

**О внесении изменения в постановление Правительства Республики Казахстан от 18 июня 2014 года № 674 "О внесении изменения в постановление Правительства Республики Казахстан от 18 июня 2014 года № 674 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" на 2014 – 2023 годы" и признании утратившим силу постановления Правительства Республики Казахстан от 4 февраля 2020 года № 33 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "КазАгро" на 2020 – 2029 годы и признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан"**

Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 ноября 2021 года № 849.

Правительство Республики Казахстан ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Внести в постановление Правительства Республики Казахстан от 18 июня 2014 года № 674 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" на 2014 – 2023 годы" следующее изменение:

Стратегию развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" на 2014 – 2023 годы, утвержденную указанным постановлением, изложить в новой редакции согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Признать утратившим силу постановление Правительства Республики Казахстан от 4 февраля 2020 года № 33 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "КазАгро" на 2020 – 2029 годы и признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Казахстан".

3. Настоящее постановление вводится в действие со дня его подписания.

*Премьер-Министр  
Республики Казахстан*

*А. Мамин*

Приложение  
к постановлению Правительства  
Республики Казахстан  
от 30 ноября 2021 года № 849  
Утверждена  
постановлением Правительства  
Республики Казахстан  
от 18 июня 2014 года № 674

**Стратегия развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" на 2014 – 2023 годы**

1. Анализ текущего состояния АО "НУХ "Байтерек" : Анализ внешней среды	5
1.1 Макроэкономические тенденции и мегатренды, влияющие на Стратегию АО "НУХ "Байтерек" на 2014 – 2023 годы	5
1.2 Основные направления государственной экономической политики	14
1.2.1 План нации – 100 конкретных шагов	15
1.2.2 Национальные проекты	16
1.2.3 Комплексный план приватизации на 2021 – 2025 годы	19
2. Анализ текущего состояния АО "НУХ "Байтерек" : Анализ внутренней среды	20
2.1 Текущая структура АО "НУХ "Байтерек" и ДО	20
2.2 Анализ исполнения КПД и SWOT	22
3. Миссия и видение АО "НУХ "Байтерек"	26
4. Стратегические направления деятельности АО "НУХ "Байтерек"	27
4.1 Стратегическое направление деятельности 1. Поддержка предпринимательства	27
4.1.1 Поддержка предпринимательства в сегменте крупного бизнеса	27
4.1.2 Поддержка предпринимательства в сегменте МСБ	31
4.1.3 Повышение экспортного потенциала	35
4.1.4 Развитие экосистемы долевого финансирования (private equity)	38
4.2 Стратегическое направление деятельности 2. Развитие агропромышленного комплекса	44
4.3 Стратегическое направление деятельности 3. Обеспечение населения жильем	56
4.4 Стратегические цели и задачи в рамках трех направлений деятельности	58
4.4.1 Увеличение доли негосударственных источников финансирования	58
4.4.2 Пересмотр портфеля функций ДО (критерии)	63
4.4.3 Децентрализация функций управления с корпоративного центра на советы директоров и правления ДО	64
4.4.4 Построение новых компетенций и методов организации работы	72
4.4.5 Объединение АО "НУХ "Байтерек" и АО "НУХ "КазАгро" в единый холдинг и дальнейшая оптимизация дочерних организаций АО "НУХ "Байтерек"	80
5. КПД АО "НУХ "Байтерек" до 2023 года и методология расчета показателей	82

Приложение 1 к Стратегии развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг " Байтерек" на 2014 – 2023 годы	96
Приложение 2 к Стратегии развития акционерного общества "Национальный управляющий холдинг " Байтерек" на 2014 – 2023 годы	98

## Введение

Акционерное общество "Национальный управляющий холдинг "Байтерек" (далее – АО "НУХ "Байтерек") создано в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 22 мая 2013 года № 571 "О некоторых мерах по оптимизации системы управления институтами развития<sup>1</sup>, финансовыми организациями и развития национальной экономики" и постановлением Правительства Республики Казахстан от 25 мая 2013 года № 516 "О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 22 мая 2013 года № 571 "О некоторых мерах по оптимизации системы управления институтами развития, финансовыми организациями и развития национальной экономики".

---

<sup>1</sup>Институты развития представляют собой специализированные банки развития, которые созданы для поддержки развития частного сектора в развивающихся странах. Данные институты, как правило, принадлежат правительству и финансируются из национальных или международных фондов развития или через использование государственных гарантий, обеспечивая их кредитоспособность и позволяя привлекать большие суммы денег на международных рынках капитала на очень выгодных условиях. Банки развития являются одним из инструментов государственной политики, стимулирующих рост экономики, инновационные процессы и развитие инфраструктуры, в том числе с использованием механизмов государственно-частного партнерства. Основная цель институтов развития – преодоление так называемых "провалов рынка" для решения задач, которые не могут быть оптимально реализованы рыночными механизмами, для обеспечения устойчивого экономического роста и диверсификации экономики. Институты развития выступают в качестве катализатора частных инвестиций в приоритетных секторах и отраслях экономики и создают условия для формирования инфраструктуры, обеспечивающей доступ предприятиям, функционирующим в приоритетных сферах экономики, к необходимым финансовым и информационным ресурсам. (Источник: ОБСЕ)

Единственным акционером АО "НУХ "Байтерек" является Правительство Республики Казахстан.

Первая актуализация Стратегии развития АО "НУХ "Байтерек" на 2014 – 2023 годы, утвержденной постановлением Правительства Республики Казахстан от 18 июня 2014

года № 674 (далее – Стратегия), проведена в 2017 году в связи с произошедшим в 2015 – 2016 годах рядом изменений в государственных программах, в реализации которых участвует АО "НУХ "Байтерек", а также рядом социально-экономических событий.

Актуализация в 2021 году продиктована посланиями Президента Республики Казахстан о положении в стране и основных направлениях внутренней и внешней политики, изменением, внесенным в документы системы государственного планирования, а также изменением внутренней и внешней среды, имеющим существенный эффект на деятельность АО "НУХ "Байтерек":

1) ожидание снижения темпов роста мировой экономики, в особенности развивающихся рынков, по ряду причин: пандемия; нестабильность цен на энергоресурсы; обострение санкций, что оказывает давление на регион и национальные валюты;

2) пять глобальных мегатрендов, озвученных Главой Государства на Астанинском экономическом форуме в 2018 году;

3) участие в реализации посланий Главы государства и национальных проектов:

3.1) Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года от 15 февраля 2018 года;

3.2) Послание Главы государства от 31 января 2017 года "Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность";

3.3) Послание Главы государства от 10 января 2018 года "Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции";

3.4) Послание Главы государства от 5 октября 2018 года "Рост благосостояния казахстанцев: повышение доходов и качества жизни";

3.5) Послание Главы государства от 2 сентября 2019 года "Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана";

3.6) Послание Главы государства от 1 сентября 2020 года "Казахстан в новой реальности: время действий";

3.7) Национальные проекты: Национальный проект "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" (постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 730); Национальный проект по развитию предпринимательства (постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 728); Национальный проект "Сильные регионы – драйвер развития страны" (постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 729); Национальный проект "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций" (постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 733); Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса (постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 732);

4) изменение основных направлений деятельности АО "НУХ "Байтерек": акционерное общество "Национальное агентство по технологическому развитию" (далее – НАТР) передало часть функций в части предоставления инновационных грантов в акционерное общество "Казахстанский центр индустрии и экспорта" (поручение Премьер-Министра Республики Казахстан от 2 октября 2018 года № 17-8/2031), в связи с чем преобразовано в акционерное общество "QazTech Ventures" (далее – QazTech Ventures) с новыми функциями по развитию экосистемы венчурного финансирования и частных бизнес инкубаторов; трансформация жилищного блока АО "НУХ "Байтерек" (КЖК, БД, ФГЖС, механизм субсидирования застройщиков через акционерное общество "Фонд развития предпринимательства "Даму" (далее – Даму)) в единого оператора жилищного строительства по модели Housing and Development Board of Singapore; развитие апексных механизмов Даму; внедрение инструментов поддержки цифровизации и институциональное развитие.

Данный документ разработан с учетом основных направлений государственной политики в индустриально-инновационной, социально-экономической, иных сферах по направлениям деятельности АО "НУХ "Байтерек" и определяет его миссию, видение, стратегические направления, цели и задачи на 2014 – 2023 годы.

## **1. Анализ текущего состояния АО "НУХ "Байтерек": анализ внешней среды**

### **1.1 Макроэкономические тенденции и мегатренды, влияющие на Стратегию АО "НУХ "Байтерек" на 2014 – 2023 годы**

#### Макроэкономические тенденции

Стратегия развития АО "НУХ "Байтерек" на 2014 – 2023 годы (далее – Стратегия) утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 18 июня 2014 года № 674. В 2017 году Стратегия актуализирована по следующим причинам: замедление общего экономического роста на фоне завершения цикла высоких сырьевых цен, задачи по снижению государственного участия в экономике и изменения в государственных программах, в реализации которых участвует АО "НУХ "Байтерек".

С момента обновления Стратегии в 2017 году экономика страны вышла на устойчивые темпы роста. До 2019 года экономика Казахстана развивалась в условиях постепенного улучшения внешнеэкономической ситуации. По итогам 2019 года реальный рост валового внутреннего продукта (далее – ВВП) составил 4,5 %, в 2018 году 4,1%, в 2017 году 4,1 % и в 2016 году 1,1 %<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан.

Рост экономики обеспечен за счет восстановления внутреннего спроса, который поддерживался привлечением новых инвестиций в экономику, также расширением

производства в торгуемых секторах и сбалансированным ростом практически во всех отраслях экономики.

К основным факторам позитивных условий можно отнести масштабные бюджетные вливания в экономику, которые наряду с ростом инвестиций позволили нивелировать негативное влияние от снижения цен на нефть и обеспечили экономический рост в 4,5 %.

Средняя цена на нефть марки Brent по итогам 2019 года составила 64,03 долл. США за баррель, что ниже показателя аналогичного периода прошлого года на 9,9 %<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>На основе данных World Bank Commodities Price Data

Сохранение положительной экономической динамики за 2019 год обусловлено ростом объема инвестиций в основной капитал (+8,5 % г/г). Существенный рост инвестиций в основной капитал в 2019 году наблюдался в энергетике (+64,9 % г/г), горнодобывающей промышленности (+20,5 % г/г), а также строительстве (+5,6 % г/г). Сохраняется значительная концентрация инвестиций в горнодобывающую промышленность в общем объеме капитальных инвестиций, доля которых по итогам рассматриваемого периода составила 45 %.

Объем промышленного производства за 2019 год вырос на 3,8 % выше показателя 2018 года.

В горнодобывающей промышленности и разработке карьеров в 2019 году индекс промышленного производства составил 103,7 % (г/г). Увеличилась добыча руд цветных металлов (+16,9 %), возросли технические услуги в области горнодобывающей промышленности (+19,5 %).

В обрабатывающей промышленности производство возросло на 4,4 %. Увеличилось производство продуктов напитков (+10,2 %), продукции нефтепереработки (+6,6 %), основных благородных и цветных металлов (+6,8 %) и машиностроения (+20,9 %).

В электроснабжении, подаче газа, пара и воздушном кондиционировании индекс промышленного производства составил 101,3 % в основном за счет увеличения объемов производства, передачи и распределения электроэнергии на 4,6 % (г/г).

Темп прироста валовой добавленной стоимости горнодобывающей промышленности за 2019 год составил 3,7 %, обрабатывающей промышленности 4,4 %, темп прироста ВДС строительства 12,9 %.

В целом экономическое развитие страны в 2019 году остается стабильным благодаря приросту горнодобывающей промышленности, строительства, обрабатывающей промышленности и вклада сектора услуг. Несмотря на неуклонный рост экономики, имеются внешние факторы, которые могут оказать сдерживающий эффект на темпах роста казахстанской экономики.

В 2020 году на экономику Казахстана повлияли падение цен на нефть, волатильность ряда других экспортных товаров и снижение деловой активности в сфере услуг, причиной которых стала пандемия COVID-19. По данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан в 2020 году снижение ВВП составило -2,6 %.

Основными драйверами роста стали строительство (+11,6 %), связь (+6,4 %), сельское хозяйство (+5,7 %) и обрабатывающая промышленность (+4,1 %). Наибольшее падение индекса физического объема зафиксировано в сфере транспорта (-33 %), в том числе перевозка пассажиров (-74,8 %) и грузов (-6,6 %), в торговле (-3,2 %).

Также наблюдается улучшение Индекса деловой активности (далее – ИДА) по Казахстану согласно данным Национального Банка Республики Казахстан (далее – НБ РК): в апреле 2020 года зафиксировано падение до 37,2; в июле рост до 45, в сентябре 2020 года – до 47,6; и в декабре 2020 года – до 49; в апреле 2021 года он составил 50,5 пункта благодаря продолжающемуся восстановлению в секторе услуг и промышленности.

Таким образом, наблюдается тренд к восстановлению деловой активности в секторах экономики Казахстана.

По итогам 2020 года наблюдается снижение инвестиций в основной капитал на 3,9 %, в то время как в 2019 году наблюдался рост на 8,8 %.

