

Утверждена
постановлением Правительства
Республики Казахстан
от «04 » февраля 2020 года
№ 33

**Стратегия
развития акционерного общества
«Национальный управляющий холдинг «КазАгро»
на 2020 – 2029 годы**

Оглавление

Введение.....	2
1. Анализ текущей ситуации.....	3
1.1. Анализ внешней среды.....	3
1.2. Анализ внутренней среды.....	16
1.3. Выводы.....	28
SWOT анализ деятельности холдинга.....	31
2. Миссия и видение холдинга.....	31
3. Стратегические направления деятельности.....	32
3.1. Участие в реализации стабилизационных функций в АПК.....	32
3.2. Содействие развитию конкурентоспособности в АПК.....	33
3.3. Привлечение инвестиций и обеспечение доступности финансирования в АПК.....	35
3.4. Трансформация холдинга в целях обеспечения финансовой устойчивости и повышения эффективности кредитного процесса.....	37
4. Ключевые показатели деятельности.....	46
5. Риски реализации Стратегии и мероприятия по их управлению.....	48

Введение

Акционерное общество «Национальный управляющий холдинг «КазАгро» (далее – холдинг) создано 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».

Единственным акционером холдинга является Правительство Республики Казахстан. Права владения и пользования государственным пакетом акций холдинга переданы Министерству сельского хозяйства Республики Казахстан (далее – МСХ).

Холдингу переданы в распоряжение акции акционерного общества «КазАгроФинанс» (далее – АО «КазАгроФинанс»), акционерного общества «Аграрная кредитная корпорация» (далее – АО «Аграрная кредитная корпорация»), акционерного общества «Национальная компания «Продовольственная контрактная корпорация» (далее – АО «НК «Продкорпорация»), акционерного общества «КазАгроГарант» (далее – АО «КазАгроГарант»), акционерного общества «Казагромаркетинг» (далее – АО «Казагромаркетинг»), акционерного общества АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» (далее – АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства»), акционерного общества «КазАгроПродукт» (далее – АО «КазАгроПродукт»). АО «Казагромаркетинг» в 2017 году преобразовано в товарищество с ограниченной ответственностью «Казагромаркетинг» (далее – ТОО «Казагромаркетинг»).

Стратегия развития холдинга на 2020 – 2029 годы (далее – Стратегия) разработана с учетом документов Системы государственного планирования Республики Казахстан, определяет миссию холдинга, его видение, стратегические направления, цели, задачи и ключевые показатели деятельности до 2029 года.

При разработке Стратегии учтены цели и задачи:

1) Послания Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы Н.А. Назарбаева народу Казахстана Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства (далее – Стратегия «Казахстан-2050»);

2) Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года, утверждённого Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 (далее – Стратегический план РК 2025);

3) Государственной программы развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2017 – 2021 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 июля 2018 года № 423 (далее – Госпрограмма АПК);

4) Государственной программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017 – 2021 годы «Еңбек», утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 ноября 2018 года № 746 (далее – Госпрограмма «Еңбек»), и других.

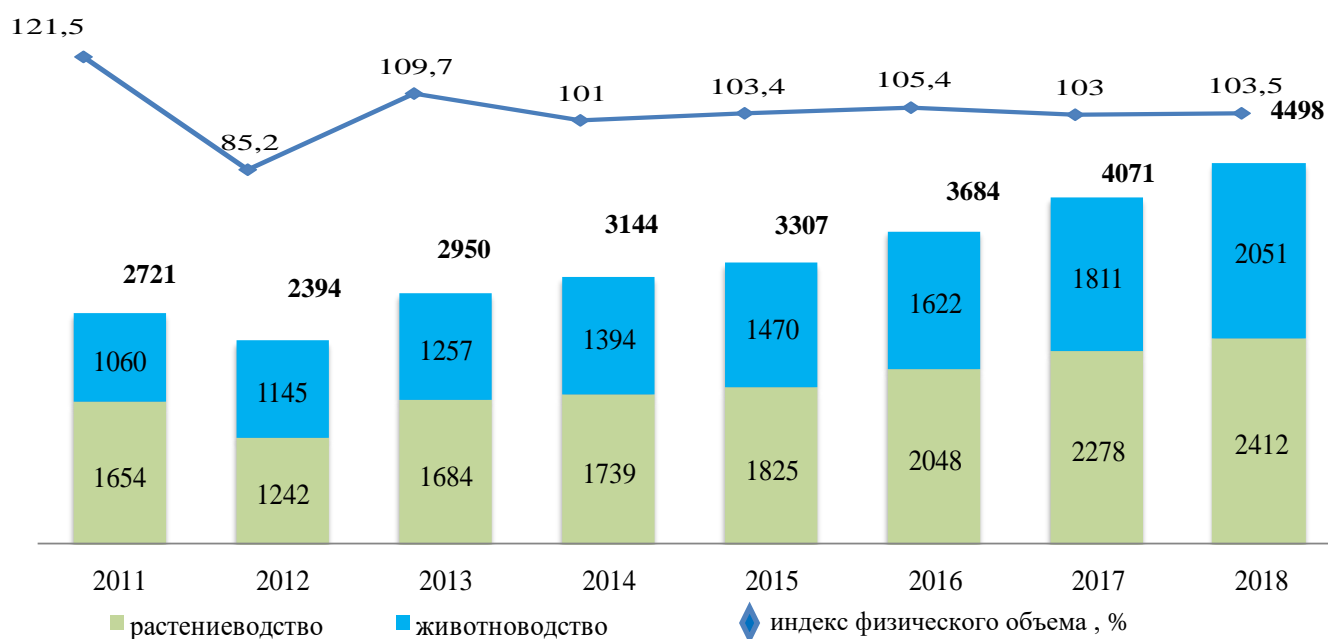
1. Анализ текущей ситуации

1.1. Анализ внешней среды

Текущая ситуация в агропромышленном комплексе

Объемы валового производства сельскохозяйственной продукции (далее – сельхозпродукция) Казахстана с 2012 года устойчиво растут.

Диаграмма 1. Динамика производства в сельском хозяйстве, в миллиардах (далее – млрд.) тенге



В условиях последовательных темпов роста в животноводстве, в растениеводстве наблюдается высокая зависимость от природно-климатических факторов, сказывающаяся на колебаниях урожайности основных сельскохозяйственных культур (низкая урожайность в 2012 году на фоне рекордного урожая зерна в 2011 году привела к общему падению индекса физического объема производства в сельском хозяйстве на 18 процентов (далее – %)).

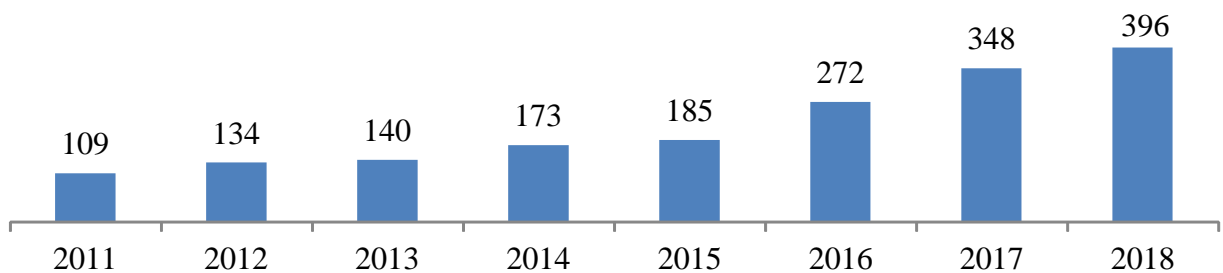
Несмотря на положительные тенденции в отрасли, сельское хозяйство Казахстана характеризуется низкой производительностью труда, обусловленной невысокой урожайностью сельскохозяйственных культур (далее

– сельхозкультуры) и продуктивностью сельскохозяйственных животных (далее - сельхозживотные), использованием устаревших трудозатратных технологий, слабой инновационной активностью субъектов отрасли.

Отрасль нуждается в обновлении сельскохозяйственной техники (далее - сельхозтехника), уровень износа которой достигает 80%. Большая часть сельхозтехники произведена до 1991 года. Ежегодные темпы обновления сельхозтехники в республике находятся на уровне около 2%, что значительно меньше аналогичного показателя в России – 4%, в странах Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) – 10-12%.

Вместе с тем, инвестиции в основной капитал в сельском хозяйстве выросли с 2011 года в 3,6 раза, что обусловлено общим ростом кредитования со стороны группы компаний холдинга, увеличением субсидирования инвестиционных затрат, а также ростом стоимости сельхозтехники и оборудования после перехода на свободно плавающий обменный курс тенге в 2015 году.

Диаграмма 2. Инвестиции в основной капитал в сельском хозяйстве, млрд. тенге



На конкурентоспособность агропромышленного комплекса (далее – АПК) отрицательно влияет мелкотоварность производства. В 2018 году около 57% – говядины и баранины, 54,3% – картофеля и помидоров, 73,5% – молока произведены в личных подсобных хозяйствах (далее – ЛПХ).

Основные посевные площади в республике отводятся под зерновые культуры, из них порядка 11,4 миллиона (далее – млн.) гектар или 75% занимает пшеница. Объемы производства пшеницы превышают уровень национального потребления, а избыток экспортируется. Казахстан традиционно входит в число крупнейших экспортеров по зерну и муке.

Основными экспортными рынками сбыта являются страны Содружества Независимых Государств, Европейского Союза, Ближнего Востока и Северной Африки. Отрасль развивается в условиях роста конкуренции со стороны России и Украины. Перспективным направлением роста объемов экспорта является рынок Китайской Народной Республики (далее – Китай).

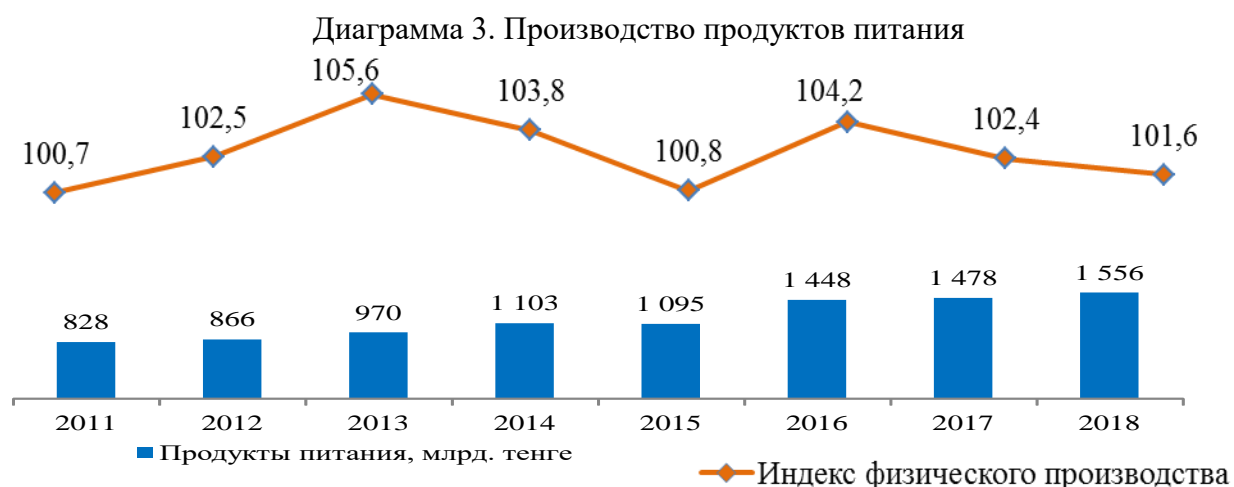
Отечественное производство овощей, картофеля, бахчевых культур удовлетворяет потребности населения. Однако наблюдается высокая импортозависимость по фруктам – 63 %, винограду – 57%, а также овощам в

межсезонье вследствие нехватки современных мощностей хранения и объемов производства в тепличных хозяйствах.

В животноводстве наблюдается устойчивый рост поголовья основных видов скота в сельскохозяйственных формированиях. Например, среднегодовой темп роста поголовья крупного рогатого скота (далее – КРС) составляет около 110%, лошадей – 107%. Однако низкий удельный вес племенного поголовья в общем поголовье КРС (10,6%), мелкого рогатого скота (далее – МРС) (15,1%), концентрация основного поголовья скота в хозяйствах населения (61%), слабая репродуктивная база для быстрого воспроизводства высокопродуктивного скота, несоответствие объемов кормопроизводства потребностям животноводства сдерживают рост производства животноводческой продукции.

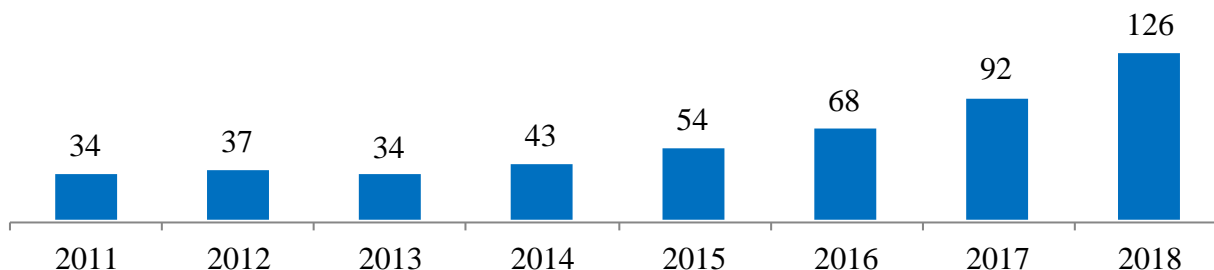
Казахстан имеет возможность производить и экспортировать востребованную на мировом рынке органическую продукцию, что требует решения вопросов, связанных с сертификацией производства в соответствии с требованиями стран-импортеров. В связи с близким расположением рынков потребления как, например, Китай, страны Центральной Азии наиболее высокий потенциал роста для поставки на экспортные рынки имеет производство говядины, баранины, свинины.

В перерабатывающей промышленности наблюдается устойчивый ежегодный рост объемов производства продуктов питания.



Росту отрасли способствуют меры поддержки, реализуемые через государственные программы развития, что повлияло на рост инвестиций в основной капитал в 3,6 раз с 2011 года.

Диаграмма 4. Инвестиции в основной капитал в отрасли производства продуктов питания, млрд. тенге



Перерабатывающая промышленность Казахстана характеризуется ростом конкуренции с производителями из стран Евразийского Экономического Союза (далее – ЕАЭС). Отрицательно на конкурентоспособность отечественных производителей продуктов питания влияют:

- 1) низкое качество отечественного сырья, затрудняющее его промышленную переработку;
- 2) неразвитость инфраструктуры заготовки, транспортировки, хранения и реализации сырья;
- 3) устаревшее оборудование;
- 4) низкий уровень применения новых и инновационных технологий;
- 5) монополизм торговых сетей;
- 6) недостаток оборотных средств на сезонный закуп сырья;
- 7) наличие на внутреннем рынке дешевой недоброкачественной импортной пищевой продукции.

Несмотря на наличие сырьевых ресурсов в виде мяса, жира, овощей и др., в стране наблюдается высокая доля импорта по таким видам продукции как колбасные изделия – 41%, масложировые продукты – 40%, плодоовощные консервы – 84%, мясо птицы – 50%.

Указанные проблемные вопросы АПК не являются неразрешимыми. При последовательной реализации государственной политики в условиях наличия конкурентных страновых преимуществ, таких как обширные площади сельскохозяйственных земель, близость крупных рынков сбыта создается потенциал для интенсивного развития АПК как устойчивого драйвера экономического роста республики.

