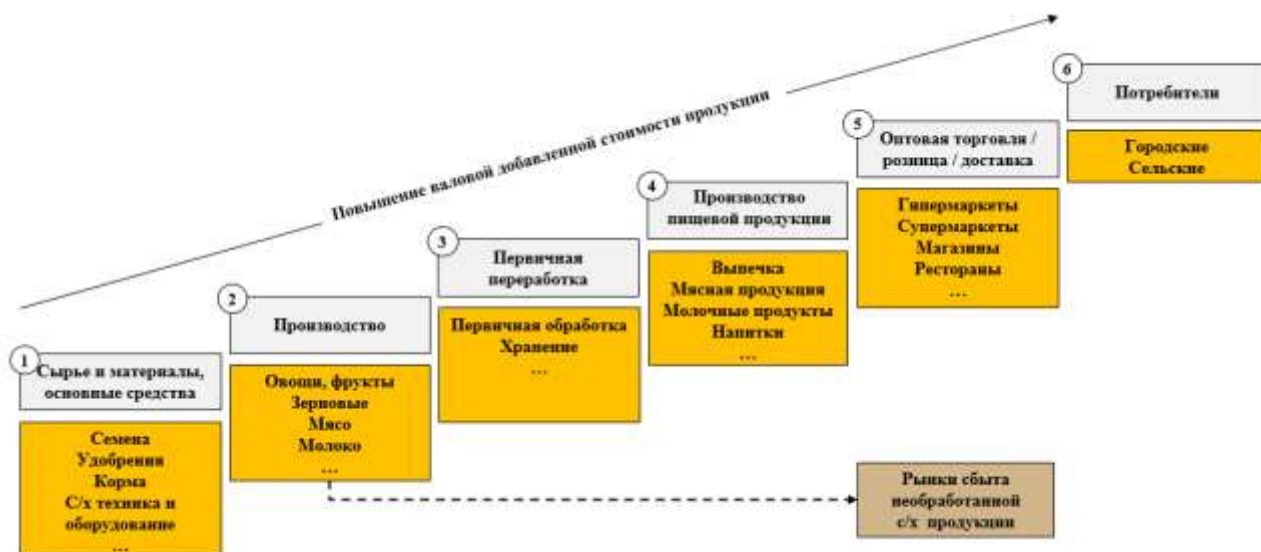


Рисунок 56 - Цепочка добавленной стоимости в сельском хозяйстве

С целью выявления разрывов в цепочке добавленной стоимости и формирования перечня инвестиционных проектов Общество будет проводить периодический мониторинг отрасли в данном направлении. Также, Общество 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 и инструменты исламского финансирования.

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

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

### Задача 1.3.1. Повышение институциональной зрелости 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, Общество 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. Для этих целей на базе организационной структуры Общества осуществляется деятельность по оказанию нефинансовой поддержки в виде «Центра поддержки агробизнеса» (далее – ЦПА).

Основной целью деятельности ЦПА является содействие повышению компетенций субъектов АПК, в том числе финансовой грамотности и осведомленности о финансовых и нефинансовых услугах Общества и финансовых институтов, а также обеспечение образовательной, методологической, информационной и консультационной поддержки КТ для целей финансирования субъектов АПК и повышения институциональной зрелости.

Центр поддержки агробизнеса для осуществления своей деятельности сотрудничает с организациями (партнерами), состоящими из международных и казахстанских институтов развития, обучающих центров, ассоциации, организации поддержки предпринимательства, внешних экспертов, обладающих необходимым опытом и компетенциями в АПК и финансовом секторе.