Мировая экономика переживает синхронизированное замедление с усилением рисков ухудшения ситуации, которые могут дополнительно ослабить экономический рост. Впоследствии некоторые риски отчасти отступили в связи с объявленной "первой фазой" соглашения между США и Китаем и уменьшением вероятности "брексита" без достижения договоренности. Денежно-кредитная политика продолжает поддерживать экономический рост и динамичные финансовые условия. На фоне этих событий теперь наметились признаки того, что мировой рост, возможно, стабилизируется, хотя и на пониженных уровнях.

В связи с пандемией Международный валютный фонд (далее – МВФ) с 2020 года прогнозировал тяжелый экономический кризис и снижение доходов на душу населения в 170 из 180 стран, входящих в организацию.

По данным МВФ более 80 развивающихся стран запросили у фонда финансовую помощь на общую сумму 2,5 трлн долл. США, падение цен на большинство сырьевых товаров составляет более 30 % и возвращает рынки на уровни цен 20-летней давности, мировые цены на некоторые сырьевые товары (продукты и прежде всего зерно) с начала кризиса выросли на 10-15 %.

Уровень процентных ставок в мире вернулся к уровню 2008-2009 годов, после того как все крупнейшие центральные банки привели свои ставки к минимальным

значениям, что делает потенциальное привлечение частных средств относительно дешевле.

Организация	2021	2022
Всемирный банк	3,2 %	3,7 % (4,8 % – 2023 год)
МВФ	3,2 %	4,0 %
Европейский банк Реконструкции и Развития (далее – ЕБРР)	3,6 %	3,8 %
АБР	3,2 %	3,5 %
Евразийский Банк Развития	4,0 %	4,4 % (5,0 % – 2023 год)
S&P Global Ratings	3,2 %	3,6 %
Moody's Analytics	3,5 %	3,8 %
Fitch Ratings	3,7 %	4,0 %

Таблица 1. Оценка ВВП Казахстана на 2021 – 2022 годы

Источник: официальные сайты международных институтов развития и рейтинговых агентств

Согласно базовому сценарию НБ РК рост ВВП Казахстана в 2021 году ожидается на уровне 3,6-3,9 % с дальнейшим ускорением до 4,0-4,3 % в 2022 году. По состоянию на середину 2021 года мировые цены на нефть марки Brent находятся выше 70 долл. США за баррель, что обусловлено восстановлением мирового спроса на нефть в условиях массовой вакцинации и действием соглашения по сокращению добычи нефти ОПЕК+. Однако по мере постепенного наращивания добычи в мире цена на нефть с текущих значений возможно снизится, и в качестве базового сценария НБ РК рассматривает цену на нефть марки Brent на уровне 60 долл. США за баррель в 2021-2022 годах, что согласуется с прогнозами международных организаций.

Неопределенность ситуации вокруг пандемии COVID-19, которая периодически проявляется вспышками заболеваний, пока остается основным риском, ухудшающим перспективы развития.

Вместе с тем наряду с пандемией COVID-19, по-прежнему, сохраняются риски, способствующие негативным тенденциям развития мировой экономики:

1. Усиление протекционизма, ужесточение бизнес ограничений, торговые войны (США – Китай), а также несогласованность торгово-экономических режимов Великобритании и Евросоюза в связи с Brexit могут привести к замедлению мировой торговли и окажут давление на нефтяные цены. Рост напряженности в вопросах торговли между ведущими экономиками представляет значительные риски для мировой экономики в среднесрочной перспективе. Напряженность в вопросах торговли между крупнейшими мировыми экономиками, США и Китаем, вызывает особенное беспокойство – последствия для остальных экономик мира включают рост неопределенности, нарушение цепочек создания стоимости, нестабильность сырьевых



рынков, снижение инвестиционных потоков. За последние 10 лет, с начала мирового финансового кризиса 2008 года, торговый протекционизм только усилился. Данные Global Trade Alert показывают, что количество причиняющих вред мер в мире сосредоточено в нескольких отраслях (таблица 2)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Доклад Всемирного банка об экономике Казахстана, "Вызовы экономической диверсификации в условиях стагнации и производительности"

Отрасли, затронутые протекционистскими мерами по всему миру	Меры
Изделия из железа и стали	1 089
Другие металлоизделия	830
Автотранспортные средства, прицепы и полуприцепы: запасные части и принадлежности	658
Железо и сталь	518
Продукты органического синтеза	511

Таблица 2. Количество причиняющих вред мер в разрезе отраслей мира.

Источник: Global Trade Alert (<https://globaltradealert.org/>).

2. Среднесрочные перспективы развития мировой экономики будут сдерживаться геополитической напряженностью в мире. Продолжающаяся неблагоприятная ситуация в Украине, Беларуси и на Ближнем Востоке повышает риски и напряженность в отношениях между Россией и США, что, в свою очередь, может повлечь ужесточение санкционной политики США в отношении российской экономики.

Принимая во внимание вышеупомянутые факторы с одной стороны и улучшение экономического положения США и других развитых стран, возникает риск оттока капитала из развивающихся стран в развитые экономики. Ввиду предполагаемого снижения инвестиционной активности в развивающихся странах усиливаются риски роста безработицы, связанные с сокращением производства в системообразующих отраслях и спроса на низкооплачиваемую рабочую силу, тем самым повышается риск притока мигрантов и оттока квалифицированных кадров на развитые рынки<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Прогноз социально-экономического развития Республики Казахстан на 2021 – 2025 годы

Согласно итоговым данным Всемирного банка за 2020 год мировой ВВП сократился на 3,6 %, что стало самым глубоким спадом за многие десятилетия. В 2021 году прогнозируется рост ВВП на 5,6 % – это самый высокий показатель темпов восстановления после рецессии за последние 80 лет. При этом в 2020 году в странах с формирующимся рынком и развивающихся странах снижение ВВП составило в среднем 1,7 % (в категории Европа и Центральная Азия спад составляет 2,1 %). В 2021 году рост составит 6,0 % (в категории Европа и Центральная Азия составит 3,9 %). По

прогнозу Всемирного Банка в Центральной Азии ожидается восстановление темпов экономического роста до 3,7 % в 2021 году и до 4,3 % в 2022 году, чему будут способствовать незначительный рост цен на сырье, ослабление ограничений на объем добычи, действующих в крупных нефтедобывающих странах, и увеличение объемов прямых иностранных инвестиций<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Публикация Всемирного Банка "Перспективы мировой экономики: Европа и Центральная Азия", Июнь 2021 года

### 3. Риски снижения спроса на нефть:

3.1. торговое противостояние Китая с США, которое ведет к замедлению роста глобальной экономики;

3.2. на фоне договоренности организации стран экспортеров нефти (ОПЕК+) о сокращении добычи нефти есть разные оценки – максимальные прогнозы на 2021 год в среднем на уровне 63 долл. США, а минимальные 55 долл. США за баррель. Если цена на нефть будет достаточно низкой, ниже 55 долл. США, то в таком случае придется еще раз объявлять "свободно плавающий" курс, что может привести к дальнейшему снижению курса тенге. Прогноз на 2022 год повышен до 55 с 53 долл. США за баррель. Оценка на 2023 год осталась на уровне 53 долл. США за баррель.

3.3. с момента установления соглашения по ограничению добычи нефти ОПЕК покинуло несколько стран участниц (Катар, Габон, Эквадор, Индонезия), что в свою очередь может отразиться на поставках нефти.

По оценкам МВФ средняя спотовая цена на нефть за баррель составит 58 долл. США в 2021 году и 55 долл. США в 2022 году, что все еще примерно на 24 % ниже среднего уровня 2019 года.

4. Неопределенность денежно-кредитной политики центральных банков развитых стран. В 2020 году в условиях пандемии центральные банки во всем мире предприняли смелые и решительные действия по либерализации денежно-кредитной политики, приобретя целый ряд активов и предоставив ликвидность финансовой системе в стремлении противостоять ужесточению финансовых условий и поддержать приток кредитов в экономику. Поскольку ставки во многих крупных странах с развитой экономикой в 2020 году близки к нулю или ниже нуля, нетрадиционные меры и предварительные указания относительно ожидаемого курса политики становятся для этих центральных банков основными инструментами на предстоящий период.

Согласно прогнозу социально-экономического развития Республики Казахстан на 2020 – 2024 годы рост ВВП Казахстана до пандемии прогнозировался на 2020 год – 4,1 % (факт -2,6 %), а среднегодовой прирост до 2024 года – 4,4 %.

Согласно прогнозу социально-экономического развития Республики Казахстан на 2022 – 2026 годы Министерство национальной экономики Республики Казахстан

скорректировало оценку ВВП на 2021 год в сторону увеличения до 3,1 %, а среднегодовой рост ВВП до 2026 года составит 4,9 %. За счет благоприятных внешних и внутренних условий ожидается поступательный рост во всех сегментах экономики: производство товаров и услуг в среднем на уровне 3,9 % и 5,5 %, соответственно. Цена на нефть прогнозируется на уровне 60 долл. США, курс долл. США на уровне 425 тенге.

В среднесрочной перспективе экономика Казахстана будет расти в среднем на уровне 4,7 % в основном за счет роста агропромышленного комплекса (далее – АПК), обрабатывающей промышленности, строительства и производства услуг. Благоприятный эффект на развитие сырьевой базы АПК окажет дальнейшая реализация проектов в АПК, стимулируя увеличение выпуска продукции растениеводства и животноводства, что обеспечит рост сельского хозяйства в среднем на уровне 5 %.

Рост обрабатывающего сектора составит в среднем 4 %. Реализация инвестиционных проектов, развитие сырьевой базы, модернизация действующих и открытие новых производственных мощностей в АПК в рамках политики по импортозамещению обеспечат рост производства продуктов питания в среднем на уровне 4,6 %.

Запуск крупных проектов в химической промышленности послужит прочной основой для развития глубокой переработки в отрасли и обеспечит положительную динамику роста в среднесрочном периоде на уровне 2,8 %.

Расширение действующих долгосрочных договоров по новым, инновационным лекарственным средствам, производимым отечественными производителями, будет стимулировать активное развитие фармацевтической отрасли, средний рост которой составит 5 %.

Среднегодовой прирост строительной отрасли составит 3,9 %. С учетом политики по импортозамещению активное развитие строительства будет способствовать увеличению внутреннего спроса на строительные материалы и станет движущей силой динамичного роста производства неметаллических минеральных продуктов в среднем на уровне 5,7 %.

Машиностроительная отрасль постепенно станет одним из основных драйверов роста обрабатывающего сектора и экономики в целом, ускоряя процессы по внедрению современных технологий и автоматизации производств в отраслях экономики. Рост производства машиностроительной отрасли в среднем составит 6%.

В то же время ожидается, что дезинфляционная стратегия НБ РК сохранит целевой коридор инфляции на уровне 4-6 % в 2021 году с последующим снижением в 2025 – 2026 годы до 3-4 %. Управление инфляционными процессами будет осуществляться совместными усилиями Правительства Республики Казахстан и НБ РК. Меры по обеспечению стабильности цен в стране будут способствовать созданию необходимых

условий для долгосрочного устойчивого экономического роста. Основным инструментом денежно-кредитной политики остается базовая ставка, устанавливаемая в зависимости от фактического и прогнозируемого уровня инфляции и других параметров.

Процентная политика НБ РК будет направлена на поддержание базовой ставки в реальном выражении на уровне не выше долгосрочных темпов экономического роста в целях обеспечения разумного баланса в части регулирования инфляционных процессов и доступности кредитных ресурсов. Денежно-кредитная политика будет осуществляться в условиях свободно плавающего обменного курса тенге<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Прогноз социально экономического развития Республики Казахстан на 2022 – 2026 годы

#### Мегатренды

Глобальные тренды могут оказать значительное влияние на долгосрочное развитие мировой экономики. В настоящее время актуальны современные мегатренды, которые способны определить вектор развития мировой экономики.

1. Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности нынешнего поколения и при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Развитые страны мира через институты развития стремятся способствовать устойчивому развитию своих экономик, все больше уделяя внимание экологическим и социальным аспектам при предоставлении финансовой поддержки, которые являются основополагающими для достижения социально значимых результатов.

К примеру, Государственный банк развития Германии (KfW) в рамках своей основной деятельности отдает приоритеты проектам по защите климата и окружающей среды, в частности, направленным на развитие источников возобновляемой энергии и повышение энергоэффективности. В 2014 году KfW запустил свою программу зеленых облигаций "Green Bonds-Made by KfW" и по итогам 2020 года входит в число крупнейших эмитентов. Объем портфеля "зеленых облигаций" с 2014 года достиг 14,5 млрд евро<sup>8</sup>. Кроме того, KfW финансирует проекты в таких сферах, как энерго- и водоснабжение, здравоохранение и образование.

---

<sup>8</sup>Green bond second opinion report <https://www.kfw.de/PDF/Investor-Relations/PFD-Dokumente-Green-Bonds/SPO-CICERO-Framework-V2019.pdf>

Государственный банк развития Китая (CDB) – лидер внедрения "зеленого кредитования" в Китае, рассматривающий потенциальный проект с точки зрения его ресурсо- и энергоэффективности. В частности, CDB кредитует проекты в области энергосбережения, сокращения вредных выбросов и предотвращения загрязнения

окружающей среды и другие. CDB применяет систему оценки экологических и социальных рисков проектов, при этом их мониторинг входит в условия контрактов финансирования проекта. Таким образом, CBD оставляет за собой право прекратить финансирование в случаях серьезных происшествий и ненадлежащего управления экологическими и социальными рисками проекта. Портфель "зеленых проектов" CBD в структуре в банковские сферы Китая<sup>9</sup> занимает значительную долю.