Глобальные факторы внешней среды

Падение в 2014 – 2015 годах цен на традиционные экспортные товары Казахстана замедлило темпы роста экономики. Однако данный фактор не оказал критического влияния на динамику развития сельского хозяйства, где продолжается рост объемов выпуска валовой продукции. Постоянный характер потребности в продукции сельского хозяйства в условиях увеличения

численности населения создает предпосылки для сохранения долгосрочного тренда роста в аграрном секторе.

В сфере валютного регулирования произошел переход к свободно плавающему курсу национальной валюты, что отрицательно сказалось на доступности высокотехнологичных средств производства (техника, оборудование), значительная часть которых импортируется либо имеет низкий уровень локализации на отечественных машиностроительных предприятиях.

В тоже время, ослабление национальной валюты тенге к валютам основных стран партнеров повысило ценовую конкурентоспособность отечественной сельхозпродукции, что в среднесрочном плане может благоприятно сказаться на производственно-финансовых показателях большинства заемщиков дочерних компаний холдинга, в особенности экспортеров, и в целом повысит инвестиционную привлекательность аграрного сектора.

Данный фактор также важен в условиях членства Казахстана в ЕАЭС и Всемирной торговой организации (далее – ВТО), что усиливает конкуренцию на агропродовольственном рынке. Для отечественных производителей конкурентоспособной агропродовольственной продукции это открывает дополнительные возможности для экспорта.

В долгосрочном плане важным внешним фактором является рост мирового спроса на продовольствие (в особенности на органическую продукцию), который по оценке Продовольственной и сельскохозяйственной организации при Организации Объединенных Наций (далее – ООН) увеличится на 50% к 2050 году.

При этом особую важность для Казахстана имеет огромный китайский рынок, на котором количественный рост потребности в продовольствии сопровождается качественным изменением спроса, вызванного ростом уровня благосостояния населения.

Таким образом, глобальные факторы внешней среды в целом создают благоприятные предпосылки для успешного развития сельского хозяйства.

Технологические тренды в АПК

АПК становится фокусом интересов глобальных инвесторов и важным инструментом международной политики. Изменения происходят на рынке, в организации производства, структуре потребления, системе применения инноваций и перестраивают модель работы фермерских хозяйств.

Четвертая технологическая революция, которая за последние десятилетия полностью изменила структуру промышленного производства, массово приходит в сельское хозяйство, в котором наблюдается рост нишевых рынков с высокой добавленной стоимостью.

В связи с чем, в мировом сельскохозяйственном производстве ключевую роль начинают играть научно-технологические тренды, с которыми связаны возможности дешевого и экологически чистого индустриального производства сельскохозяйственного сырья и продуктов его переработки.

Среди них можно отметить: широкое внедрение технологий комплексной информатизации и роботизации, применение гидро- и аэропоники, использование биотехнологии, в том числе (далее – в т.ч.) технологии генно-инженерной модификации и ускоренной селекции, конвергентные информационно-космические технологии точного сельского хозяйства, средства биологического контроля за вредителями, развитие средств малой механизации, технологии закрытого цикла на фоне общей урбанизации и другие.

Таким образом, АПК претендует на роль главной демонстрационной площадки результатов новой технологической революции. К примеру, роботизированные технологии «индустрии 4.0» переводят практически всю сельхозтехнику на безлюдный режим, интернет вещей объединяет в единую экосистему всю производственную цепочку - от создания новых удобрений и видов животных и растений до выпуска функциональных продуктов, внедряются элементы точного земледелия и SMART-ферм.

При этом такую важную мировую тенденцию, как активное развитие центров разработки и внедрения передовых агротехнологий, целесообразно использовать как дополнительный инструмент государственной поддержки развития АПК.

Государственные приоритеты развития АПК

Развитие АПК является одним из основных долгосрочных приоритетов государственной экономической политики. Стратегией «Казахстан – 2050» поставлена задача по проведению масштабной модернизации сельского хозяйства в условиях растущего глобального спроса на сельхозпродукцию. Результатом принятых мер должно стать увеличение с 2012 до 2050 года доли продукции сельского хозяйства в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) страны в 5 раз.

В реализацию долгосрочных целей и задач Стратегии «Казахстан – 2050» Стратегическим планом РК 2025 определено, что политика в АПК будет ориентирована на повышение производительности сельского хозяйства, углубление переработки сельхозпродукции, обеспечение продовольственной безопасности страны и рост экспорта экологически чистой продукции.

В Послании Главы государства от 2 сентября 2019 «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана» указывается, что сельское хозяйство – это основной ресурс страны, который используется не в полной мере. У Казахстана имеется значительный потенциал для производства органической и экологически чистой продукции,

востребованной не только в стране, но и за рубежом. В этой связи, ставится задача по поддержке фермеров со сбытом их продукции на внешних рынках.

Ранее, в соответствии с Посланием Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 10 января 2018 года «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции», Стратегическим планом РК 2025 и Госпрограммой АПК поставлена стратегическая цель по увеличению в течение 5 лет производительности труда в АПК и экспорта переработанной сельхозпродукции как минимум в 2,5 раза по сравнению с 2017 годом.

Госпрограммой АПК предусматривается приоритетное развитие отдельных отраслевых направлений (мясное и молочное животноводство, птицеводство, развитие орошаемых земель, интенсивное садоводство, сахарная отрасль и другие). В рамках Госпрограммы АПК холдинг будет содействовать повышению конкурентоспособности данных приоритетных отраслей посредством предоставления субъектам АПК востребованных финансовых и сервисных услуг для организации производства, транспортировки, хранения, переработки и реализации сельхозпродукции.

В соответствии с Концепцией индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2018 года № 846, политика индустриально-инновационного развития будет сфокусирована на решении задач обрабатывающей промышленности. При этом, в инвестиционный мандат национальных управляющих холдингов включена задача по привлечению средств для реализации капиталоемких проектов, которые будут направлены на развитие различных приоритетных секторов экономики.

При этом, стоит отметить, что согласно глобальному рейтингу Transparency International, Казахстан занимает 124-ое место, набрав 31 балл, по уровню восприятия коррупции аналитиками и бизнесменами в 180 государствах мира. Излишние бюрократические проволочки создают основу для развития коррупции и являются сдерживающими факторами для развития бизнеса. В этой связи, холдингом активно проводятся меры по автоматизации всех процессов с исключением человеческого фактора при взаимодействии с клиентами, направленные на повышение прозрачности и доступности кредитных продуктов.

Холдинг содействует росту продуктивной занятости населения и вовлечению граждан в предпринимательство в рамках Госпрограммы «Еңбек», которая позволяет совмещать цели развития массового предпринимательства в сельской местности и малых городах с конкретными задачами Госпрограммы АПК. Так, в соответствии с Госпрограммой «Еңбек» предусмотрено микрокредитование участников программы через АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» и фондирование кредитных товариществ (далее – КТ) и микрофинансовых организаций (далее – МФО) через АО «Аграрная кредитная корпорация».

Субъекты АПК

Основной категорией потребителей услуг группы компаний холдинга являются крестьянские и фермерские хозяйства, сельскохозяйственные предприятия (далее – сельхозпредприятия) в форме товариществ с ограниченной ответственностью или акционерных обществ (далее – АО), индивидуальные предприниматели, переработчики и экспортеры сельхозпродукции, сельскохозяйственные кооперативы.

Так, по итогам 2018 года в Казахстане зарегистрировано 1,6 млн. домашних хозяйств, 196,6 тысяч (далее – тыс.) крестьянских и фермерских хозяйств, а также 12 420 юридических лиц (из которых малых – 12 065, средних – 296 и крупных – 59 единиц (далее – ед.)).

Всего по состоянию на 1 июля 2019 года пользуются услугами кредитования холдинга – 77,2 тыс. заемщиков, в том числе 71 тыс. – это производители сельхозпродукции и 6,2 тыс. поддержаны для ведения несельскохозяйственного бизнеса на селе. При этом, стоит отметить, что холдинг финансирует порядка 30% от всех крестьянских и фермерских хозяйств страны, то есть порядка 58 тыс. единиц.

Из 71 тыс. производителей отрасли, профинансированных холдингом, 53,8 тыс. получили финансирование напрямую через дочерние компании холдинга, а 17,2 тыс. – через фондирование АО «Аграрная кредитная корпорация» банков второго уровня (далее – БВУ), КТ и МФО.

Мировой опыт организации системы финансирования АПК

В мире отсутствует единый подход в формировании кредитной системы поддержки АПК. В зависимости от развитости частного рынка капитала и финансовых институтов разные государства вырабатывали свои подходы обеспечения доступности финансирования для субъектов АПК. При этом, необходимость государственной поддержки доступного кредитования и других ее видов для фермеров признается как в развитых странах, входящих в ОЭСР, так и развивающихся странах.

Одним из успешных механизмов в мировой практике является обеспечение частного рынка финансовых институтов, участвующих в финансировании АПК, долгосрочными и недорогими кредитными ресурсами.

Например, в Соединенных Штатах Америки (далее – США) создана система фермерского кредита (Farm Credit System), представляющая собой сеть банков и КТ, конечными заемщиками которых являются члены КТ. Финансовые организации системы предлагают также другие востребованные инструменты, как лизинг техники и оборудования, софинансирование, страхование и другие. Привлечение средств осуществляется Федеральной

корпорацией по финансированию банков путем выпуска облигаций на рынках капитала.

В Германии государственный банк Рентенбанк (Rentenbank) имеет свободный доступ на рынки капитала и выгодные условия благодаря наличию государственной гарантии по своим обязательствам.

Удешевление займов фермерам осуществляется посредством рефинансирования ранее выданных кредитов коммерческими и кооперативными банками.

В Японии учреждена финансовая корпорация (Japan Finance Corporation) (далее – корпорация) посредством объединения 4-х государственных корпораций, включая Финансовую корпорацию в сельском хозяйстве, лесном и водном хозяйстве. Корпорация реализует различные программы субсидирования и льготного финансирования проектов, поддерживает фермеров долгосрочными займами для противостояния краткосрочным проблемам (землетрясение, цунами, падеж скота, падение цен на агропродовольственные продукты) и предоставляет фермерам компенсацию части потерь между ценами в текущем году и средними историческими ценами. В целях стимулирования финансирования со стороны частных банков Корпорация оказывает консультации по оценке рисков финансирования аграрных проектов, проводит операции секьюритизации займов.

Национальный банк для сельского хозяйства и сельского развития Индии (далее – NABARD) использует различные инструменты поддержки и источники фондирования (государственные средства, внутренние и международные займы). В рамках финансовых услуг банк осуществляет финансирование инвестиционных проектов АПК, предоставление кредитных линий, рефинансирование кредитов, выданных другими финансовыми организациями, развитие системы микрокредитования и создание специальных фондов для социально уязвимых слоев населения. Кроме того, NABARD предоставляются нефинансовые меры поддержки в виде проведения обучения, тренингов, консультаций, развития инновационных моделей и практик для субъектов АПК и финансовой системы в сельской местности.

Национальный Банк Экономического и Социального Развития Бразилии (BNDES) реализует 15 программ развития сельского хозяйства. Помимо традиционных финансовых продуктов (прямое кредитование, фондирование финансовых институтов, лизинг, кредитные линии для продвижения экспорта), банк поддерживает бразильские предприятия через инструменты долевого финансирования, выделяет гранты и субсидии на инновационные и технологические проекты через специализированные фонды.

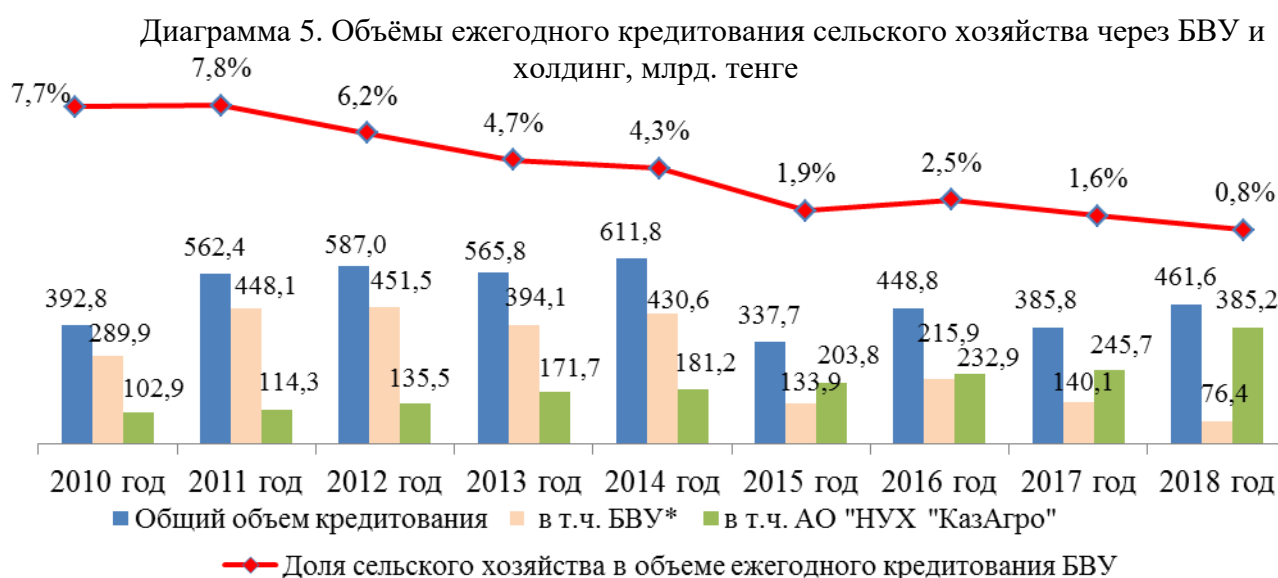
В России действуют государственные Россельхозбанк и Росагролизинг. Компании регулярно капитализируются из федерального бюджета, осуществляют прямое финансирование фермеров.

Финансирование субъектов АПК в Казахстане

Основными источниками кредитных ресурсов для субъектов АПК являются дочерние компании холдинга, БВУ, КТ, МФО.

Банки второго уровня

С 2010 по 2014 годы объемы ежегодно выдаваемых банковских кредитов в сельском хозяйстве оставались на относительно стабильном уровне. В 2015 году после перехода на свободно плавающий обменный курс национальной валюты и снижения доступной тенговой ликвидности произошел резкий спад в объемах банковского кредитования.

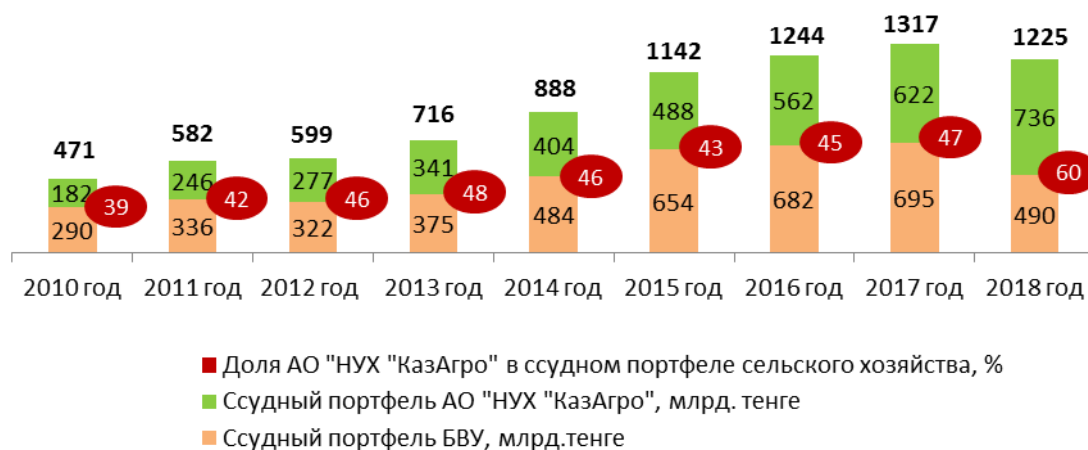


* данные по БВУ указаны без учета фондирования со стороны холдинга, учитываемого в показателях кредитования холдингом

Источник: Статистический бюллетень Национального Банка Республики Казахстан, данные холдинга

Частично снижение активности БВУ в сельском хозяйстве было компенсировано холдингом, осуществившим фондирование БВУ для последующего кредитования субъектов АПК в 2014 году на 20 млрд. тенге, в 2015 году на 44 млрд. тенге, в 2016 году на 33 млрд. тенге, в 2017 году на 35,7 млрд. тенге, в 2018 году на 35,6 млрд. тенге.

