

**Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания
"Продовольственная контрактная корпорация" на 2021 – 2030 годы**

Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2020 года № 945

В соответствии с пунктом 2 статьи 184 Закона Республики Казахстан от 1 марта 2011 года "О государственном имуществе" Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Утвердить прилагаемую Стратегию развития акционерного общества "Национальная компания "Продовольственная контрактная корпорация" на 2021 – 2030 годы.

2. Настоящее постановление вводится в действие с 1 января 2021 года.

Премьер-Министр
Республики Казахстан

А. Мамин

**Утверждена
постановлением Правительства
Республики Казахстан
от 30 декабря 2020 года № 945**

**Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания
"Продовольственная контрактная корпорация" на 2021 – 2030 годы**

Оглавление

Введение

Раздел 1. Анализ текущей ситуации

Подраздел 1. Анализ внешней среды

Подраздел 2. Анализ внутренней среды

Подраздел 3. SWOT анализ Продкорпорации

Раздел 2. Миссия и видение Продкорпорации

Раздел 3. Стратегические направления деятельности

Подраздел 1. Участие в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации рынка зерна

Подраздел 2. Содействие диверсификации посевных площадей и финансовой поддержке субъектов АПК

Подраздел 3. Содействие повышению качества и урожайности сельскохозяйственных культур

Подраздел 4. Содействие созданию устойчивой кормовой базы АПК

Подраздел 5. Содействие развитию экспорта зерна

Подраздел 6. Повышение эффективности деятельности Продкорпорации

Раздел 4. Ключевые показатели деятельности

Раздел 5. Риски реализации Стратегии и мероприятия по управлению рисками

Приложение 1. "Стратегическая карта Продкорпорации"

Приложение 2. "Методика расчета ключевых показателей деятельности"

Введение

Акционерное общество "Национальная компания "Продовольственная контрактная корпорация" (далее – Продкорпорация, Корпорация) создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 февраля 1997 года № 260 "О реорганизации государственной продовольственной контрактной корпорации".

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 23 декабря 2006 года № 1247 "О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 11 декабря 2006 года № 220" государственный пакет акций Продкорпорации был передан в оплату размещаемых акций АО "Холдинг "КазАгро".

В соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 27 мая 2020 года № 326 акции Продкорпорации переданы в республиканскую собственность, права владения и пользования государственным пакетом акций Продкорпорации переданы Министерству сельского хозяйства Республики Казахстан (далее – МСХ).

Стратегия развития Продкорпорации на 2021 – 2030 годы (далее – Стратегия) разработана с учетом документов Системы государственного планирования Республики Казахстан, определяет миссию Продкорпорации, ее видение, стратегические направления, цели, задачи и ключевые показатели деятельности до 2030 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, утвержденного Указом Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 (далее – Стратегический план Республики Казахстан 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).

Раздел 1. Анализ текущей ситуации

Подраздел 1. Анализ внешней среды

Глава 1. Текущая ситуация в зерновой отрасли

Зерновые культуры в Республике Казахстан занимают основную долю (69,6% или 15,39 млн га в 2019 году) в структуре посевов всех сельскохозяйственных культур (22,14 млн га в 2019 году).

Доля зернового производства в ВВП сельского хозяйства Республики Казахстан составляет – 17,3% или 0,7 трлн тенге (данные за 2018 год Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан).

В зерновом производстве Казахстана задействовано порядка 45 тыс. сельхозтоваропроизводителей (далее – сельхозпроизводители, СХТП), в том числе 227 крупных и средних предприятий, 44,7 тыс. мелких крестьянских и фермерских хозяйств.

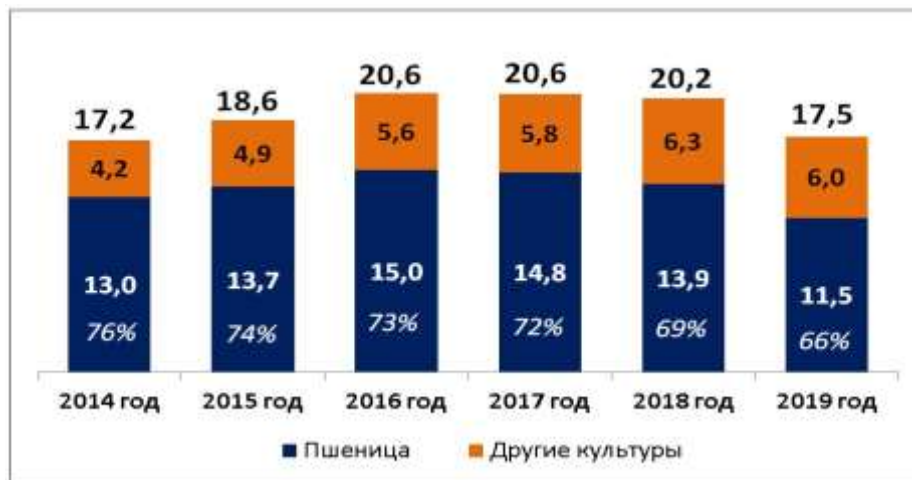
Производство зерна позволяет Казахстану полностью обеспечивать внутренние потребности, составляющие в среднем 10 млн тонн в год, и входить в число ведущих стран производителей и экспортеров пшеницы.

Пшеница является доминирующей культурой, на долю которой приходится порядка 51,6% всех посевов (11,4 млн га в 2019 году) и 65,7% валового сбора (11,4 млн тонн в 2019 году) зерновых.

Посевные площади остальных зерновых культур составляют (данные за 2019 год): ячмень – 2,9 млн га (19,5% от всех посевов зерновых), овес – 247,3 тыс. га (1,6%), кукуруза – 156,9

тыс. га (1,02%), рис – 102 тыс. га (0,7%), другие зернобобовые культуры – 479,5 тыс. га (3,1%).

Производство зерновых культур в Республике Казахстан в 2014-2019 годах, млн тонн



Основные площади посевов зерновых культур расположены в зоне рискованного земледелия, в связи с чем объемы производства не имеют стабильную динамику роста, могут резко отличаться по годам, что в большей степени зависит от погодно-климатических условий.

В Казахстане череда благоприятных сезонов может сменяться чрезмерно влажными годами с обильными осадками, наступлением ранних холодов и преждевременным выпадением снега. При этом, основной проблемой остаются циклические засухи в период созревания зерновых культур, которые наносят самые значительные потери урожаю.

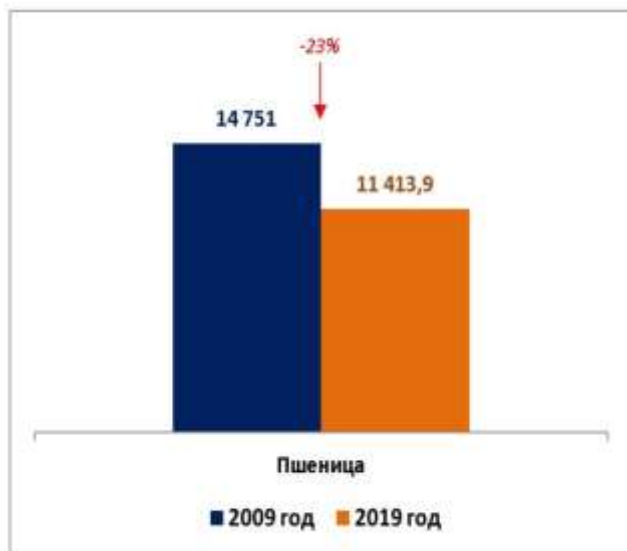
Неустойчивость зернового производства и, как следствие, резкие колебания цен становятся проблемой для субъектов внутреннего рынка. Влияние этих факторов повышает волатильность цен на продукцию растениеводства Республики Казахстан.

В целях снижения резких колебаний цен государством применяются механизмы регулирования внутреннего зернового рынка, в том числе через интервенционные операции, осуществляемые Продкорпорацией.

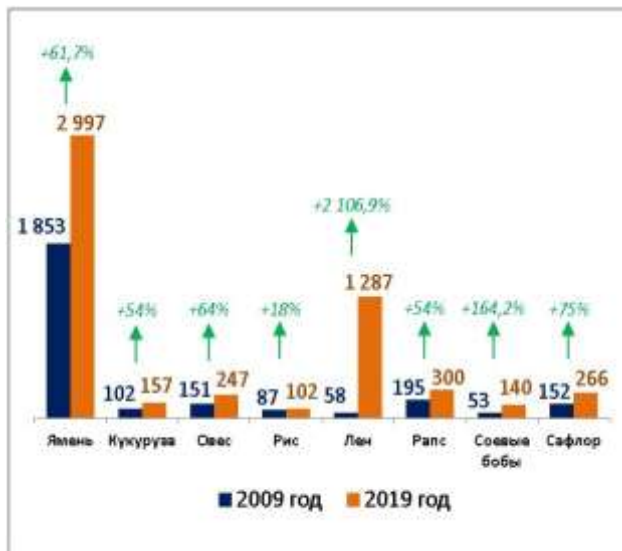
Ввиду полной обеспеченности Казахстана зерном на фоне низкого уровня производства других сельскохозяйственных культур, в стране в данное время реализуется политика диверсификации производства растениеводческой продукции, направленная на снижение доли пшеницы и стимулирование производства кормовых, масличных и других культур.

В результате за последние 10 лет площади пшеницы сократились на 22,6 % (3,33 млн га), увеличились посевы льна (роста на 2 107 %), соевых бобов (163 %), сафлора (75 %), овса (64 %), ячменя (61,7 %), кукурузы (54 %), рапса (54 %).

**Посевные площади пшеницы
в 2009 и 2019 годах, тыс. га**



**Посевные площади некоторых культур
в 2009 и 2019 годах, тыс. га**



Имеется большой потенциал для дальнейшего развития производства приоритетных культур, востребованных на внешних рынках сбыта. Так, Казахстан за короткие сроки смог завоевать мировой рынок льна и стать лидером по производству и экспорту этой культуры. За 2019 год посевные площади льна в Республике Казахстан достигли 1,3 млн га, произведено 1 млн тонн и экспортировано 512,7 тыс. тонн льна на сумму 179,5 млн долл. США.

Вместе с тем, реализуемые меры по сокращению посевов пшеницы без стабильного повышения урожайности, а также рост экспорта зерна за последние годы сокращают сырьевую базу для отечественных перерабатывающих предприятий по выпуску муки, а также кормовую базу для птицеводческих и животноводческих хозяйств.

Ежегодно в межсезонье (до поступления нового урожая) возникает вопрос стабильного обеспечения указанных субъектов внутреннего рынка зерном по приемлемым ценам, позволяющим избежать роста себестоимости конечной продукции.

С учетом принимаемых мер по диверсификации растениеводства пшеница, тем не менее, остается основным конкурентоспособным продуктом АПК, получившим признание на мировом рынке. Экспорт зерновых и продуктов их переработки является одним из главных источников валютных поступлений в экономику сельского хозяйства.

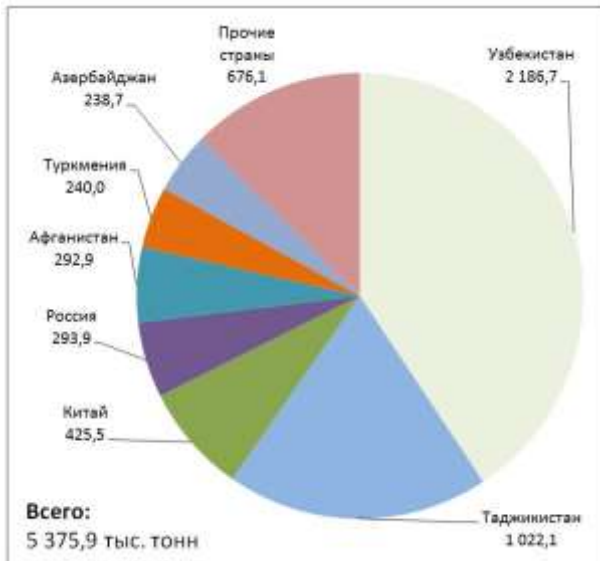
За 2019 год доля пшеницы и муки в экспорте сельскохозяйственной продукции из Республики Казахстан составила порядка 42% (реализовано 5,4 млн тонн пшеницы на 1 млрд долл. США и 1,6 млн тонн муки на 0,4 млрд долл. США).

Традиционными рынками сбыта казахстанской пшеницы являются страны Центральной Азии и Каспийского региона.

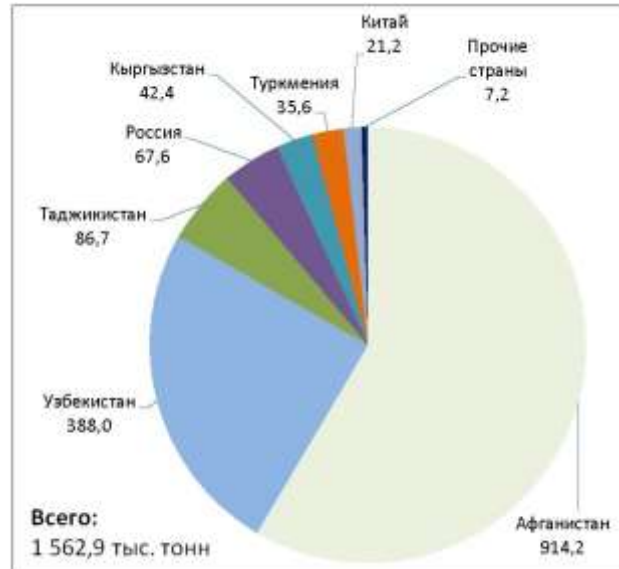
Одним из ключевых экспортных направлений для Казахстана является перспективный рынок КНР, куда в основном отгружается высокопротеиновая пшеница Hi-Pro.

Ввиду ограниченного доступа к морским транспортным маршрутам экспорт зерна из Республики Казахстан в страны дальнего зарубежья незначителен. Имеется большая конкуренция в регионе со стороны России и Украины, занимающих лидирующие позиции в мировой торговле зерном.