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

Общество 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 Общество планирует следующее, включая, но не ограничиваясь:

- 1) оказание методологической поддержки по разработке методики риск-менеджмента, финансового управления КТ, бухгалтерского учета и отчетности КТ;
- 2) оказывать содействие в разработке обучающих материалов Центром поддержки агробизнеса Общества совместно с Ассоциацией КТ с целью оказания образовательной поддержки административному персоналу КТ и их участникам (финансовое планирование и бухгалтерский учет, управление КТ, отбор и повышение вовлеченности участников КТ и т.д.);
- 3) 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;

- 4) содействие развитию автоматизированной системы по сбору информации и формированию отчетности на регулярной основе для мониторинга профинансированных КТ Обществом;
- 5) развитие сотрудничества между Центром поддержки агробизнеса Общества и Центром обучения на базе Ассоциации КТ для повышения эффективности мер поддержки;
- 6) 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;
- 7) 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 якорных и инвестиционных проектов 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**

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

В целях реализации данной задачи Общество будет осуществлять мониторинг ключевых показателей деятельности, а также способствовать оптимизации процентной маржи и операционных расходов. Более того, Общество разработает долгосрочную финансовую модель. Данная модель поможет преждевременно и эффективно реагировать на изменения внешних и внутренних факторов.

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

Общество 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, Общество продолжит проводить работу по привлечению

дополнительных источников фондирования. При этом показатель левериджа (долг/капитал) Общества не должен превышать показателя 5,5 пунктов.



Рисунок 57 - Индикативная стратегия фондирования, 2017 – 2029 годы

Общество продолжит работу по привлечению фондирования от международных институтов развития, таких как Европейский Инвестиционный Банк, Азиатский Банк Развития, Исламский Банк Развития и другие международные финансовые институты. Общество также будет налаживать сотрудничество с Единым национальным пенсионным фондом (ЕНПФ) в части выпуска облигаций с плавающей ставкой (инфляция + доходность ЕНПФ), что, учитывая планируемое снижение уровня верхнего порогового значения инфляции в размере 4-5% в 2020 году (рисунок 58), может стать достаточно привлекательным источником фондирования.

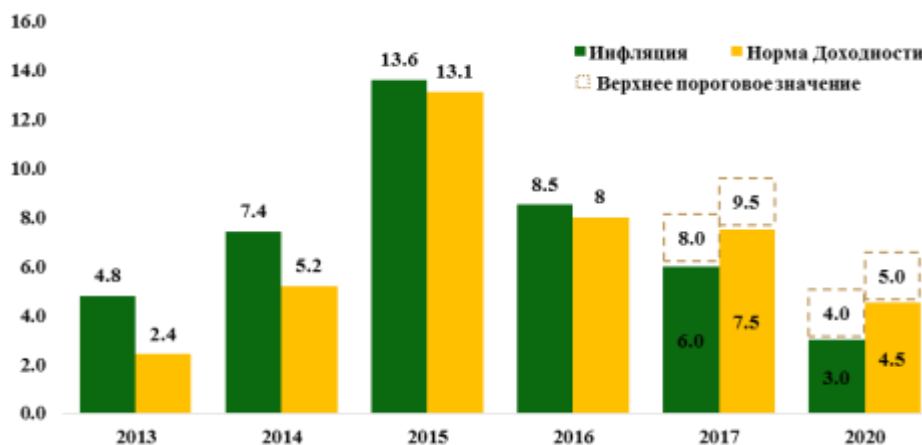


Рисунок 58 - Ставки ЕНПФ

На текущий момент Общество не привлекало займы с плавающей ставкой вознаграждения. В случае привлечения таких займов Общество может нести дополнительные процентные расходы в случае неблагоприятного движения базисных процентных ставок. Внутренними нормативными документами Общества предусмотрено применение инструментов валютных и финансовых рынков с целью хеджирования (заключение форвардного контракта, фьючерсного контракта, свопа, опционного контракта и т.п.).

Однако с учетом отсутствия опыта работы Общества с деривативами, отсутствия ликвидного рынка данных инструментов, сложности учета их справедливой стоимости, необходимо внедрение Правил хеджирования рисков, которое планируется в 2020 году.