Диаграмма 6. Ссудный портфель в сельском хозяйстве, на конец года



Источник: Статистический бюллетень Национального Банка Республики Казахстан, данные холдинга

С 2011 года совокупный ссудный портфель БВУ и группы компаний холдинга в сельском хозяйстве удвоился, достигнув 1225 млрд. тенге по итогам 2018 года. Доля БВУ в ссудном портфеле составляет 40%, 60% приходится на финансовые институты холдинга.

Значительный рост ссудного портфеля БВУ в 2014 – 2015 годах на фоне резкого снижения ежегодных объемов выдачи банковских займов во многом обусловлен реализацией программы финансового оздоровления субъектов АПК, позволившей пролонгировать на срок до 9 лет банковские кредиты в сельском хозяйстве на сумму около 520 млрд. тенге, в т.ч. за счет фондирования холдинга на 300 млрд. тенге.

В сельском хозяйстве БВУ предпочитают работать с крупными и средними юридическими лицами (сельскохозяйственные предприятия), при этом около 45,7% займов выдается в иностранной валюте. Доля крестьянских и фермерских хозяйств в ссудном портфеле БВУ составляет порядка 2,6 %. По состоянию на 31 декабря 2018 года около 60% банковских займов в отрасли приходится на краткосрочные кредиты (менее 1 года).

До 2015 года объемы кредитования сельского хозяйства со стороны БВУ превышали объемы кредитования холдинга в 2-4 раза. Доля сельского хозяйства в объеме ежегодной выдачи банковских кредитов упала с 7,8% в 2011 году до 0,9 % в 2018 году.

Важно отметить, что доля сельского хозяйства в структуре ВВП республики практически с 2011 года остается на том же уровне (в 2011 году – 8,1%, в 2017 году – 7,6%, в 2018 году – 7,5%). Указанные данные свидетельствуют о значительном недофинансировании отрасли со стороны БВУ.

Помимо макроэкономических факторов, на значительное падение ежегодных объемов банковского кредитования сельского хозяйства повлияли

невозвратность займов и ухудшение финансового состояния крупных зерновых холдингов, что снизило уровень доверия банковского сектора к отрасли.

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

1) консервативная оценка отраслевых рисков в сельскохозяйственном производстве, отчасти обусловленная слабой методологией анализа и нехваткой наработанного опыта финансирования сельскохозяйственных проектов;

2) нехватка действенных инструментов хеджирования отраслевых рисков;

3) низкая ликвидность залогового обеспечения в сельской местности, в т.ч. связанная со слабым развитием рынка земли и прав землепользования, являющихся основным залоговым инструментом для многих сельскохозяйственных товаропроизводителей (далее – СХТП);

4) нехватка источников долгосрочного фондирования в тенге, требуемых для финансирования проектов с длительным сроком окупаемости;

5) более высокие, в сравнении с дочерними компаниями холдинга, ставки вознаграждения по займам;

б) высокие издержки на развитие и поддержание региональной сети в сельской местности.

На вовлечение БВУ и других частных финансовых организаций в кредитование АПК направлен комплекс мер Госпрограммы АПК, включая субсидирование ставок вознаграждения по займам и лизингу, внедрение системы аграрных расписок, развитие системы гарантирования займов, повышение эффективности системы агрострахования, доленое финансирование, софинансирование, фондирование и повышение отраслевой компетенции через АО «Аграрная кредитная корпорация» и другие меры.

Кредитные товарищества

В Казахстане действует 203 КТ в 14 областях Казахстана, в 165 городах и сельских районах. В состав КТ входят порядка 19,5 тыс. участников, из них порядка 10 тыс. участников составляют крестьянские хозяйства (далее – КХ)/фермерские хозяйства (далее – ФХ) или около 6% от общего количества действующих КХ/ФХ хозяйств.

КТ характеризуются высокой зависимостью от одного источника финансирования – АО «Аграрная кредитная корпорация», направившей на кредитование КТ с 2001 года свыше 329,0 млрд. тенге, в т.ч. в 2018 году – 75,4 млрд. тенге.

Диаграмма 7. Динамика развития системы КТ



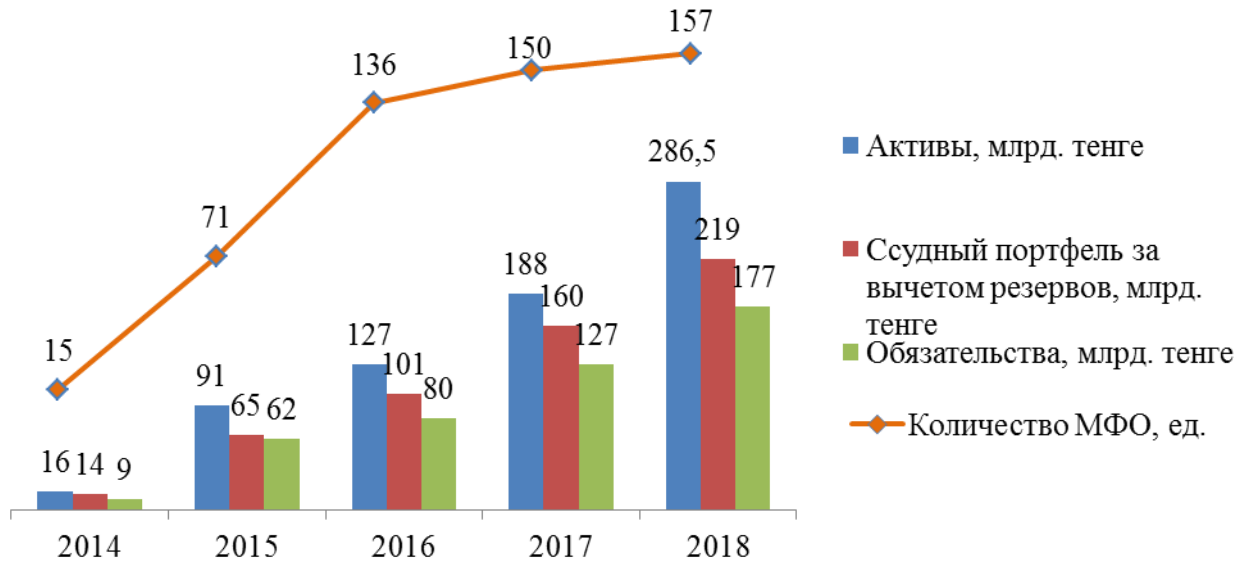
В отдалённых районах, где высокие расходы на выдачу и обслуживание займов делают не выгодным банковское кредитование, КТ являются основным источником финансирования. Действующая система КТ имеет значительный потенциал для дальнейшего институционального развития и в перспективе, по опыту европейских стран может стать основой для формирования негосударственных кооперативных банков на принципах самоорганизации и добровольности участия.

Каждое КТ функционирует самостоятельно, отсутствует единый центр координации планирования и финансовой деятельности КТ. В мировой практике многоуровневая система КТ позволяет повысить эффективность деятельности за счет обеспечения участников системы поддерживающими структурами и сервисами, например, аудит, юридическое сопровождение, содействие в получении доступа к льготному фондированию, единая методологическая поддержка и т.д. Опыт Европы и других стран показывает, что следующим этапом развития разрозненных КТ является их преобразование в кредитные союзы и кооперативные банки, что открывает перед ними возможность диверсифицировать источники фондирования и повысить свою финансовую самостоятельность.

Микрофинансовые организации

По данным Национального Банка Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2019 года в Казахстане действует 157 МФО, совокупные активы которых составили 286,5 млрд. тенге, ссудный портфель – 219 млрд. тенге.

Диаграмма 8. Динамика развития МФО



В настоящее время большинство активных МФО осуществляет деятельность в городах. При этом доля микрокредитов, получаемых жителями сельских территорий для осуществления деятельности в сфере сельского хозяйства, составляет около 54%. Препятствиями для расширения деятельности МФО в сельской местности являются нехватка источников фондирования, слабый уровень институционального развития действующих на селе МФО.

В рамках реализации Госпрограммы «Енбек» государством приняты меры стимулирования участия МФО в микрокредитовании в сельской местности и малых городах через инструменты фондирования АО «Аграрная кредитная корпорация» и гарантирования микрокредита через дочернюю компанию холдинга.

1.2. Анализ внутренней среды

Холдинговая группа

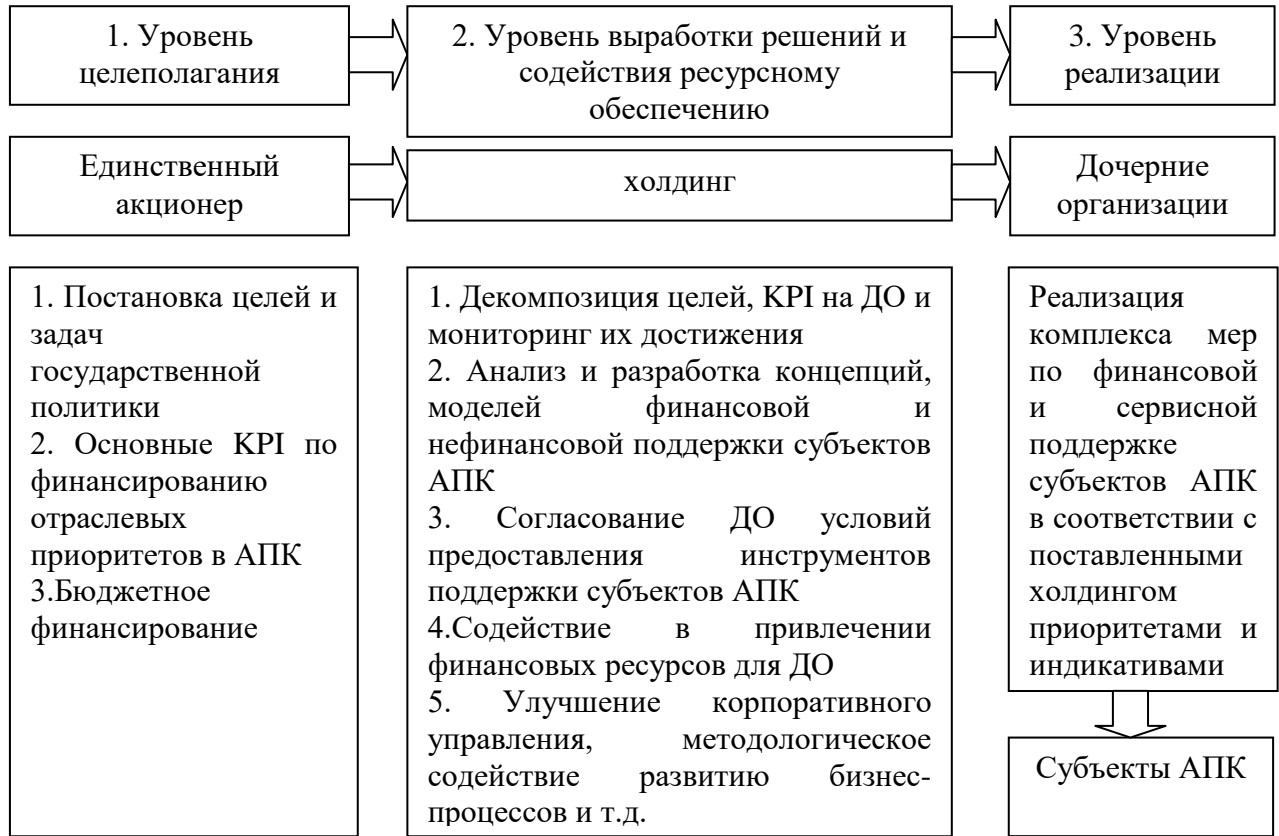
В состав холдинга входят семь дочерних организаций (далее – ДО):

- 1) АО «Аграрная кредитная корпорация»;
- 2) АО «КазАгроФинанс»;
- 3) АО «НК «Продкорпорация»;
- 4) АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства»;
- 5) АО «КазАгроПродукт»;
- 6) ТОО «КазАгроМаркетинг»;
- 7) АО «КазАгроГарант».

Базовая цель деятельности холдинга определяется его Стратегией. С учетом долгосрочных целей Стратегии МСХ конкретизируются краткосрочные задачи для холдинга, определяются производственные индикативы для

финансирования, устанавливаемые перед группой компаний холдинга в соответствии с процедурами корпоративного управления.

Схема 1. Укрупненная операционная модель деятельности холдинга



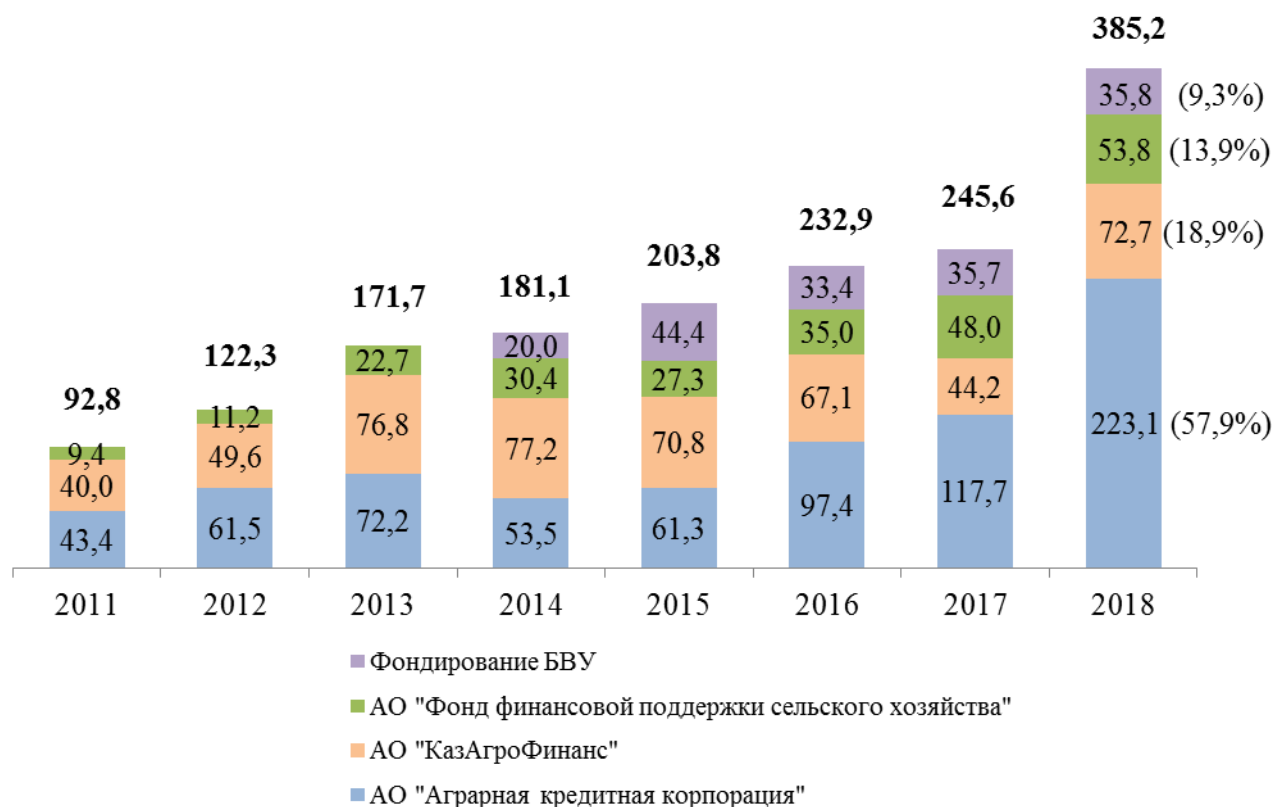
Данная модель операционной деятельности холдинга позволяет освободить МСХ от несвойственной функции управления разными по видам и целям деятельности специализированными организациями, сконцентрировавшись на стратегическом управлении развитием АПК.