Экспорт пшеницы из Республики Казахстан в разрезе стран 2019 году, тыс. тонн



Экспорт муки из Республики Казахстан в разрезе стран 2019 году, тыс. тонн



Основной объем экспортируемой казахстанской муки отгружается преимущественно в Афганистан. За 2019 год в Афганистан поставлено – 0,9 млн тонн муки или 58,5% от общего экспорта муки из Республики Казахстан за этот период (1,6 млн тонн).

Вторым крупным импортером казахстанской муки является Узбекистан (доля 25% или 388 тыс. тонн в 2019 году). При этом, в связи с развитием перерабатывающих производств в Узбекистане экспорт казахстанской муки в эту страну за последние годы значительно снизился, так как ограничивается высокими ввозными пошлинами.

Для развития экспорта казахстанского зерна и продуктов его переработки требуется проведение согласованной государственной торговой политики, направленной на поддержку отечественных экспортеров и применение встречных защитных мер.

Весьма актуальным также остается вопрос доступа мелких и средних зернопроизводителей к экспортным операциям.

В настоящее время экспорт зерна из Казахстана осуществляется частными трейдерскими компаниями. В отдельных случаях крупные сельхозформирования самостоятельно осуществляют экспортные поставки. Казахстанский рынок зерна в целом характеризуется высокой конкуренцией между трейдерами, что зачастую вынуждает их заключать экспортные сделки по цене ниже цены спроса. Такая торговая политика отражается на цене покупки у зернопроизводителя.

Фермеры ввиду сжатых сроков по возврату займов и необходимости оплаты текущих расходов вынужденно продают зерно трейдерам по невыгодным для себя ценам. Также, мелкие производители зерна не экспортируют самостоятельно свою продукцию в связи с отсутствием опыта ведения внешнеторговых операций.

В результате зернопроизводители лишаются существенной части дополнительного дохода в виде экспортной выручки, достигающейся трейдерским компаниям и не инвестируемой в зерновое производство. Требуется выработка механизма поддержки вышеуказанных участников рынка для справедливого распределения доходов от экспорта зерна.

Вместе с тем, наиболее существенной проблемой в сельскохозяйственном производстве является недостаток ликвидности и доступных кредитных ресурсов для хозяйствующих субъектов.

Сельхозпроизводители в условиях отсутствия достаточного оборотного капитала не имеют возможности выстраивать стабильный конкурентоспособный бизнес, вкладывать

инвестиции в обновление основных фондов, внедрение новых технологий, развитие перерабатывающих производств для повышения добавленной стоимости своей продукции.

Текущий уровень финансового состояния СХТП не позволяет им соблюдать полный цикл агротехнологий и обеспечивать даже первичные производственные мероприятия.

Банки второго уровня (далее – БВУ) относят сельскохозяйственный сектор к категории с высоким уровнем рисков, характеризуемой низким уровнем ликвидности и отсутствием залоговой базы, что уменьшает размер их инвестиций и выдаваемых гарантий. Существующие программы кредитования отрасли имеют высокие процентные ставки и короткие сроки возврата займа.

Ввиду низкой доли кредитования со стороны банковского сектора (доля кредитов БВУ на 01.01.19 г. – 76,4 млрд тенге или 16,5 %) главным источником доступного финансирования в отрасли сельского хозяйства на сегодняшний день являются программы, реализуемые через группу компаний АО "Холдинг "КазАгро" (на 01.01.19 г. 385,2 млрд тенге или 83,5%).

Вместе с тем, предоставляемых объемов государственного финансирования явно недостаточно. Так, выделяемые через АО "Аграрная кредитная корпорация" 70 млрд тенге на проведение весенне-полевых и уборочных работ покрывают лишь 10% от общей потребности в средствах на эти цели.

Производители зерна нуждаются в долгосрочных займах под низкие ставки вознаграждения для обеспечения процесса производства продукции, пополнения оборотных средств, обновления техники, закупа качественного семенного материала и финансирования других необходимых мероприятий, направленных на развитие своих производств.

В результате невысоких темпов финансирования отрасли со стороны государства и бизнеса за последние годы наблюдаются крайне низкая урожайность и ухудшение качества производимого в стране зерна. Повсеместно используются низкопродуктивные устаревшие сорта. Многие хозяйства в связи с недостатком средств и высокой стоимостью импортного семенного материала используют для посева товарное зерно.

За 2019 год качество поступившей продовольственной пшеницы 1-3 класса на хлебоприемные предприятия (далее – ХПП) на 19% ниже показателя 2018 года.

Казахстанские аттестованные семеноводческие хозяйства (далее – АСХ) покрывают лишь около 19% от общей республиканской потребности в кондиционном семенном материале зерна, которая составляет порядка 2 млн тонн. Так, к проведению посевных работ 2019 года АСХ было произведено около 368 тыс. тонн элитных и семян 1-3 репродукции зерновых.

Отечественная наука требует инвестиций для развития селекции и семеноводства, обновления материальной базы для проведения научно-исследовательских работ, внедрения новых научных подходов по повышению конкурентоспособности отечественного АПК.

Зерновая отрасль в целом нуждается в масштабной модернизации, в том числе основных средств и оборудования ХПП и перерабатывающих предприятий. Требуется развитие в Казахстане производств сельскохозяйственной техники для снижения зависимости от дорогих импортных товаров и интенсивного ее обновления во всех категориях хозяйств.

На конец 2019 года в Республике Казахстан имелось 190 лицензированных ХПП с общей емкостью хранения 12,5 млн тонн. Большинство ХПП имеет высокую степень износа и требует частичной либо полной модернизации. Среднегодовая загруженность лицензированных ХПП в 2019 году не превышала 30 %.

Инфраструктура переработки зерна представлена 324 мукомольными предприятиями с суммарной мощностью производства порядка 10 млн тонн муки в год. В связи с низкой загрузкой предприятий (35-40 %) фактические объемы производства муки составляют около 3,3 млн тонн в год.

В стране также имеется 2,4 млн тонн мощностей по производству комбинированных кормов. Количество комбикормовых заводов порядка 70 единиц, фактическая загрузка которых в среднем составляет порядка 50 %.

Ввиду устаревших технологических линий и низкой производительности другие отечественные перерабатывающие предприятия отрасли в большинстве также используют не весь потенциал своих мощностей, в том числе:

- 49 предприятий по производству круп: производственная мощность 166,3 тыс. тонн в год, фактическая загрузка порядка 43 %;

- 45 предприятий по производству макаронных изделий: мощность 309,8 тыс. тонн в год, фактическая загрузка порядка 51 %;

- 38 предприятий по производству растительного нерафинированного масла: мощность 706,3 тыс. тонн в год, фактическая загрузка порядка 30% и т.д.

Другими важными вопросами, требующими решения в целях развития зерновой отрасли, являются:

- отсутствие периодического контроля со стороны государства за деятельностью ХПП, что привело к постоянным рискам хищения, порчи зерна и выпуска необеспеченных зерновых расписок, утрате доверия к институту зерновых расписок со стороны БВУ;

- высокая стоимость импортных удобрений и пестицидов, зависящая от валютных колебаний (в связи с этим допускается несоблюдение мероприятий по внесению удобрений и защите растений, наблюдаются низкая урожайность и производительность труда);

- большая зависимость от операторов по железнодорожным перевозкам, высокие тарифы, конъюнктурные проблемы с дефицитом вагонов-зерновозов и низкая оборачиваемость вагонов (в связи с этим, имеются риски снижения конкурентоспособности казахстанского зерна, срыва сроков экспортных поставок и внутриреспубликанских планов транспортировки зерна);

- низкий уровень жизни на селе в целом, что является причиной большой текучести кадров, урбанизации и миграции молодежи в города, нехватки квалифицированных специалистов в регионах и т.д.

Данные вопросы в комплексе с вышеобозначенными проблемами снижают возможности устойчивого развития зерновой отрасли, создают угрозу сокращения объемов производства и, соответственно, угрозу продовольственной независимости страны.

Вместе с тем, в Казахстане имеются все необходимые условия для решения этих системных вопросов и развития зернового сектора за счет консолидации усилий государства и бизнес-сообщества, рационального использования имеющихся ресурсов и привлечения инвестиций.

Глава 2. Мировой опыт содержания резервных запасов зерна и регулирования зернового рынка

Содержание резервов в виде физических запасов зерна функция для государства экономически не выгодная, поскольку связана с большими финансовыми затратами.

Страны, достигшие стабильно высоких результатов в производстве зерна, обеспечивающем внутренние потребности населения и позволяющем экспортировать излишки на мировой рынок не имеют резервов зерна на случай возникновения чрезвычайных ситуаций. К ним относятся практически все экономически развитые страны из списка ведущих мировых экспортеров зерна – США, Канада, Австралия, страны ЕС.

В этих странах применяются другие механизмы решения вопросов продовольственной безопасности и стабилизации рынка (управление денежными фондами для закупа при необходимости физических объемов зерна, применение экспортных пошлин для сдерживания экспорта в отдельные годы, использование рыночных механизмов формирования запасов продовольствия).

В США до 1998 года существовал резерв продовольственной безопасности, изначально сформированный из пшеницы в объеме до 4 млн тонн, и позднее (в 1996 году) расширенный рядом других культур (кукуруза, сорго и рис). В 1998 году резерв был переименован в Гуманитарный фонд Билла Эмерсона, где в дополнение к сырьевым сельскохозяйственным товарам было разрешено хранить наличные деньги. В 2008 году после резкого роста мировых цен на продовольствие Министерство сельского хозяйства США, в ведении которого находится данный фонд, реализовало оставшиеся запасы (около 915 тыс. тонн), сформировав фонд полностью в виде денежного резерва.

Денежные средства в фонде обеспечивают правительству США гибкость в приобретении необходимых американских сырьевых товаров исходя из потребностей и их наличия. Министр сельского хозяйства уполномочен инвестировать средства в низкорисковые, краткосрочные ценные бумаги или инструменты для максимизации стоимости фонда. В настоящее время Фонд содержит более 260 млн долларов, которые используются также для оказания гуманитарной продовольственной помощи развивающимся странам.

Регулирование рынка зерна в США осуществляется через государственные корпорации, реализующие широкий пакет мер финансовой поддержки фермеров и покрытия сельскохозяйственных рисков:

- Товарно-кредитная корпорация (Commodity Credit Corporation, CCC) помогает фермерским хозяйствам через программы субсидирования и принимает меры по контролю цен на сырьевые товары.

Уставный капитал CCC составляет 100 млн долларов, который ежегодно пополняется за счет ассигнований на восстановление чистых реализованных убытков по операциям и возмещение затрат по программам. CCC является администратором Программы прямых платежей, по которой фермеры получают субсидии по 2 направлениям: на покрытие сельскохозяйственных рисков (потенциальные потери дохода) и на покрытие конкретных ценовых убытков (защита от снижения цен). На эти две программы пришлось 60,8 % государственных выплат CCC в 2018 году. Около трети выплат CCC составляют программы консервации и кредиты на маркетинговую помощь.

- Федеральная корпорация страхования урожая (Federal Crop Insurance Corporation, FCIC) управляет национальной программой страхования урожая и стимулирует участие частных страховых компаний в развитии страхового рынка в США.

FCIC управляется Агентством по управлению рисками Министерства сельского хозяйства США (Risk Management Agency, RMA), созданным в 1996 году. Операционный бюджет RMA на 2018 финансовый год составил 75 млн долларов, при этом страховой портфель RMA превышал 100 млрд долларов. Важной составляющей страхового рынка США являются одобренные для участия на рынке частные страховые компании, которые продают и обслуживают федеральные полисы страхования урожая в каждом штате на основе ГЧП с агентством RMA. Данные компании разделяют с RMA риски, связанные с потерями фермеров из-за неблагоприятных погодных явлений. В 2017 году Федеральное правительство выплатило часть премий за страховые полисы, покрыв 63 % от суммы премий в размере 10,1 млрд долларов. В 2019 году 312 млн акров пахотных земель или 92,3 % от общей площади 338 млн акров были покрыты федеральным страхованием урожая.

В странах ЕС рынок зерна функционирует как единый рынок и управляется централизованно в рамках Общей сельскохозяйственной политики ЕС (The Common Agricultural Policy, CAP). При этом, управление резервными запасами зерна на уровне ЕС не осуществляется.

В 1960-1990 годах государственное регулирование стран-членов ЕС было направлено на контроль сельскохозяйственных рынков. С начала 1990-х годов влияние государств на рынки постепенно снижалось и на сегодняшний день зерновой рынок в ЕС почти полностью либерализован. Вместе с тем, изъятие излишков зерна с рынка через государственные

интервенции по-прежнему остается инструментом государственного регулирования на случай падения рыночных цен. Интервенции осуществляются, если рыночная цена опустится ниже интервенционной цены, предусмотренной Регламентом ЕС на уровне 101,31 евро за тонну.

Данный подход ЕС в вопросах регулирования применяется в случае серьезного кризиса и заключается в предоставлении условий гарантирования минимальных рыночных цен для обеспечения минимальных доходов фермеров. Дополнительно в качестве стимулов предоставляются производственные субсидии для фермеров с условием строгого соблюдения экологических норм, а также компенсационные платежи на довольно высокие капитальные затраты.

Реализацию установленных ЕС правил осуществляют национальные органы государств-членов. При этом, каждая страна в рамках Технических регламентов ЕС самостоятельно решает вопросы формирования национальных резервных запасов сельхозпродукции.

В Германии резервы могут поддерживаться через федеральное управление сельского хозяйства Германии (BLE). BLE является агентством по регулированию рынка в области сельскохозяйственного рынка ЕС и правил внешней торговли и ответственно за интервенции, хранение и меры помощи. Также агентство выдает лицензии на импорт и экспорт как лицензирующий орган для трансграничной торговли товарами и услугами с продуктами из пищевой, сельскохозяйственной и лесной отраслей.

Для обеспечения продовольственной безопасности на случай чрезвычайных ситуаций BLE управляет стабилизационным запасом в объеме 450 тысяч тонн пшеницы, который периодически освежается. Контракты на покупку зерна заключаются BLE по тендерам в соответствии с рыночными ценами. Расходы на хранение финансируются из бюджета ФРГ.