---

<sup>9</sup>CDB Sustainability report for 2018 [http://www.cdb.com.cn/English/shzr/kcxfzbg/shzr\\_2018/](http://www.cdb.com.cn/English/shzr/kcxfzbg/shzr_2018/) Среднегодовой курс CNY/USD: 2018 год - 0,1519 <https://ru.investing.com>

2. Индустрия 4.0: цифровизация всех сфер деятельности человечества. Изменения охватят самые разные стороны жизни: рынок труда, жизненную среду, политические системы, технологический уклад, человеческую идентичность. Целями "цифровизации" являются ускорение темпов развития экономики и улучшение качества жизни населения за счет использования цифровых технологий в среднесрочной перспективе, а также создание условий для перехода экономики на принципиально новую траекторию развития, обеспечивающую создание цифровой экономики будущего в долгосрочной перспективе.

В международной практике развитые государства через институты развития способствуют внедрению "цифровизации" в экономику. В рамках тренда "цифровизация" Государственный банк развития Германии (KfW) акцентирует внимание на расширение технологии blockchain в части финансирования и финансового сотрудничества. KfW устойчиво расширяет свою деятельность в области поддержки инновации через механизм венчурного финансирования.

3. Развитие искусственного интеллекта – это способность интеллектуальных машин выполнять творческие функции, которые традиционно считаются прерогативой человека. Искусственный интеллект относится к основным элементам Индустрии 4.0 и необходим для внедрения в отрасли экономики для повышения производительности труда путем внедрения автоматизации, роботизации производственных процессов.

4. Повышение производительности является главным определяющим фактором развития экономики. Увеличение производительности необходимо для создания конкурентоспособной экономики. Рост производительности является основным двигателем устойчивого долгосрочного развития экономики Казахстана. Спад в росте производительности, который снижался в течение последних 20 лет, является главным фактором, обуславливающим низкие среднесрочные перспективы роста ВВП в Казахстане. Уровень производительности держался на высоком уровне в начале 2000-х годов и обеспечивал около 6 процентных пунктов (далее – п.п.) в годовом росте ВВП.

Однако к началу 2010-х годов годовой рост производительности снизился до менее 2 п.п. в среднем, а в 2014 – 2020 годах рост производительности стал отрицательным и снижался примерно на 2 п.п. в год.

Этот спад связан, главным образом, со снижением темпов роста внутриотраслевой производительности во всех основных секторах экономики – сельском хозяйстве, промышленности и услугах. Низкие темпы роста производительности объясняются небольшим размером частного сектора, высокой степенью концентрации рынка и отсутствием процесса "созидательного разрушения". Наблюдающийся в последние десятилетия спад в росте производительности вызван ограничениями в развитии частного сектора, которые находят отражение в низком уровне входа новых компаний на рынок. Национальный проект "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций" призван придать дополнительный импульс для технологической модернизации флагманских отраслей страны и сформирует условия для масштабного и долгосрочного роста производительности труда.

В данной Стратегии отражены текущие макроэкономические тенденции и мегатренды, требующие усиления со стороны АО "НУХ "Байтерек" по реализации своей миссии. Стратегические цели и задачи нацелены на устойчивое развитие Республики Казахстан в целях реализации государственной политики и достижения целей, поставленных в Стратегии "Казахстан-2050" – новый политический курс состоявшегося государства" (далее – "Стратегия – 2050").

В этой связи АО "НУХ "Байтерек" необходимо, принимая во внимание современные глобальные вызовы, влияющие на развитие экономики Казахстана, концентрироваться на конкретных мерах по развитию новых источников экономического роста.

## **1.2 Основные направления государственной экономической политики**

АО "НУХ "Байтерек" в своей деятельности руководствуется основными направлениями государственной политики в сфере индустриально-инновационного развития, продвижения экспорта национальной продукции, развития малого и среднего предпринимательства, развития агропромышленного комплекса, реализации задач в жилищно-строительном секторе и повышения уровня благосостояния населения, а также другими задачами, поставленными Президентом и Правительством Республики Казахстан.

В целях определения основных векторов развития государства в Послании народу Казахстана от 17 января 2014 года "Казахстанский путь – 2050: единая цель, единые интересы, единое будущее", а также Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира Первый Президент Республики Казахстан - Елбасы Нурсултан Назарбаев обозначил пять стратегических направлений, реализация которых будет способствовать вхождению Казахстана в число самых развитых стран мира:

- 1) развитие человеческого капитала – главного двигателя инноваций;

2) совершенствование институциональной среды, обеспечивающей благоприятные условия для развития бизнеса и предпринимательских инициатив;

3) развитие отраслей наукоемкой экономики путем принятия поэтапного подхода, основанного на формировании необходимой отраслевой базы для перехода к наукоемкой экономике в долгосрочной перспективе;

4) ускоренное формирование инфраструктуры, поддерживающей создание наукоемкой экономики через создание национальной инновационной системы, модернизацию инфраструктуры и повышение энергоэффективности;

5) углубление интеграции в систему международных отношений.

В Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира определены главные элементы наукоемкой экономики – инновации, инвестиции и предпринимательство.

Основой для экономического роста должны стать долгосрочный рост производительности труда, развитие инноваций, диверсификация производства и экспорта, а также развитие бизнес-секторов страны за счет привлечения внешних, внутренних ресурсов и их активного использования.

Согласно Посланию Главы Государства от 31 января 2017 года реорганизации необходимо подвергнуть АО "НУХ "Байтерек", которое должно стать оператором по реализации государственных программ развития. При этом функции АО "НУХ "Байтерек" необходимо оптимизировать в части передачи бизнесу функций, которые может осуществлять частный сектор. Также АО "НУХ "Байтерек" следует заниматься заимствованием из негосударственных источников на реализацию программ.

Кроме того, согласно Посланию Главы Государства от 1 сентября 2020 года "Казахстан в новой реальности: время действий", Правительству Республики Казахстан поручено создать единый институт развития путем объединения АО "НУХ "Байтерек" и АО "НУХ "КазАгро" с двукратным сокращением портфельных компаний и соответствующей корректировкой штатной численности.

### **1.2.1 План нации – 100 конкретных шагов**

В мае 2015 года Президент Республики Казахстан анонсировал План нации.

В соответствии с шагом 62 Плана нации АО "НУХ "Байтерек" продолжает инициативу по реализации Программы "Лидеры конкурентоспособности – национальные чемпионы 2.0" (далее – инициатива) с ориентацией на поддержку лидеров среднего бизнеса в несырьевых отраслях экономики.

Инициатива направлена на содействие в создании конкурентоспособных, экспортоориентированных и высокотехнологичных производств обрабатывающей промышленности.

Меры поддержки состоят из трех основных направлений: финансовая поддержка, консалтинговое сопровождение и институциональная поддержка.

В рамках финансовой поддержки участникам инициативы предоставляется доступ к финансовым инструментам дочерних организаций (далее – ДО) АО "НУХ "Байтерек" в соответствии с их внутренними документами.

Кроме того, компаниям предоставляется институциональная поддержка, а также оказывается поддержка по обеспечению доступа к передовому опыту в области управления и повышения эффективности деятельности с привлечением консалтинговых компаний. Более того, АО "НУХ "Байтерек" выступает связующим звеном для эффективного диалога между участниками инициативы и государственными органами для устранения общепромышленных барьеров.

### **1.2.2 Национальные проекты**

Национальный проект "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев"

Основной целью Национального проекта "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" является диверсификация экономики.

В рамках данного Национального проекта АО "НУХ "Байтерек" выступает одним из основных операторов по реализации таких задач, как технологическая модернизация предприятий обрабатывающей промышленности, а также увеличение объемов производства и расширение номенклатуры товаров обрабатывающей промышленности.

В частности, АО "НУХ "Байтерек" продолжает быть оператором всех возвратных финансовых мер поддержки через дочерние компании, в полномочия которого входит привлечение ресурсов с внешних и внутренних рынков долга и капитала для обеспечения льготного кредитования предприятий обрабатывающей промышленности, а также предоставления иных финансовых и нефинансовых инструментов поддержки (в том числе экспортное кредитование, лизинговое финансирование, межбанковское кредитование, субсидирование и гарантирование кредитов банков второго уровня (далее – БВУ), разработка и софинансирование предпроектной документации, консультативное сопровождение проектов, поиск инвесторов и другие). АО "НУХ "Байтерек" также будет проактивно расширять подход комплексной поддержки предприятий обрабатывающей промышленности, придерживаясь следующих принципов финансовой поддержки:

- 1) исключение неэффективных и невостребованных мер поддержки;
- 2) снижение бюджетного финансирования для государственных и квазигосударственных предприятий;
- 3) сокращение финансирования программ поддержки, искажающих рыночные цены и негативно влияющих на развитие частного сектора;
- 4) преимущественная поддержка проектов, софинансируемых частным сектором, при финансировании из государственных средств.



АО "НУХ "Байтерек" при оказании мер государственного стимулирования предприятиям обрабатывающей промышленности будет руководствоваться Концепцией индустриально-инновационного развития до 2025 года.

По направлению "Продвижение несырьевого экспорта" в качестве основного оператора продолжит свою деятельность акционерное общество "Экспортная страховая компания "KazakhExport" (далее – KazakhExport) в части участия в решении задачи по увеличению несырьевого экспорта в два раза.

Для достижения целевых индикаторов вышеуказанного Национального проекта имеется необходимость охвата большого количества субъектов предпринимательства в сфере обрабатывающей промышленности путем расширения инструментария финансовой поддержки. В результате усиливается важность альтернативных источников финансирования, в том числе инструментов фондов прямых инвестиций. По данному направлению акционерное общество "Казына Капитал Менеджмент" (далее – ККМ) продолжит поддерживать казахстанские предприятия в сфере обрабатывающей промышленности через инструменты долевого финансирования.

Национальный проект по развитию предпринимательства

Даму является финансовым агентом Национального проекта по развитию предпринимательства и осуществляет поддержку субъектам малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) путем субсидирования ставок вознаграждения по кредитам и гарантирования кредитов БВУ в рамках двух задач:

- 1) повышение доступности финансирования для субъектов предпринимательства;
- 2) создание условий для открытия и развития собственного дела.

Национальный проект "Сильные регионы – драйвер развития страны"

В связи с высокой потребностью населения в жилье разработан Национальный проект "Сильные регионы – драйвер развития страны". Основное внимание акцентировано на вопросах подготовки инженерно-социальной инфраструктуры, финансового стимулирования частных застройщиков, эффективного использования системы жилищно-строительных сбережений и перевода строительства кредитного жилья на внебюджетное финансирование.

Одним из трех стратегических направлений деятельности АО "НУХ "Байтерек" и его ДО является реализация вышеуказанного Национального проекта в целях повышения доступности и комфорта жилья. Достижение поставленных целей предусматривается посредством реализации единой жилищной политики через стимулирование спроса и предложения по следующим задачам:

- 1) "Жайлы тұрғын үй" - в части выдачи льготных займов на покупку жилья через акционерного общества "Жилищный строительный сберегательный банк "Отбасы банк" (далее – Отбасы банк), субсидирования части платы за жилье, арендованное в частном жилищном фонде через КЖК;

2) строительство кредитного и арендного жилья для очередников местных исполнительных органов (далее – МИО) и вкладчиков Отбасы банк путем приобретения ценных бумаг МИО, проектного финансирования частных застройщиков, привлечения средств международных финансовых организаций, микширования собственных средств с рыночным заимствованием и иных механизмов финансирования строительства жилья;

3) стимулирование строительства жилья частными застройщиками за счет субсидирования ставки вознаграждения по коммерческим кредитам БВУ;

4) реализация механизма защиты долевых вкладов населения;

5) развитие рынка арендного жилья без выкупа;

6) мастер девелопер комплексной застройки микрорайонов;

7) предоставление доступного финансирования покупки жилья для отдельных категорий граждан;

8) развитие информационных технологий и аналитических исследований.

Национальный проект "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций"

АО "НУХ "Байтерек" участвует в реализации Национального проекта "Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций" в части реализации задачи "Развитие инноваций в бизнесе". В частности, АО "НУХ "Байтерек" продолжит работу по развитию "единого окна" по мерам государственной поддержки путем автоматизации и цифровизации процессов предоставления мер государственной поддержки. Данная работа проводится по двум направлениям – по линии "электронного правительства" и собственной площадки "Единый портал поддержки предпринимательства "Digital Baiterek" (далее – "Digital Baiterek"). Кроме того, АО "НУХ "Байтерек" участвует в реализации мероприятий по созданию венчурных фондов, а также созданию стимулов для предприятий к внедрению технологий Индустрии 4.0.

Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса

АО "НУХ "Байтерек" после объединения с акционерным обществом "Национальный управляющий холдинг "КазАгро" (далее – АО "НУХ "КазАгро") также выполняет функцию оператора финансовых инструментов поддержки в рамках Национального проекта по развитию агропромышленного комплекса. Данный документ нацелен на создание конкурентоспособного АПК путем повышения производительности труда в два с половиной раза, увеличения экспорта продукции АПК в два раза и обеспечение социально значимыми продовольственными товарами отечественного производства.