Холдинг, как управляющая компания, координирует деятельность ДО на реализацию конкретных задач и достижение целевых показателей, декомпозируемых из целей, задач и показателей, устанавливаемых перед холдингом его единственным акционером. Холдинг содействует финансовому обеспечению деятельности ДО из бюджетных и иных источников.

Деятельность дочерних организаций холдинга

В структуре холдинга кредитование субъектов АПК осуществляют АО «Аграрная кредитная корпорация», АО «КазАгроФинанс» и АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства», каждое из которых финансирует по своим направлениям и целевым группам. С 2014 года дополнительным каналом кредитования субъектов АПК стали БВУ, фондируемые АО «Аграрная кредитная корпорация».

Диаграмма 9. Основные каналы кредитования субъектов АПК, млрд. тенге



Востребованность кредитных программ ДО холдинга обуславливается возможностью предоставления в качестве залога низколиквидного имущества в сельской местности, более льготными, по сравнению с БВУ, условиями по стоимости и срокам финансирования, учитывающими производственный цикл проектов.

Группа компаний холдинга имеет доступ к бюджетным источникам фондирования, использует привлеченные средства Национального фонда Республики Казахстан (далее – НФ), привлекает средства с рынков капитала. Наличие в штате ДО отраслевых специалистов и длительного опыта анализа инвестиционных проектов в АПК позволяет содействовать потенциальным заемщикам в правильном бизнес-планировании и структурировании займов на реализацию сельскохозяйственных проектов.

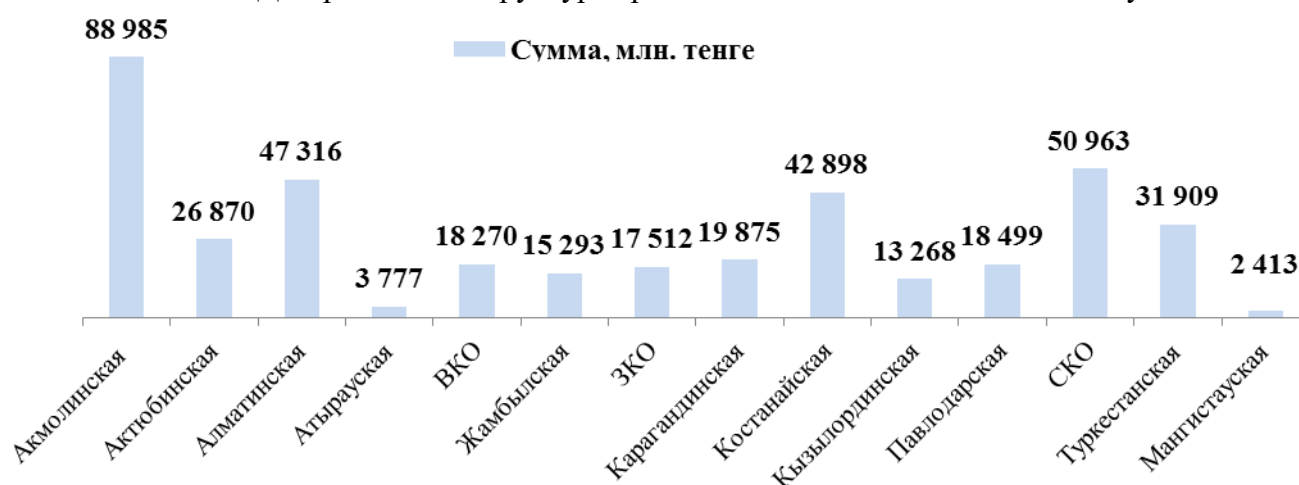
Слабыми сторонами деятельности ДО являются большое количество неунифицированных кредитных продуктов, длительные сроки рассмотрения заявок на финансирование, низкий уровень автоматизации бизнес-процессов, непрозрачность принятия решений, коррупционные риски.

Совокупный размер ссудного портфеля ДО холдинга на конец 2018 года достиг 735,3 млрд. тенге, при этом доля малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) составила 92,1%. Около 36% всех займов выдано через инструмент фондирования частных финансовых организаций (КТ, МФО, БВУ, лизинговые компании – (далее ЛК)).

В структуре кредитования финансовыми институтами холдинга около 90% приходится на долгосрочные займы. Краткосрочные кредиты, преимущественно, выдаются на проведение весенне-полевых и уборочных работ, в т.ч. за счёт ежегодно выделяемого с 2010 года бюджетного кредита.

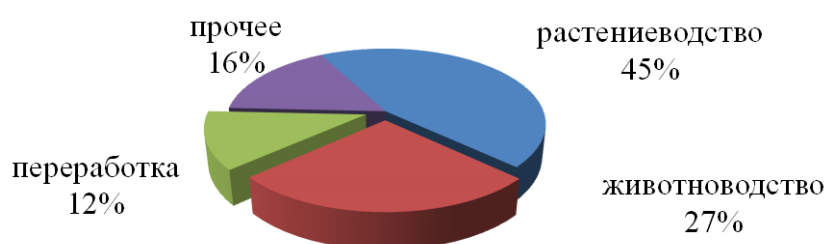
Региональная структура кредитования субъектов АПК через ДО холдинга отражает высокую потребность в финансировании традиционных зерносеющих регионов республики, а также в благоприятных для животноводства и овощеводства южных областях.

Диаграмма 10. Структура кредитования по областям в 2018 году



Приоритеты государственной политики развития АПК и спрос со стороны субъектов АПК также определяют отраслевую структуру кредитования дочерними компаниями холдинга.

Диаграмма 11. Отраслевая структура кредитования в 2018 году



По итогам 2018 года численность конечных заемщиков ДО холдинга составила свыше 67 тыс. субъектов АПК, что не включает в себя клиентов, погасивших до конца года краткосрочные кредиты после продажи урожая.

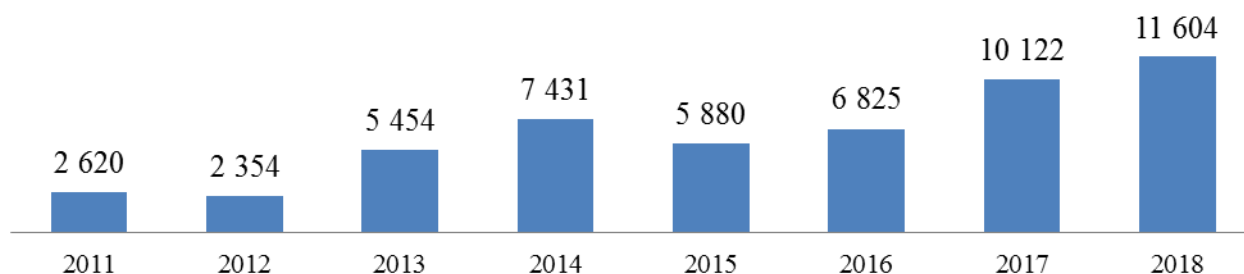
За счет средств холдинга по состоянию на 1 августа 2019 года профинансировано 728 инвестиционных проектов общей стоимостью 553 млрд. тенге (с долей финансирования холдинга 412 млрд. тенге), из них введено в эксплуатацию 657 инвестиционных проектов общей стоимостью 433 млрд. тенге с созданием порядка 19 тыс. рабочих мест.

Инвестиционный портфель холдинга на 1 августа 2019 года

№ п/п	Отраслевые направления	Количество проектов	Финансирование, млрд. тенге
1	Создание сети птицефабрик	27	40
2	Развитие сети тепличных хозяйств	67	72
3	Развитие сети молочно-товарных ферм	67	52
4	Создание сети племенных хозяйств (репродукторов)	110	51
5	Развитие сети овощехранилищ	62	16
6	Переработка сельхозпродукции	47	23
7	Создание сети откормочных площадок	45	41
8	Строительство и модернизация зернохранилищ	45	20
9	Развитие инфраструктуры экспорта казахстанского зерна и его переработка	29	12
10	Развитие интенсивных садов	44	27
11	Развитие кормопроизводства	42	13
12	Создание мясоперерабатывающих комплексов	30	25
13	Производство плодоовощных, технических и масличных культур с применением систем орошения	77	10
14	Создание производств по сборке сельхозтехники	7	6
15	Переработка молока	9	2
16	Переработка овощей и фруктов	12	3
17	Прочие направления	8	1

Инвестиционные проекты формируют прочную производственную базу, создав в отрасли за 2011–2018 годы 43,7 тыс. высокопроизводительных рабочих мест.

Диаграмма 12. Создание холдингом постоянных рабочих мест в АПК, единиц



Значительный объем инвестиционных проектов был профинансирован АО «КазАгроФинанс» за счет средств НФ, выделенных холдингу в 2009 году. С 2017 года кредитование новых проектов за счет средств НФ передано в АО

«Аграрная кредитная корпорация», что обусловлено необходимостью целенаправленно развивать лизинговую деятельность АО «КазАгроФинанс».

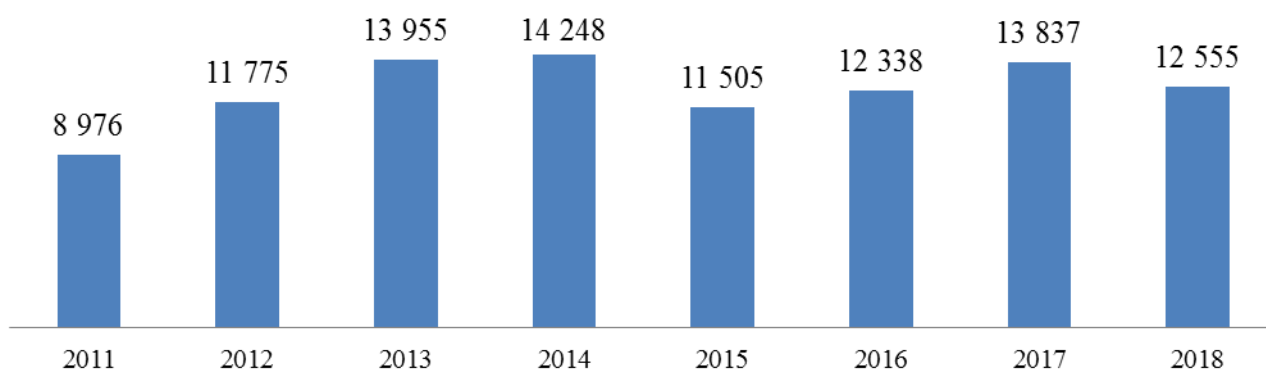
АО «Аграрная кредитная корпорация» осуществляет прямое кредитование субъектов АПК, а также фондирование КТ, БВУ, МФО, ЛК за счет собственных и привлеченных средств, является агентом по финансированию весенне-полевых и уборочных работ за счет средств ежегодно выделяемого бюджетного кредита. В 2018 году корпорация направила на поддержку АПК 258,7 млрд. тенге (35,6 млрд. тенге через фондирование БВУ), что составило 67% от общего объема кредитования через группу компаний холдинга.

АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» предоставляет сельскому населению микрокредиты и осуществляло до 2016 года фондирование МФО для последующего микрокредитования. Основным источником финансирования являются собственные средства и бюджетные кредиты, предоставляемые местными исполнительными органами для микрокредитования по Госпрограмме «Еңбек».

Ранее АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» выступал оператором по программе «Дорожная карта занятости 2020», утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 19 июня 2013 года № 636, и Единой программе поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2020», утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 марта 2015 года № 168.

Программы микрокредитования АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» позволяют обеспечивать занятостью сельское население и жителей малых городов, развивать микробизнес.

Диаграмма 13. Обеспечение занятостью по программам микрокредитования АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства», человек.



АО «НК «Продкорпорация» осуществляет хранение резервного запаса зерна и выполняет важную стабилизационную функцию на рынке зерна. В 2009 и 2011 годах в условиях значительного перепроизводства зерна АО «НК «Продкорпорация» был осуществлен масштабный закуп пшеницы и установлены закупочные цены выше рыночных, что позволило поддержать

внутренние цены на уровне, обеспечивающем покрытие затрат на производство продукции. Это позволило не допустить резкого ухудшения финансового состояния аграриев, обеспечить их оборотными средствами на проведение новой посевной кампании в 2010 и 2012 годах.

Диаграмма 14. Влияние объемов производства пшеницы на формирование внутренних цен на пшеницу

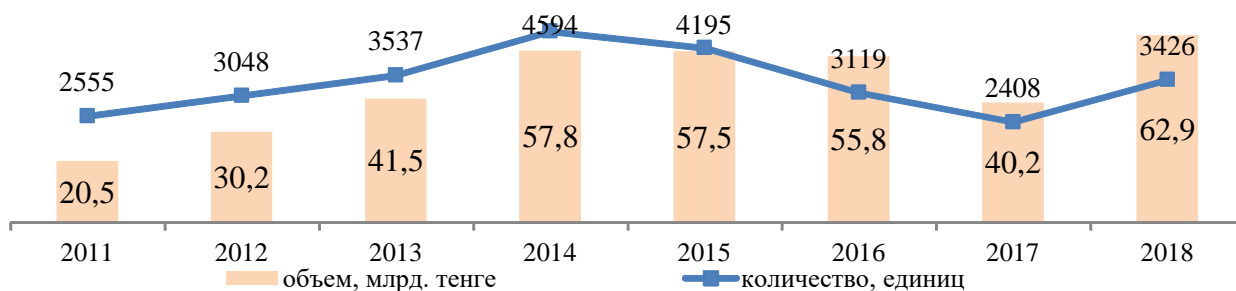


Устанавливаемые АО «НК «Продкорпорация» закупочные цены продолжают оставаться важным ориентиром (индикатором), влияющим на ценовую политику частных зернотрейдеров и производителей зерна.

В этой связи, в периоды значительного перепроизводства зерна закупочные операции АО «НК «Продкорпорация» являются важным инструментом стабилизации внутреннего зернового рынка, обеспечения доступа фермеров к рынку сбыта зерна по приемлемой цене.

Важную роль в техническом обновлении АПК играют лизинговые программы АО «КазАгроФинанс» по запуску сельхозтехники и оборудования. За 2011 – 2018 годы объем финансирования лизинговых программ составил 355,7 млрд. тенге, в т.ч. 72,7 млрд. тенге в 2018 году, что позволяет АО «КазАгроФинанс» обеспечить закуп фермерами свыше 90% сельхозтехники через программы лизинга.