Также BLE проводит интервенции в целях поддержки уровня закупочных цен на такие товары как пшеница и обеспечивает их хранение на частных складах. При появлении достаточного спроса на сельскохозяйственных рынках, эти продукты реализуются.

Во Франции государственные резервы не создаются. Последние интервенционные закупки зерновых культур у французских производителей относятся к 2009 году для ячменя и 2016 году для пшеницы. Государственным оператором, ответственным за реализацию указанных мер, является подконтрольное Министерству сельского хозяйства и продовольствия Франции административное учреждение FranceAgriMer. Это учреждение осуществляет мониторинг рынка зерновых культур, что является в настоящее время основным инструментом управления рынком зерна во Франции.

В Швейцарии принцип регулирования рынка строится на основе максимального невмешательства государства, т.е. интервенционные меры принимаются в случае, если рыночные законы не работают (предложение не удовлетворяет спрос), а также к выравниванию сложившейся ситуации привлекаются смежные сектора экономики. Политику по стратегическим резервам реализует Национальная экономическая организация по поставкам (National Economic Supply organisation, NES).

Швейцария как импортозависимая страна приняла меры о необходимости создания обязательных резервов по определенным товарам (товарам первой необходимости). Правительство не содержит резервы самостоятельно, а уполномочивает импортеров и дистрибьюторов содержать обязательные резервы и заключать соглашение с Федеральным Агентством по национальным экономическим поставкам (Federal Office for National Economic Supply, FONES). Данные соглашения определяют перечень продукции, качество и количество, а также местонахождение склада, на котором они хранятся. В настоящее время около 300 компаний поддерживают обязательный резерв. По каждому виду продукции Федеральный Департамент по экономическим сделкам, образованию и исследованиям (Federal Department of Economic Affairs, Education and Research, EAER) определяет период, в течение которого резервы должны удовлетворять средние потребности страны при нормальных условиях. В стратегические запасы, определенные NES, входят также пшеница мягкая продовольственная

и дурум с формированием запасов, обеспечивающим покрытие спроса на 4 месяца, а также пшеница, используемая на двойные цели, от 3 до 4 месяцев.

В рамках данной системы определяются независимые организации, создаваемые в форме ассоциаций или кооперативов, которые учреждают фонды гарантирования. Средства фондов используются на покрытие расходов по хранению и ценовых рисков, возникших у компаний в результате поддержания таких резервов. Нагрузка по содержанию резервов ложится на конечного покупателя, т.е. включается в цену реализуемых товаров. При этом, данные экономические субъекты (импортеры, дистрибьюторы) имеют доступ к льготным финансовым средствам и освобождаются от уплаты налогов по содержанию таких резервов.

В Австралии государственное вмешательство в рыночное ценообразование не применяется и отсутствует субсидирование на эти цели. До 1999 года функцию государственного контроля запасов зерна выполнял Австралийский пшеничный совет. С этого периода государство не выступает регулятором по управлению стабилизационными запасами зерна, а данная государственная компания приватизирована. Австралийские фермеры и трейдеры при необходимости сами принимают решение о формировании и управлении своими запасами зерна. Закупочные и реализационные цены в Австралии также определяются исключительно рыночными механизмами.

Остальные страны, как правило, придерживаются консервативной модели обеспечения продовольственной безопасности за счет активного государственного участия в формировании цен и содержания резервов продовольствия, в том числе зерна. К ним относятся постсоветские страны, а также страны, покрывающие потребности в зерне за счет импортных поставок. Резервные запасы зерна в них используются в основном для обеспечения населения продовольствием при возникновении чрезвычайных ситуаций, а также государственного регулирования внутреннего рынка.

В Российской Федерации государственным зерновым оператором и агентом по проведению государственных закупочных и товарных интервенций является АО "ОЗК". Данная компания выполняет функции по организации сохранности зерна государственного интервенционного фонда и его реализации по распоряжениям Министерства сельского хозяйства и Правительства РФ.

Китайская корпорация по управлению запасами зерна по поручению Государственного совета КНР осуществляет управление зерном центрального резерва, обеспечивает его хранение, производит закуп и продажу зерна резерва в соответствии с планом приобретения и продажи зерна центрального резерва.

В Пакистане поддержание стратегических запасов пшеницы осуществляет Пакистанская сельскохозяйственная корпорация по хранению и обслуживанию – правительственное агентство Пакистана, отвечающее за вопросы продовольственной безопасности, стабилизации внутренних цен.

Таким образом, механизм сохранности запасов продовольствия, в т. ч. зерна, а также функции государственного регулирования и стабилизации цен на продовольственные товары существуют в тех странах, где государство старается контролировать вопросы продовольственной безопасности и сохранять рычаги оперативного реагирования на рыночные изменения для защиты внутреннего рынка.

Глава 3. Глобальные факторы внешней среды

Согласно прогнозам Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO) к 2050 году население планеты превысит 9 миллиардов человек, что является главным фактором роста потребления основных продуктов питания. Мировое потребление в пищу

зерновых вырастет в течение прогнозируемого периода примерно на 150 млн тонн (на 13 %), при этом на долю риса и пшеницы придется основная часть этого роста.

Фактор устойчивого спроса на продовольствие является основополагающим для глобальной системы сельского хозяйства и открывает перспективы для дальнейшего развития казахстанского АПК. Имеется большой потенциал увеличения объемов производства экологически чистой продукции за счет эффективного использования имеющегося земельного фонда и внедрения технологий, а также введения в оборот новых посевных площадей.

Для организаций, функционирующих в сфере производства и экспорта продуктов питания и сырьевых продовольственных товаров, к которым относится Продкорпорация, стабильный рост рынков потребления позволяет строить долгосрочные планы по развитию экспорта.

Вместе с тем, процесс обеспечения населения продовольствием является частью мировой экономической системы и зависит от уровня развития торговли между странами, состояния экономик этих стран, открытости и прозрачности агропродовольственных рынков, стабильности цепочек поставок продукции, влияния других внешних факторов.

2020 год стал началом нового кризиса мировой экономики, вызванного вспышкой коронавируса (COVID-19), который в марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения признала пандемией. Возникновение данной угрозы стало причиной введения странами чрезвычайного положения, стагнации целых секторов экономики, закрытия границ, разрыва товаропотоков между странами и оттока капитала. Кроме того, на фоне снижения спроса на сырье из-за коронавируса и выхода России и Саудовской Аравии из сделки ОПЕК+ по сокращению добычи нефти произошел обвал мировых цен на нефть.

Ожидается, что рецессия глобальной экономики, связанная с пандемией и последовавшей за ней самоизоляцией, большинства стран станет более серьезным экономическим потрясением, чем мировой финансовый кризис 2008–2009 годов. По прогнозу Международного валютного фонда мировой ВВП в 2020 году сократится на 3 %. При этом, ожидается дальнейшее ухудшение данного показателя в связи с более сильным фактическим воздействием пандемии на экономику отдельных стран.

Под влиянием указанных факторов Правительством Республики Казахстан снижены прогнозы макроэкономических показателей страны на 2020 год, в т. ч. по мировой цене на нефть Brent с 51 до 20 долларов за баррель, реальному ВВП на 0,9 % номинальному на 4 846 млрд тенге (до 69 680 млрд тенге).

В условиях снижения объемов мировой торговли в 2020 году, рекордного падения мировых цен на энергоносители и общего спада экономики многие страны применяют протекционистскую политику для решения вопросов продовольственной безопасности. Происходит запрет экспорта сельхозпродукции основными ее поставщиками на мировой рынок и создание национальных резервов продовольствия.

Казахстан, несмотря на полную самообеспеченность зерном, также ввел в 2020 году временное ограничение на экспорт ряда сельскохозяйственных товаров, в том числе пшеницы и муки. Данная мера была обусловлена необходимостью защиты внутреннего рынка и обеспечения физической доступности продовольственных товаров первой необходимости для населения. Продкорпорация, как государственная компания, может быть активно задействована в решении вопросов регулирования экспорта, поставок продовольствия на внутренний рынок и стабилизации цен на отдельные социально значимые продовольственные товары (далее – СЗПТ), сырьем для которых является зерно.

Таким образом, новые вызовы 2020 года продемонстрировали высокую чувствительность мировой экономики к негативным изменениям и определили проблему обеспечения продовольственной безопасности главным вопросом мировой повестки дня.

В числе других факторов, влияющих на продовольственную безопасность и торговлю продовольственными товарами: санкции (например, в отношении казахстанских торговых партнеров: Ирана и России), торговые войны (например, между США и КНР), военные

конфликты (например, ситуация на Ближнем Востоке), природные стихийные бедствия (например, нашествие саранчи в Африке и Азии, наводнения, засуха), глобальное потепление, влияющее на климат и т.д. Данные факторы по силе воздействия могут приводить как к экономическим потерям стран и сужению рынков, так и гуманитарным катастрофам, повышению смертности, миграции населения и росту безработицы в регионах. Это, соответственно, повышает спрос и влияет на волатильность цен на продовольственные товары, в том числе производимые в Казахстане.

Наиболее критичным для Казахстана с его резко континентальным климатом является погодно-климатический фактор, который наглядно проявил себя в прошедшем сезоне 2019/2020 МГ. При этом, в случае реализации этого фактора на внутреннем рынке зерна возникает ряд таких сопутствующих проблем как дефицит сырья для мукомольных предприятий, животноводческих и птицеводческих хозяйств, высокая волатильность цен на зерно, муку, социальный хлеб, снижение объемов экспорта, риск потери стратегических рынков сбыта казахстанского зерна. Для Продкорпорации данный отраслевой риск может грозить неисполнением контрагентами обязательств по поставке зерна по заключенным договорам форвардного закупа, ростом проблемной дебиторской задолженности, снижением качества поступающего зерна, отсутствием заявок для участия в программах прямого (осеннего) закупа.

Большой потенциал для отечественных экспортеров сельскохозяйственной продукции и экономики в целом имеет участие Казахстана в интеграционных процессах и региональных проектах (таких как ЕЭС, проект "Один пояс и один путь"). Среди перспектив для Продкорпорации здесь можно выделить развитие отношений с Исламской организацией по продовольственной безопасности (далее – ИОПБ), которое предоставляет возможности для закрепления на новых рынках сбыта и привлечения исламских финансов в казахстанский АПК.

Глава 4. Политика государства в сфере АПК

В Стратегии "Казахстан-2050" третьим вызовом обозначена угроза глобальной продовольственной безопасности и определены возможности Казахстана совершить качественный рывок в сельскохозяйственном производстве. В рамках задачи по модернизации сельского хозяйства в условиях растущего глобального спроса на сельхозпродукцию необходимо увеличить посевные площади, обеспечить значительный подъем урожайности, прежде всего за счет внедрения новых технологий, создать кормовую базу животноводства мирового уровня, создать национальные конкурентоспособные бренды с акцентом на экологичность. Результатом принятых мер должно стать увеличение к 2050 году доли продукции сельского хозяйства в ВВП страны в 5 раз.

Стратегическим планом Республики Казахстан 2025 политика в АПК ориентирована на повышение производительности сельского хозяйства, углубление переработки сельхозпродукции, обеспечение продовольственной безопасности страны и рост экспортоориентированной экологически чистой продукции. Также определены ключевые национальные индикаторы: рост производительности труда к 2025 году – 51 % прироста от уровня 2016 г. (в ценах 2016 года) и объем несырьевого экспорта товаров и услуг к 2025 году – 41 млрд долл. США.

В Госпрограмме АПК в числе задач обозначены обеспечение продовольственной безопасности, повышение доступности финансирования для субъектов АПК, обеспечение доступности рынков сбыта и развитие экспорта. Среди целевых индикаторов Госпрограммы АПК на 2021 год: индекс производительности труда в сельском хозяйстве 267 % к уровню 2015 года, индекс физического объема инвестиций в основной капитал в сельском хозяйстве

516 % к уровню 2015 года, объем экспорта переработанной сельскохозяйственной продукции 2 400 млн долл. США.

Кроме того, согласно Госпрограмме деятельность Продкорпорации сконцентрируется на реализации стабилизационной функции на зерновом рынке, поддержании резервного запаса зерна в целях гарантированного обеспечения страны продовольственным зерном при возникновении чрезвычайных ситуаций, реализации, при необходимости, агентских функций в рамках ИОПБ, ФАО и других международных организаций, мониторинге рынка продукции АПК.

В Послании Главы государства от 2 сентября 2019 года "Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана" обозначаются значительный потенциал Казахстана для производства органической и экологически чистой продукции, востребованной не только в стране, но и за рубежом, необходимость поэтапного увеличения количества орошаемых земель до 3 млн га к 2030 году и оказания поддержки фермерам со сбытом их продукции на внешних рынках.

Согласно заявлению Главы государства от 31 марта 2020 года акиматам и Правительству поручено наладить механизм гарантированного закупа продукции у отечественных сельхоз, и перерабатывающих предприятий, т.е. внедрить так называемый "форвардный закуп" или "покупку под урожай".

На заседании Государственной комиссии по чрезвычайному положению 10 апреля 2020 года Главой государства поручено Правительству оперативно утвердить механизм форвардных закупок, суммы и источники финансирования, начать реализацию, апробацию, а в случае успеха – масштабировать данный механизм.

Таким образом, деятельность Продкорпорации осуществляется в рамках государственной политики в сфере АПК, обозначенной в вышестоящих документах системы государственного планирования и поручений Главы государства.

Подраздел 2. Анализ внутренней среды

Глава 1. Операционная деятельность Продкорпорации

Продкорпорация является правопреемницей отечественной системы хлебопродуктов, имеющей 100-летнюю историю своего развития. В связи с этим, деятельность компании с момента создания выстраивается в первую очередь исходя из государственных приоритетов на рынке зерна.

Ключевая функция Продкорпорации – поддержание резервного запаса продовольственного зерна, сформированного в объеме 500 тыс. тонн в целях обеспечения населения зерном в случае наступления чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

В рамках данной функции Продкорпорация обеспечивает на 31 декабря каждого года наличие в своих ресурсах 500 тыс. тонн продовольственного зерна резервного запаса, его количественно-качественную сохранность и освежение зерном нового урожая.