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

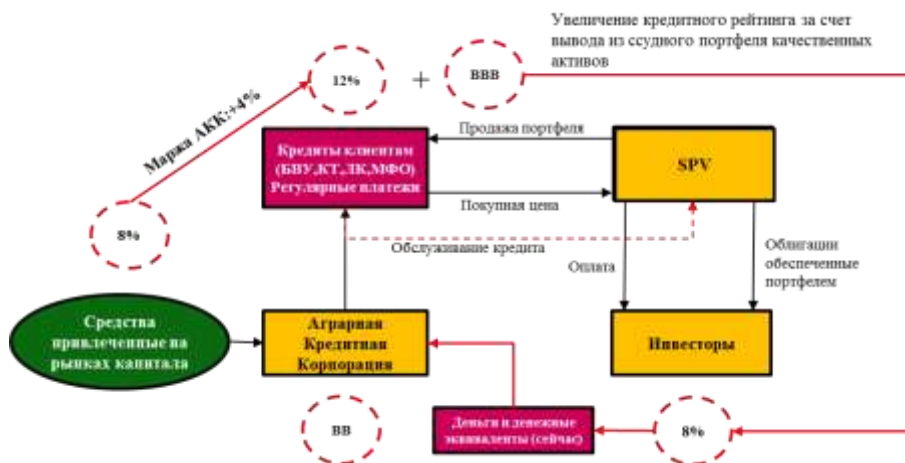


Рисунок 59 - Механизм работы инструмента секьюритизации

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

По состоянию на 01.01.2020 г. проблемный портфель Общества состоит из 453 проектов на сумму 40,5 млрд. тенге, в том числе по задолженности по основному долгу составляет 27,5 млрд. тенге.

Статус займа	кол-во проектов	остаток ОД	общая задолженность	доля, %
Банкротство	23	6 407,9	12 029,5	29,7
Судебное взыскание	85	4 740,0	5 865,5	14,5
Досудебное урегулирование	48	5 785,2	7 150,5	17,6
Исполнительное производство	259	7 283,8	9 921,7	24,6
Реабилитация	3	3 022,1	3 594,9	8,8
В графике	10	416,2	434,9	1,1
Мировые соглашения	25	1 204,6	1 493,2	3,7
<b>ИТОГО:</b>	<b>453</b>	<b>28 859,4</b>	<b>40 490,3</b>	<b>100%</b>

Основные мероприятия Общества, направленные на снижение уровня NPL, 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 Обществом непогашенной задолженности убытком.

## **Цель 2.2. Совершенствование операционной деятельности**

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

Общество 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.

В период реализации Стратегии Общество будет снижать объемы прямого кредитования субъектов АПК до нулевого уровня к 2025 году, при одновременном увеличении объемов кредитования через финансовые институты, что потребует дальнейшего совершенствования кредитной деятельности как при работе с субъектами АПК напрямую, так и в оценке финансового состояния финансовых институтов для повышения точности при определении кредитного рейтинга и лимитов.

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, Общество 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. Общество 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 Общество будет повышать компетенции персонала по ключевым направлениям деятельности и сельского хозяйства. Таким образом,

Общество будет уделять особое внимание развитию персонала, как одного из ключевых компонентов для достижения стратегических целей Общества.

### **Задача 2.2.2. Участие в создании мобильного и компактного Холдинга**

В Послании Первого Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 30 ноября 2015 года «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие» Елбасы поставлена задача по преобразованию Холдинга в компактный холдинг после приватизации активов.

В реализацию данной задачи принято постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года № 1141 «О некоторых вопросах приватизации на 2016 – 2020 годы», предусматривающее передачу в конкурентную среду АО «КазАгроПродукт».

В соответствии с поручением проведена работа по реализации входящих в структуру Холдинга организаций, включенных в Комплексный план приватизации на 2016 – 2020 годы. Невостребованные частным бизнесом компании ликвидируются или реорганизуются в рамках трансформации предполагается ликвидация АО «КазАгроПродукт» путем присоединения к Общества.

Акции АО «КазАгроПродукт» выставались на открытые торги, которые признаны не состоявшимися, в результате компания будет ликвидирована путем присоединения к Общества.