Диаграмма 15. Лизинг сельхозтехники и оборудования через АО «КазАгроФинанс»



Снижение с 2015 года количества покупаемой сельхозтехники связано с ее удорожанием вследствие перехода на свободно плавающий обменный курс тенге. В 2017 году на снижение объемов лизинга повлияло прекращение программы субсидирования ставок вознаграждения по лизингу, которая была возобновлена в 2018 году.

АО «КазАгроГарант» являлась единственной организацией в республике по гарантированию исполнения обязательств по зерновым и хлопковым распискам. В связи с не востребованностью на сегодняшний день услуг по гарантированию исполнения обязательств по зерновым и хлопковым распискам, АО «КазАгроГарант» выйдет из систем гарантирования исполнения обязательств по зерновым и хлопковым распискам.

Ранее выделенные для оказания данных услуг средства будут после присоединения АО «КазАгроГарант» к АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» перенаправлены решением единственного акционера АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» на предоставление иных мер поддержки субъектов АПК. Кроме того, АО «КазАгроГарант» осуществляло выдачу гарантий по займам, привлекаемым субъектами АПК у частных финансовых организаций. В 2018 году по данному направлению выдано 553 гарантий на сумму 1615,1 миллионов (далее – млн.) тенге.

Меры поддержки развития мясного животноводства реализовывались АО «КазАгроПродукт» посредством реализации программ закупа и реализации животноводческой продукции. В 2018 году АО «КазАгроПродукт» по программе «Аманат» осуществило закуп и поставку откормочным площадкам на откорм свыше 14 тыс. голов КРС.

ТОО «Казагромаркетинг» оказывало информационно-консультационные и маркетинговые услуги субъектам АПК, осуществляло техническую поддержку информационных систем МСХ.

В сфере государственной политики управления активами Первым Президентом Республики Казахстан – Елбасы Н.А. Назарбаевым поставлена задача по снижению доли участия государства в экономике до среднего уровня стран, входящих в ОЭСР.

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», ТОО «Казагромаркетинг» и ряда аффилированных организаций.

Ранее в данный перечень также входили АО «НК «Продкорпорация» и АО «КазАгроФинанс», однако в последующем решениями Правительства Республики Казахстан они были из него исключены в виду их системной значимости для обеспечения продовольственной безопасности страны и решения задачи технического обновления АПК.

Акции АО «КазАгроПродукт» выставлялись на открытые торги, которые признаны не состоявшимися, в результате компания будет ликвидирована путем присоединения к АО «Аграрная кредитная корпорация».

В отношении ТОО «Казагромаркетинг» холдингом принято решение о ликвидации в связи с отсутствием интереса в приобретении со стороны частного бизнеса. Также в целях оптимизации организационной структуры АО «КазАгроГарант» будет ликвидировано путем присоединения к АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства».

Реализация и ликвидация непрофильных активов позволят оптимизировать численность дочерних компаний холдинга, передать часть функций в конкурентную среду, сформировать компактный холдинг в соответствии с Посланием Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 30 ноября 2015 года «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы, развитие».

Корпоративное управление

Взаимоотношения холдинга с акционером и ДО регулируются действующим законодательством Республики Казахстан, уставом холдинга и Кодексом корпоративного управления холдинга. В соответствии с Кодексом корпоративного управления холдинга взаимоотношения между холдингом и ДО осуществляются в рамках утвержденных корпоративных процедур через соответствующие органы холдинга и ДО. Деятельность холдинга основывается на соответствии основополагающим принципам корпоративного управления:

- 1) принцип разграничения полномочий;
- 2) принцип защиты прав и интересов Единственного акционера;
- 3) принцип эффективного управления холдинга советом директоров;
- 4) принцип устойчивого развития;
- 5) принцип управления рисками, внутренний контроль и аудит;
- 6) принцип регулирования корпоративных конфликтов и конфликтов интересов;
- 7) принцип прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности холдинга.

Следуя общепринятым принципам корпоративного управления, в холдинге и ДО функционируют институты независимых директоров, корпоративного секретаря, службы внутреннего аудита, комплаенса, департаменты риск-менеджмента, созданы комитеты при советах директоров холдинга и ДО. В компетенцию комитетов при советах директоров входит рассмотрение вопросов по аудиту, управлению рисками, стратегическому планированию, кадрам и вознаграждениям, а также иных вопросов, предусмотренных внутренними нормативными документами холдинга и ДО.

Председатели комитетов при советах директоров избираются из независимых директоров.

Деятельность комплаенс подразделения заключается в формировании комплаенс-культуры путем мониторинга соблюдения требований законодательства Республики Казахстан и внутренних нормативных документов, а также принятии мер по противодействию коррупции и соблюдению антикоррупционного законодательства Республики Казахстан. Комплаенс-менеджер холдинга подотчетен Председателю Правления холдинга. Подразделения комплаенс в ДО подотчетны советам директоров ДО.

Холдингом в соответствии с лучшей международной практикой корпоративного управления разработана методика диагностики корпоративного управления в ДО. В результате проведенной холдингом диагностики выявлена потребность в повышении эффективности советов директоров и усилении роли независимых директоров в ДО, а также совершенствовании системы внутреннего контроля, управления рисками, стратегического и бюджетного планирования.

Проведена работа по разработке методических рекомендаций для ДО и внутренних нормативных документов холдинга на основании лучшей мировой практики в отношении статуса и деятельности советов директоров ДО и их комитетов, совершенствованию системы риск-менеджмента и внутреннего аудита группы компаний холдинга.

Инициированы обучающие мероприятия и сертификация в области корпоративного управления членов правления и советов директоров ДО.

Для координации бизнес-процессов холдинга и ДО при правлении холдинга созданы консультативно-совещательные органы:

- 1) Комитет планирования и оценки деятельности ДО;
- 2) Комитет по управлению активами и пассивами;
- 3) Комитет по автоматизации основной деятельности;
- 4) Кадровый комитет.

Целью комитетов являются координация по группе компаний холдинга процессов бизнес планирования и бюджетирования, выработка рекомендаций по повышению эффективности управления активами и обязательствами, оптимизации рисков и обеспечению финансовой устойчивости, стратегическому развитию, автоматизации бизнес-процессов, обеспечению и реализации кадровой политики, управлению человеческими ресурсами.

Наличие в составах комитетов при правлении, кроме руководящих работников холдинга, также руководителей структурных подразделений, а в случае Кадрового комитета представителя коллектива позволяет решать стоящие перед группой компаний холдинга задачи путем всестороннего обсуждения, обеспечить повышение эффективности бизнес-процессов путем вовлечения сотрудников холдинга и ДО в процессы принятия решений.

Службами внутреннего аудита ДО посредством координации холдинга осуществлен переход на риск-ориентированный подход в своей деятельности

с применением качественных стандартов и стандартов деятельности внутренних аудиторов, установленных Международным институтом внутренних аудиторов, что позволило повысить эффективность использования ресурсов служб внутреннего аудита ДО, и как следствие, обеспечить советы директоров ДО независимой и объективной информацией. Аналогичная работа будет проведена по совершенствованию службы внутреннего аудита холдинга.

Холдингом проведена диагностика системы управления персоналом группы компаний холдинга, по результатам которой выявлена необходимость в использовании синергии внутри группы компаний холдинга для развития корпоративного человеческого капитала.

В этой связи, холдингом были инициированы обучающие мероприятия и сертификация в области управления человеческим капиталом работников подразделений холдинга и ДО, ответственных за управление персоналом.

Корпоративная система управления рисками является комплексной, охватывает холдинг и его ДО и регламентируется Концепцией управления рисками. На основании Концепции для каждой ДО и холдинга в отдельности разработаны политики управления рисками, учитывающие особенности деятельности каждой компании. Холдинг принятой Концепцией управления рисками подтверждает свою приверженность передовым практикам в области управления рисками, в числе ISO 31000 «Управление рисками – Принципы и руководства», COSO «Управление рисками организации – интегрированная модель». Холдинг не исключает также признания других стандартов и практик, ценность которых может повысить эффективность управления рисками.

Фондирование деятельности холдинга

Для реализации государственной политики по стимулированию развития АПК из республиканского бюджета практически ежегодно выделяются средства на пополнение уставного капитала холдинга. С 2007 года по 2019 год на пополнение уставного капитала холдинга и его дочерних компаний направлено порядка 530,8 млрд. тенге целевых бюджетных средств для финансирования приоритетных программ поддержки субъектов АПК.

Также группа компаний холдинга осуществляет привлечение финансовых средств из других источников. В частности, в 2009 году из НФ привлечен заем в сумме 120 млрд. тенге.

С 2010 года ежегодно выделяется бюджетный кредит со сроком погашения в конце года для финансирования весенне-полевых и уборочных работ и иных краткосрочных программ поддержки субъектов АПК.

В 2018 году холдингом привлечено финансирование от АО «Единый накопительный пенсионный фонд» в сумме 450 млрд. тенге и от АО «Государственный фонд социального страхования» в сумме 120 млрд. тенге. Общая сумма рыночных обязательств по облигациям, выпущенным на местном

рынке по группе компаний холдинга, составила 817 млрд. тенге без учета средств Национального фонда Республики Казахстан, которые предоставлены в 2009 году в виде облигационного займа в сумме 120 млрд. тенге.

Помимо этого, дочерние компании холдинга, выполняя функции агентов по программам развития предпринимательства и поддержки занятости, привлекают заемные средства из бюджетов местных исполнительных органов для последующего кредитования.

Высокий уровень государственной поддержки и корпоративного управления, прозрачность деятельности, положительная кредитная история позволяют холдингу иметь высокий уровень кредитного рейтинга от международных рейтинговых агентств. Кредитный рейтинг холдинга от международного рейтингового агентства Fitch Ratings составил «BBB», что на уровне суверенного рейтинга Республики Казахстан, от Moody's – «Ba1», что на одну позицию ниже суверенного кредитного рейтинга Республики Казахстан.

Согласно мнению международных рейтинговых агентств большая доля государственного финансирования в общей структуре фондирования холдинга является ключевым свидетельством высокого уровня государственной поддержки и обуславливает наличие у холдинга высокого кредитного рейтинга, что усиливает уровень доверия и надежности холдинга.

В случае существенного увеличения рыночных заимствований, приводящего к снижению доли государственного и привлекаемого при поддержке государства фондирования до уровня 50% или ниже, существует значительный риск снижения кредитного рейтинга холдинга и, следовательно, удорожания заимствований. Это обуславливает необходимость поддержания доли государственных ресурсов в структуре фондирования холдинга на уровне 50% и более и, соответственно, служит одним из факторов, ограничивающих возможность расширения внешнего заимствования.

Финансовое состояние

По итогам 2018 года размер консолидированного капитала холдинга согласно аудированной финансовой отчетности составил 193,1 млрд. тенге, активы составили 1627,2 млрд. тенге.

В 2013 и 2014 годах холдингом выпущены облигации на 1 млрд. долл. США и 600 млн. евро, соответственно, в рамках реализации программы финансового оздоровления субъектов АПК, которые были размещены в финансовых организациях, преимущественно, в национальной валюте для пролонгации обязательств и облегчения долговой нагрузки субъектов АПК.

Вследствие перехода Казахстана в августе 2015 года на режим свободного плавающего обменного курса национальной валюты, а также признания резервов под обесценение средств в БВУ в результате событий

дефолта и ухудшения финансового положения некоторых БВУ холдинг понес с 2015 года убытки совокупно в размере около 400 млрд. тенге.

В целях поддержки и недопущения наступления случаев неисполнения холдингом принятых обязательств Правительством Республики Казахстан приняты меры по докапитализации холдинга и содействию в привлечении дополнительного финансирования из иных источников, по субсидированию купонного вознаграждения по облигациям холдинга, которые являются временными мерами. Так, были реализованы меры по фондированию холдинга в национальной валюте, что позволило решить критический вопрос открытой валютной позиции и обеспечить полное досрочное исполнение холдингом принятых обязательств по внешним займам.

Принятые меры позволили стабилизировать финансовое состояние холдинга, не допустить срыва реализуемых дочерними компаниями программ поддержки субъектов АПК, а также подтвердили системную значимость и роль группы компаний холдинга в решении социально-экономических задач развития АПК и сельских территорий.

1.3. Выводы

«Стратегия «Казахстан-2050» ставит амбициозную цель вхождения Республики Казахстан в число 30 самых развитых государств мира в период до 2050 года. Для достижения поставленной цели Республике Казахстан в качестве одной из первоочередных задач необходимо сформировать конкурентоспособный на мировом рынке АПК, что требует, как одна из приоритетных задач, построения эффективной системы финансирования отрасли, способствующей росту доли сельского хозяйства в экономике, созданию высокотехнологических производств и увеличению производительности труда в отрасли.

В реализации поставленных задач важная роль отведена холдингу. По итогам 2018 года совокупный ссудный портфель БВУ и группы компаний холдинга в сельском хозяйстве достиг 1225 млрд. тенге. При этом порядка 60% приходится на финансовые институты холдинга, из которых в структуре кредитования около 90% приходится на долгосрочные займы.

Преимуществом ДО холдинга является наличие наработанного опыта поддержки АПК в рамках конкретных направлений деятельности, а также региональных сетей и сформированной инфраструктуры по оказанию финансовых и иных услуг субъектам АПК.

Централизованное управление ДО в рамках холдинга призвано повысить эффективность их деятельности посредством достижения эффекта синергии, усиления взаимодействия компаний, комплексного корпоративного и организационного развития через единый центр.

Вместе с тем, эффективной деятельности холдинга препятствуют следующие основные факторы:

1) в холдинге наблюдаются низкий уровень автоматизации, объемная и архаичная система бумажных кредитных досье, долгие сроки принятия решений по кредитам, что влияет на прозрачность и скорость принимаемых решений и создает коррупционные риски (действующая система также не позволяет автоматически формировать отчеты по ссудному портфелю с отражением всех данных для расширенного анализа, в том числе в разрезе программ кредитования, погашения обязательств, просроченной задолженности, залогового портфеля, данных клиента);

2) слабоэффективный анализ проектных рисков и мониторинг ссудного портфеля минимизируют запланированный уровень доходов. Не используются унифицированные подходы в кредитной политике, что сказывается на способности произвести адекватную оценку качества ссудных портфелей, для определения уровня их доходности, возвратности и обеспеченности. При текущем режиме процессов кредитования отсутствует категоризация ссудного портфеля в разрезе качества заёмщиков, и неосуществима процедура определения скрытых рисков, вследствие низкой автоматизации бизнес-процессов;

3) большое количество неунифицированных и дублирующих кредитных продуктов с разными условиями, требованиями и сроками рассмотрения затрудняет их выбор со стороны СХТП и привело к дублированию функций в ДО холдинга;

4) в результате проведенной холдингом диагностики выявлена потребность в повышении эффективности советов директоров и усилении роли независимых директоров в ДО, а также совершенствовании системы внутреннего контроля, управления рисками, стратегического и бюджетного планирования. Одним из основных проблемных вопросов в деятельности холдинга являлось отсутствие четкой вертикали управления: профильные комитеты не функционировали, из-за чего зачастую решения принимались не объективно, управление рисками в большей степени осуществлялось обособленно от процессов планирования и принятия решений, стратегические КПД не каскадированы и не взаимосвязаны с целевыми индикаторами документов Системы государственного планирования Республики Казахстан (далее – СГП).

5) отсутствие мобильности и компактности холдинга. В группу компаний холдинга входят 7 дочерних компаний, по которым требуется активизировать работу по сокращению количества и реорганизации, реализации непрофильных активов и оптимизации штатной численности.

6) недостаточный уровень развития отраслевых компетенций как в отрасли, так и группе компаний холдинга отражается на низкой конкурентоспособности реализуемых проектов.