Другая важная отраслевая функция Продкорпорации – стабилизация внутреннего зернового рынка путем проведения масштабных закупочных интервенций в годы высокого урожая и поставок зерна на внутренний рынок по фиксированным ценам в годы неурожая и сезонного роста цен.

Данная мера регулирования применяется государством во избежание получения зернопроизводителями убытков от падения цен на зерно, а также в целях недопущения роста стоимости муки и социального хлеба в периоды резкого повышения цен на зерно на внутреннем рынке.

Весьма показательным явился период с 2009 г. по 2012 г., когда рекордно высокие урожаи в Казахстане сменялись резким падением объемов производства, что сопровождалось высокой волатильностью внутренних цен.

Валовой сбор пшеницы в Республике Казахстан в 2009-2012 годах, млн тонн



В этот период наиболее ярко выявилась потребность в государственном регулировании ценовой ситуации через Продкорпорацию.

В высокоурожайные 2009 и 2011 годы Корпорация осуществила масштабные закупочные интервенции (закупила более 20 % от произведенной в стране пшеницы), что позволило сдерживать цены от резкого падения и помочь хозяйствам избежать убытков. В 2009 году Корпорацией было закуплено 4,9 млн тонн на сумму 93,7 млрд тенге, в 2011 году закуп составил 5,2 млн тонн на сумму 123,1 млрд тенге.

Дополнительной мерой государственного регулирования рынка зерна в этот период явилось перемещение зерна с северных зерносеющих областей на более свободные ХПП с целью высвобождения элеваторных мощностей для приема зерна нового урожая. В период 2009-2012 гг. Корпорацией по поручению государства было перемещено с ХПП Акмолинской, Костанайской и Северо-Казахстанской областей порядка 1,5 млн тонн зерна на сумму 4,8 млрд тенге, что также своевременно оказало положительное влияние на ситуацию на внутреннем рынке.

В неурожайные 2010 и 2012 годы Продкорпорация для стабилизации цен на муку и социальный хлеб, а также удовлетворения потребностей внутреннего рынка поставляла зерно по фиксированным ценам мукомольным организациям, птицеводческим и животноводческим хозяйствам. Всего с 2009 года по 2019 год было поставлено более 3 млн тонн.

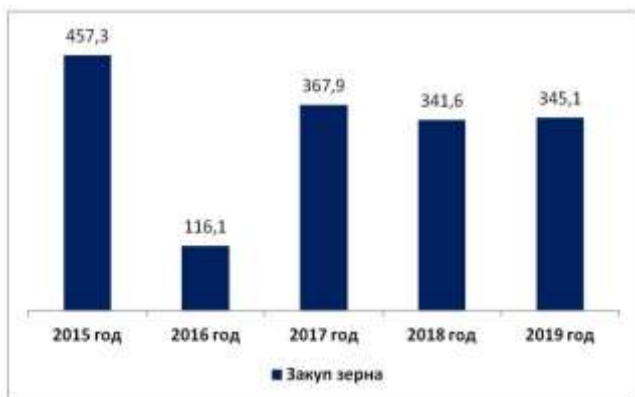
Продкорпорация, являясь государственной компанией, имеет влияние на ценообразование на внутреннем рынке зерна через установление закупочных цен.

В начале каждого сезона в условиях воздействия внешних факторов участникам казахстанского рынка зерна требуется ценовой ориентир для организации дальнейшей торговли.

В связи с этим, цены закупа Корпорации являются важным сигналом для рынка, способствующим формированию справедливых для зернопроизводителей рыночных цен на производимую ими продукцию, гарантирующих рентабельность производства.

При помощи данного рычага Продкорпорация может оказывать воздействие на рыночное ценообразование даже без фактического проведения закупочных операций либо с закупом минимальных объемов зерна.

**Закуп зерна Продкорпорацией
в 2015-2019 годах, тыс. тонн**



**Реализация зерна Продкорпорацией
в 2015-2019 годах, тыс. тонн**



Отдельная мера поддержки субъектов АПК – программа форвардного закупа зерна, являющаяся весьма универсальным инструментом в операционной деятельности Продкорпорации.

Через форвардный закуп Продкорпорация формирует необходимые ресурсы зерна для дальнейшего выполнения стабилизационной функции, освежения резервного запаса зерна, проведения трейдинговых операций на внутреннем и внешних рынках и решения других задач.

Сельхозпроизводители, участвующие в данной программе, получают доступ к льготному финансированию в весенний период, что позволяет им своевременно провести все необходимые мероприятия для подготовки к посевной кампании (приобретение семян, нефтепродуктов, минеральных удобрений и т.д.). Кроме того, аграрии имеют гарантированный сбыт для своей продукции независимо от ценовой конъюнктуры после сбора нового урожая.

Наиболее эффективно программа форвардного закупа осуществлялась в период с 2011 по 2016 годы, когда на цели финансирования весенне-полевых и уборочных работ Продкорпорации выделялись средства в виде бюджетного кредита, а в качестве обеспечения выступали гарантии социально-предпринимательских корпораций как наиболее доступная для сельхозпроизводителей форма обеспечения.

В этот период ежегодной финансовой поддержкой обеспечивалось порядка 1,5 тыс. СХТП (суммы финансирования составляли от 13 до 16,5 млрд тенге), финансированием охватывалось более 2,8 млн га посевных площадей.

Форвардный закуп зерна под гарантии СПК в 2011-2016 годах, млн тонн



С 2017 года СПК были выведены из данной программы и бюджетные средства Корпорации не предоставлялись. С этого периода Продкорпорация осуществляла форвардный закуп за счет собственных и привлеченных на рынке капитала средств под гарантии банков второго уровня. Однако, учитывая необходимость для СХТП предоставления банковской гарантии, а также оплаты расходов Продкорпорации по обслуживанию займов профинансированные объемы форвардного закупа были незначительны.

В 2020 году для активизации программы форвардного закупа осуществлена капитализация Продкорпорации из республиканского бюджета на сумму 24,55 млрд тенге, а также возобновлен механизм предоставления гарантий СПК.

Вместе с тем, демонстрирующая высокую эффективность для субъектов АПК форма обеспечения в виде гарантий СПК несет для Продкорпорации высокие финансовые риски. В связи с этим, Корпорацией также изучаются альтернативные механизмы покрытия отраслевых и финансовых рисков в данной схеме финансовой поддержки сельхозпроизводителей.

Другой важной государственной задачей, в реализации которой принимает участие Продкорпорация, является содействие развитию экспорта казахстанского зерна. В данном случае главная цель Корпорации заключается не в создании активной конкуренции частным отечественным экспортерам, а в стабилизации поставок зерна по перспективным экспортным направлениям для сохранения казахстанской ниши на важных рынках сбыта.

К таким рынкам на сегодняшний день относится КНР, куда Корпорация, начиная с 2012 года, стабильно отгружает зерно и продолжает заключать новые экспортные контракты. Объем поставленного зерна Корпорации в Китай за 2012-2019 годы составил более 350 тыс. тонн.

Также Корпорацией проводится непрерывная работа по закреплению на других стратегически важных рынках сбыта, в том числе Иран, страны Центральной Азии и Закавказья.

Используя статус национальной компании, Корпорация активно взаимодействует с государственными компаниями стран-импортеров, международными организациями, участвует в мероприятиях, посвященных развитию торговли зерном на уровне встреч глав государств и правительств.

Экспорт зерна Продкорпорацией в 2015-2019 годах, тыс. тонн



Успешному выполнению задач Продкорпорации способствует наличие представительств в основных зерносеющих областях Республики Казахстан и на перспективном рынке КНР. Также Корпорация через свои дочерние компании ТОО "Астык коймалары" и АО "Ак Бидай-Терминал" управляет инфраструктурой по хранению и экспорту зерна.

ТОО "Астық қоймалары" оказывает услуги по приемке, хранению, подработке и отгрузке зерна через сеть ХПП – хлебных баз в Акмолинской, Северо-Казахстанской и Западно-Казахстанской областях. Общая емкость зернохранилищ составляет 568,7 тыс. тонн.

Предприятие наряду с уполномоченными ХПП участвует в хранении зерна Продкорпорации, в том числе резервного запаса.

В условиях снижения доверия к деятельности частных ХПП в Республике Казахстан в связи с участвовавшими случаями хищений и порчи зерна на них, собственники зерна отдают предпочтение работе с хлебными базами, гарантирующими обеспечение количественно-качественной сохранности зерна.

АО "Ак Бидай-Терминал" управляет тремя зерновыми терминалами на Каспийском море общей емкостью перевалки 1,7 млн тонн и емкостями единовременного хранения 90,5 тыс. тонн зерна в год.

Зерновые терминалы расположены в порту Актау, а также имеются 50%-ные доли участия АО "Ак Бидай-Терминал" в совместных предприятиях в Азербайджане (ООО "Бакинский зерновой терминал", порт Баку) и Иране (ООО "Амирабад Грэйн Терминал Киш", порт Амирабад).

Группа АО "Ак Бидай-Терминал" оказывает услуги по перевалке зерновых в морские суда и является важным логистическим звеном в торговой цепочке поставок зерна Продкорпорации на рынки Ирана и Азербайджана.

Кроме того, важной неотъемлемой частью ООО "Бакинский зерновой терминал" является мельничный комплекс мощностью 150 тонн зерна/сутки, через который на азербайджанском рынке реализуется бренд казахстанской муки "Bayterek".

В целях оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры и рационального распределения своих ресурсов Продкорпорация на постоянной основе через поддерживающие бизнес-процессы проводит анализ внутреннего и мирового рынка зерна, изучает потребности внутреннего рынка в продуктах и услугах, ценовой спрос и предложения со стороны субъектов рынка в течение всего сезона, проводит маркетинг целевых рынков сбыта и поиск новых экспортных ниш, рассматривает целесообразность государственного вмешательства при необходимости стабилизации цен и т.д.

Глава 2. Корпоративное управление

В состав Продкорпорации входит 7 дочерних и зависимых организаций: ТОО "Астық қоймалары" - 1 ед., группа АО "Ак Бидай-Терминал" - 3 ед. (АО "Ак Бидай-Терминал", ООО "Бакинский зерновой терминал", ООО "Амирабад Грэйн Терминал Киш"), группа ТОО "ЭкспАгро" - 3 ед. (ТОО "ЭкспАгро", ТОО "Агрофирма "NurAgro", ТОО "Агрофирма "AstanaAgro").

Управление дочерними организациями Продкорпорации осуществляется в целях повышения эффективности их деятельности посредством достижения эффекта синергии, усиления взаимодействия и обеспечения достижения стратегических задач Продкорпорации.

Продкорпорация стремится к совершенствованию корпоративного развития и повышению эффективности своей деятельности, используя оптимальную структуру, не обремененную непрофильными функциями.

В связи с этим, в рамках проводимой работы по высвобождению от непрофильных функций и видов деятельности осуществляется процедура реализации в конкурентную среду/ликвидации группы ТОО "ЭкспАгро".

Представители Продкорпорации при осуществлении своих функций в органах управления и ревизионных комиссиях дочерних организаций ориентированы на применение единых корпоративных практик группы компаний Продкорпорации, в том числе при разработке

политик, правил и других внутренних нормативных документов, управлении долговыми обязательствами и ликвидностью, решении правовых и отраслевых вопросов, взаимодействии с государственными органами и контрагентами и т.д.

В соответствии с общепринятыми принципами корпоративного управления в Продкорпорации внедрены институты независимых директоров, корпоративного секретаря. При Совете директоров созданы профильные комитеты, Служба внутреннего аудита (далее – СВА).

В целях предоставления Совету директоров независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, СВА в своей работе применяет качественные стандарты и стандарты деятельности внутренних аудиторов, установленные Международным институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors Inc.). На ежегодной основе СВА разрабатывает риск-ориентированный аудиторский план работы, в соответствии с которым проводит аудит, выдает рекомендации и осуществляет мониторинг их исполнения.

Развитие комплаенс-культуры в Продкорпорации обеспечивается через организацию, внедрение и поддержание комплексной системы управления комплаенс-рисками, разработку внутренних политик, регламентов, процедур и иных документов в области комплаенс, мониторинг внешних регуляторных требований и наилучшей международной практики по вопросам противодействия коррупции. Совет директоров и должностные лица Корпорации обеспечиваются оперативной информацией о комплаенс-рисках для принятия взвешенных управленческих решений.

Управление рисками в Продкорпорации осуществляется в соответствии с международными стандартами в области риск-менеджмента. На регулярной основе осуществляются мониторинг эффективности системы управления рисками и, по необходимости, ее модификация и усовершенствование.

Диагностика уровня корпоративного управления Продкорпорации проводится на регулярной основе с присвоением соответствующего рейтинга. На основании полученных рекомендаций осуществляются соответствующие мероприятия, направленные на дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления.

Глава 3. Финансовое состояние

В условиях выполнения государственных задач, в т. ч. стабилизационной функции на рынке зерна, деятельность Корпорации в целом направлена на получение положительного финансового результата, а по отдельным операциям на обеспечение безубыточности.

По итогам 2019 года размер консолидированной чистой прибыли составил 2,7 млрд тенге с приростом по отношению к аналогичному показателю 2018 года в 173 %. Валюта баланса составила 69,4 млрд тенге и снизилась по сравнению с прошлым годом на 15% за счет погашения обязательств. При этом, обязательства компании составили 13,6 млрд тенге, что меньше по сравнению с аналогичным периодом 2018 года в 2 раза. Консолидированный капитал в 2019 году составил 55,8 млрд тенге и превысил показатель 2018 года на 4,6%.

В свою очередь показатели рентабельности активов и рентабельности капитала имеют положительное значение и демонстрируют динамику роста, тем самым комплексно отражают степень эффективности использования финансовых, нематериальных и трудовых ресурсов Продкорпорации.

Для обеспечения операционной деятельности Продкорпорация привлекает финансовые средства из республиканского бюджета, а также заимствования на рынках капиталов. При этом, как показывает практика, значительное влияние на финансовую устойчивость компании оказывает нестабильность отечественного банковского сектора.