Решением Правления Холдинга от 18 октября 2019 года одобрена реорганизация Общества в форме присоединения АО «КазАгроПродукт».

АО «КазАгроПродукт» является правопреемником «АО «Мал өнімдері корпорациясы», образованного постановлением Правительства Республики Казахстан от 08 сентября 2001 года №1168 со стопроцентным участием государства. В 2007 году АО «КазАгроПродукт» вошло в состав Холдинга.

АО «КазАгроПродукт» реализовывало государственную политику по развитию внутреннего рынка животноводческой продукции и росту ее экспортного потенциала и через сеть заготовительных пунктов осуществляло закуп животноводческой продукции с целью дальнейшей продажи и экспорта. В состав АО «КазАгроПродукт» входит ТОО «KazMeat» - 100% доли участия.

Реализация и ликвидация непрофильных активов позволит оптимизировать численность дочерних компаний Холдинга, передать часть функций в конкурентную среду, сформировать компактный холдинг в соответствии с посланием Первого Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие» от 30 ноября 2015 года.

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

В рамках реализации Программы Трансформации планируется внедрить проектный подход к оптимизации и цифровизации операционной деятельности Общества за счет реализации следующих инициатив:

1) создание системы по автоматической обработке и принятия решений по кредитным продуктам с применением искусственного интеллекта и скоринговой системы. Система будет



интегрирована с государственными базами данных, что позволит перейти на электронный формат работы с клиентами и внедрить систему электронного архива;

2) оптимизация продуктовой линейки и создание системы подбора продуктов на основе анализа личных предпочтений с применением предикативной аналитики и технологии Big Data;

3) создание единой финансовой экосистемы Холдинга, которая будет включать в себя все финансовые сервисы, необходимые для клиента в одном месте и в режиме онлайн;

4) разработка единых стандартов ИТ Группы дочерних организаций Холдинга с едиными корпоративными шаблонами с описанием бизнес процессов с применением лучших мировых ИТ-практик;

5) централизация и автоматизация основных бизнес процессов – в целях повышения эффективности операционной деятельности и скорости принятия решений, снижения количества ошибок и затрат на их устранение;

6) улучшение, стандартизация и централизация систем бюджетного планирования и системы управленческой отчетности;

7) внедрение системы управления информационными технологиями и информационной безопасностью в соответствии с международными стандартами;

8) обновление парка ИТ техники.

В рамках автоматизации процессов планируются:

1) внедрение института CDO (Chief Digital Officer) с функциональным подчинением его CDO Холдинга) и CDO в Холдинге, с полномочиями продвижения и внедрения стратегических изменений в группе компаний Холдинга;

2) диагностика – проведение детального сравнительного анализа (AS-IS и TO-BE), выработка рекомендаций по каждой компании в Группе, выявление «узких мест» и т.д.;

3) внедрение методологии Agile – гибкой системы управления проектами.

Результатами реализации мер по автоматизации основных процессов кредитования станут:

1) сокращение времени на получение услуг;

2) снижение затрат субъектов АПК на подачу заявки;

3) прозрачность процесса приема и обработки заявок посредством онлайн мониторинга;

4) минимизация прямого контакта между клиентами и кредитными специалистами, что резко снизит коррупционные риски;

5) рост удовлетворенности субъектов АПК качеством оказываемых Обществом услуг;

6) совершенствование систем информационной безопасности.

План реализации мер по автоматизации бизнес-процессов основной деятельности поделен на 3 основных этапа:

- в 2020 году планируется автоматизация основных кредитных процессов по программам кредитования «Кең дала» и «Іскер»;

- в 2021 году запуск программы «Умная система подбора продуктов»;

- в 2022 году «Маркетплейс» и полный запуск экосистемы.