В свою очередь, нерациональное использование трудовых и экономических ресурсов компаний, обусловленное раздутостью штата, многоуровневой системой управления, бюрократизацией процессов негативно сказывается на качестве системы управлением холдинга.

В целом совокупность всех вышеперечисленных факторов отрицательно влияет на эффективность деятельности холдинга и привела к финансовой неустойчивости холдинга вследствие понесенных значительных убытков.

В этой связи, 15 июля 2019 года Президент Республики Казахстан на расширенном заседании Правительства Республики Казахстан поручил принять конкретные меры по реформированию и повышению эффективности деятельности холдинга.

SWOT анализ деятельности холдинга

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>государственная поддержка; консолидация финансовых ресурсов в холдинге; значительный объём активов и собственного капитала; широкая клиентская база СХТП, наработанный опыт работы ДО по поддержке субъектов АПК; наличие обширной региональной сети филиалов ДО; высокий кредитный рейтинг; наличие потенциала значительного влияния на ситуацию на внутреннем зерновом рынке; квалифицированный персонал.</p>	<p>зависимость от государственного финансирования; концентрация основных кредитных рисков в одном секторе экономики; наличие в залоговом обеспечении низколиквидного имущества, преимущественно на селе; большой объём обязательств и высокие расходы по их обслуживанию; слабо автоматизированный длительный процесс финансирования субъектов АПК, создающий коррупционные риски.</p>
Возможности	Угрозы
<p>увеличение доступности финансирования субъектам АПК посредством вовлечения БВУ, КТ, МФО и лизинговых компаний; повышение эффективности программ поддержки субъектов АПК посредством автоматизации, оптимизации продуктовой линейки и бизнес-процессов; участие в привлечение инвестиций в АПК, в том числе иностранных; привлечение государственной поддержки для реализации мер обеспечения финансовой устойчивости холдинга.</p>	<p>снижение доступности источников фондирования; снижение кредитного рейтинга холдинга вследствие уменьшения доли государственного фондирования; неблагоприятные изменения конъюнктуры цен и риск снижения спроса на продовольственных рынках; рост проблемной задолженности; риски потерь в случае ухудшения финансового состояния в отдельных БВУ.</p>

2. Миссия и видение холдинга

Миссией холдинга является содействие устойчивому экономическому росту АПК Республики Казахстан в целях реализации государственной политики и достижения стратегических целей в АПК.

Видение холдинга – компактный, финансово устойчивый и профессиональный управляющий холдинг, соответствующий передовым стандартам корпоративного управления и обеспечивающий реализацию задач по цифровой, технологической модернизации и развитию АПК.

Миссия и видение холдинга соответствуют инициативам Стратегического плана РК 2025, в котором поставлена стратегическая цель по увеличению в течение 5 лет производительности труда в АПК и экспорта переработанной сельхозпродукции как минимум в 2,5 раза по сравнению с 2017 годом (до 4090 тыс. тенге/человек и 2650 тыс. долл. США соответственно).

В рамках своей миссии холдинг участвует в реализации следующих задач Госпрограммы развития АПК:

- 1) обеспечение продовольственной безопасности;
- 2) повышение доступности финансирования для субъектов АПК;
- 3) обеспечение доступности рынков сбыта и развитие экспорта;
- 4) обеспечение развития трансферта технологий и уровня компетенций субъектов АПК;
- 5) повышение уровня технической оснащенности и интенсификации производства в АПК;
- 6) обеспечение внедрения цифровых технологий в АПК.

В соответствии с Концепцией индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы для национальных управляющих холдингов определена задача по привлечению средств для реализации капиталоемких проектов, которые будут направлены на развитие различных приоритетных секторов экономики.

Кроме того, холдинг в рамках Госпрограммы «Еңбек» содействует реализации следующих задач:

- 1) расширение микрокредитования в сельских населенных пунктах, малых городах, городах и моногородах;
- 2) гарантирование кредитов/микрокредитов в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах.

С учетом вышеуказанных поставленных задач и целевых индикативов холдингом определены следующие стратегические направления деятельности:

- 1) участие в реализации стабилизационных функций в АПК;
- 2) содействие развитию конкурентоспособности в АПК;
- 3) привлечение инвестиций и обеспечение доступности финансирования в АПК;
- 4) трансформация холдинга в целях обеспечения финансовой устойчивости и повышения эффективности кредитного процесса.

3. Стратегические направления деятельности

3.1. Участие в реализации стабилизационных функций в АПК

Цель – обеспечение реализации функций в области стабилизации зернового рынка

Задача 1. Хранение и освежение резервного запаса продовольственного зерна

Особая роль в вопросе обеспечения продовольственной безопасности отводится АО «НК «Продкорпорация», ключевой задачей которого является хранение резервного запаса продовольственного зерна.

В 2015 году в Закон Республики Казахстан от 19 января 2001 года «О зерне» внесены изменения, исключившие понятие «государственные ресурсы зерна» и функции «агента» по их управлению.

Вместе с тем, в соответствии с поручением Главы государства АО «НК «Продкорпорация» работа по поддержанию резервного запаса продовольственного зерна в объеме до 500 тыс. тонн будет продолжена. Данное продовольственное зерно будет направляться на обеспечение потребностей населения при чрезвычайных ситуациях.

В связи с прекращением ежегодного выделения бюджетных средств АО «НК «Продкорпорация» для финансирования хранения, перемещения и освежения государственных ресурсов зерна выработаны новые подходы обеспечения безубыточности деятельности по сохранению резервного запаса зерна. Для этих целей АО «НК «Продкорпорация» будет распоряжаться частью резервного запаса зерна в течение календарного года с сохранением объемов, необходимых для обеспечения продовольственной безопасности, и доведением объема хранимого зерна до 500 тыс. тонн на дату, определяемую в зависимости от оценки ситуации по остаткам зерна в стране и прогнозам будущего урожая в соответствии с внутренними нормативными документами АО «НК «Продкорпорация».

Задача 2. Стабилизация зернового рынка

АО «НК «Продкорпорация» по поручению МСХ в рамках соответствующих ресурсов будет реализовываться стабилизационная функция на зерновом рынке.

Во избежание угрозы для реализации АО «НК «Продкорпорация» основной функции по хранению резервного запаса продовольственного зерна стабилизационный закуп рассматривается как нерегулярная экстренная мера поддержки, реализуемая при прямой или косвенной государственной финансовой поддержке в особых критических ситуациях на рынке зерна.

В целях стабилизации внутреннего рынка АО «НК «Продкорпорация» может осуществлять поставки отдельных видов сельхозпродукции и продуктов ее переработки, в том числе с внешних рынков.

По мере необходимости и по поручению МСХ АО «НК «Продкорпорация» также может выполнять функцию оператора по закупке зерна у СХТП для формирования фуражного фонда с последующей реализацией птицеводческим и/или животноводческим хозяйствам.

Ключевые показатели деятельности холдинга в рамках реализации данного стратегического направления: объем резервного запаса продовольственного зерна, тыс. тонн.

3.2. Содействие развитию конкурентоспособности в АПК

Цель – Рост производительности труда и экспорта в АПК

Задача 1. Стимулирование инновационной активности и развитие экспортного потенциала в АПК

Достижение намеченной цели через инструменты кредитования холдингом будет осуществляться посредством усиления фокуса на инновации, технологическую модернизацию и трансфер технологий в АПК.

В частности, в холдинге будет запущена специальная программа стимулирования инноваций в АПК, в рамках которой для инновационных проектов при достижении индикативных показателей инновационности и производительности после ввода в эксплуатацию будут предусмотрены льготные условия финансирования (сроки, годовая ставка, размер софинансирования и другие).

Для обеспечения прозрачности принимаемых решений независимая оценка заявок на соответствие критериям инновационности будет проводиться комиссией с участием отраслевых экспертов Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», высших учебных заведений, научно-исследовательских институтов и предприятий. Потенциальными направлениями по внедрению инноваций будут такие передовые технологии, как: интернет вещей в производственной цепочке, SMART фермы, космические технологии сельского хозяйства, применение гидро- и аэропоники, использование биотехнологии, технологии повышения урожайности в растениеводстве и продуктивности в животноводстве, глубокая переработка зерна и другие.

В целях систематизации данной работы холдинг активизирует усилия по:

- 1) мониторингу и анализу технологических трендов;
- 2) поиску эффективных технологий для тиражирования и налаживанию международного сотрудничества с поставщиками технологий;
- 3) взаимодействию с инновационными центрами (Национальный аграрный научно-образовательный центр (далее – НАНОЦ), АСТАНА ХАБ, Назарбаев Университет и другие);
- 4) определению технологических задач в АПК;

5) формированию пула рекомендуемых технологий и поставщиков на конкурсной основе.

Кроме того, в рамках Госпрограммы АПК будет определен набор встречных обязательств для агробизнеса, получающих государственные меры поддержки. При этом экспортоориентированность также будет одним из приоритетных критериев для предоставления льготного финансирования инвестиционных проектов.

Так, 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 и/или иных встречных обязательств по проектам будет регулироваться в соответствии с Госпрограммой АПК и/или внутренними нормативными документами холдинга.

Задача 2. Повышение технической оснащенности в АПК

Концентрация кредитных ресурсов холдинга на инвестициях в основной капитал позволит ускорить создание современной высокопродуктивной производственной базы в АПК, что станет ключевым вкладом холдинга в рост данного показателя в рамках реализации Стратегического плана РК 2025.

Объем финансирования закупа основных средств в сельском хозяйстве и в отрасли производства продуктов питания будет являться одним из ключевых показателей деятельности в долгосрочном периоде.

Важным инструментом холдинга для решения данной задачи является лизинговая программа дочерней компании АО «КазАгроФинанс», исключение которой из программы приватизации подчеркивает исключительную важность компании в повышении технической оснащенности и модернизации АПК.

АО «КазАгроФинанс» сконцентрируется только на финансировании закупа сельхозтехники, специальной техники (далее – спецтехника), различных видов оборудования и техники для субъектов АПК через программы лизинга.

В этой связи, за счет эффективного привлечения средств, АО «КазАгроФинанс» продолжит предоставлять конкурентоспособные лизинговые услуги с сохранением приемлемой ставки финансирования, сроков лизинга, первоначального взноса и графика погашения. Будут приняты меры по максимальному упрощению и ускорению лизинговых операций.

Задача 3. Содействие повышению отраслевой компетенции субъектов АПК

В целях повышения отраслевой компетенции субъектов АПК холдингом будут приняты меры по организации нефинансовой поддержки субъектов АПК, а также институциональной зрелости КТ, БВУ, МФО, ЛК через усиление деятельности структурных подразделений по анализу отрасли в структуре холдинга и ДО.

В холдинге будут осуществляться анализ технологических трендов в АПК, поиск различных эффективных технологий для тиражирования и налаживания международного сотрудничества с поставщиками технологий, определение технологических задач в АПК, взаимодействие с отечественными и зарубежными инновационными центрами.

Группой холдинга самостоятельно и с привлечением экспертов отрасли будет оказываться информационная, консультационная, методологическая и образовательная поддержка заемщиков.

Такое взаимодействие финансовых и научных организаций обеспечит необходимый синергетический эффект для повышения инновационной активности в АПК, что также позволит повысить уровень компетенции заемщиков, качество проработки финансируемых проектов в АПК.

Кроме того, накопленный многолетний опыт кредитования группы компаний холдинга позволяет сформировать методологическую базу, на основе которой планируются создание и тиражирование типовых отраслевых моделей анализа рисков и структурирования займов для частных финансовых институтов, кредитующих сельское хозяйство.

Ключевыми показателями деятельности холдинга в рамках реализации данного стратегического направления являются:

- 1) объем финансирования закупа основных средств в сельском хозяйстве и в отрасли производства продуктов питания, млрд. тенге в год;
- 2) производительность труда по финансируемым инвестиционным проектам, тыс. тенге/человек;
- 3) объем экспорта продукции при содействии холдинга, млн. долларов США;
- 4) объем лизинга сельхозтехники и оборудования, млрд. тенге.

3.3. Привлечение инвестиций и обеспечение доступности финансирования в АПК.

Цель – Содействие развитию рынка финансирования АПК

Задача 1. Вовлечение частных финансовых институтов в кредитование АПК

Небольшое участие частных финансовых институтов (далее – ЧФИ) в финансировании АПК является значительным сдерживающим фактором развития отрасли, требующим комплексного системного решения.

Для повышения доступности кредитования для субъектов АПК государством реализуется комплекс мер, включающий в себя субсидирование ставок вознаграждения по кредитам и лизингу, инвестиционные субсидии, развитие агрострахования, внедрение системы аграрных расписок.

Данные меры призваны повысить экономическую привлекательность сельского кредитования посредством снижения кредитных рисков, ускорения

возвратности заемных средств и обеспечения приемлемого для ЧФИ уровня доходности при работе с субъектами АПК.

Стратегическим планом РК 2025 перед холдингом поставлена задача по фондированию ЧФИ (БВУ, МФО, ЛК и КТ) в целях их вовлечения в кредитование АПК, решение которой будет осуществляться через дочерние компании холдинга. При этом роль холдинга в становлении и развитии ЧФИ, кредитующих АПК, будет усиливаться.

Со стороны группы компаний холдинга будет осуществляться постепенное сокращение прямого финансирования заемщиком. Тем самым государство будет выходить с рынка сельского кредитования, освобождая нишу для частного бизнеса.

Важным фактором успешной реализации модели фондирования ЧФИ является привлечение средств холдингом из всех доступных источников по стоимости ниже рыночной. При этом особое внимание будет уделено хеджированию валютных рисков.

Задача 2. Содействие привлечению внешних инвестиций

В целях расширения финансовой поддержки субъектов АПК холдинг будет содействовать привлечению зарубежных инвестиций. Выступая первым контактным лицом от имени группы компаний холдинга, а в отношениях с зарубежными инвесторами часто от имени казахстанского аграрного бизнеса, холдинг будет содействовать формированию положительного инвестиционного имиджа аграрного сектора.

Являясь ключевой квазигосударственной компанией в сельском хозяйстве, холдинг продолжит взаимодействие с иностранными инвесторами по вопросам участия в реализации и финансировании инвестиционных проектов в аграрном секторе.

Работа холдинга по привлечению инвесторов будет осуществляться в тесном взаимодействии с АО «Национальная компания «KAZAKH INVEST», Казахстанским инвестиционным фондом развития при Международном финансовом центре «Астана», АО «Казына Капитал Менеджмент» и другими с учетом компетенции и имеющихся у организаций инструментов поддержки инвестиций.

Холдингом были приняты меры по развитию в аграрном секторе Казахстана мировой практики деятельности фондов прямых инвестиций (далее – ФПИ). Первым пилотным шагом в этом направлении стало создание Казахстанско-Венгерского фонда прямых инвестиций совместно с ЭксимБанком Венгрии.

По мере готовности зарубежных инвесторов к сотрудничеству и при условии наличия у холдинга необходимых ресурсов будет прорабатываться вопрос создания нового ФПИ с дополнительной капитализацией холдинга.

Деятельность ФПИ будет сосредоточена на привлечение частных и зарубежных инвестиций в АПК, повышении инвестиционной

привлекательности проектов АПК, в том числе проблемных, а также сохранении и росте действующих предприятий и рабочих мест.

Задача 3. Развитие системы микрокредитования

Финансирование малого и начинающего бизнеса будет продолжено через программы микрокредитования АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» в рамках Госпрограммы АПК и Госпрограммы «Еңбек».

Поддержка АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» начинающих предпринимателей в сельской местности посредством микрокредитов позволяет формировать новые крестьянские хозяйства, вовлекая в официальный аграрный бизнес ранее не организованные семейные хозяйства.