Продкорпорация также имеет долгосрочные партнерские отношения с международными финансовыми институтами. Основой доверия иностранных партнеров и международных рейтинговых агентств является позиционирование Продкорпорации в качестве государственной компании. В 2020 году компанией Moody's Investors Service был подтвержден рейтинг: В1 прогноз "Стабильный".

Деятельность Продкорпорации связана с проведением хозяйственных операций в условиях высоких рисков неисполнения контрагентами договорных обязательств. В связи с отсутствием государственного контроля за деятельностью ХПП существует постоянный риск хищения зерна Продкорпорации и ухудшения его качества. Имеются риски возникновения кассовых разрывов, связанных с несвоевременным погашением либо возникновением непогашенной задолженности контрагентов.

Ввиду наличия фактов уже реализовавшихся рисков на финансовое положение компании негативное влияние оказывает переходящий объем проблемной дебиторской задолженности. По состоянию на 01.01.20 г. сумма просроченной дебиторской задолженности составила 50,7 млрд тенге, основная доля которой сложилась в прошлые периоды. Общая сумма начисленных резервов на 01.01.20 г. составила 46 млрд тенге, из них 29,4 млрд тенге (63 %) по долгам, превышающим 7-10-летний период.

В целях оздоровления финансовой системы Корпорации на постоянной основе принимаются комплексные меры, в том числе снижение проблемной дебиторской задолженности, улучшение подбора стратегических партнеров, снижение рисков в инвестиционной деятельности и обоснованность потребности в ресурсах, управление дочерними компаниями и применение инструментов дивидендной политики и государственных инструментов поддержки, рациональное использование внутренних ресурсов компании, снижение затратных статей бюджета.

Подраздел 3. SWOT анализ Продкорпорации

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • государственная поддержка деятельности Продкорпорации и статус национальной компании; • многолетний опыт деятельности на зерновом рынке, долгосрочные партнерские отношения с его участниками. • успешный опыт оперирования крупными объемами зерна в стране, положительное влияние на рыночную конъюнктуру через установление закупочных и реализационных цен. • наличие собственной инфраструктуры хранения и экспорта зерна. • наличие представительств в основных зерносеющих регионах Республики Казахстан и за рубежом. • долгосрочные взаимоотношения с сетью партнерских ХПП, расположенных в зерносеющих регионах страны, что позволяет диверсифицировать структуру хранения и издержки экспорта продукции. • высокий «кредит» доверия со стороны бизнес-партнеров в силу государственной поддержки, позволяющий привлекать коммерческие займы на выгодных условиях. • наличие кредитного рейтинга. 	<ul style="list-style-type: none"> • объективное конкурентное отставание от крупных мировых трейдеров в силу географического расположения Казахстана. • менее гибкие, чем у частных компаний условия заключения и исполнения контрактов. • характерная для государственных компаний высокая степень согласовательных процедур, влияющая на оперативность принятия решений. • наличие большого объема просроченной дебиторской задолженности, связанной с финансированием и поддержкой субъектов АПК. • недостаточность собственных мощностей для обеспечения сохранности всего объема резервного запаса, а также содержания дополнительных объемов зерна, необходимых для безубыточной деятельности хлебных баз. • слабое географическое размещение собственных хлебных баз, их значительный износ и необходимость в проведении капитального ремонта.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • привлечение бюджетных средств для выполнения государственных задач. • расширение товарной линейки. • расширение сети представительств на рынке, в том числе за рубежом. • трейдинг с импортной продукцией на соседних рынках. • расширение мощностей хранения зерна путем обращения в собственность ТОО «Астык Коймалары» дополнительных хлебных баз в результате взыскания задолженности. • привлечение инвестиций, в том числе исламских продуктов. • продвижение продукции Продкорпорации на дипломатическом и межправительственном уровне. • улучшение финансового положения за счет погашения просроченной дебиторской задолженности. • повышение уровня корпоративного управления Продкорпорации. • внедрение автоматизации бизнес-процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> • неисполнение производственных планов из-за погодно-климатического фактора. • хищение/порча зерна на ХПП ввиду ограниченных возможностей прямого воздействия Продкорпорации на процесс предупреждения фактов хищения/порчи. • убытки от операционной деятельности вследствие неблагоприятной ценовой конъюнктуры на внешних рынках. • введение нормативно-правовых ограничений в транзитных государствах и странах-импортерах. • неблагоприятное изменение валютных курсов. • повышение ставок по привлекаемым средствам вследствие проблем на международном финансовом рынке и увеличение инфляционной нагрузки. • рост проблемной задолженности вследствие ухудшения финансового состояния дебиторов Продкорпорации. • угроза потери средств Продкорпорации, размещенных в БВУ, вследствие ухудшения ситуации в банковском секторе.

Глава 1. Выводы.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды позволяет сделать следующие основные выводы:

- в связи с ростом населения в мире существует долгосрочный тренд увеличения спроса на продовольствие на мировом рынке, в том числе на зерновые культуры и продукты их переработки;
- в стрессовых ситуациях, вызванных негативным влиянием внешних факторов, таких как пандемия, глобализация несет угрозу продовольственной безопасности стран, зависимых от импорта продовольственных товаров;
- сельское хозяйство Республики Казахстан нуждается в инвестициях и масштабной модернизации средств производства и объектов инфраструктуры, внедрении передовых технологий ведения хозяйства, повышении и поддержании качества производимой продукции;
- в целях снижения зависимости от импорта и валютных рисков существует объективная необходимость обеспечения производства в Республике Казахстан всей товарной номенклатурой, используемой в производстве конечной сельхозпродукции (от элитных семян, средств защиты растений и минеральных удобрений до сельхозтехники и технологических линий по переработке);
- государство должно содержать резервный запас продовольственного зерна в связи с нестабильным уровнем производства зерна и сокращением площадей посевов под пшеницу при сохранении ее низкой урожайности;
- зерновая отрасль как важная составляющая продовольственной безопасности страны нуждается в присутствии государства для сохранения мер воздействия на внутренний рынок, в том числе через стабилизацию цен на зерно и СЗПТ;
- отечественные сельхозпроизводители нуждаются в долгосрочных льготных инвестициях и мерах финансовой поддержки, в том числе для производства в стране приоритетных сельскохозяйственных культур;

- рост урожайности казахстанской сельхозпродукции в первую очередь зависит от удовлетворения потребности внутреннего рынка в качественном семенном материале;
- для стабилизации цен на мукомольную и мясную продукцию требуется стабильное наличие зерна на внутреннем рынке по доступным ценам в течение всего сезона;
- наряду с развитием экспорта несырьевой казахстанской сельхозпродукции необходимо поддерживать экспорт зерновых культур для сохранения позиций Республики Казахстан на стратегических рынках сбыта;
- Казахстану необходимо развивать сотрудничество с международными организациями и региональными институтами развития, способствующее продвижению казахстанского зерна на мировом рынке и привлечению инвестиций в отрасль;
- Продкорпорация как оператор государства должна принимать активное участие в решении государственных задач на зерновом рынке, в том числе обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации цен;
- деятельность Продкорпорации должна быть ориентирована на удовлетворение потребностей внутреннего рынка и содействие продвижению зерна на экспорт;
- для повышения финансовой устойчивости Продкорпорации требуется выработка системного механизма финансирования мероприятий, направленных на решение государственных задач на внутреннем рынке зерна;
- от менеджмента компании требуется реализация мер, направленных на эффективное управление активами, снижение финансовых рисков в операционной деятельности и сокращение проблемной дебиторской задолженности прошлых лет;
- имеется необходимость проведения дальнейшей работы по повышению уровня корпоративного управления Продкорпорации в соответствии с передовыми стандартами в области корпоративного управления.

На основании анализа внешней и внутренней среды сформированы миссия, стратегические направления деятельности, цели, задачи и ключевые показатели деятельности Продкорпорации.

Раздел 2. Миссия и видение Продкорпорации

Миссия Продкорпорации – участие в обеспечении продовольственной безопасности и содействие развитию зерновой отрасли Республики Казахстан через выполнение функции оператора по зерновому рынку.

Видение Продкорпорации – финансово устойчивая, стабильно развивающаяся операционная компания, реализующая политику государства на рынке зерна и отвечающая высоким стандартам корпоративного управления.

Выполнение миссии Продкорпорации планируется через реализацию следующих стратегических направлений деятельности:

- 1) участие в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации рынка зерна;
- 2) содействие диверсификации посевных площадей и финансовой поддержке субъектов АПК;
- 3) содействие повышению качества и урожайности сельскохозяйственных культур;
- 4) содействие созданию устойчивой кормовой базы АПК;
- 5) содействие развитию экспорта зерна;
- 6) повышение эффективности деятельности Продкорпорации.

Раздел 3. Стратегические направления деятельности

Подраздел 1. Участие в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации рынка зерна

Цель 1. Поддержание резервного запаса зерна

Задача 1. Закуп, хранение, освежение и использование резервного запаса зерна

В рамках поручения Первого Президента Республики Казахстан от 13 мая 2016 года в целях гарантированного обеспечения страны продовольственным зерном при возникновении чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера Продкорпорацией сформирован резервный запас продовольственного зерна в объеме 500 тыс. тонн.

Резервный запас подлежит регулярному освежению из зерна нового урожая. Закуп зерна для освежения и формирования резервного запаса осуществляется за счет собственных и привлеченных средств Продкорпорации.

Расходы на хранение резервного запаса зерна возмещаются из республиканского бюджета.

В целях стабилизации цен на муку и социальный хлеб часть резервного запаса также может быть использована Продкорпорацией для поставки на внутренний рынок по фиксированным ценам.

При этом, Продкорпорация обеспечивает на 31 декабря каждого года наличие в резервном запасе 500 тыс. тонн продовольственного зерна.

Для обеспечения количественно-качественной сохранности резервного запаса зерна в приоритетном порядке будут использованы собственные мощности хранения – хлебные базы дочерней компании Продкорпорации ТОО "Астык коймалары".

Ключевой показатель деятельности:

объем резервного запаса продовольственного зерна на 31 декабря соответствующего года, тыс. тонн.

Цель 2. Участие в стабилизации цен на зерно и СЗПТ

Задача 1. Интервенции на рынке зерна (при необходимости)

В рамках выполнения стабилизационной функции на зерновом рынке Продкорпорацией по поручению государства будут применяться закупочные либо товарные интервенции. Данные меры будут использованы преимущественно в периоды высокого урожая либо критически низкого урожая зерна в Казахстане и направлены на снижение резкой волатильности внутренних цен.

Закупочные интервенции будут применяться в периоды высокого урожая с целью изъятия с рынка излишков зерна и формирования ресурсов Продкорпорации, которые в последующие годы могут быть использованы для обеспечения потребностей внутреннего рынка или в случае отсутствия необходимости осуществления товарной интервенции, могут быть использованы для поставки на внешние рынки. Закупочные цены при интервенции будут определяться из расчета, который поддерживает безубыточность производства зерна.

В периоды резкого роста внутренних цен ресурсы зерна Продкорпорации, в том числе часть резервного запаса, будут использованы для удовлетворения спроса на зерно на внутреннем рынке путем поставок по фиксированным ценам по заявкам местных исполнительных органов (товарная интервенция).

При отсутствии необходимости государственного регулирования цен на зерно Продкорпорация будет осуществлять закуп зерно в пределах коридора сложившихся рыночных цен. При этом, учитывая чувствительное реагирование внутреннего рынка на закупочные цены Продкорпорации, будет использован подход, при котором исключается искажение рыночного ценообразования путем необоснованного завышения и занижения закупочных цен.

Задача 2. Формирование фондов СЗПТ и содействие формированию стабилизационных фондов регионов

В целях содействия сдерживанию цен на СЗПТ от необоснованного роста Продкорпорация планирует формировать фонды продовольственных товаров, а также растениеводческой продукции, являющейся сырьем для производства СЗПТ (пшеница, крупы, рис, подсолнечник, сахар и другая продукция) в объемах 1-3-месячного запаса исходя из норм потребления СЗПТ.

Данные фонды будут формироваться за счет частичного финансирования деятельности сельхозпроизводителей и перерабатывающих предприятий на разных этапах жизненного цикла товара. При этом, для повышения эффективности взаимодействия с участниками внутреннего рынка Продкорпорация планирует усовершенствовать нормативную правовую базу, регламентирующую процессы закупа, переработки, хранения и отгрузки сельхозпродукции.

Для содержания фондов будут использованы как собственные склады/емкости хранения Продкорпорации, так и емкости хранения самих производителей продукции. При этом, для снижения себестоимости СЗПТ будет проведена модернизация хлебных баз, а также рассмотрена возможность расширения емкостей хранения для разных видов сельхозпродукции.

В случае возникновения сезонного дефицита и роста цен на внутреннем рынке на конкретный продукт, Продкорпорация будет поставлять данный продукт из фондов СЗПТ по фиксированным ценам.

В целях оперативного реагирования на возникающие угрозы продовольственной безопасности по отдельным категориям СЗПТ, также будут рассмотрены возможность формирования и механизмы содержания постоянно действующего денежного фонда Продкорпорации для проведения экстренных закупочных операций на внутреннем и внешних рынках.

Кроме того, Продкорпорация может содействовать формированию стабилизационных фондов местных исполнительных органов путем закупа и поставки зерна за счет местных бюджетов.

Ключевой показатель деятельности:

объем закупа сельхозпродукции, являющейся сырьем для СЗПТ, тыс. тонн.

Ожидаемые результаты от реализации стратегического направления:

Будет обеспечиваться экономическая безопасность страны посредством обеспечения продовольственной независимости по базовому продовольственному товару – зерну, которое является сырьем для производства трех основных СЗПТ: мука пшеничная первого сорта, хлеб пшеничный из муки первого сорта (формовой), рожки (весовые). Кроме того, фиксированная стоимость сырья для мукомольных предприятий в период роста цен на зерно позволит сдерживать цены на социальный хлеб.

Формирование фондов СЗПТ будет гарантировать наличие у Продкорпорации в конкретный период необходимых объемов отдельных СЗПТ для удовлетворения потребностей внутреннего рынка.