### **1.2.3 Комплексный план приватизации на 2021 – 2025 годы**

В соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года № 1141 "О некоторых вопросах приватизации на 2016 – 2020 годы" утвержден Комплексный план приватизации на 2016 – 2020 годы. В рамках данного

постановления запланирована передача в конкурентную среду акций (долей участия) в 19 дочерних и зависимых компаниях АО "НУХ "Байтерек":

1) Акционерное общество "Жилстройсбербанк Казахстана" (далее – ЖССБК) (ныне Отбасы банк);

2) НАТР (ныне QazTech Ventures) и 8 дочерних и зависимых организаций<sup>10</sup>;

3) АО "Экспортно-кредитная страховая корпорация "КазЭкспортГарант" (ныне KazakhExport);

4) 8 дочерних организаций акционерного общества "Инвестиционный фонд Казахстана"<sup>11</sup> (далее – ИФК).

---

<sup>10</sup>Список приватизируемых дочерних и зависимых организаций НАТР: ТОО "Технопарк "Алгоритм", ТОО "Технопарк Сары-Арка", ТОО "Технопарк КазНТУ им. К. Сатпаева", ТОО "Технопарк "Алтай", ТОО "Конструкторское бюро горно-металлургического оборудования", ТОО "Конструкторское бюро транспортного машиностроения", ТОО "Конструкторское бюро нефтегазового оборудования", ТОО "Конструкторское бюро сельскохозяйственного машиностроения".

<sup>11</sup>Список приватизируемых проектов ИФК: АО "Уральский завод металлических конструкций и цинкования", АО "White Fish of Kazakhstan", АО "Мырзабек — Алтын Тас групп", АО "Раннила Казахстан", АО "Иртышский химико-металлургический завод", АО "Pams Pipe", ТОО "А-КБК", АО "Досжан темир жолы".

Из 19 компаний 9 реализовано, 4 ликвидировано, 2 находится на стадии ликвидации, 1 компания находится в процессе приватизации и 3 компании исключены из Комплексного плана приватизации.

Поступления в размере 948 455 195 тенге, полученные в результате реализации активов АО "НУХ "Байтерек" за период 2017 – 2020 годы, в полном объеме направлены для перечисления в Национальный фонд РК.

В соответствии с постановлениями Правительства Республики Казахстан от 3 августа 2017 года № 467, от 3 марта 2018 года № 100 и от 13 декабря 2018 года № 830 - АО "Экспортно-кредитная страховая корпорация "КазЭкспортГарант", АО "Досжан темир жолы" и АО "Национальное агентство по технологическому развитию" исключены из перечня крупных дочерних, зависимых организаций национальных управляющих холдингов, национальных компаний и иных юридических лиц, являющихся аффилированными с ними, предлагаемых к передаче в конкурентную среду в приоритетном порядке.

При этом в соответствии с протоколом заседания Государственной комиссии по вопросам модернизации экономики Республики Казахстан от 16 октября 2020 года рекомендовано исключить ЖССБК из перечня крупных дочерних, зависимых организаций национальных управляющих холдингов, национальных компаний и иных

юридических лиц, являющихся аффилированными с ними, предлагаемых к передаче в конкурентную среду в приоритетном порядке, утвержденного постановлением Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года № 1141 "О некоторых вопросах приватизации на 2016 – 2020 годы".

В соответствии с Комплексным планом приватизации на 2021 – 2025 годы, утвержденным постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2020 года № 908 "О некоторых вопросах приватизации на 2021 – 2025 годы", запланирована передача в конкурентную среду ИФК.

## **2. Анализ текущего состояния АО "НУХ "Байтерек": анализ внутренней среды**

### **2.1 Текущая структура АО "НУХ "Байтерек" и ДО**

В состав АО "НУХ "Байтерек" входит 9 ДО (приложение 2 к настоящей Стратегии), которые в прошлом находились под управлением различных государственных органов и/или субъектов квазигосударственного сектора.

ДО АО "НУХ "Байтерек" осуществляют содействие развитию экономики Казахстана посредством предоставления различных инструментов поддержки. Все существующие в ДО АО "НУХ "Байтерек" инструменты поддержки (как финансовые, так и нефинансовые) можно условно разбить на три направления деятельности: поддержка предпринимательства, развитие агропромышленного комплекса и обеспечение населения жильем (см. рисунок 1 ниже).

		Инструменты								
		Банк развития Казахстана	KazakhExport	KAZINA CAPITAL MANAGEMENT	DAMU	ACC	КАЗТРОМБАНК	ФФПСХ	Отбасы Банк	ЕОЖС
Поддержка предпринимательства	Крупный бизнес	Заемное финансирование	✓							
		Проблемные кредиты <sup>1</sup>			✓					
		Гарантии	✓							
		Долевое финансирование	✓		✓					
		Финансирование и разработка предпроектной документации, поиск инвесторов			✓					
	МСБ	Финансовая поддержка <sup>2</sup>	✓		✓	✓				
		Лизинг	✓			✓				
		Консультирование	✓		✓					
		Финансирование и разработка предпроектной документации, поиск инвесторов			✓					
	Поддержка а экспорта	Гарантии и страхование		✓						
Экспортное и предэкспортное финансирование		✓	✓							
Поддержка сельского хозяйства	Заемное финансирование					✓				
	Лизинг						✓			
	Микрокредитование							✓		
Обеспечение населения жильем	Финансирование застройщиков через выкуп ценных бумаг МИО								✓	
	Субсидирование застройщиков								✓	
	Арендное жилье								✓	
	Гарантирование ипотечных кредитов								✓	
	Выдача жилищных займов							✓		

<sup>1</sup> Реструктуризация задолженности, привлечение стратегических инвесторов

<sup>2</sup> Включая обусловленное финансирование БВУ, субсидирование процентных ставок БВУ, гарантирование кредитов БВУ, заемное и долевое финансирование

Рисунок 1. Матрица инструментов поддержки развития экономики в ДО АО "НУХ "Байтерек" в разрезе трех направлений деятельности.

Три упомянутых направления значительно отличаются друг от друга по ряду характеристик, таких как:

- 1) доля в портфеле активов АО "НУХ "Байтерек";
- 2) уровень доходности активов;
- 3) количество обслуживаемых клиентов;
- 4) горизонт инвестирования/поддержки;
- 5) типичная структура фондирования;
- 6) качество кредитного портфеля;
- 7) операционные расходы на управление активами.

Более того, три направления деятельности АО "НУХ "Байтерек" реализуется в рамках связанных государственных программ развития экономики (см. рисунок 2 ниже).

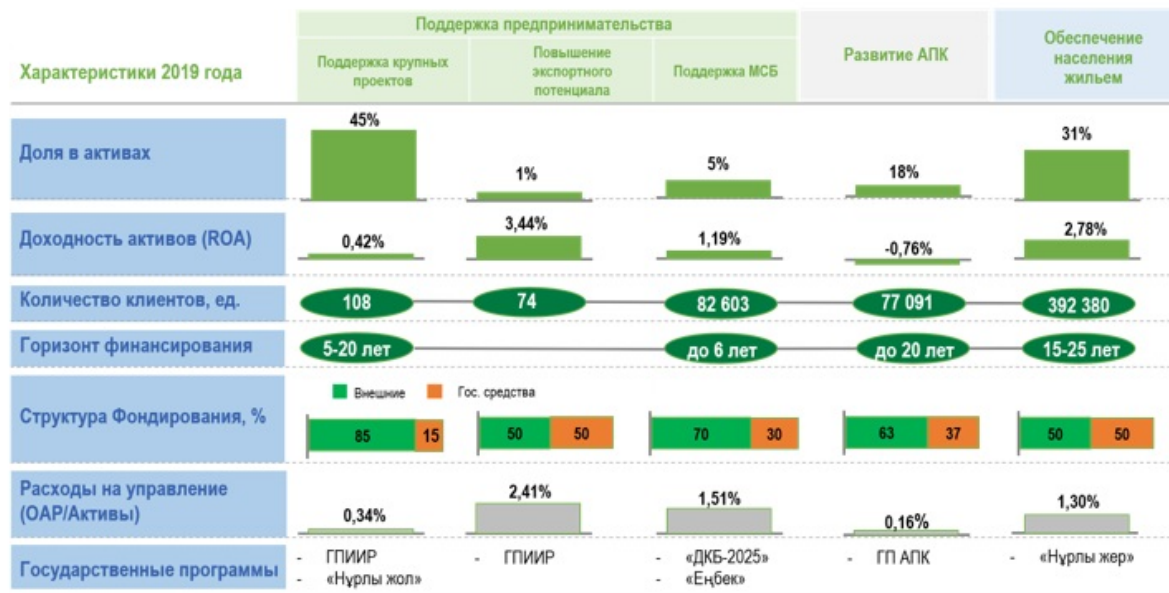


Рисунок 2. Сравнение трех направлений деятельности АО "НУХ "Байтерек" по ряду характеристик

Источник: данные ДО (2019)

Сравнительный анализ международной практики указывает, что в результате объединения трех специфичных направлений деятельности АО "НУХ "Байтерек" является уникальным институтом развития, не имеющим аналогов.

Учитывая существенные различия в характеристиках трех направлений деятельности и результаты сравнительного анализа, деятельность АО "НУХ "Байтерек" следует планировать, анализировать и оценивать в контексте указанных трех направлений.

## 2.2 Анализ исполнения КПД и SWOT

Ранее Стратегия определяла 12 ключевых показателей деятельности для выполнения задачи становления АО "НУХ "Байтерек" как интегрированного института развития и реализации трех стратегических направлений деятельности.

Согласно отчету по исполнению Плана развития на 2019 – 2021 годы по итогам 2020 года все стратегические ключевые показатели деятельности (далее – КПД) выполнены:

№ п/п	Показатель	Плановые значения	Фактические значения
Консолидированные КПД АО "НУХ "Байтерек" по обеспечению содействия устойчивому развитию экономики Республики Казахстан			
1.	Доля кредитного и инвестиционного портфеля от общих активов АО "НУХ "Байтерек"	76,24 %	78,53 %

2.	Доля негосударственных источников заимствования в общей структуре заимствования за отчетный год	$\geq 24,93$ %	25,89 %
3.	ROA (конс) не ниже минимального положительного значения)	0,25 %	1,21 %
4.	Доля частного сектора в кредитном портфеле	77,05 %	77,64 %
Стратегическое направление деятельности 1. Поддержка предпринимательства в сегменте крупного бизнеса			
Стратегическое направление деятельности 2. Поддержка предпринимательства в сегменте МСБ			
5.	Количество новых проектов и проектов по модернизации и расширению действующих производств с учетом увеличения производительности труда и расширения рынков сбыта	95 571 ед.	116 196 ед.
6.	Объем продукции, произведенной субъектами предпринимательства, получившими поддержку	Не менее 34 011,38 млрд тенге	39 325,3 млрд тенге
7.	Привлечение иностранных инвестиций	не менее 1,5:1	1,67:1
Стратегическое направление деятельности 3. Повышение доступности жилья			
8.	Объем жилья, в рамках которого оказаны инструменты поддержки *	2 835,85 тыс. кв. м	3 043,90 тыс. кв. м
9.	Доля участников в системе жилстройсбережений к экономически активному населению Республики Казахстан	17,00 %	20,30 %
10.	Гарантирование вкладов дольщиков коммерческого жилья	13,00 %	27,00 %
Стратегическое направление деятельности 4. Повышение экспортного потенциала			
11.	Объем экспортной выручки предприятиями, получившими поддержку в рамках экспортного и		5 606,34 млрд тенге

	предэкспортного финансирования	3 793,67 млрд тенге	
Стратегическое направление деятельности 5. Трансферт и внедрение инноваций			
12.	Количество внедренных технологий на производстве, количество проектов, направленных на решение технологических задач отраслей и коммерциализацию технологий**	40 ед.	40 ед.

\* Данные 2018 года. Показатель рассчитывается до 2018 года включительно

\*\* В 2018 году в рамках Дорожной карты совместных действий по оптимизации отдельных институтов развития, утвержденной Министром по инвестициям и развитию РК от 19 ноября 2018 года, переданы отдельные функции АО "НАТР" в АО "Казахстанский центр индустрии и экспорта". В этой связи, поскольку показатель имеет накопительный характер, в 2020 году указаны значения 2018 года. Показатель исключен в рамках актуализации Стратегии развития АО "НУХ "Байтерек" в 2021 году.

Таблица 3. Исполнение КПД АО "НУХ "Байтерек" в 2020 году.

Согласно расчетам, определяемым приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 27 февраля 2015 года № 149, итог реализации стратегии развития АО "НУХ "Байтерек" по итогам шести лет (2014-2019 годы) равен 91 %, что оценивается как "эффективность высокого уровня реализации Стратегии".