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

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

Общество ставит задачу по достижению уровня корпоративного управления до 89% к 2029 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 Общество 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 Общества. Планомерное развитие человеческого капитала будет выстраиваться на базе кадровой политики, основанной на принципах меритократии, направленной на привлечение, обучение и удержание высококвалифицированных кадров, обладающих глубокими отраслевыми знаниями и компетенциями. С этой целью Общество будет формировать эффективную и прозрачную систему мотивации персонала, предусматривающую прозрачный механизм поощрения сотрудников за достижение высоких результатов. 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 Общества. В дополнение, Обществом будет проведена работа по совершенствованию плана управления преемственностью персонала с целью развития компетенции внутри Общества и удержания высококвалифицированных специалистов.

Общество будет выстраивать эффективную корпоративную культуру, ориентированную на достижение максимальной вовлеченности работников в реализацию стратегических задач Общества. Общество нацелена на повышение эффективности деятельности путем автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, а также внедрения современных практик в области управления человеческими ресурсами в рамках единого корпоративного стандарта HR.

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

Общество 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.

**Ожидаемые результаты**

Реализация задач второго стратегического направления деятельности позволит сформировать эффективную модель деятельности Общества, повысить прозрачность корпоративного управления и скорость принятия решений, обеспечит финансовую устойчивость.

## Ключевые показатели деятельности

Таблица 8 - Ключевые показатели деятельности Общества

КПД	Единица измерения	Обоснование	Формула расчета	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Стратегическое направление 1. Увеличение охвата финансированием субъектов АПК, содействие институциональной зрелости финансовых институтов и росту производительности труда в сельском хозяйстве</b>													
<b>Цель 1.1. Увеличение охвата субъектов АПК финансовыми услугами</b>													
1. Объем кредитования АПК в рамках программ финансирования Общества	Млрд. тенге	Для мониторинга обеспечения АПК финансовыми ресурсами с учетом всех каналов финансирования и мониторинга участия Общества в достижении ключевых национальных индикативов	КПД = кредиты Общества + фондирование БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК + софинансирование БВУ + инвестиционные проекты. КПД учитывает объемы финансирования, выданные конечным получателям в отчетном периоде.	266,7	280,0	290,0	300,0	310,0	320,0	330,0	340,0	350,0	360,0
2. Объем кредитования закупа основных средств в сельском хозяйстве и в производстве продуктов питания, в том числе:	Млрд. тенге	Для мониторинга участия Общества в достижении ключевых национальных индикативов	КПД = кредиты Общества и фондируемых БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК, выданные на закуп основных средств в сельском хозяйстве и в производстве продуктов питания за отчетный период	124,1	160,1	165,6	171,5	177,4	183,6	190,7	195,7	200,7	205,7
- Объем кредитования закупа основных средств в сельском хозяйстве	Млрд. тенге		КПД = кредиты Общества и фондируемых БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК, выданные на закуп основных средств в сельском хозяйстве за отчетный период	115,3	150,0	155,0	160,0	165,0	170,0	175,0	180,0	185,0	190,0
- Объем кредитования закупа основных средств в производстве продуктов питания	Млрд. тенге		КПД = кредиты Общества и фондируемых БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК, выданные на закуп основных средств в производстве продуктов питания за отчетный период	8,8	10,1	10,6	11,5	12,4	13,6	15,7	15,7	15,7	15,7
3. Прирост количества пользователей услуг по программам финансирования Общества	%	Для мониторинга роста охвата субъектов АПК финансовыми услугами Общества, получаемыми ими напрямую, как заемщиками, так и через финансовые институты	КПД = (количество заемщиков Общества на конец отчетного года в ссудном портфеле/количество заемщиков Общества на начало отчетного года в ссудном портфеле*100%) - 100	3%	5%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
4. Доля фондирования финансовых институтов в общем объеме кредитования Общества, не менее	%	Для мониторинга снижения прямого государственного	КПД = объемы займов БВУ, КТ, МФО, РИЦ, ЛК / (объемы займа Общества +	52	55	65	75	85	100	100	100	100	100