Мобильные поставки Продкорпорации востребованных объемов СЗПТ на внутренний рынок по фиксированным ценам в период сезонного дефицита окажут содействие стабилизации цен на данные товары.

Подраздел 2. Содействие диверсификации посевных площадей и финансовой поддержке субъектов АПК

Цель 1. Стимулирование производства приоритетных сельскохозяйственных культур

Задача 1. Форвардный закуп сельскохозяйственных культур

В целях формирования гарантированных объемов сельхозпродукции для дальнейшей стабилизации внутреннего рынка и развития экспорта будет активизирован наиболее прогрессивный инструмент Продкорпорации – форвардный закуп.

Программы форвардного закупа Продкорпорации будут диверсифицированы по регионам и культурам и направлены на стимулирование выращивания наиболее приоритетных сельскохозяйственных культур, востребованных на внутреннем и внешнем рынках. Также для определения товарной линейки для форвардного закупа Продкорпорацией будет учитываться схема специализации регионов по оптимальному использованию сельскохозяйственных угодий для производства конкретных видов продукции.

В первую очередь будет финансироваться производство зерновых, масличных культур, являющихся сырьем для производства СЗПТ.

В целях обеспечения наиболее приемлемых условий для участия субъектов АПК в программах форвардного закупа, в качестве обеспечения будут приниматься, в том числе гарантии социально-предпринимательских корпораций. В последующем на этапе достижения определенного уровня развития отечественной сельхозкооперации приоритет Продкорпорации будет отдан работе с кооперативами, участники которых будут нести солидарную ответственность по обязательствам в рамках форвардных сделок.

Через программы форвардного закупа отечественные СХТП получают доступ к льготному финансированию, позволяющему своевременно проводить ВПР и поддерживать производство в стране востребованной сельхозпродукции.

В рамках программ форвардного закупа Продкорпорация будет формировать необходимые ресурсы сельхозпродукции, в том числе стимулировать производство кормовых культур для формирования фуражного фонда, финансировать закуп семенного материала, гарантированно фиксировать объемы для своевременного освежения резервного запаса зерна, формировать ресурсы, обеспечивающие исполнение заключенных экспортных контрактов и позволяющие поддерживать долгосрочную стратегию экспорта по наработанным каналам сбыта.

В целях расширения механизмов финансирования АПК Продкорпорация также может заключать с СХТП договоры гарантированного закупа сельхозпродукции (оффтейк-контракты), которые могут быть использованы СХТП в качестве твердого залога для получения заемных средств в БВУ.

Ключевой показатель деятельности:

посевные площади, профинансированные по программам форвардного закупа, млн га.

Ожидаемые результаты от реализации стратегического направления:

Программа форвардного закупа обеспечит сельхозпроизводителей льготным финансированием для проведения ВПР, а также гарантированный сбыт произведенной продукции. Данная программа будет стимулировать рост производства приоритетных культур в Республике Казахстан и обеспечит стабильные поставки сельхозпродукции в ресурсы Продкорпорации для дальнейшего выполнения стабилизационной функции на внутреннем рынке.

Подраздел 3. Содействие повышению качества и урожайности сельскохозяйственных культур

Цель 1. Удовлетворение потребностей внутреннего рынка в высококачественных семенах зерна

Задача 1. Формирование и управление семенным фондом

В целях обеспечения потребностей внутреннего рынка в качественном семенном материале Продкорпорация планирует осуществлять закуп высококачественных семян растениеводческой продукции для формирования постоянно функционирующего семенного фонда. Для ускорения процесса повышения урожайности отечественной сельхозпродукции и содействия развитию семеноводства Продкорпорация будет выступать в качестве оператора по импорту семенного материала и реализации его АСХ для дальнейшего расширения масштабов производства семян.

Продкорпорация при взаимодействии с отечественными НИИ в АПК будет осуществлять мониторинг новых зарубежных сортов культур, наиболее подходящих по климатическим и другим характеристикам для производства в Республике Казахстан с потенциалом обеспечения стабильно высокой урожайности.

Импортный семенной материал Продкорпорация реализует АСХ на условиях возврата семенами элиты и первой репродукции, которые впоследствии будут предоставляться СХТП в весенний период для проведения посевных работ с отсрочкой оплаты после сбора урожая в виде товарного зерна. Средства от реализации поставленного СХТП товарного зерна будут использованы для импорта новых высококачественных семян.

В целях стимулирования отечественной аграрной науки Продкорпорация также планирует осуществлять закуп высококачественных семян растениеводческой продукции у АСХ для последующего предоставления сельхозпроизводителям на аналогичных условиях возврата товарным зерном в осенний период.

Решение задачи обеспечения внутреннего рынка высококачественными семенами будет также осуществляться через программы форвардного закупа Продкорпорации в виде целевого весенне-летнего финансирования сельхозпроизводителей на приобретение высококачественных семян на рынке.

Ключевой показатель деятельности:

объем высококачественных семян, закупленных СХТП по программам Продкорпорации, тыс. тонн.

Ожидаемые результаты от реализации стратегического направления:

Формирование и использование семенного фонда позволит увеличить урожайность и повысить качество казахстанских сельскохозяйственных культур. На фоне снижения посевных площадей под пшеницу будет обеспечено устойчивое производство и рост конкурентоспособности данной культуры за счет улучшения качественных показателей.

Отечественные АСХ будут иметь гарантированный сбыт производимого семенного материала, что окажет содействие развитию семеноводства в Казахстане.

Через указанные механизмы обеспечения СХТП качественным семенным материалом Продкорпорация будет также стимулировать производство приоритетных культур в рамках проводимой государством политики диверсификации растениеводства.

Подраздел 4. Содействие созданию устойчивой кормовой базы АПК

Цель 1. Удовлетворение потребностей внутреннего рынка в кормах

Задача 1. Формирование и управление фуражным фондом

В целях удовлетворения потребностей внутреннего рынка в кормах Продкорпорация планирует создать постоянно действующий фуражный фонд в объеме, определяемом на основании заявок участников рынка.

Для формирования фуражного фонда Продкорпорация через программы форвардного закупа будет стимулировать производство ячменя и кормовых культур, а также закупать необходимые объемы осенью в период минимальных рыночных цен.

Фуражное зерно в течение всего сезона до поступления нового урожая будет поставляться птицеводческим и животноводческим хозяйствам по фиксированной цене. Средства от реализации фуражного зерна будут направляться на дальнейшее поддержание фуражного фонда.

В целях обеспечения предприятий птицеводства и животноводства качественными кормами Продкорпорация через форвардные закупки также будет финансировать отечественные перерабатывающие заводы для производства комбинированных кормов, а также поставлять им фуражное зерно.

Ключевой показатель деятельности:

объем фуражного зерна, поставленный на внутренний рынок по фиксированной цене, тыс. тонн.

Ожидаемые результаты от реализации стратегического направления:

Будет решена проблема зависимости птицеводческих и животноводческих хозяйств Республики Казахстан от большой волатильности цен на корма в период межсезонья в условиях отсутствия у них собственных емкостей для длительного хранения зерна. Формирование фуражного фонда Продкорпорации позволит птицеводческим и животноводческим хозяйствам иметь постоянную возможность стабильно приобретать корма по приемлемым ценам.

Гарантированное наличие и стоимость зерна у Продкорпорации позволит данным субъектам АПК прогнозировать свой бизнес и стабилизировать цену конечной продукции. Таким образом, Продкорпорация будет оказывать содействие удержанию цен на мясо КРС, мясо птицы, куриное яйцо от необоснованного роста и повышению доступности данных продовольственных товаров для населения.

Кроме того, Продкорпорация будет способствовать загрузке отечественных комбикормовых заводов и увеличению объемов производства комбинированных кормов. Это позволит увеличить охват сбалансированным питанием птиц и скота исходя из рекомендуемых рационов кормления и окажет содействие устойчивому росту их поголовья.

Подраздел 5. Содействие развитию экспорта зерна

Цель 1. Рост объемов экспорта зерна и закрепление на внешних рынках сбыта

Задача 1. Стабилизация поставок и диверсификация экспортных операций

Для закрепления позиций казахстанского зерна на мировом рынке требуется организация стабильных экспортных поставок.

Работа Продкорпорации будет направлена на обеспечение постоянного присутствия на внешних рынках и формирование имиджа казахстанского экспортера, гарантирующего безупречное исполнение заключенных контрактов и обеспечение высокого качества поставляемой продукции.

В рамках данной работы планируется открытие торгового представительства, а также ХПП и/или мельничного комплекса в Узбекистане, в том числе с участием казахстанского бизнеса. Данная инфраструктура будет предоставляться отечественным экспортерам для торговли своей продукцией в целях закрепления казахстанского зерна и муки на рынке этой страны и развития экспорта в центральноазиатском регионе.

Будет продолжена работа по экспорту зерна на другие стратегические рынки сбыта, в том числе перспективный рынок КНР. В целях содействия развитию торговли казахстанской сельхозпродукцией и продуктами переработки на китайском рынке будет изучена возможность открытия торгового дома для казахстанских экспортеров в Китае. Это упорядочит переговорные процессы с китайскими партнерами и в целом позволит оказывать содействие казахстанским экспортерам на рынке КНР.

В целях дальнейшего расширения географии экспорта казахстанского зерна и освоения новых направлений Продкорпорацией на постоянной основе будет проводиться работа по поиску потенциальных импортеров и установлению с ними долгосрочных торговых связей. Ключевыми контрагентами Продкорпорации будут государственные и крупные частные компании стран-импортеров.

Кроме того, для повышения конкурентоспособности и мобильности Продкорпорации на внешних рынках будут использоваться механизмы закупок зерна на соседних рынках России и Украины и поставок по экспортным направлениям, а также при необходимости на внутренний рынок. Для этого будет максимально использован потенциал имеющейся портовой инфраструктуры Продкорпорации на Каспийском море.

В рамках оптимизации логистической системы и дальнейшего развития экспортного потенциала планируется оказание экспедиторских услуг в комплексе с услугами по перевалке зерна, что позволит повысить конкурентоспособность казахстанского зерна в каспийском направлении и оптимизировать операционные издержки Продкорпорации на рынке сельхозпродукции.

Задача 2. Консолидация экспортных партий

Данная задача направлена на обеспечение доступа к экспортным операциям мелких и средних СХТП, не имеющих такой возможности. Продкорпорация планирует консолидировать мелкие партии зерна от указанных категорий СХТП и производить его отгрузку на экспорт по наработанным каналам сбыта, что в итоге позволит увеличить доходы СХТП.

Наличие статуса оператора по зерновому рынку и многолетний опыт внешнеторговой деятельности Продкорпорации будет обеспечивать результативность данной меры.

Высокое доверие со стороны импортеров позволяет Продкорпорации заключать экспортные сделки на условиях предоплаты за поставляемое зерно, что существенно снижает валютные риски и нивелирует риски неплатежа.

Задача 3. Реализация агентских функций в рамках Исламской организации по продовольственной безопасности (при необходимости)

Продкорпорация планирует использовать возможности сотрудничества с Исламской организацией по продовольственной безопасности, учитывая размещение штаб-квартиры данной организации в Казахстане – государстве, экспортирующем продовольственные ресурсы.

Перспективы такого сотрудничества могут заключаться в совместном формировании со странами-участницами ИОПБ Зернового фонда и выполнении при необходимости агентских функций по поставкам зерна в эти страны.

Кроме того, в числе дополнительных возможностей следует рассматривать укрепление через площадку ИОПБ связей с исламскими финансовыми институтами для привлечения инвестиций в сельское хозяйство Республики Казахстан, в том числе для развития производства халяль-продукции.

Будут изучены возможности заключения Продкорпорацией с исламскими инвесторами из стран ИОПБ долгосрочных офтейк-контрактов на поставку казахстанской сельхозпродукции и организации производства в Казахстане данной продукции через механизм форвардных сделок Продкорпорации с отечественными СХТП.

Ключевой показатель деятельности:

минимальный объем отгрузок зерна на стратегические рынки сбыта, тыс. тонн.

Ожидаемые результаты от реализации стратегического направления:

Стабилизация поставок зерна на мировой рынок, укрепление внешнеторговых связей, а также использование возможностей сотрудничества с ИОПБ будут содействовать развитию экспорта казахстанского зерна.

Консолидация Продкорпорацией экспортных партий зерна предоставит возможность мелким и средним категориям СХТП увеличить доходы от реализации произведенного ими зерна и повысить рентабельность их деятельности.

Заключение экспортных контрактов будет снижать ценовой риск Продкорпорации при закупе сельхозпродукции, а также валютный риск при привлечении займов у зарубежных финансовых институтов.

При осуществлении Продкорпорацией экспортной деятельности будет соблюдаться принцип добросовестной конкуренции в отношении отечественных экспортеров зерна и недопущения доминирующего положения Продкорпорации на внешних рынках.

Подраздел 6. Повышение эффективности деятельности Продкорпорации

Цель 1. Обеспечение финансовой устойчивости

Задача 1. Повышение эффективности использования собственного капитала и активов

В целях поддержания безубыточности и обеспечения рентабельности деятельности Продкорпорации будет усилена работа по снижению доли проблемных долгов в ссудном портфеле компании и высвобождению от непрофильных активов и функций.

Продкорпорация планирует активизировать торгово-закупочную деятельность на рынке сельхозпродукции для повышения оборачиваемости, обеспечивающей рост доходности компании. Для этого Продкорпорация будет стремиться оперировать ежегодными объемами зерна в размере не менее 1 млн тонн, максимально используя имеющиеся инструменты закупочной политики и расширяя торговые связи на внутреннем и внешнем рынках.

С учетом расширения деятельности Продкорпорации с применением механизма форвардных закупок, в целях снижения отраслевых рисков предполагается использовать не только традиционные виды обеспечения (неустойка, залог, в том числе будущих товаров и/или находящихся в пути, гарантия, поручительство), но и нестандартные способы обеспечения исполнения обязательств, к которым можно отнести гарантийные взносы, депозиты, оперативные санкции (прекращение встречного удовлетворения по взаимным обязательствам, изменение порядка расчетов и другие).