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) значительная поддержка АО "НУХ "Байтерек" и его ДО со стороны единственного акционера в лице Правительства Республики Казахстан;</li> <li>2) развитая инфраструктура, существенный опыт поддержки экономики, опыт взаимодействия с частным бизнесом;</li> <li>3) эффективное управление валютными, процентными, кредитными и другими рисками портфеля;</li> <li>4) опыт привлечения финансирования на международном и местном рынках капитала;</li> <li>5) широкий набор финансовых и нефинансовых инструментов поддержки в ДО АО "НУХ "Байтерек";</li> <li>6) широкая клиентская база сельскохозяйственных товаропроизводителей (далее – СХТП), наработанный опыт работы ДО по поддержке субъектов АПК;</li> <li>7) наличие обширной региональной сети филиалов ДО;</li> <li>8) высокий уровень доверия целевых групп к деятельности АО "НУХ "Байтерек";</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) высокая доля финансирования субъектов крупного предпринимательства;</li> <li>2) предоставление мер господдержки без предварительного анализа ранее предоставленных мер;</li> <li>3) высокая длительность кредитования крупных проектов, что приводит к снижению эффективности деятельности предприятия в целом;</li> <li>4) отсутствие услуг по технологической экспертизе на предмет готовности Индустрии 4.0;</li> <li>5) недостаточная обратная связь от клиентов АО "НУХ "Байтерек" об удовлетворительности полученными мерами господдержки;</li> <li>6) негативные тренды в банковском секторе, к которому АО "НУХ "Байтерек" имеет высокий уровень кредитных требований;</li> <li>7) зависимость сектора АПК от государственного финансирования.</li> </ul>



9) высокий уровень информированности целевых групп о деятельности АО "НУХ "Байтерек".	
Возможности	Угрозы
1) высокая потребность экономики Казахстана в финансовой и нефинансовой поддержке развития; 2) необходимость дальнейшего повышения конкурентоспособности казахстанских компаний; 3) необходимость наращивания инвестиций в развитие и модернизацию инфраструктуры; 4) возможность привлечения средств из негосударственных источников финансирования; 5) расширение сотрудничества с частным сектором, в частности, софинансирование с частными финансовыми институтами; 6) возможность наращивания синергии между ДО; 7) развитие венчурного предпринимательства и инновационной инфраструктуры в виде венчурных фондов и стартап акселераторов.	1) ухудшение макроэкономической ситуации в стране из-за внешних факторов, что может привести к дальнейшему ослаблению национальной валюты и ухудшению страновых рисков; 2) неразвитость фондового рынка Республики Казахстан; 3) в случае понижения кредитного рейтинга АО "НУХ "Байтерек", доступ к внешним источникам финансирования будет ограничен; 4) слабая инвестиционная привлекательность проектов в Казахстане; 5) сохранение высокой доли проблемных кредитов в портфелях БВУ.

Таблица 4. SWOT-анализ

### 3. Миссия и видение АО "НУХ "Байтерек"

Миссией АО "НУХ "Байтерек" являются устойчивое развитие Республики Казахстан и достижение целей "Стратегии – 2050".

Видение АО "НУХ "Байтерек" – передовой институт развития, предоставляющий в соответствии с лучшими стандартами инструменты поддержки для бизнеса и повышающий уровень жизни населения Республики Казахстан.

Видение соответствует ценностям АО "НУХ "Байтерек" в аббревиатуре "SCALE":

Sustainable – соблюдение принципов устойчивого развития;

Client-oriented – клиентоориентированность;

Affordable – предоставление доступных инструментов поддержки бизнеса и обеспечения населения жильем;

Lean и Enterprise – АО "НУХ "Байтерек" стремится быть высокоэффективным в повышении конкурентоспособности поддерживаемых предприятий, при этом оставаясь финансово устойчивым и безубыточным институтом развития.

Ключевые задачи, которые решает АО "НУХ "Байтерек" в рамках реализации своей миссии по устойчивому развитию Казахстана, являются:

- 1) развитие несырьевых отраслей экономики;
- 2) развитие предпринимательства (частного сектора экономики);
- 3) поддержка экспорта несырьевой продукции;
- 4) повышение производительности;
- 5) повышение доступности финансирования, уровня технической оснащенности и интенсификации производства в АПК;
- 6) поддержка урбанизации экономики.

Первые четыре задачи решаются путем осуществления основной деятельности АО "НУХ "Байтерек" по стратегическому направлению "Поддержка предпринимательства", охватывающему как поддержку субъектов крупного предпринимательства, так и МСБ.

Пятая задача по повышению доступности финансирования, уровня технической оснащенности и интенсификации производства в АПК реализуется в рамках нового стратегического направления АО "НУХ "Байтерек" – "Развитие агропромышленного комплекса".

Шестая задача по поддержке урбанизации экономики решается в рамках третьего стратегического направления деятельности АО "НУХ "Байтерек" "Обеспечение населения жильем".

По каждому из стратегических направлений в разделе 5 настоящей Стратегии предусмотрены КПД деятельности АО "НУХ "Байтерек" с определением целевого значения на 2023 год.

Детальные подзадачи с годовыми промежуточными целевыми значениями и мероприятиями будут предусмотрены в рамках Плана развития АО "НУХ "Байтерек", утверждаемого Советом директоров АО "НУХ "Байтерек" на пять лет.

#### **4. Стратегические направления деятельности АО "НУХ "Байтерек"**

##### **4.1 Стратегическое направление деятельности 1. Поддержка предпринимательства**

###### **4.1.1 Поддержка предпринимательства в сегменте крупного бизнеса**

Деятельность АО "НУХ "Байтерек" по поддержке предпринимательства в сегменте крупного бизнеса является одним из направлений деятельности акционерного общества "Банк Развития Казахстана" (далее – БРК), которые оказывают поддержку в рамках инструментов долгового финансирования и лизинга. Основными проблемными вопросами в данном направлении деятельности являются:

1) структура кредитного портфеля по заемщикам: кредитный портфель АО "НУХ "Байтерек" по состоянию на 31 декабря 2020 года составил 4,3 трлн тенге. Основная доля (~46 %) кредитного портфеля приходится на БРК. Согласно анализу проектов (по стоимости), реализованных с инструментами поддержки БРК, порядка 39 % стоимости проектов приходится на компании с государственным участием, включая субъекты квазигосударственного сектора.

При этом в соответствии с пятой задачей "Эффективность квазигосударственного сектора" Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года будет завершена последовательная работа по выстраиванию новой модели квазигосударственного сектора, направленная на кардинальное сокращение доли государственного участия в экономике. В частности, согласно Прогнозу социально-экономического развития Республики Казахстан на 2022 – 2026 годы, доля участия государства в экономике будет сокращена до уровня стран ОЭСР – 14 % от

ВВП в 2025 году. Таким образом, текущая политика финансирования АО "НУХ "Байтерек" учитывает принцип приоритетности финансирования проектов частного сектора.

2) оборачиваемость выделяемых средств на кредитование проектов субъектов крупного предпринимательства: долгосрочное льготное финансирование может негативно повлиять на финансовую дисциплину предприятий и исключить стимулы стать более конкурентоспособным в рыночной среде.

В настоящее время существуют проблемы с кредитованием проектов, так отношение ссудного портфеля БВУ к ВВП снизилось с 56,7 % в 2009 году, до 23 % по итогам 2020 года. Причинами являются: перекредитованность предприятий, перезаложенность активов заемщиков, отсутствие залогового обеспечения, отсутствие привлекательности и гарантий для частных инвесторов.

Для решения вышеупомянутых проблем в подпунктах 1) и 2) необходима не только достаточная ликвидность, но и наличие критической массы новых инвестиционных проектов, привлекательных для частных инвесторов.

При осуществлении кредитования приоритетных проектов АО "НУХ "Байтерек" будет стремиться максимально вовлекать частных инвесторов в структуру финансирования проектов, сокращая тем самым государственное участие. В этой связи широкое применение получают инструменты совместного финансирования (включая синдицированное кредитование) и секьюритизации портфеля кредитов. Использование таких инструментов позволит снизить экономическую стоимость финансирования для инициаторов за счет эффективной структуризации проектов, распределения рисков между софинансирующими сторонами, улучшения требований к прозрачности и качеству менеджмента на предприятиях.

Предоставление синдицированного кредита будет осуществляться с участием БРК и БВУ. БРК, как якорный кредитор, будет участвовать в финансировании в период инвестиционной фазы до 70 % от суммы займа, остальная сумма займа будет предоставлена БВУ. В последующем при достижении целевых показателей проекта (постинвестиционная фаза проекта) предполагается поэтапная передача доли кредита в пользу БВУ.

Помимо этого, участие частных инвесторов на начальном этапе финансирования проектов значительно увеличит вероятность их успешной реализации и востребованность производимой ими продукции за счет привнесения дополнительной качественной экспертизы и в ряде случаев новых экономических связей. В свою очередь, наличие в структуре финансирования государственного партнера в лице национального института развития повысит доверие и уверенность частных инвесторов в долгосрочной заинтересованности реализации совместных проектов.

Таким образом, приоритет при отборе проектов на прочих равных условиях будет отдаваться проектам с большей долей участия частных инвесторов и самих

инициаторов. АО "НУХ "Байтерек" будет стремиться осуществлять финансирование совместных с бизнесом проектов на паритетных основах, тем самым эффективно разделяя риски и увеличивая эффект финансового рычага путем привлечения дополнительных частных инвестиций.

В целях привлечения большего объема средств частных финансовых организаций в кредитование приоритетных инвестиционных проектов дополнительное развитие получит инструмент гарантирования. При этом реализация механизма гарантирования будет осуществляться также на паритетных условиях с частными партнерами.

В итоге данные меры позволят повысить оборачиваемость государственных средств, тем самым снизив давление на республиканский бюджет. Дополнительно будет рассматриваться возможность перевода проектов на рыночное финансирование с использованием инструментов фондового рынка.

Кроме того, механизм соинвестирования в проекты осуществляется с участием ККМ. Портфельные фонды прямых инвестиций ККМ имеют возможность привлечения дополнительных инвестиций от международных институциональных инвесторов в рамках соглашений о соинвестировании, что позволяет другим инвесторам участвовать в потенциально высокодоходных инвестициях без участия в фонде прямых инвестиций.

3) высокая стоимость заимствования: в 2020 году АО "НУХ "Байтерек" привлекло рыночное заимствование в размере 415 млрд тенге. В декабре 2017 года БРК выпустил дебютные еврооблигации в национальной валюте на сумму 100 млрд тенге. Процентная ставка по данному займу составила 9,5 % годовых. Кроме того, в мае 2018 года БРК повторно выпустил еврооблигации в тенге на сумму 100 млрд тенге. Процентная ставка по данному займу составила 8,95 %. В феврале 2020 года БРК осуществил третий выпуск еврооблигаций, деноминированных в тенге, в объеме 62,5 млрд тенге. Срок обращения ценных бумаг составляет 5 лет, купонная ставка – 10,75 % годовых.

АО "НУХ "Байтерек" и его дочерние организации продолжают на постоянной основе работать над поиском наиболее доступных источников рыночного фондирования, в том числе работая над повышением своей деловой репутации в виде увеличения своего рейтинга устойчивого развития.

4) реактивный подход АО "НУХ "Байтерек" к поиску и структурированию сделок: в текущей операционной модели АО "НУХ "Байтерек" имеет ограниченный объем прямого взаимодействия с предпринимателями, поскольку непосредственная поддержка реализуется на уровне ДО. При этом АО "НУХ "Байтерек" будет проактивно инициировать поддержку тех или иных направлений в приоритетных секторах экономики в рамках комплексной поддержки проектов в сегменте крупного бизнеса, которая будет ограничиваться 3-5 сделками в год.

5) кросс-функциональность (комплексная поддержка): по состоянию на конец 2020 года в рамках комплексной поддержки реализуются такие проекты как, например, проект по производству легковых автомобилей Hyundai, строительство завода по производству ферросилиция, а также обогатительной фабрики. При этом отмечается наличие значительного потенциала расширения практики комплексной поддержки при условии наличия координации и вовлеченности на уровне АО "НУХ "Байтерек", в том числе в рамках Программы "Лидеры конкурентоспособности – национальные чемпионы 2.0".

Отбор проектов для предоставления поддержки будет осуществляться с учетом увеличения производительности труда, расширения рынков сбыта, а также увеличения местного содержания в закупках товаров, работ и услуг при реализации проектов.

б) проблемные активы/проекты: в 2013 – 2015 годах АО "НУХ "Байтерек" вывело значительную долю проблемных активов/проектов из БРК в ИФК для работы с проблемными активами/проектами. Первоначальная стоимость переданных в ИФК проектов составляла порядка 326 млрд тенге<sup>12</sup>, тогда как справедливая стоимость по состоянию на 31 декабря 2020 года составила 1,1 млрд тенге.

---

<sup>12</sup>По отчетным данным ИФК на конец 2015 года стоимость переданных активов, которую должно ИФК оплатить в пользу БРК согласно договорам цессии, составляет 326 млрд тенге.

За 2020 год проведено оздоровление (реструктуризация) по двум проектам ТОО "Агрохолдинг Жана-Бас" (ТОО "Aizet farms") и АО "Казахстан Инвест Комир" (ТОО "ЭнергоИнвестТрейд") на общую сумму 767,8 млн тенге.

Также за 2020 год осуществлен возврат ранее вложенных инвестиций по заключенным договорам купли-продажи и договорам аренды/ссуды/ДДУ на общую сумму 4,2 млрд тенге.

В этой связи АО "НУХ "Байтерек" будет продолжена работа по совершенствованию подходов к управлению рисками в сделках, чтобы минимизировать вероятность потерь от неработающих займов.

Кроме того, АО "НУХ "Байтерек" и его ДО ККМ будут проводить работу по оздоровлению рынка проблемных активов путем создания и инвестирования в фонды стрессовых активов с привлечением опытных GP для их управления, а также привлечения средств других инвесторов в данный сегмент.

7) встречные обязательства получателей льготного финансирования: реализация предыдущего пункта потребует расширения встречных обязательств со стороны получателей мер государственной поддержки. На стадии заключения кредитного договора заемщик должен будет принять обязательство по замещению государственных средств на рыночные.