			внебюджетным средствам за отчетный год											
11. NPL	%	Показатель, характеризующий долю проблемных кредитов в ссудном портфеле	КПД = (сумма кредитов с просроченной задолженностью сроком более 90 дней/ссудный портфель)*100	6,0	6,0	5,8	5,8	5,7	5,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
<b>Цель 2.2. Совершенствование операционной деятельности</b>														
12. Поддержание оптимального уровня сформированных резервов по ссудному портфелю на уровне, не более	%	Для мониторинга оптимального уровня резерва под обесценение активов	КПД = начисленные резервы по обесценению активов на конец отчетного периода / ссудный портфель * 100.	12,5	12,5	12,0	11,0	10,5	10,5	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
13. Уровень автоматизации основных процессов кредитования	%	Для мониторинга этапов эффективности мер по улучшению процессов кредитования	КПД = Количество автоматизированных процессов кредитования /Общее количество запланированных к автоматизации процессов Общества)*100	40	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Цель 2.3. Повышение качества и прозрачности корпоративного управления</b>														
14. Рейтинг корпоративного управления Общества, не менее	%	Для оценки уровня развития корпоративного управления в Общества	КПД = установленное для Общества цифровое значение рейтинга / максимальное цифровое значение рейтинга по используемой рейтинговой шкале *100. Показатель рейтинга корпоративного управления Общества присваивается сторонней организацией раз в три года, привлекаемой Обществом на договорной основе. Промежуточные периоды будут оцениваться согласно «Методике диагностики корпоративного управления в дочерних акционерных обществах АО «Холдинг «КазАгро».	-	82	-	-	84	-	-	86	-	-	-

## 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 и повышение институциональной зрелости финансовых институтов</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 Обществом	Невозврат средств Общества	Совершенствование методики оценки рисков и определение рейтинга финансовых организаций. Проведение мониторинга финансового состояния финансовых организаций на регулярной основе. Требование по переводу долга в пользу Общества 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.
<b>Стратегическое направление 2. Повышение эффективности деятельности</b>				
4	Низкое качество образовательной и консультационной поддержки финансовых институтов и субъектов АПК	Низкое качество предоставляемых нефинансовых услуг	Создание «Центр поддержки агробизнеса», который будет включать два основных блока: 1) поддержка в повышении отраслевой и финансовой компетенции участников рынка и 2) нефинансовая поддержка финансовых институтов для повышения участия в системе финансирования АПК. Будет проводиться работа по вопросам анализа и оценки рисков финансирования проектов АПК, разработка и тиражирование типовых отраслевых моделей анализа рисков, включая разработку скоринг-системы, а также подготовку обучающих материалов.	Пересмотр мер предоставляемой образовательной и консультационной поддержки.
5	Запрет Национального Банка РК на расширение деятельности КТ в части приема депозитов или	Отсутствие заинтересованности участников КТ в создании Центрального Кредитного	Содействие в создании и участие в рабочей группе касательно внесения изменений в законодательство РК в части возможности КТ приёма взносов (депозитов) для	Общество будет стремиться создавать необходимые условия для привлечения международных и национальных организаций-партнеров для финансирования КТ и предоставления

№	Наименование риска или угрозы	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению риска	Мероприятия по реагированию при наступлении риска
	вкладов участников КТ	Товарищества и, как следствие, снижение совокупных объемов кредитования и количества участников КТ	последующего кредитования членов КТ.	нефинансовой поддержки, а также развития необходимых технологий с целью повышения возможности КТ обслуживать растущее количество участников.
6	Убыточность деятельности Общества	Ухудшение операционных результатов Общества, 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.
7	Рост стоимости фондирования деятельности Общества	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.
8	Невозвратность средств фондирования, полученных финансовыми организациями для последующего кредитования субъектов АПК	Ухудшение финансового состояния Общества	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.
9	Снижение кредитного рейтинга Общества	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 Общества.	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).
10	Снижение качества человеческого капитала	Недостижение целевых показателей и задач Стратегии развития Общества	Повышение квалификации действующих сотрудников Общества 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.