По мере становления и развития бизнеса, формирования официальной кредитной и производственно-хозяйственной истории деятельности клиенты АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» расширяют заимствование, привлекая финансирование через систему кредитных товариществ, займы других дочерних компаний холдинга и ЧФИ.

В рамках социального аспекта устойчивого развития в сельской местности холдинг посредством кредитования содействует формированию высокопроизводительных рабочих мест, поддерживает занятость сельских жителей, которым обеспечивается равный доступ к финансовым услугам дочерних компаний холдинга.

Ключевые показатели деятельности холдинга в рамках реализации данного стратегического направления:

- 1) соотношение объема бюджетных средств к привлеченным внебюджетным средствам, соотношение в год;
- 2) доля стартового бизнеса в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах, в процентах.

3.4. Трансформация холдинга в целях обеспечения финансовой устойчивости и повышения эффективности кредитного процесса

Цель – Повышение инвестиционной и операционной эффективности

Трансформация деятельности группы компаний холдинга будет осуществляться в рамках решения следующих ключевых задач:

- 1) создание мобильного и компактного холдинга;
- 2) повышение эффективной деятельности и обеспечение безубыточности;
- 3) повышение потенциала человеческих ресурсов и развитие корпоративной культуры, ориентированной на результат сотрудничество с образовательными учреждениями.

Задача 1. Создание мобильного и компактного холдинга

В Послании Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы Н.А. 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 соответствии с поручением проведена работа по реализации входящих в структуру холдинга организаций, включенных в Комплексный план приватизации на 2016 – 2020 годы. Не востребуемые частным бизнесом компании ликвидируются или реорганизовываются, продолжится работа по реализации непрофильных активов холдинга.

В рамках трансформации предполагается реорганизовать систему управления холдинга, в том числе путем сокращения количества, слияния и реорганизации дочерних компаний. В разрезе дочерних компаний холдинга АО «КазАгроПродукт» будет ликвидировано путем присоединения к АО «Аграрная кредитная корпорация», АО «КазАгроГарант» будет ликвидировано путем присоединения к АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» и ликвидировано ТОО «Казагромаркетинг».

Планируемая передача АО «НК «Продкорпорация» в МСХ основывается на поставленной задаче перед МСХ по обеспечению продовольственной безопасности.

В тоже время основными функциями АО «НК «Продкорпорация» являются:

- 1) осуществление интервенционного закупа зерна в целях стабилизации цен на внутреннем рынке;
- 2) освежение и хранение резервного запаса продовольственного зерна для обеспечения продовольственной безопасности;
- 3) мониторинг зернового рынка.

Непосредственное управление МСХ АО «НК «Продкорпорация» позволит оперативно решать задачи по продовольственной безопасности, а также социально значимые вопросы в сельском хозяйстве.

Таким образом, по итогам трансформации дочерние компании холдинга будут разграничены по функционалу:

- 1) АО «Аграрная кредитная корпорация» сосредоточится на поддержке проектов среднего и крупного бизнеса;
- 2) АО «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» продолжит микрокредитование стартового и малого бизнеса, гарантирование займов ЧФИ и участие в системе страхования в АПК;
- 3) АО «КазАгроФинанс» будет обеспечивать лизинг сельхозтехники и оборудования.

При этом их штатная численность будет оптимизирована.

Будет также усовершенствована работа с ЧФИ, посредством которых будет активизирована первичная консультационная помощь для СХТП. ДО холдинга возьмут на себя функции разработки стандартов по кредитованию и рефинансирующей организации.

К примеру, они будут рефинансировать (выкупать) кредиты у ЧФИ, обеспечивая ликвидностью ЧФИ. При этом будет накапливаться пул

однородных кредитов для дальнейшей секьюритизации этих активов на рынке ценных бумаг.

Внедрение данного механизма даст большие возможности по финансированию ЧФИ, удешевлению стоимости фондирования и внедрению новых рыночных механизмов финансирования АПК (обеспеченные облигации, секьюритизация портфеля).

Кроме того, на уровне холдинга будет организовано единое казначейство для повышения эффективности управления ликвидностью путем максимизации доходности высоколиквидных активов и минимизации финансовых рисков, а также снижения операционных рисков при осуществлении казначейских операций. Единое казначейство будет решать ключевые задачи по:

1) недостаточной оперативности при сборе плановой, учетной и отчетной информации, необходимой для принятия решений в сфере управления финансами;

2) необоснованным издержкам на банковское обслуживание, привлечение и сопровождение кредитов, росту долговой нагрузки, недополученным доходам от размещения временно свободных денежных средств, неэффективному распределению денежных средств внутри группы;

3) неэффективному управлению финансовыми рисками.

В целом холдингом будут приниматься меры по повышению эффективности управления внутригрупповой свободной ликвидностью и финансовыми обязательствами, обеспечивающими необходимый эффект синергии для реализации поставленных перед группой компаний задач.

Мониторинг финансовой устойчивости ДО будет осуществляться через постановку холдингом предельных и минимальных нормативных значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости с учетом ограничений (ковенант) по внешним обязательствам. Привлечение ДО заимствований будет осуществляться под общим координационным контролем холдинга.

Долгосрочная работа по повышению качества ссудного портфеля ДО будет проводиться посредством последовательного улучшения качества анализа и мониторинга проектов, усиления работы по взысканию проблемных займов.

Будет продолжено внедрение единых методов, способов и подходов управления рисками во всех компаниях, входящих в группу холдинга. Холдинг будет и дальше осуществлять работу по увеличению эффективности управления рисками путем использования передовых мировых практик, внедрения стандартов, автоматизации процессов, увеличения уровня управляемости операционных рисков путем совершенствования процесса внутреннего контроля.

Кроме того, будет продолжена работа по организации и совершенствованию системы внутреннего контроля в холдинге и ДО, совершенствованию деятельности служб внутреннего аудита холдинга и ДО.

Успешная реализация данной задачи будет способствовать достижению следующих положительных результатов:

- 1) повышение эффективности операционной деятельности;
- 2) концентрация управленческих усилий на основной деятельности по финансированию АПК;
- 3) снижение доли государства в экономике в соответствии с принципами Yellow Pages до уровня стран ОЭСР.

Задача 2. Повышение эффективности деятельности и обеспечение безубыточности

В целях реализации программы финансового оздоровления субъектов АПК холдингом были привлечены валютные займы, подавляющая часть которых была направлена на фондирование БВУ, преимущественно, в тенге для последующей пролонгации обязательств субъектов АПК. При этом не было осуществлено хеджирование валютных рисков. В условиях перехода на свободно плавающий курс национальной валюты и частичного обесценения размещенных средств в отдельных БВУ возросли риски финансовой устойчивости холдинга.

Ввиду высокой системной значимости холдинга для развития АПК при поддержке Правительства Республики Казахстан реализованы меры по фондированию холдинга в национальной валюте, что позволило решить критический вопрос открытой валютной позиции и обеспечить полное досрочное исполнение холдингом принятых обязательств по внешним займам.

Вместе с тем, сохраняется высокая нагрузка по обязательствам холдинга в тенге, что требует продолжения реализации мер по обеспечению финансовой стабильности холдинга, одобренных на заседании Государственной комиссии по модернизации экономики Республики Казахстан 26 февраля 2018 года и совещании по вопросу финансовой стабильности холдинга от 28 января 2019 года с участием Премьер-Министра Республики Казахстан. Эти меры предусматривают комплексную поддержку холдинга посредством привлечения фондирования из бюджетных и внебюджетных источников, субсидирования купонного вознаграждения по выпущенным облигациям.

Принятые меры поддержки позволят не допустить роста ставок вознаграждения по займам для субъектов АПК, тем самым решение вопросов стабилизации финансового состояния холдинга будет осуществлено без ущерба для развития отрасли.

Помимо поддержки со стороны акционера холдингом будут дополнительно изысканы внутренние ресурсы для стабилизации финансового состояния. Это предусматривает рост объемов дивидендных платежей ДО, направление в холдинг части собственных средств ДО, поступающих от амортизации ссудного портфеля, а также оптимизацию общих и административных расходов группы компаний холдинга.

В целях повышения эффективности работы холдинга будет проведена работа по усилению роли риск-менеджмента во всех направлениях

деятельности посредством пересмотра статуса подразделения риск-менеджмента внутри холдинга с акцентом на усилении аналитических функций, а также повышении роли и ответственности структурных подразделений за управление рисками в рамках их процессов, функционала и компетенций.

Улучшение текущего финансового состояния будет осуществляться за счет реализации следующих мероприятий:

- 1) автоматизации кредитования и повышения качества мониторинга проблемной задолженности;
- 2) оздоровления простаивающих проектов, путем привлечения частного капитала и структурирования процессов внутри проекта;
- 3) внедрения унифицированных кредитной и залоговой политики и иных нормативных документов, регламентирующих кредитную деятельность;
- 4) интенсификации мероприятий по привлечению рыночных средств в тенге по более низким ставкам в рамках сотрудничества с международными организациями.

Будет также проведена максимальная оптимизация продуктовой кредитной линейки для упрощения выбора услуг субъектами АПК, улучшения управляемости и прогнозирования финансовых потоков.

В настоящее время ДО холдинга финансируют аграрно-промышленную отрасль страны посредством 33 программ финансирования, различающихся по целевому назначению кредита, срокам кредитования и наличию льготных условий. Наличие такой большой линейки продуктов приводит к сложностям в части выбора продуктов со стороны субъектов АПК.

В целях исключения дублирования кредитных продуктов между дочерними компаниями будет проработан вопрос по внедрению инструмента ранжирования кредитных продуктов (по максимально или минимальной сумме, направления с/х деятельности).

Результатом оптимизации продуктовой линейки будет создание системы подбора продуктов на основе анализа личных предпочтений клиента с применением предикативной аналитики и технологии Big Data.

Действующие IT системы ДО базируются на разных платформах и не централизованы с холдингом. Отсутствие единого подхода затрудняет оперативность взаимодействия ДО и холдинга, увеличивает риски человеческого фактора при обмене и обработке информации.

Низкий уровень автоматизации бизнес-процессов наблюдается как внутри ДО, так и на этапе взаимодействия между клиентами и финансирующими дочерними компаниями холдинга, что создает почву для необоснованного затягивания рассмотрения кредитных заявок, непрозрачности процесса кредитования и связанных с этим коррупционных рисков.

Для определения комплекса необходимых мер по решению данных проблем будет принята новая Стратегия автоматизации бизнес процессов холдинга (далее – IT Стратегия холдинга). Ее реализация позволит обеспечить

необходимый уровень интеграции ИТ систем холдинга и ДО, обеспечить интерактивный контроль холдинга за реализацией ДО поставленных задач и достижением ими краткосрочных и долгосрочных целевых индикаторов.

К 2022 году будет также проведена автоматизация основных процессов кредитования и лизинга получения бизнесом мер поддержки с ее оказанием по принципу «Одного окна». Этому будет способствовать интеграция ИТ систем ДО с системами государственных органов, а также совершенствование работы над расширением функционала и удобства использования единого веб-портала для приема заявок с учетом потребности клиентов. Также планируется разработка удобного мобильного приложения для взаимодействия клиентов с кредитующими компаниями холдинга.

Часть обновленных кредитных продуктов будет переведена на скорринговую систему обработки и принятия решений по финансированию (по примеру потребительских займов БВУ). Внутренняя система хранения кредитных досье будет полностью переведена в электронный формат.

В рамках автоматизации процессов планируются:

1) внедрение института CDO (Chief Digital Officer) в каждой дочерней компании (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 и лизинга 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 ДО услуг;

б) совершенствование систем информационной безопасности.

Задача 3. Повышение потенциала человеческих ресурсов, развитие корпоративной культуры, ориентированной на результат, сотрудничество с образовательными учреждениями

Во исполнение стратегических целей и задач холдинг обеспечит использование лучших практик по развитию персонала в холдинге и ДО за счет формирования эффективной корпоративной культуры, внедрения основополагающих принципов меритократии, трансформации людей и готовности к изменениям.

Для привлечения, удержания талантов и специалистов высокой квалификации холдингу необходимо повысить свою привлекательность в качестве одного из лучших работодателей, формируя единое целостное предложение для существующих и привлекаемых сотрудников, такие как конкурентоспособное вознаграждение, привязанное к достижению целей, персональные планы развития и повышение вовлеченности персонала.

Основной принцип стратегии в части управления человеческими ресурсами – это создание комфортных трудовых условий для работников, вследствие чего холдинг будет выстраивать долгосрочные взаимоотношения с кадрами, инвестируя в обучение и развитие человеческих ресурсов, особенно тех, кто имеет опыт практической работы в низовых звеньях.

Кроме того, холдинг намерен выстроить сотрудничество с научным и образовательным сообществом как внутри Казахстана, так и за его пределами. Это будет способствовать оперативному и взаимно продуктивному обмену информацией, внедрению лучших практик отрасли через финансовые инструменты холдинга.

Кадровая политика группы компаний холдинга будет направлена на привлечение, обучение и удержание кадров высокой квалификации, обладающих передовыми навыками и компетенциями. Ключевую роль в этой задаче играет формирование эффективной системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы для повышения результативности.

Ключевыми направлениями кадровой политики будут являться: повышение качества трудовых ресурсов, управление эффективностью труда, развитие корпоративной культуры, управление организационной структурой и эффективная организация бизнес-процессов.

В целях повышения качественного состава органов управления ДО холдинга будут усилены требования по управленческим компетенциям должностных лиц. Кандидаты должны иметь безупречную деловую репутацию, отвечать всем требованиям, предъявляемым законодательством Республики Казахстан и внутренними документами холдинга.

В холдинге и ДО система прозрачного карьерного роста будет тесно увязана со стратегическим планированием, выявляющим те сферы, в которых потенциально возникает нехватка специалистов.

В холдинге и ДО будет реализовываться программа формирования единого кадрового резерва, направленного на планомерное замещение руководящих и управленческих позиций холдинга и ДО.

Внедряются грейдинговая система оплаты труда, а также прозрачные и объективные процедуры установления и пересмотра должностных окладов.

В целях внедрения лучшей международной практики будут проработаны также условия привлечения иностранных экспертов с практическим опытом работы в финансовых организациях в состав совета директоров холдинга и/или в состав правления холдинга.

В целях совершенствования корпоративного управления холдинг продолжит активную работу по повышению эффективности деятельности советов директоров ДО как стратегического органа путем привлечения профессиональных директоров, увеличения доли независимых директоров и внедрения мотивационной системы их оплаты труда, усиления роли совета директоров в значимых для развития ДО областях, повышения профессионализма своих представителей в советах директоров.

Продолжится развитие системы ежегодной оценки деятельности советов директоров ДО, их комитетов, в том числе с привлечением независимых консультантов, по итогам которой будут приниматься соответствующие меры реагирования.

На регулярной основе будет проводиться диагностика корпоративного управления ДО на соответствие требованиям законодательства, внутренних нормативных документов и международной практике корпоративного управления с присвоением соответствующих рейтингов.

На основе полученных результатов будут определяться основные области по дальнейшему совершенствованию корпоративного управления и необходимые меры.

Помимо этого, холдинг и ДО периодически (не менее одного раза в три года) будут проводить оценку (при необходимости независимую оценку) корпоративного управления и размещать соответствующие результаты на интернет ресурсе холдинга. Целевые индикативные показатели рейтинга корпоративного управления будут отражены в стратегиях холдинга и ДО.

Холдинг намерен усилить управление сквозными процессами по функциональным направлениям посредством координации совместной деятельности холдинга и ДО, утверждения методических рекомендаций, типовых документов, политики устойчивого развития, корпоративных стандартов для ДО.