При этом действующие встречные социально-экономические обязательства со стороны поддерживаемых предприятий будут приведены в соответствие с требованиями национальных проектов и Концепции индустриально-инновационного развития до 2025 года.

8) развитие "зеленых" финансов: в Стратегии "Казахстан – 2050" поставлена задача обновления производственных активов страны в соответствии с новейшими технологическими стандартами, сокращения выбросов парниковых газов на 25 %, а также доведения доли использования альтернативных и возобновляемых источников энергии в общем объеме энергопотребления до уровня не менее 50 % к 2050 году.

Для этого АО "НУХ "Байтерек" будет проведена работа по определению критериев "зеленых" проектов / приоритетных "зеленых" отраслей экономики, механизмов стимулирования и поддержки данных проектов, а также будут привлекаться рыночные средства путем выпуска "зеленых" облигаций.

9) стимулирование роста стоимости компаний-заемщиков: АО "НУХ "Байтерек" содействует созданию стабильных и конкурентоспособных предприятий. Для повышения стоимости заемщиков БРК и проектных компаний ККМ, а также их включения в ряды публичных компаний АО "НУХ "Байтерек" будет повышать уровень прозрачности компаний-заемщиков и производительность труда компаний-заемщиков БРК и проектных компаний ККМ путем разработки и предоставления таких инструментов как тиражирование лучших практик управления, выставление требований по повышению прозрачности исполнительных органов, а также по обязательному наличию качественного внешнего аудита финансовой отчетности и другие.

Данная мера позволит стимулировать заемщиков постоянно улучшать свой производственный процесс, искать новые конкурентные преимущества, эффективно приспосабливаться к постоянно изменяющимся ситуациям и будет способствовать увеличению стоимости компаний-заемщиков и, как следствие, повысит их инвестиционную привлекательность на торговых площадках.

10) Обеспечение "пакетной" поддержки проектов: необходимо стимулировать крупные предприятия к сотрудничеству с МСБ путем увеличения их поддержки в цепочках поставок с точки зрения возврата займов, поставок сырья и аутсорсинга проектов. Для этого АО "НУХ "Байтерек" будет применять встречные обязательства при предоставлении льготного финансирования. Также будет выполняться развитие экосистем вокруг крупных инвесторов (Tyson Foods в АПК, Chevrolet в машиностроении и другие) через пакетный принцип поддержки и развитие проектного финансирования (инструменты синдицированного займа и соинвестиции).

Для привлечения крупных (якорных) инвесторов в страну необходим комплексный подход, который будет поддерживать устойчивость создания цепочки добавленных

стоимостей, начиная от поставщиков сырья/оборудования и заканчивая каналами сбыта

Применение "пакетного принципа" поддержки ко всем стейкхолдерам процесса: "якорному инвестору", казахстанским компаниям-поставщикам, БВУ-партнерам и заказчикам будет способствовать более успешной и эффективной реализации проекта, повышению востребованности, производимой ими продукции и услуг за счет создания экосистемы вокруг проекта инвестора.

Создание экосистемы вокруг проектов крупных иностранных "игроков" будет заключаться в финансовой поддержке казахстанских предприятий, являющихся партнерами в рамках совместной реализации проектов с иностранными участниками. Данные меры позволят встраиваться в глобальные цепочки производства и сбыта товаров и услуг, а также будут способствовать привлечению в экономику Казахстана иностранных компаний.

Кроме того, привлечение крупных иностранных и "якорных" инвесторов к реализации проектов на территории Республики Казахстан реализуется путем совместного софинансирования проектов, так как наличие в структуре финансирования государственного партнера в лице национального института развития повысит доверие и уверенность частных инвесторов в долгосрочной заинтересованности реализации совместных проектов.

Таким образом, пакетный принцип предоставления инструментов будет способствовать вовлечению широкой массы предпринимателей в орбиту мер поддержки и увеличению оборачиваемости финансовых ресурсов.

#### **4.1.2 Поддержка предпринимательства в сегменте МСБ**

Деятельность АО "НУХ "Байтерек" по поддержке предпринимательства в сегменте МСБ реализуется ДО – Даму, БРК, KazakhExport, ККМ, которые оказывают поддержку в рамках как финансовых (субсидирование ставки вознаграждения, частичное гарантирование кредитов БВУ, обусловленное размещение средств в БВУ, лизинговое финансирование, экспортное и предэкспортное финансирование, доленое и долговое финансирование), так и нефинансовых (консультативное сопровождение проектов) инструментов.

За последние пять лет (не включая 2020 год) наблюдается положительная динамика развития МСБ в Казахстане. Показатель доли МСБ в структуре ВВП вырос с 25,9 % в 2014 году до 30,8 % в 2019 году и в связи с пандемией COVID-19 показал небольшой рост до 31,6 % в 2020 году. Количество активно действующих субъектов увеличилось в 1,5 раза за 6 лет и составило 1,36 млн субъектов в 2020 году. Увеличился показатель занятого населения в секторе МСБ, который составил 3,4 млн человек в 2020 году (см. рисунок 3 ниже). Так, в 2020 году рейтинг DoingBusiness показал, что Казахстан поднялся на 3 позиции и занял 25 место из 190 стран за счет улучшения по таким позициям, как "Получение кредитов" (+35 позиций), "Регистрация предприятий" (+14

позиций), "Подключение к системе электроснабжения" (+9 позиций) и сохранил позицию по индикатору "Обеспечение исполнения контрактов" (4 место).

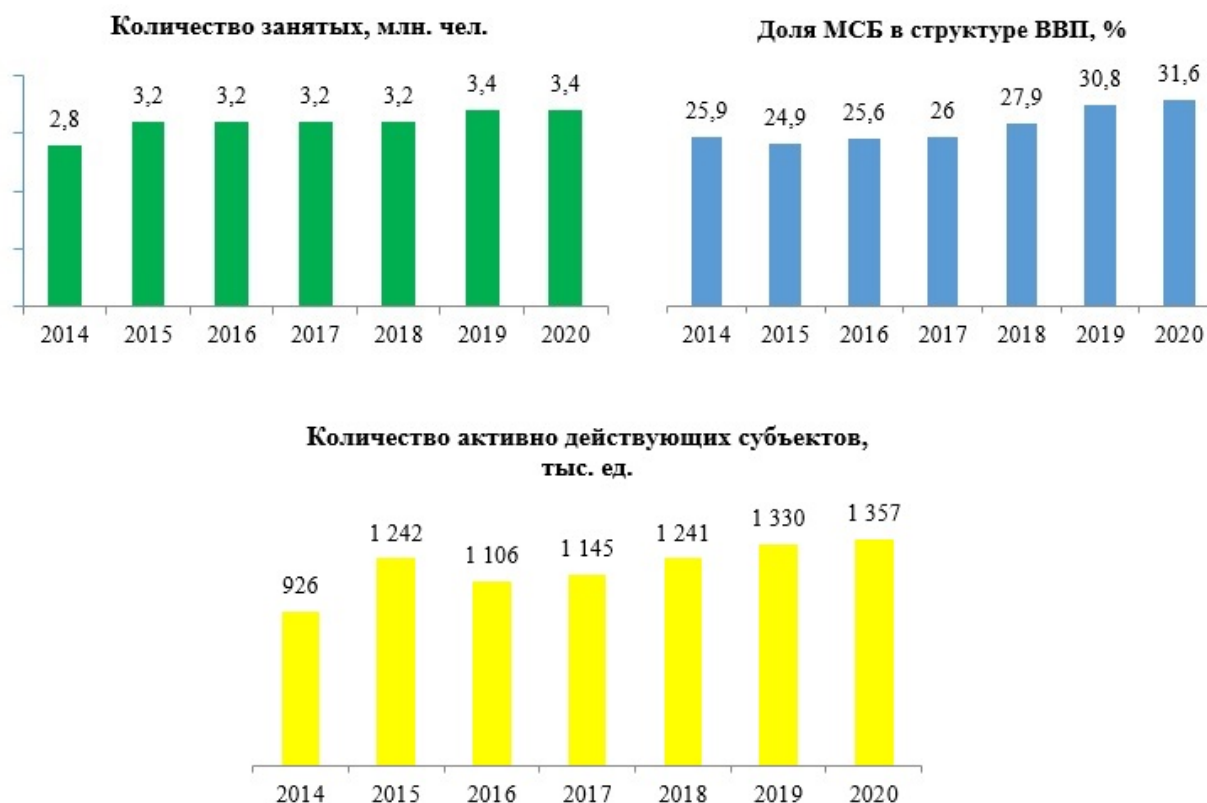


Рисунок 3. Динамика основных показателей МСБ.

Источник: Бюро национальной статистики АСПИР РК

Однако Казахстан имеет существенный потенциал в развитии сектора МСБ. Уровень развития сектора МСБ остается значительно ниже, чем в таких развивающихся странах, как Аргентина, Бразилия, Южная Африка и Китай. Средний показатель доли МСБ в структуре ВВП развивающихся стран равен 42 %, в то время как доля занятых составляет 64 % от общего населения страны. Показатели доли МСБ в структуре ВВП Казахстана в 1,4 раза ниже среднего показателя развивающихся стран (31,6 % по итогам 2020 года), а доля занятых в МСБ равна 39 % от экономически активного населения республики, что практически в 1,6 раза ниже среднего показателя.

Основными факторами, ограничивающими финансирование развития МСБ в Казахстане, являются ограниченный охват (по количеству) предпринимателей в секторе МСБ, ориентация поддержки со стороны институтов развития на суб-сегмент среднего бизнеса, недостаточность государственной поддержки, отсутствие мотивационной составляющей в инструментах финансовой поддержки со стороны институтов развития, а также высокие ставки кредитования БВУ.



Основными финансовыми инструментами ДО АО "НУХ "Байтерек" по поддержке микро-, малого и среднего предпринимательства являются обусловленное размещение средств в БВУ, субсидирование ставки вознаграждения и гарантирование кредита.

В 2020 году общий объем кредитного портфеля, по которому оказана поддержка субъектам МСБ, составил 1 680 млрд тенге. Объем кредитного портфеля по инструменту "Субсидирование ставки вознаграждения" равен 1 197,1 млрд тенге и составил 71 % от указанной поддержки. По данному направлению оказана финансовая поддержка 14 679 субъектам со средним размером поддержки, равным 81,6 млн тенге.

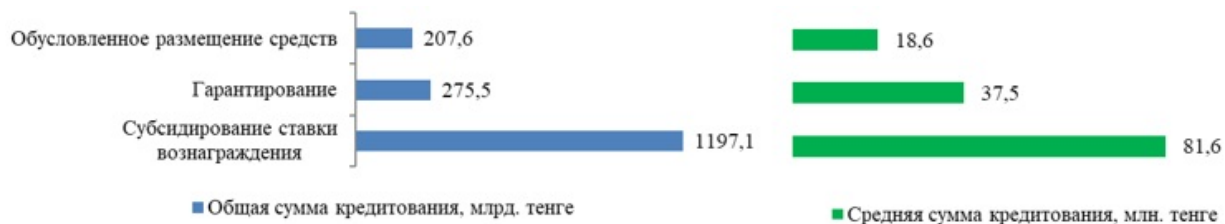


Рисунок 4. Финансовые инструменты поддержки и их основные показатели

Источник: годовые отчеты Даму

Средний размер поддержки превышает среднюю годовую выручку малого бизнеса в 3 раза, исходя из чего можно предположить, что основная часть финансовой поддержки направлена в суб-сегмент среднего предпринимательства, в то время как индивидуальные предприниматели, крестьянские хозяйства и малые предприятия не получают необходимого финансирования. На рисунке 5 ниже показано количество действующих субъектов микро-, малого и среднего предпринимательства, объемы выпускаемой продукции и количество занятых в каждом суб-сегменте. На основании этих данных видно, что 78,2 % объема выпускаемой продукции и 89,2 % рабочих мест относится к субъектам микро- и малого бизнеса.

Таким образом, для достижения максимального эффекта с точки зрения создаваемых рабочих мест и увеличения объемов выпускаемой продукции ДО АО "НУХ "Байтерек" в направлении поддержки предпринимательства в сегменте МСБ будет ориентировать финансовые инструменты поддержки в большей степени на суб-сегменты микро- и малого бизнеса.

Для этого Даму через микрофинансовые организации продолжит осуществлять поддержку микро-, малого бизнеса посредством апексных механизмов, а также автоматизировать бизнес-процессы по привлечению и размещению средств и субсидированию кредитов до 180 млн тенге.

В целях реализации поручения Главы государства по обеспечению долгосрочной тенговой ликвидности за счет средств НБ РК и средств, находящихся в его управлении,

выделено 1 трлн тенге банкам второго уровня. В свою очередь, для снижения долговой нагрузки на предпринимателей Даму субсидирует процентную ставку в рамках Национального проекта по развитию предпринимательства.