В течение планируемого периода ожидается реализация непрофильных активов в виде группы компаний ТОО "ЭкспАгро". Основной целью профильных дочерних компаний будет повышение доходности финансово-хозяйственной деятельности на рынке зерна для обеспечения финансовой устойчивости всей группы компаний Продкорпорации.

Опираясь на международный опыт управленческого менеджмента государственных компаний, Продкорпорация планирует повышать эффективность инвестиционной и операционной деятельности с помощью таких показателей как обеспечение роста стоимости активов и капитала.

Профильные дочерние компании будут обеспечивать бесперебойную работу производственных мощностей за счет инвестиций в капитальный ремонт, модернизацию и приобретение основных средств (в том числе конвейерное, норийное, зерносушильное оборудование, погрузчики и др.).

В соответствии с внутренними документами Корпорации будут утверждаться параметры бюджетной политики, в том числе дочерних компаний с ориентацией на обеспечение безубыточности их деятельности.

Корпорацией будут приниматься меры по повышению эффективности управления внутригрупповой свободной ликвидностью и финансовыми обязательствами, обеспечивая необходимый эффект синергии для реализации поставленных перед Корпорацией задач, продолжены мероприятия по совершенствованию процессов управления рисками и внутреннего контроля.

Мониторинг финансовой устойчивости группы будет осуществляться через постановку Корпорацией предельных и минимальных нормативных значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости.

Для реализации государственных задач, в том числе в рамках поручений Главы государства и Правительства Республики Казахстан будут использованы механизмы государственного фондирования.

Вместе с тем, в целях снижения нагрузки на государственный бюджет будут изучаться все возможные альтернативы для привлечения средств с доступных рынков капитала. При этом, для снижения стоимости таких заимствований на постоянной основе будет проводиться работа по улучшению показателей рейтинга Продкорпорации, а также будут прорабатываться варианты хеджирования валютных рисков при привлечении денежных средств в иностранной валюте.

Ключевые показатели деятельности:

ROE, %.

Инвестиции в основной капитал на производственных объектах Продкорпорации, млн тенге.

Производительность труда на производственных объектах Продкорпорации, тыс. тенге на 1 работника.

Цель 2. Повышение эффективности системы корпоративного управления

Задача 1. Внедрение лучшей практики корпоративного управления

Руководствуясь ведущими стандартами корпоративного развития Продкорпорация будет стремиться к обеспечению прозрачности управления компанией и улучшению работы органов управления за счет повышения качества и своевременности принятия ими управленческих решений.

Эффективность и результативность работы совета директоров Продкорпорации и его комитетов будет обеспечиваться за счет привлечения профессиональных директоров и экспертов, качественного планирования деятельности Совета директоров и мониторинга исполнения принятых им решений, ежегодной оценки его деятельности и выработки системы мотивации. Будут рассматриваться возможности повышения квалификации членов Совета директоров, увеличения доли независимых директоров в его составе.

Наиболее успешная практика корпоративного управления, примененная в работе, будет транслироваться Продкорпорацией на дочерние организации путем разработки методологической нормативной базы, предоставления рекомендаций, единых корпоративных стандартов и правил.

Через своих представителей в советах директоров, наблюдательных советах и ревизионных комиссиях дочерних организаций Продкорпорация будет координировать работу всей группы для достижения общих стратегических целей и повышения доходности, применять единые подходы в управленческом и финансовом менеджменте, бюджетном и стратегическом планировании, решении операционных задач, работе с проблемной задолженностью, вопросах внутреннего контроля и управления рисками.

Продолжится работа по периодической диагностике уровня корпоративного управления Продкорпорации. В соответствии с рекомендуемыми законодательством нормами один раз в три года будет проводиться его независимая оценка. По результатам полученных рекомендаций в Продкорпорации будут проводиться мероприятия, направленные на совершенствование системы корпоративного управления.

В целях обеспечения прозрачности деятельности компании, повышения ее экономической эффективности и конкурентоспособности будут максимально автоматизированы бизнес-процессы Продкорпорации.

Задача 2. Развитие человеческого капитала

В рамках выстраивания эффективной корпоративной культуры, ориентированной на достижение высоких результатов, большое внимание будет уделяться человеческому капиталу. В целях повышения качества управленческого менеджмента и эффективной реализации принятых решений необходимо формирование компетентного кадрового состава и обеспечение его постоянного развития.

Для поддержания конкурентоспособности Продкорпорации на рынке будет проводиться системная работа по привлечению специалистов с соответствующими компетенциями, отвечающими потребностям компании. Продкорпорация в целях удержания компетентных специалистов, имеющих квалификацию и опыт работы по соответствующим направлениям деятельности, будет и дальше придерживаться принципов меритократии.

Максимальное вовлечение работников в реализацию стратегических задач и понятная процедура поощрения за индивидуальный вклад каждого работника также будет способствовать эффективности компании.

Повышение профессионализма кадров также будет достигаться за счет процесса обучения и повышения квалификации. В целом будет продолжена работа по внедрению современных практик в области управления человеческими ресурсами, в том числе путем применения системы грейдирования должностей.

Ключевой показатель деятельности:
оценка корпоративного управления, %.

Ожидаемые результаты от реализации стратегического направления:

Эффективное управление активами и внедрение лучших решений по совершенствованию системы корпоративного управления позволит повысить результативность деятельности компании. Финансовая устойчивость Продкорпорации будет являться основой, позволяющей компании осуществлять меры по обеспечению продовольственной безопасности, стабилизации зернового рынка и реализацию других государственных задач.

Раздел 4. Ключевые показатели деятельности

В рамках стратегических направлений развития для каждой стратегической цели установлены ключевые показатели деятельности (далее – КПД) Стратегии.

№ п/п	КПД	Единица измерения	2020 год (оценка)	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Стратегическое направление 1. Участие в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации рынка зерна													
Цель 1. Поддержание резервного запаса зерна													
1	Объем резервного запаса продовольственного зерна на 31 декабря соответствующего года	тыс. тонн	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Цель 2. Участие в стабилизации цен на зерно и СЗПТ													
2	Объем закупа сельхозпродукции, являющейся сырьем для СЗПТ	тыс. тонн	315	330	335	340	345	350	355	360	365	370	375
Стратегическое направление 2. Содействие диверсификации посевных площадей и финансовой поддержке													

субъектов АПК													
Цель 1. Стимулирование производства приоритетных сельскохозяйственных культур													
3	Посевные площади, профинансированные по программам форвардного закупа	млн га	2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6
Стратегическое направление 3. Содействие повышению качества и урожайности сельскохозяйственных культур													
Цель 1. Удовлетворение потребностей внутреннего рынка в высококачественных семенах зерна													
4	Объем высококачественных семян, закупленных СХТП по программам Продкорпорации	тыс. тонн	1,8	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0	10
Стратегическое направление 4. Содействие созданию устойчивой кормовой базы АПК													
Цель 1. Удовлетворение потребностей внутреннего рынка в кормах													
5	Объем фуражного зерна, поставленный на внутренний рынок по фиксированной цене	тыс. тонн	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105
Стратегическое направление 5. Содействие развитию экспорта зерна													
Цель 1. Рост объемов экспорта зерна и закрепление на внешних рынках сбыта													
6	Минимальный объем отгрузок зерна на стратегические рынки сбыта, в том числе:	тыс. тонн	≥ 100	≥ 150	≥ 175	≥ 190	≥ 205	≥ 220	≥ 235	≥ 250	≥ 265	≥ 280	≥ 295
	КНР		≥ 45,2	≥ 50	≥ 55	≥ 60	≥ 65	≥ 70	≥ 75	≥ 80	≥ 85	≥ 90	≥ 95
	Центральная Азия		≥ 54,8	≥ 20	≥ 35	≥ 40	≥ 45	≥ 50	≥ 55	≥ 60	≥ 65	≥ 70	≥ 75
	Иран		0	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50	≥ 50
	Закавказье		0	≥ 30	≥ 35	≥ 40	≥ 45	≥ 50	≥ 55	≥ 60	≥ 65	≥ 70	≥ 75
Стратегическое направление 6. Повышение эффективности деятельности Продкорпорации													
Цель 1. Обеспечение финансовой устойчивости													
7	ROE	%	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5	≥ 0,5
8	Инвестиции основной капитал на производственных объектах Продкорпорации	в млн тенге	514	504	518	582	543	515	557	572	581	581	588
9	Производительность	тыс. тенге	5 904	6 071	6 252	6 451	6 669	6 909	7 176	7 475	7 811	8 193	8 630

	труда на производственных объектах Продкорпорации	на 1 работника												
Цель 2. Повышение эффективности системы корпоративного управления														
10	Оценка корпоративного управления	%	77	78	79	80	81	83	85	86	87	88	90	

Раздел 5. Риски реализации Стратегии и мероприятия по управлению рисками

Реализация Стратегии будет подвержена влиянию факторов внешней среды. Достижение стратегических целей будет зависеть от эффективности управления возникающими рисками, в том числе от своевременного проведения Продкорпорацией предупреждающих мероприятий и оперативного принятия соответствующих мер реагирования.

№ 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 обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации рынка зерна				
1	Потеря или ухудшение качественных характеристик резервного запаса продовольственного зерна	1) неудовлетворение потребностей населения в зерне при чрезвычайных ситуациях; 2) негативная репутация Продкорпорации	1) тщательный отбор ХПП для хранения зерна Продкорпорации, в том числе резервного запаса зерна, и исключение из списка ХПП, недобросовестно исполняющих свои обязательства; 2) регулярное проведение осмотров мест хранения; 3) размещение основного объема резервного запаса на собственных ХПП (хлебных базах); 4) инициирование внесения изменений в законодательство в части совершенствования контроля со стороны государства за количественно-качественным состоянием зерна на ХПП, ужесточения порядка регистрации ХПП и лицензирования их деятельности.	1) закуп недостающих объемов продовольственного зерна; 2) проведение досудебных/судебных процедур для восстановления ущерба.
2	Отсутствие финансирования для закупа зерна и освежения резервного запаса зерна	1) неудовлетворение потребностей населения в зерне при чрезвычайных ситуациях; 2) негативная репутация Продкорпорации.	1) привлечение средств из республиканского бюджета для финансирования программ закупа зерна; 2) заключение долгосрочных кредитных соглашений в разных финансовых институтах;	1) срочный поиск альтернативных источников финансирования; 2) обращение в компетентные органы РК для экстренного выделения бюджетных средств на закуп зерна;

			3) поиск альтернативных источников дешевого финансирования.	3) оперативная реализация имеющейся продукции для получения ликвидности.
3	Неисполнение планов по закупке необходимого объема зерна	1) отсутствие достаточных ресурсов зерна для стабилизации внутреннего рынка; 2) невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с невыполнением планов продаж.	1) установление привлекательных для субъектов АПК цен накупаемую Корпорацией продукцию; 2) своевременное утверждение закупочных цен.	Закуп недостающих объемов зерна по наиболее выгодной цене, в том числе на соседних рынках.
4	Финансовые риски при стабилизационном закупе зерна по ценам выше рыночных	Риск ухудшения финансового положения Продкорпорации	Проведение интервенционного закупа только на основании официальных решений уполномоченных органов с обоснованием механизма компенсации убытков Продкорпорации	Выработка мер по стабилизации финансового состояния Продкорпорации за счет возмещения государством понесенных расходов
Стратегическое направление 2. Содействие диверсификации посевных площадей и финансовой поддержке субъектов АПК				
5	Финансовые риски от управления фондами СЗПТ	Риск ухудшения финансового положения Продкорпорации	1) регулярное проведение осмотров мест хранения; 2) размещение части сырья для СЗПТ и СЗПТ на собственных ХПП (хлебных базах); 3) регулярный мониторинг рыночных цен.	Разработка плана мероприятий по стабилизации финансового состояния Продкорпорации
6	Неисполнение субъектами АПК обязательств по поставке продукции по договорам форвардного закупа в связи с неурожаем	1) невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с не выполнением планов по закупу и реализации продукции 2) рост проблемной дебиторской задолженности, угроза финансовой стабильности Продкорпорации	Работа с разными видами обеспечения исполнения обязательств субъектов АПК, в том числе гарантии, залоги, поручительства, депозиты, оперативные санкции и др.	1) закуп недостающих объемов продовольственного зерна; 2) предъявление требований к гарантам и работа с обеспечением по договорам; 3) проведение досудебных/судебных процедур при неисполнении гарантом своих обязательств.
7	Отсутствие финансовых средств у Корпорации для реализации программы форвардного закупа	Невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с невыполнением планов по закупу и реализации продукции	1) привлечение средств из республиканского бюджета для финансирования программ закупа зерна; 2) заключение долгосрочных кредитных соглашений в разных финансовых институтах; 3) поиск альтернативных источников дешевого финансирования.	1) срочный поиск альтернативных источников финансирования; 2) оперативная реализация имеющейся продукции для получения ликвидности.
8	Отсутствие заявок для участия в программе форвардного закупа	Невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с невыполнением планов по закупу и реализации	1) выработка приемлемых для субъектов АПК условий участия в программах форвардного закупа с учетом отраслевых и финансовых рисков для Корпорации;	1) перенос сроков форвардного закупа на период перед уборкой урожая (август); 2) направление на прямой (осенний) закуп финансовых