Создание при Правлении Комитета планирования и оценки деятельности дочерних компаний, Комитета по управлению активами и пассивами, Комитета по автоматизации основной деятельности и Кадрового комитета позволит обеспечить по группе компаний холдинга координацию процессов бизнес-планирования и бюджетирования, выработку рекомендаций по повышению эффективности управления активами и обязательствами, оптимизации рисков и обеспечение финансовой устойчивости, стратегического развития, автоматизации бизнес-процессов, обеспечению и реализации кадровой политики, управлению человеческими ресурсами.

Таким образом, в рамках трансформации особое внимание будет уделено формированию корпоративной культуры, направленной на конкретные результаты.

Ключевыми показателями деятельности холдинга в рамках реализации данного стратегического направления являются:

- 1) рейтинг корпоративного управления холдинга, в процентах;

2) уровень автоматизации основных процессов кредитования и лизинга, в процентах;

3) поддержание оптимального уровня сформированных резервов (провизий) по ссудному портфелю ДО холдинга, в процентах.

4. Ключевые показатели деятельности

С учетом индикативных показателей документов СГП, целей и задач Стратегии, определены ключевые показатели деятельности (далее – КПД) Стратегии.

КПД	Единица измерения	Обоснование	Формула расчета	2018 год (факт)	2022 год	2025 год	2029 год
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегическое направление 1. Участие в реализации стабилизационных функций в АПК							
Цель – Обеспечение реализации функций в области стабилизации зернового рынка							
Объем резервного запаса продовольственного зерна	тыс. тонн	Для мониторинга наличия продовольственного зерна	КПД = объемы продовольственного зерна, принадлежащего АО «НК «Продкорпорация» на праве собственности по состоянию на дату отчетного периода, определяемую в соответствии с внутренними нормативными документами АО «НК «Продкорпорация»	500	500	500	500
Стратегическое направление 2 - Содействие развитию конкурентоспособности в АПК							
Цель – Рост производительности труда и экспорта в АПК							
Объем финансирования закупа основных средств:	млрд. тенге	Для мониторинга участия холдинга в содействии росту инвестиций в основной капитал	КПД = объемы финансирования закупа субъектами АПК основных средств за счет кредитов и лизинга ДО, фондирования БВУ, КТ, МФО, ЛК, софинансирование БВУ, прямых инвестиций ФПИ, в которых участвует холдинг		250,0	290,2	351,9
- в сельском хозяйстве				-	239,4	276,6	333,4
- в отрасли производства продуктов питания				-	10,6	13,6	18,5
Производительность труда по финансируемым инвестиционным проектам	тыс. тенге/ человек	Для мониторинга производительности труда	КПД= производительность труда по инвестиционным проектам, профинансированным холдингом и введенным в эксплуатацию, по которым не завершен срок погашения кредита.	-	3700	4100	4400
Объем экспорта продукции при содействии холдинга	млн. долл. США	Для мониторинга экспорта	КПД = Объем экспорта продукции по проектам, поддержанным АО «Аграрная кредитная корпорация» и АО «КазАгроФинанс»	54,9	55,4	59,7	73,8
Объем лизинга сельхозтехники и оборудования	млрд. тенге	Для мониторинга объема лизинга сельхозтехники и оборудования	КПД = Фактический объем инвестиций за отчетный год, направленный на лизинг сельскохозяйственной техники и оборудования за счет всех источников финансирования из расчета заключенных договоров	63	102	110	120

1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегическое направление 3 - Привлечение инвестиций и обеспечение доступности финансирования в АПК							
Цель – Содействие развитию рынка финансирования АПК							
Соотношение объема бюджетных средств к привлеченным внебюджетным средствам	соотношение в год	Для мониторинга привлечения частных инвестиций в АПК	КПД = Соотношение объема бюджетных средств к привлеченным внебюджетным средствам за отчетный год	1:0,3	1:0,8	1:0,8	1:0,8
Доля стартового бизнеса в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах, поддержанного микрокредитами	не менее %	Для мониторинга поддержки стартового бизнеса	КПД = Доля стартового бизнеса в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах поддержанного микрокредитами, от общего объема микрокредитования	-	≥20	≥20	≥20
Стратегическое направление 4 - Трансформация холдинга в целях обеспечения финансовой устойчивости и повышения эффективности кредитного процесса							
Цель – Повышение инвестиционной и операционной эффективности							
Рейтинг корпоративного управления холдинга	%	Для независимой оценки уровня развития корпоративного управления в холдинге	КПД = (установленное для холдинга цифровое значение рейтинга / максимальное цифровое значение рейтинга по используемой рейтинговой шкале) *100. Показатель рейтинга корпоративного управления холдинга присваивается сторонней организацией, привлекаемой холдингом на договорной основе один раз в три года.	85%	85%	86%	87%
Уровень автоматизации основных процессов кредитования и лизинга	%	Для мониторинга этапов эффективности мер по улучшению процессов кредитования и лизинга	КПД = (количество запланированных к автоматизации процессов кредитования и лизинга в ИТ Стратегии холдинга/общее количество автоматизированных процессов) * 100.	-	100	100	100
Поддержание оптимального уровня сформированных резервов (провизий) по ссудному портфелю ДО холдинга	не более %	Для мониторинга качества управления ссудным портфелем	КПД = Размер сформированных провизий по итогам аудита/размер ссудного портфеля ДО холдинга*100	12,9	≤16	≤16	≤16

В рамках пятилетних планов развития холдинга будут устанавливаться промежуточные годовые значения КПД с учетом текущих изменений по финансовому обеспечению холдинга, изменений во внутренней и внешней среде и других факторов.

5. Риски реализации Стратегии и мероприятия по их управлению

Реализация Стратегии зависит от множества факторов внешней и внутренней среды, несущих риски не эффективной реализации задач и неисполнения КПД. Холдингом определены основные риски и угрозы реализации Стратегии и мероприятия по их управлению. В рамках внутренней системы риск-менеджмента холдингом будет определен более широкий перечень рисков и угроз деятельности холдинга, мероприятий по их управлению.

№ п/п	Наименование риска или угрозы	Последствия риска	Мероприятия по предупреждению риска	Мероприятия по реагированию при наступлении риска
1	2	3	4	5
Стратегическое направление 1. Участие в реализации стабилизационных функций в АПК				
1	Потеря или ухудшение качественных характеристик продовольственного зерна	Нехватка объемов зерна для реализации поручений Правительства по обеспечению населения зерном в чрезвычайной ситуации	Сохранение прямого контроля за хлебоприемными предприятиями, находящимися в собственности, проведение регулярного мониторинга	Закуп недостающих объемов продовольственного зерна, в т.ч. за счет собственных и заемных средств АО «НК «Продкорпорация»
2	Финансовые риски при стабилизационном закупе зерна по ценам выше рыночных	Риск ухудшения финансовой устойчивости АО «НК «Продкорпорация» и консолидировано холдинга	Проведение закупа только на основании официальных решений МСХ с обоснованием механизма компенсации убытков АО «НК «Продкорпорация»	Выработка мер по стабилизации финансового состояния АО «НК «Продкорпорация», пересмотр условий исполнения или полный отказ от стабилизационной функции компании при отсутствии государственной поддержки
Стратегическое направление 2. Содействие развитию конкурентоспособности в АПК				
3	Слабое внедрение инноваций в финансируемые проекты в АПК	Снижение потенциала для роста производительности труда и инновационной активности в отрасли	Проработка совместного плана действий холдинга с НАНОЦ. Выработка льготных условий кредитования при внедрении инноваций	Анализ причин слабой заинтересованности субъектов АПК во внедрении инноваций и по итогам выработка дополнительных стимулов
4	Невыполнение заемщиком условий льготного кредитного договора по достижению целей по объему экспорта продукции	Не достижение показателей по объемам экспортируемой продукции по предприятиям, профинансированным холдингом на льготных условиях	Тщательный мониторинг профинансированных проектов с выработкой предложений для Правительства РК о своевременном реагировании для решения проблемных вопросов по экспорту продукции из РК	Пересмотр кредитных договоров с заемщиками с условием перехода от льготной процентной ставки по кредиту/лизингу к коммерческой ставке.
5	Маркетинговые риски в части лизинговых услуг на спецтехнику и оборудование	Отсутствие спроса на кредитный продукт	Мониторинг макроэкономической конъюнктуры в стране и маркетинговых исследований по АПК	Пересмотр перечня продуктов кредитования
Стратегическое направление 3. Привлечение инвестиций и обеспечение доступности финансирования в АПК				

	1	2	3	4
6	Недофинансирование холдинга	Неисполнение КПД Стратегии. Угрозы финансовой стабильности холдинга	Качественная подготовка и обоснование инвестиционного предложения государственного инвестиционного проекта и финансово-экономического обоснования выделения бюджетных средств холдингу	Пересмотр плановых индикативных производственных показателей холдинга. Привлечение средств из иных источников в случае, если это не увеличивает риски финансовой устойчивости холдинга
7	Неготовность ЧФИ увеличивать кредитование при сокращении сопоставимых объемов прямого кредитования ДО.	Снижение совокупных объемов кредитования АПК.	Повышение информированности БВУ об опыте ДО холдинга финансирования проектов в АПК. Обучение сотрудников БВУ анализу и оценке рисков по проектам в АПК. Предоставление фондирования на условиях, позволяющих получать приемлемый минимальный уровень доходности при последующем финансировании субъектов АПК. Анализ финансовых организаций на предмет возможности их фондирования и расширения доступности финансирования АПК	Выработка во взаимодействии с ассоциациями частных финансовых организаций комплексов 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.
8	Низкий уровень привлечения иностранных инвестиций	Неисполнение поставленной задачи Стратегии	Создание целевого структурного подразделения в холдинге и закрепление персональной ответственности за должностным лицом. Выработка дорожной карты сотрудничества по каждому потенциальному внешнему инвестору	Анализ причин неисполнения дорожной карты сотрудничества, выработка комплекса корректирующих мер, в том числе требующих решений на уровне государственных органов. Создание фонда прямых инвестиций для кооперации с иностранными инвесторами (при условии поддержки его бюджетного финансирования в установленном законодательством Республики Казахстан порядке)
Стратегическое направление 4. Трансформация холдинга в целях обеспечения финансовой устойчивости и повышения эффективности кредитного процесса				
9	Риск неисполнения обязательств холдинга перед кредиторами	Резкое снижение доверия инвесторов к контролируемым государством компаниям. Выставление требований по досрочному погашению обязательств.	Реализация предусмотренных решениями Государственной комиссии по вопросам модернизации экономики Республики Казахстан мер по капитализации холдинга, субсидированию купонного вознаграждения по облигациям. Реализация мер по повышению доходности деятельности дочерних компаний холдинга.	Выработка совместно с единственным акционером холдинга и кредиторами (при необходимости) плана совместных действий по стабилизации финансового состояния холдинга

1	2	3	4	5
10	Нарушение установленных стандартов и процедур корпоративного управления	Снижение качества принимаемых управленческих решений, доверия со стороны заинтересованных сторон, инвесторов	Своевременная и полная диагностика корпоративного управления. Поддержание высоких требований к компетенции и профессиональным качествам независимых членов советов директоров группы компаний холдинга, повышение мотивации их деятельности. Совершенствование нормативных документов холдинга и бизнес-процессов в области корпоративного управления	Анализ причин нарушений, разработка и реализация планов мероприятий по улучшению системы корпоративного управления. Усиление функций служб внутреннего аудита и риск-менеджмента.
11	Сохранение низкого уровня автоматизации основных процессов кредитования и лизинга.	Низкая операционная эффективность компаний. Длительный, непрозрачный и коррупционнoемкий процесс кредитования.	Выработка и последовательная реализация ИТ Стратегии холдинга. Установление перед дочерними компаниями четких задач и персональной ответственности руководителей ДО за успешную автоматизацию основных процессов кредитования и лизинга	Анализ причин неисполнения мероприятий ИТ Стратегии холдинга и выработка корректирующих мер. При необходимости, привлечение внешних консультантов.
12	Снижение кредитных рейтингов группы компаний холдинга.	Ухудшение условий для привлечения займов.	Поддержание доли государственного и квазигосударственного финансирования в структуре фондирования холдинга на уровне не менее 50%. Повышение долгосрочной финансовой устойчивости и качества активов ДО.	Выработка и реализация плана мероприятий по устранению негативных факторов, определенных международными рейтинговыми агентствами как причины снижения рейтингов. При необходимости, привлечение независимых консультантов по улучшению кредитного рейтинга.
13	Снижение качества человеческого капитала.	Снижение эффективности деятельности группы компаний холдинга, недостижение целевых показателей и задач Стратегии	Повышение мотивации персонала путем пересмотра системы оплаты труда и премирования. Повышение требований к уровню квалификации сотрудников, параллельно сопровождаемой программой качественного обучения. Улучшение социальной поддержки работников.	Выработка и реализация планов мероприятий по устранению негативных факторов снижения эффективности деятельности. При необходимости, привлечение независимых консультантов по повышению эффективности деятельности в сфере HR.

Приложение
к Стратегии развития акционерного
общества «Национальный
управляющий холдинг «КазАгро»
на 2020 – 2029 годы

Стратегическая карта холдинга

Документ первого уровня СГП	Документ второго уровня СГП	Документ третьего уровня СГП	КПД Холдинга, предусмотренные Стратегией развития
1	2	3	4
<p>Стратегический план РК 2025: 1) увеличение в течение 5 лет производительности труда в АПК и экспорта переработанной сельхозпродукции как минимум в 2,5 раза по сравнению с 2017 годом; 2) в целях привлечения инвестиций в растениеводство и животноводство с учетом опыта Казахстанско-венгерского фонда прямых инвестиций будут проработаны вопросы создания новых инвестиционных фондов.</p>	<p>Госпрограмма АПК: 1) индекс производительности труда в сельском хозяйстве к уровню 2015 года в 2021 году – 267 %; 2) индекс физического объема инвестиций в основной капитал в сельском хозяйстве к уровню 2015 года в 2021 году – 516 %; 3) объем экспорта переработанной сельскохозяйственной продукции в 2021 году – 2 400 млн. долл. США.</p> <p>Госпрограмма «Енбек»: 1) прирост активно действующих субъектов малого и среднего бизнеса составит 10%; 2) доля профинансированного стартового бизнеса в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах, не менее 20%; 3) количество выданных кредитов/микрокредитов в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах – 14000.</p>	<p>Стратегический план МСХ на 2017 – 2021 годы: 1) индекс производительности труда: - в сельском хозяйстве к уровню 2015 года до 267%; - в производстве продуктов питания, в реальном выражении к предыдущему году до 110,5%; 2) рост экспорта продукции АПК до 2400 млн. долл. США; 3) индекс физического объема инвестиций в основной капитал к уровню 2015 года: - сельского хозяйства до 516%; - в производство продуктов питания до 221,9%; 4) доля профинансированного стартового бизнеса на селе, не менее 20%.</p>	<p>1) объем резервного запаса продовольственного зерна; 2) объем финансирования закупа основных средств; 3) производительность труда по финансируемым инвестиционным проектам; 4) объем экспорта продукции при содействии холдинга; 5) объем лизинга сельхозтехники и оборудования 6) соотношение объема бюджетных средств к привлеченным внебюджетным средствам; 7) доля стартового бизнеса в сельских населенных пунктах и малых городах, городах и моногородах поддержанного микрокредитами; 8) рейтинг корпоративного управления холдинга; 9) уровень автоматизации основных процессов кредитования и лизинга; 10) поддержание оптимального уровня сформированных резервов (провизий) по ссудному портфелю ДО холдинга.</p>