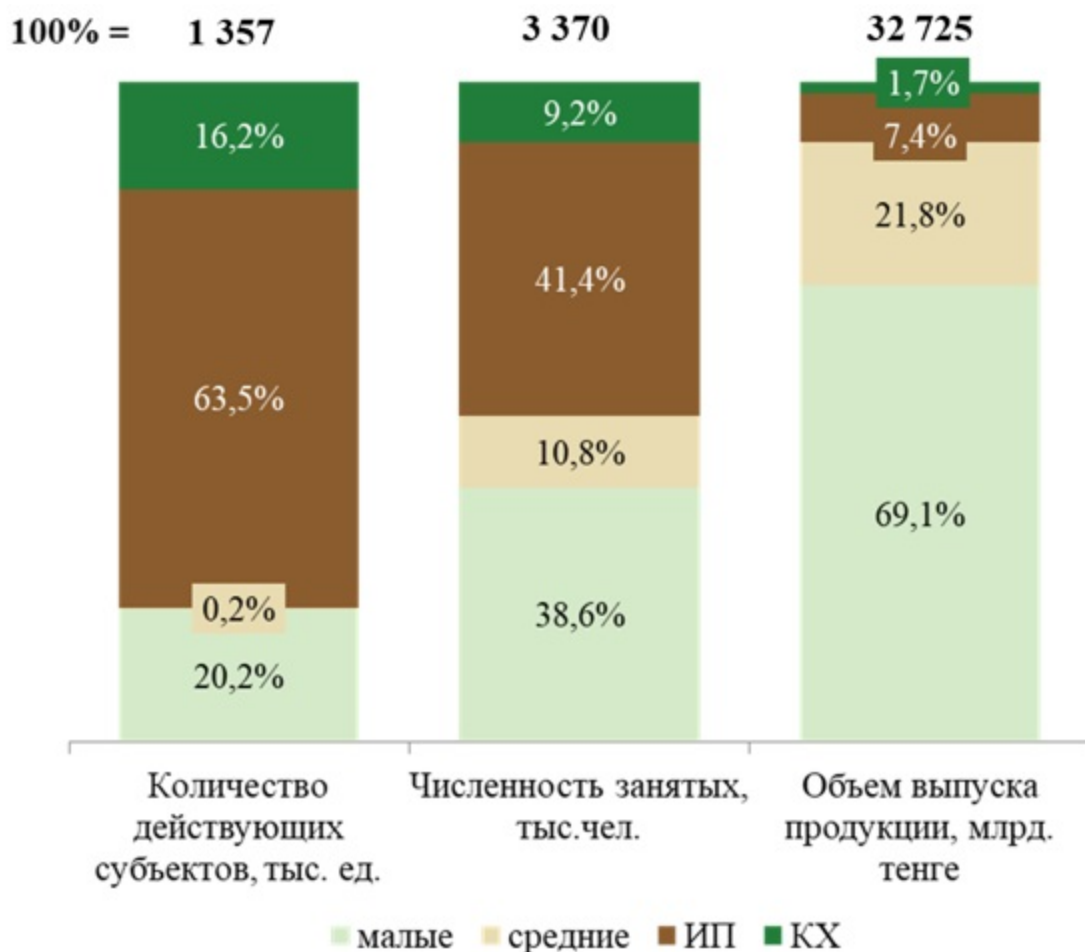


Рисунок 5. Количество действующих субъектов МСБ, объем выпускаемой продукции и количество рабочих мест в размере по сегментам за 2020 год

Источник: Бюро национальной статистики АСПИР РК

При оказании ДО АО "НУХ "Байтерек" финансовых мер поддержки МСБ будут предусмотрены механизмы встречных обязательств со стороны поддерживаемых предприятий по повышению своей социально-экономической эффективности.

В сложившейся макроэкономической ситуации при высокой ставке рефинансирования ставка кредитования МСБ со стороны БВУ по специальным программам (в том числе по совместным программам Даму с международными финансовыми организациями и местными исполнительными органами) составляет от 6 до 18 %. Уровень маржинальности в отраслях, где создаются и развиваются МСБ, зачастую ненамного превышает ставку кредитования, то есть возможности роста и развития бизнеса за счет заемных средств сильно ограничены.

При этом в соответствии с Национальными проектами "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" и по развитию предпринимательства отбор проектов для предоставления поддержки будет осуществляться с учетом увеличения производительности труда, модернизации и расширения производства, а также эффективности реализуемых проектов.

В целях предоставления малому и среднему бизнесу доступа к рынку капитала для поиска источников финансирования, инвестиционных возможностей, инвесторов и вторичных торгов имеющимися долями/акциями АО "НУХ "Байтерек" совместно с Казахстанской фондовой биржей (далее – KASE) планирует дальше совершенствовать созданную 15 июня 2018 года торговую площадку для МСБ (private market), предназначенную для предоставления субъектам малого и среднего бизнеса в организационно-правовой форме "ТОО" альтернативного источника финансирования без необходимости получения статуса публичной компании. Также, совместно с KASE будет проработан вопрос о предоставлении:

1) площадки для предварительной презентации проектов МСБ с приглашением потенциальных инвесторов;

2) онлайн витрины на базе "Digital Baiterek" для размещения информации проектов АО "НУХ "Байтерек";

3) предоставление листинга пилотных проектов на KASE.

Кроме того, в целях поддержки МСБ АО "НУХ "Байтерек" будут приняты меры по:

1) содействию в реализации проектов среднего размера путем финансирования через банки второго уровня;

2) поддержке внедрения на предприятиях новых технологий, методов ведения бизнеса, бизнес модели (удаленный/домашний офис, онлайн-обучение, совместные разработки и электронная коммерция);

3) стимулированию крупных предприятий к сотрудничеству с МСБ путем их поддержки в цепочках поставок;

4) развитию экосистем вокруг крупных инвесторов через пакетный принцип поддержки: разработка проектно-сметной документации, льготное финансирование, доленое финансирование и экспортная поддержка;

5) приоритезации проектов Даму с наибольшим социально-экономическим эффектом.

#### **4.1.3 Повышение экспортного потенциала**

Одной из приоритетных задач, поставленных Первым Президентом Республики Казахстан – Елбасы, является необходимость совершенствования инструментов поддержки экспорта, создания условий для выхода казахстанских товаров на внешние рынки. Опыт таких стран, как Республика Сингапур, Королевство Таиланд, Федерация

Малайзия, наглядно демонстрирует преимущества экспортоориентированных стратегий, т.к. вывод товаров на внешние рынки способствовал стремительному экономическому росту этих стран.

В декабре 2015 года Казахстан вступил во Всемирную торговую организацию (далее – ВТО), что ставит задачу казахстанским предпринимателям конкурировать с производителями со всего мира в условиях снижения барьеров, защищающих национальные рынки. В частности, правила ВТО устанавливают минимально допустимые ставки по кредитам для экспортеров.

В настоящее время в Республике Казахстан системно реализуется комплекс мер, направленных на поддержку отечественного предпринимательства и обрабатывающей промышленности.

Первым Президентом Республики Казахстан – Елбасы в Послании народу Казахстана от 31 января 2017 года "Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность" определено приоритетное направление политики индустриализации с акцентом на развитие конкурентоспособных экспортных производств. В этой связи разработан Национальный проект "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев", нацеленный на создание условий для увеличения объемов несырьевого экспорта в два раза к 2025 году (к уровню 2019 года).

В Послании Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы народу Казахстана от 10 января 2018 года – "Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции" индустриализация должна стать флагманом внедрения новых технологий: "...Необходимо разработать и апробировать новые инструменты, направленные на модернизацию и цифровизацию наших предприятий с ориентацией на экспорт продукции ...".

В Послании народу Казахстана от 5 октября 2018 года "Рост благосостояния казахстанцев: повышение доходов и качества жизни" Елбасы отметил, что экспортоориентированная индустриализация должна стать центральным элементом экономической политики.

Президент Республики Казахстан Токаев К.К. в Послании народу Казахстана от 1 сентября 2020 года "Казахстан в новой реальности: время действий" поручил Правительству Республики Казахстан запустить программу экспортной акселерации, направленную на средние несырьевые предприятия, чтобы обеспечить целевую поддержку от идеи до результата с целью усиления их экспортной поддержки. Работа по продвижению экспорта казахстанских товаров и услуг в новых мировых реалиях должна стать для Правительства приоритетной.

В целях реализации поставленных задач по стимулированию экспортного потенциала Казахстана, а также диверсификации экспорта с ориентацией на высокую

добавленную стоимость, стратегически важным направлением деятельности KazakhExport станет усиление финансовой поддержки экспортеров.

В рамках Государственной программы индустриально-инновационного развития на 2020 – 2025 годы (далее – ГПИИР) (постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года № 1050), в целях повышения статуса KazakhExport, как экспортно-кредитного агентства (далее – ЭКА), KazakhExport с 2020 года начал работать через механизм гарантирования страховых выплат (по обязательствам юридического лица, выплаты по которым могут быть осуществлены только при недостаточности собственных средств юридического лица).

Наличие государственной гарантии увеличивает степень надежности KazakhExport и, соответственно, доверие к нему со стороны международных финансовых институтов и зарубежных ЭКА, что стимулирует их сотрудничество.

В рамках реализации документов системы государственного планирования в части реализации политики продвижения экспорта, в целях дальнейшего увеличения емкости по страхованию рисков, максимального размера поддержанной сделки по крупным поставкам и/или сделкам, а также поддержания финансовой устойчивости KazakhExport, предусмотрено увеличение уставного капитала KazakhExport на сумму 55 млрд тенге. Увеличение уставного капитала KazakhExport до 160 млрд тенге позволит контролировать риск андеррайтинга при крупных экспортных сделках в размере 95 млн долл. США или 25 % от размера капитала.

Кроме того, основываясь на международном опыте агентств по продвижению экспорта, необходимо внедрение субсидирования ставки вознаграждения при финансировании экспортных операций с обеспечением страховой защиты, выдаваемого финансовыми институтами для повышения конкурентоспособности отечественных товаров несырьевого сектора в рамках разработанного проекта Закона Республики Казахстан "О промышленной политике".

Данные меры потребуют подготовки в виде проработки стандартов системы корпоративного управления, системы управления рисками, учетной политики, а также усиления штата сотрудников KazakhExport.

В целом будут расширена география экспорта и проведена проактивная работа через зарубежное и региональное присутствие KazakhExport для увеличения партнеров и клиентов в странах приоритетного и высокого интереса. В соответствии с проводимой государственной политикой для оказания эффективной и качественной поддержки экспортерам будут проводиться внутренние процедуры по развитию KazakhExport. Так, немаловажными факторами являются повышение качества человеческих ресурсов посредством развития знаний и навыков, проведение семинаров и тренингов в регионах Казахстана.

В рамках цифровизации бизнес-процессов KazakhExport будет проведена работа по оптимизации и автоматизации деятельности для повышения доступа клиентов к предоставляемым услугам.

Кроме того, АО "НУХ "Байтерек" будут приняты такие меры как:

1) проработка механизма фондирования инструмента по финансированию нерезидентов-импортеров через БРК для приобретения отечественных ТРУ по низкой ставке, который обеспечит необходимую конкурентоспособность отечественным экспортерам;

2) пакетная поддержка, возвращение экспортеров (KazakhExport, ККМ, БРК, Даму) для повышения количества новых экспортеров;

3) проработка возможности внедрения встречных обязательств для экспортеров-получателей финансовых мер государственной поддержки в виде конвертации части валютной выручки в рамках реализации пункта 31 общенационального плана мероприятий по реализации Послания Главы государства от 1 сентября 2020 года.

#### **4.1.4 Развитие экосистемы долевого финансирования (private equity)**

Развитие рынка венчурного финансирования и инноваций

Венчурное финансирование – это инструмент финансирования в форме прямых инвестиций (далее – ПИ), которое предоставляется фирмами или фондами венчурного капитала стартапам, компаниям, находящимся на ранней стадии развития, и развивающимся компаниям, которые обладают высоким потенциалом роста или продемонстрировали высокие темпы роста.

В 2020 году рост объема инвестиций в венчурные сделки наблюдался в Европе (16,6 %, до 49 млрд долл. США), Северная Америка (13 %, до 156,2 млрд долл. США), в Азии (40 %, до 79,7 млрд долл. США). В течение 4-го квартала 2020 года венчурные инвестиции в США по-прежнему были сосредоточены на ключевых секторах, имеющих отношение к нынешней пандемии, включая финансовые технологии, здравоохранение и биотехнологии, а также транспорт. На перечисленные секторы приходились многие из крупнейших раундов финансирования квартала, включая Resilience (725 млн долл. США), Robinhood (668 млн долл. США), Chime (533 млн долл. США), Nuro (500 млн долл. США), Tempus Labs (450 млн долл. США) и Hippo Insurance (350 млн долл. США).

В мировой практике венчурный бизнес является основным источником финансирования в инновационные разработки и коммерциализацию технологий. При этом ключевую роль в развитии рынка венчурного капитала в мире на первых этапах осуществляет государство через софинансирование венчурных фондов, предоставление льгот и снижение налогового бремени для инновационных фирм и венчурных предприятий.

В Казахстане развитие венчурного финансирования и инкубирование высокотехнологических компаний остаются одними из актуальных задач в повышении эффективности инновационного предпринимательства. Несмотря на все усилия государства, развитие технологического предпринимательства в Казахстане находится на начальном этапе ввиду отсутствия надежной инфраструктуры венчурного рынка и недостаточного количества венчурных фондов.

В целях создания благоприятных условий развития отрасли в июле 2018 года принят Закон Республики Казахстан "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам венчурного финансирования". Разработаны соответствующие инструменты поддержки венчурных инвестиций.