		продукции	2) привлечение льготного финансирования из республиканского бюджета	средств, предназначенных для финансирования ВПР в рамках форвардного закупа.
Стратегическое направление 3. Содействие повышению качества и урожайности сельскохозяйственных культур				
9	Отсутствие финансовых средств у Корпорации для формирования семенного фонда	Невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с не выполнением планов по за купу и реализации продукции	1) привлечение средств из республиканского бюджета для финансирования программ за купа зерна; 2) заключение долгосрочных кредитных соглашений в разных финансовых институтах; 3) поиск альтернативных источников дешевого финансирования.	1) срочный поиск альтернативных источников финансирования; 2) оперативная реализация имеющейся продукции для получения ликвидности.
10	Неисполнение субъектами АПК обязательств по поставке товарного зерна по договорам реализации семян	1) рост проблемной дебиторской задолженности, угроза финансовой стабильности Продкорпорации; 2) отсутствие средств для поддержания семенного фонда	Принятие гарантий и других видов обеспечения исполнения обязательств АСХ по поставке товарного зерна	1) предъявление требований к гарантам и работа с обеспечением по договорам; 2) поиск альтернативных источников финансирования для поддержания семенного фонда (закупа семенного материала).
Стратегическое направление 4. Содействие созданию устойчивой кормовой базы АПК				
11	Отсутствие финансовых средств у Корпорации для формирования фуражного фонда	Невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с не выполнением планов по за купу и реализации продукции	1) привлечение средств из республиканского бюджета для финансирования программ за купа зерна; 2) заключение долгосрочных кредитных соглашений в разных финансовых институтах; 3) поиск альтернативных источников дешевого финансирования.	1) срочный поиск альтернативных источников финансирования; 2) оперативная реализация имеющейся продукции для получения ликвидности.
12	Неисполнение птицеводческими и животноводческими предприятиями обязательств по выкупу фуражного зерна согласно ранее заявленным объемам	Дополнительные расходы Продкорпорации по хранению закупленного фуражного зерна	Закрепление в меморандумах, заключаемых с местными исполнительными органами и в договорах, заключаемых с птицеводческими и животноводческими предприятиями встречных обязательств гарантированного выкупа заявленных объемов фуражного зерна, а также условий, запрещающих предприятиям, не исполнившим свои обязательства, участвовать в дальнейших программах выкупа зерна из фуражного фонда Корпорации	1) реализация фуражного зерна на свободном рынке, в том числе на экспорт 2) исключение из списков благонадежных партнеров Корпорации предприятий, не исполнивших свои обязательства, с уведомлением данных контрагентов о невозможности их дальнейшего участия в программе выкупа зерна из фуражного фонда Корпорации
Стратегическое направление 5. Содействие развитию экспорта зерна				
13	Неисполнение планов по реализации необходимого объема	Невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи	1) закуп необходимого объема зерна для реализации; 2) заключение долгосрочных	1) активизация работы с государственными компаниями стран-

	зерна	с не выполнением планов продаж	экспортных контрактов; 3) заключение контрактов с экспедиторскими, судовладельческими компаниями; 4) проведение инспекции зерна международными компаниями по выявлению качественных параметров.	импортеров по заключению новых соглашений, в т. ч. через установленные дипломатические каналы связи; 2) претензии к международным компаниям по расхождению качественных параметров зерна.
14	Отсутствие каналов сбыта закупаемой продукции	Невыполнение обязательств перед кредиторами, в связи с не выполнением планов продаж	1) проведение аналитических исследований по странам (общий уровень сельского хозяйства страны-импортера, потребности в импорте и др.); 2) проведение исследований внутреннего рынка производства продукции, планируемой на экспорт; 3) мониторинг импортируемой продукции в странах потребителях; 4) активизация работы с государственными органами РК и стран-импортеров для устранения возникших торговых барьеров; 5) диверсификация каналов реализации по видам продукции.	1) анализ причин наступления риска по стране и/или по внутреннему рынку РК для предотвращения его реализации в будущем; 2) активизация работы с государственными компаниями стран-импортеров по заключению новых соглашений, в том числе через установленные дипломатические каналы связи; 3) активизация работы по реализации продукции на традиционных рынках; 4) обращение в компетентные государственные органы РК для устранения торговых ограничений в рамках межправительственных комиссий.
Стратегическое направление 6. Повышение эффективности деятельности Продкорпорации				
15	Риск неэффективного использования собственного капитала Продкорпорации	1) убытки в случае дефолта БВУ; 2) убытки в случае дефолта дебитора; 3) убытки в случае неполучения средств от реализации непрофильных активов Продкорпорации	1) принятие по возможности гарантий БВУ, рейтинг которых не ниже ВВ+, присвоенный агентством "Standard&Poog's" или рейтинг аналогичного уровня другого международного рейтингового агентства; 2) размещение денежных средств согласно предоставляемым лимитам, регулярный мониторинг банковского сектора; 3) реализация непрофильных активов на условиях осуществления предоплаты и под гарантию БВУ.	1) проведение досудебных/судебных процедур и мероприятий по возврату задолженности контрагентов; 2) проведение незамедлительных мероприятий по выводу денежных средств; 3) предъявление требований к банку-гаранту.
16	Риск снижения финансовой устойчивости Продкорпорации	1) невыплата обязательств/затруднения в выплате обязательств, в связи с чем, возникновение проблем с привлечением	1) хеджирование валютных рисков; 2) управление валютной позицией; 3) ограничение объемов привлечения валютных займов при отсутствии механизмов хеджирования;	1) поиск источников пополнения уставного капитала в целях восстановления размера собственного капитала; 2) введение антикризисного управления; 3) проведение мероприятий

		финансирования; 2) негативная репутация Прядкорпорации	4) рефинансирование валютных займов за счет источников в национальной валюте; 5) регулярный гэк-анализ. Проведение стресс-анализа движения денежных средств; 6) диверсификация размещения средств в БВУ. Мониторинг финансового состояния банков; 7) контроль соблюдения лимитов; 8) привлечение бюджетных средств для финансирования расходов, связанных с выполнением стабилизационной функции Корпорации.	по проблемным проектам по взысканию задолженности; 4) реализация залогового обеспечения.
17	Нарушение установленных стандартов и процедур корпоративного управления	Снижение качества принимаемых управленческих решений, доверия со стороны заинтересованных сторон, инвесторов	1) своевременная и полная диагностика корпоративного управления; 2) поддержание высоких требований к компетенции и профессиональным качествам независимых членов советов директоров группы компаний Корпорации, повышение мотивации их деятельности; 3) совершенствование нормативной базы и бизнес-процессов в области корпоративного управления.	1) анализ причин нарушений, разработка и реализация планов мероприятий по улучшению системы корпоративного управления; 2) усиление функций подразделений, реализующих процессы внутреннего аудита, риск-менеджмента и внутреннего контроля.
18	Снижение качества человеческого капитала	Снижение эффективности деятельности Корпорации, неисполнение поставленных задач и недостижение стратегических целей	1) повышение требований к уровню компетенций при приеме на работу новых работников; 2) регулярное проведение мероприятий по повышению квалификации персонала; 3) повышение мотивации кадров путем пересмотра системы оплаты труда и премирования, улучшения социальной поддержки работников.	1) выработка и реализация планов мероприятий по устранению негативных факторов снижения эффективности деятельности; 2) привлечение независимых консультантов по повышению эффективности деятельности в сфере HR.

Стратегическая карта Продкорпорации

№ п/п	Документ первого уровня СГП	Документ второго уровня СГП	Документ третьего уровня СГП	КПД Продкорпорации, предусмотренные Стратегией развития
1	2	3	4	5
1	<p>Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года: увеличение в течение 5 лет производительности труда в АПК и экспорта переработанной сельхозпродукции как минимум в 2,5 раза по сравнению с 2017 годом. Стратегическая карта ключевых национальных индикаторов до 2025 года:</p> <p>1) рост производительности труда в сельском, лесном и рыбном хозяйстве в 2025 году – 155,7 % реального прироста к уровню 2016 года;</p> <p>2) объем несырьевого экспорта товаров и услуг по республике в 2025 году – 41,0 млрд долл. США;</p> <p>3) инвестиции в основной капитал в сельском, лесном и рыбном хозяйстве в 2025 году – 490,3 % реального роста к уровню 2016 года.</p>	<p>Госпрограмма АПК:</p> <p>1) индекс производительности труда в сельском хозяйстве к уровню 2015 года в 2021 году – 267 %;</p> <p>2) индекс физического объема инвестиций в основной капитал в сельском хозяйстве к уровню 2015 года в 2021 году – 516 %;</p> <p>3) объем экспорта переработанной сельскохозяйственной продукции в 2021 году – 2 400 млн долл. США.</p>	<p>Стратегический план МСХ на 2017 – 2021 годы:</p> <p>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 %;</p> <p>2) рост экспорта продукции АПК до 2400 млн долл. США;</p> <p>3) индекс физического объема инвестиций в основной капитал к уровню 2015 года: - сельского хозяйства до 516 %; - в производство продуктов питания до 221,9 %;</p> <p>4) удовлетворение потребности в кредитных ресурсах в растениеводстве, от всей потребности в денежных ресурсах в растениеводстве до 7,4 %.</p>	<p>1) объем резервного запаса продовольственного зерна на 31 декабря соответствующего года;</p> <p>2) объем закупа сельхозпродукции, являющейся сырьем для СЗПТ;</p> <p>3) посевные площади, профинансированные по программам форвардного закупа; 4) объем высококачественных семян, закупленных в СХТП по программам Продкорпорации;</p> <p>5) объем фуражного зерна, поставленный на внутренний рынок по фиксированной цене;</p> <p>6) минимальный объем отгрузок зерна на стратегические рынки сбыта;</p> <p>7) ROE;</p> <p>8) инвестиции в основной капитал на производственных объектах Продкорпорации, млн тенге;</p> <p>9) производительность труда на производственных объектах Продкорпорации, тыс. тенге на 1 работника;</p> <p>10) оценка корпоративного управления.</p>

Методика расчета ключевых показателей деятельности

1. Стратегическое направление "1. Участие в обеспечении продовольственной безопасности и стабилизации рынка зерна".

Цель 1. Поддержание резервного запаса зерна.

1. КПД 1. Объем резервного запаса продовольственного зерна на 31 декабря соответствующего года.

КПД рассчитывается для мониторинга наличия продовольственного зерна в ресурсах Продкорпорации для поддержания резервного запаса зерна.

Формула расчета КПД:

объемы продовольственного зерна, принадлежащего Продкорпорации на праве собственности по состоянию на 31 декабря соответствующего года.

Цель 2. Участие в стабилизации цен на зерно и СЗПТ.

2. КПД 1. Объем закупа сельхозпродукции, являющейся сырьем для СЗПТ.

КПД рассчитывается для мониторинга запасов сельхозпродукции Продкорпорации, которая может быть использована для формирования фондов СЗПТ.

Формула расчета КПД:

объемы сельхозпродукции, являющейся сырьем для СЗПТ, закупленные Продкорпорацией в отчетном году.

2. Стратегическое направление "2. Содействие диверсификации посевных площадей и финансовой поддержке субъектов АПК".

Цель 1. Стимулирование производства приоритетных сельскохозяйственных культур.

1. КПД 1. Посевные площади, профинансированные по программам форвардного закупа.

КПД рассчитывается для мониторинга охвата посевных площадей мерами финансовой поддержки Продкорпорации.

Формула расчета КПД:

посевные площади, охваченные финансированием Продкорпорации по программе форвардного закупа в отчетном году.

3. Стратегическое направление "3. Содействие повышению качества и урожайности сельскохозяйственных культур".

Цель 1. Удовлетворение потребностей внутреннего рынка в высококачественных семенах зерна.

1. КПД 1. Объем высококачественных семян, закупленных СХТП по программам Продкорпорации.

КПД рассчитывается для мониторинга объема высококачественных семян, полученных СХТП для повышения урожайности и качества сельхозпродукции.

Формула расчета КПД:

объем высококачественных семян зерна, поставленных Продкорпорацией АСХ и СХТП, а также закупленных СХТП за счет финансирования Продкорпорации в отчетном году.

4. Стратегическое направление "4. Содействие созданию устойчивой кормовой базы АПК".

Цель 1. Удовлетворение потребностей внутреннего рынка в кормах.

1. КПД 1. Объем фуражного зерна, поставленный на внутренний рынок по фиксированной цене.

КПД рассчитывается для мониторинга объема фуражного зерна, направленного Продкорпорацией на удовлетворение потребностей внутреннего рынка в доступных кормах.

Формула расчета КПД:

объем зерна Продкорпорации, поставленного по фиксированным ценам по заявкам птицеводческих и животноводческих хозяйств в отчетном году.

5. Стратегическое направление "5. Содействие развитию экспорта зерна".

Цель 1. Рост объемов экспорта зерна и закрепление на внешних рынках сбыта.

1. КПД 1. Минимальный объем отгрузок зерна на стратегические рынки сбыта, в том числе КНР, Центральная Азия, Иран, Закавказье.

КПД рассчитывается для мониторинга присутствия казахстанского зерна на внешних рынках сбыта.

Формула расчета КПД:

объем зерна Продкорпорации, отгруженный на экспорт в отчетном году в КНР, Иран, страны Центральной Азии и Закавказья.

6. Стратегическое направление "6. Повышение эффективности деятельности Продкорпорации".

Цель 1. Обеспечение финансовой устойчивости.

1. КПД 1. ROE.

КПД рассчитывается для определения уровня рентабельности собственного капитала Продкорпорации.

Формула расчета КПД:

рентабельность собственного капитала Продкорпорации (ROE) = (чистая прибыль на конец отчетного года / среднегодовая сумма собственного капитала на конец отчетного года)*100.

2. КПД 2. Инвестиции в основной капитал на производственных объектах Продкорпорации, млн тенге.

КПД рассчитывается для определения уровня капитальных вложений в производственные объекты дочерних организаций Продкорпорации.

Формула расчета КПД:

объемы денежных средств, направленных АО "Ак Бидай-Терминал" и ТОО "Астык коймалары" на поддержание и развитие основных средств по состоянию на 31 декабря соответствующего года.

3. КПД 3. Производительность труда на производственных объектах Продкорпорации, тыс. тенге на 1 работника.

КПД рассчитывается для определения уровня эффективности производственной деятельности дочерних организаций Продкорпорации.

Формула расчета КПД:

суммарный доход от основной деятельности АО "Ак Бидай-Терминал" и ТОО "Астык коймалары" на конец отчетного года / общая фактическая численность работников данных организаций.

Цель 2. Повышение эффективности системы корпоративного управления.

1. КПД 1. Оценка корпоративного управления.

КПД рассчитывается для независимой оценки уровня развития корпоративного управления в Продкорпорации.

Формула расчета КПД:

среднеарифметическое значение по компонентам диагностики корпоративного управления, проводимой ежегодно согласно внутреннему нормативному документу Продкорпорации. Показатель оценки корпоративного управления Продкорпорации присваивается сторонней организацией, привлекаемой на договорной основе один раз в 3 года.