ККМ как международный фонд фондов и член международной ассоциации прямых инвестиций "Emerging Markets Private Equity Association" также имеет возможность сотрудничества с глобальными венчурными фондами, что поможет в дальнейшем повысить привлекательность казахстанских проектов на глобальном рынке. ККМ будет участвовать в развитии сегмента венчурного финансирования с фокусом на инвестиции в ранних (после посевных) стадиях и стадиях роста.

В связи с тем, что инвестиции на посевных стадиях проекта очень рискованны и имеют большой процент неудач, венчурные инвестиции будут вкладываться как в проекты в послепосевном периоде, так и уже действующие, наиболее перспективные инновационные проекты на этапе их масштабирования на рынке.

В рамках развития направления венчурного финансирования ККМ выступит в качестве оператора программы софинансирования частных венчурных фондов, будет обеспечивать их сопровождение, содействовать распространению стандартов, лучших практик и аналитических обзоров деятельности профессиональных участников венчурного рынка для обеспечения постепенной интеграции в глобальную экосистему инноваций. Это будет достигнуто путем создания и участия в венчурных фондах, создания разветвленной сети партнеров и расширения пула проектов.

Также будут оказываться услуги по сервисно-технологическому консалтингу в рамках Программы "Лидеры конкурентоспособности – национальные чемпионы 2.0", в частности, по технологическому аудиту, технологической экспертизе проектов и сопровождению проектов.

Кроме того, будут реализованы услуги по технологическому брокерству в формате B2B (бизнес для бизнеса), которые в том числе будут включать в себя: поиск и подбор технологии или команды разработчиков для решения технологической задачи предприятия, помощь в подборе партнеров для технологического сотрудничества, сопровождение/ведение переговоров с носителями интересующих технологий и другие.

Также в рамках развития инновационной экосистемы и создания привлекательных условий для предприятий будут приняты меры по: предоставлению инновационных

ваучеров на технологическое развитие, развитию корпоративных инноваций, проведению технологического скаутинга и хакатона.

В целях определения технологических трендов и инновационных решений будут оказаны информационно-аналитические услуги с применением инструмента форсайта.

Для определения единых подходов к оценке инновационности проектов агропромышленного комплекса QazTech Ventures разработана методика, с помощью которой на основании проведенной оценки степени инновационности проектов возможно предоставлять различные инструменты финансовой поддержки субъектам сельского хозяйства, в том числе и льготное кредитование в зависимости от степени инновационности проекта. Также, с целью повышения технологических компетенций субъектов АПК QazTech Ventures предоставит услуги по экспертно-технологическому сопровождению проектов путем проведения технологической экспертизы проектов, исследованию готовности предприятия к технологическому перевооружению и мониторингу и управлению затратами проекта.

#### Развитие рынка долевого финансирования

Иностранные инвестиции играют особую роль в экономике Казахстана, являясь источником капитализации, развития инфраструктуры страны и новых технологий. Привлечение иностранных инвестиций в экономику Республики Казахстан, а также их эффективное использование создают новые рабочие места и новые инновационные предприятия с высокой добавленной стоимостью.

По итогам 2020 года валовый приток прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ) в Казахстан составил 17,1 млрд долл. США (24,1 млрд долл. США в 2019 году). ПИИ в Казахстан осуществлялись в основном в предприятия нефтегазового сектора и металлургической промышленности. Основными странами-прямыми инвесторами Казахстана в 2020 году являлись Нидерланды (30,1% от валовых поступлений иностранных прямых инвестиций), США (13,1%), Швейцария (10,4%), Российская Федерация (7,1%) и Китай (5,6%).

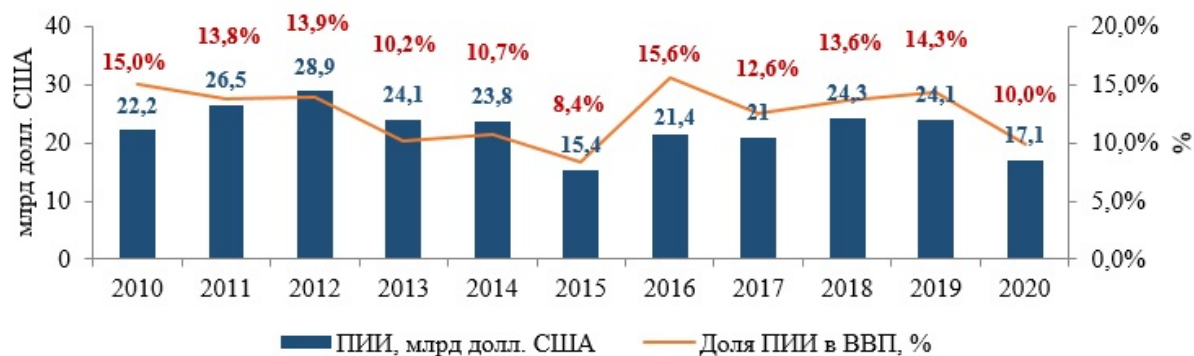


Рисунок 6. Прямые иностранные инвестиции в Республику Казахстан, 2010 – 2020 годы



Источник: НБ РК

Деятельность на рынке ПИИ в Казахстане исторически концентрировалась в 3 ключевых секторах: энергетика (21 %), финансовые услуги (15 %) и добыча полезных ископаемых (11 %). Эти сектора являются существенными с точки зрения количества сделок и на них приходится значительная доля от общего объема инвестиций в Казахстане.

С созданием государственных и квазигосударственных фондов, мандаты которых направлены на развитие несырьевых секторов, инвестиции в сектора энергетики, сельского хозяйства и транспорта начали увеличиваться в последние 5 лет.

Ключевым игроком на рынке прямых инвестиций (далее – ПИ) среди группы компаний АО "НУХ "Байтерек" является ККМ, задачами которого являются привлечение ПИ и содействие устойчивому экономическому развитию Казахстана путем предоставления долевого финансирования через фонды прямых инвестиций (далее – ФПИ). ККМ инвестирует и управляет ФПИ в партнерстве с международными институциональными инвесторами, суверенными фондами и международными финансовыми организациями с целью дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности.

ККМ предоставляет поддержку компаниям, которые соответствуют приоритетным направлениям государственной экономической политики. По состоянию на 31 декабря 2020 года одиннадцать из пятнадцати фондов имеют полный или частичный мандат по инвестированию в проекты на территории Республики Казахстан, охватывая все приоритетные сектора ГПИИР.

ККМ ориентирован на создание дополнительной стоимости портфельных компаний путем развития деловой сети контактов в ключевых отраслях, совместной работы с кэптивными фондами и поддержки команд GP в приобретении инвестиционных активов.

В рамках содействия устойчивому экономическому развитию Казахстана ККМ задействует потенциал ПИ для создания лидирующих на рынке бизнесов, которые смогут способствовать экономической диверсификации страны; ориентируется на МСБ, имеющий большой потенциал на региональном рынке; способствует развитию устойчивого бизнеса, основанного на признанных экологических, социальных и управленческих стандартах ESG.

На конец 2020 года количество фондов прямых инвестиций с участием ККМ составило 15 фондов с общей капитализацией 2,8 млрд долл. США. Фонды ориентированы на проекты в различных отраслях и инвестиционных направлениях. Наибольшая доля инвестиций ККМ пришлась на транспорт и логистику (34 %), энергетику (22 %) и производство продуктов питания (12 %).

Дальнейшее развитие рынка ПИ, в стране способствует повышению инвестиционной привлекательности Казахстана, получению доступа к капиталу,

имеющемуся на глобальном рынке ПИ, и позволит создать лидирующие на рынке компании, которые в свою очередь, смогут в дальнейшем способствовать экономической диверсификации.

#### Развитие рынка стрессовых активов

В соответствии с поручением Президента Республики Казахстан, озвученным на заключительном заседании Государственной комиссии по чрезвычайному положению от 11 мая 2020 года, необходимо создание цивилизованного рынка неработающих активов.

Рынок стрессовых активов в Казахстане не имеет активных участников в лице специализированных управляющих фондами. Тем не менее, размер рынка стрессовых активов значительно большей и обладает высоким потенциалом для развития. В основном он представлен коммерческими банками и государственными фондами (АО "Фонд проблемных кредитов" и АО "Инвестиционный фонд Казахстана").

Рынок стрессовых активов в Казахстане демонстрировал рост в 2016 – 2018 годы, вызванный экономическими спадами и ненадлежащим управлением заемщиками. По состоянию на конец 2018 года объем рынка составил 780 млрд тенге (на 3,4 % больше по сравнению с 2017 годом).

После недавних экономических потрясений, таких как вспышка коронавирусной инфекции, девальвация национальной валюты и низкие цены на нефть, в 2020 – 2021 годы отмечаются ухудшение ситуации с неработающими займами в банковском секторе и, следовательно, рост объема рынка стрессовых активов.

По мнению экспертов наиболее уязвимыми являются МСБ, в частности, которые работают в сфере недвижимости, сельского хозяйства, экспортно и импортоориентированных отраслей (нефтегаз, транспорт, торговля). По их словам в последнее время большое количество кредитов реструктурировано под влиянием COVID-19, в основном это займы клиентов, оперирующих в сферах торговли, авиаперевозки, развлечения, туризма, ресторанного бизнеса и других секторах.

Однако стоит отметить, что на данный момент рынок стрессовых активов нуждается в хорошо продуманной нормативной базе, инфраструктуре по восстановлению неработающих займов и структурированной методологии в отношении коммерческих условий для улучшения сотрудничества между государственными фондами и БВУ.

В целях оздоровления рынка стрессовых активов ККМ будет участвовать в фондах стрессовых активов, которые, в свою очередь, будут инвестировать в стрессовые активы, в том числе в долговые обязательства компаний, которые не в состоянии обслуживать свои долги, или компаний, которые испытывают проблемы с ликвидностью и нуждаются в дополнительном капитале для реструктуризации и осуществления операционных изменений. Для эффективного управления доступным капиталом средств, выделенных для инвестирования в данный сегмент, ККМ

планирует привлекать независимых и опытных GP, которые будут инвестировать в компании с надежной бизнес-моделью и существенной внутренней стоимостью (intrinsic value) с целью получения прибыли за счет реструктуризации.

#### Развитие рынка инфраструктурных активов / ГЧП

Инфраструктурный рынок представляет собой относительно небольшую часть мирового рынка прямых инвестиций, однако объем активов под управлением данного сектора неуклонно растет благодаря стабильно высокой доходности инфраструктурных инвестиционных проектов. При этом основное преимущество инфраструктуры заключается в том, что данный сектор имеет низкую корреляцию с другими активами, хеджируется от инфляции и обеспечивает надежный поток доходов.

Инфраструктурные инвестиции, в основном, осуществляются путем ГЧП. В целом ГЧП – это юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество государственного партнера с одной стороны и частного партнера с другой стороны в целях привлечения в развитие инфраструктуры частных инвестиций.

По данным акционерного общества "Казахстанский центр государственно-частного партнерства" в Казахстане по состоянию на 1 сентября 2020 года заключено 813 договоров на общую сумму 1,8 трлн тенге, 601 проект введен в эксплуатацию и привлечено 300 млрд тенге инвестиций.

За последние 5 лет инвестиции на рынке инфраструктуры в Казахстане сконцентрированы в сфере транспорта и логистики. Отмечается активное участие государства и международных финансовых организаций (далее – МФО) в качестве основных спонсоров и некоторое участие частных инвесторов в отдельных сегментах (дорожное строительство, возобновляемые источники энергии и здравоохранение).

Механизм ГЧП является относительно новым для Казахстана с ограниченным количеством и размером финансирования исторических проектов. Отсутствие у муниципалитетов достаточной компетенции в коммерчески-ориентированных инфраструктурных проектах является одной из проблем развития механизма ГЧП.

В целом в Казахстане наблюдается активность рынка инфраструктурных инвестиций во всех направлениях и секторах, включая транзитную инфраструктуру, энергетику, социальное, а также коммунальное строительство. В связи с благоприятным геополитическим расположением страны, наличием дорожных, железнодорожных и водных каналов транзитная инфраструктура является одним из наиболее перспективных направлений инфраструктурного строительства.

Растущий спрос на социальную инфраструктуру также открывает возможности для реализации проектов ГЧП в медицинской и образовательной сферах. Текущие проекты ГЧП в области строительства больниц предлагают инвесторам выгодные условия, включая фиксированные и защищенные бюджетом компенсации капитальных затрат, операционные и управленческие сборы, а также различные налоговые субсидии.

Также стоит отметить, что устойчивая энергетика остается ключевым долгосрочным приоритетом для государства и в настоящее время правительство предлагает привлекательные инвестиционные условия в секторе возобновляемых источников энергии для частных инвесторов.

Учитывая потенциал рынка для дальнейшего развития, ККМ будет способствовать развитию рынка инфраструктурных активов через создание фонда/платформ, ориентированных на финансирование инфраструктурных проектов в вышеуказанных отраслях с привлечением местных институциональных инвесторов.

Наряду с этим будет осуществляться консультационная поддержка в вышеуказанных отраслях по вопросам структурирования проектов и разработки предпроектной документации.

#### **4.2 Стратегическое направление деятельности 2. Развитие агропромышленного комплекса**

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

В связи с этим АО "НУХ "Байтерек", как объединенный холдинг, с 2021 года предусматривает развитие сырьевого направления агропромышленного комплекса в рамках задач, обозначенных в Национальном проекте по развитию АПК. Вместе с этим АО "НУХ "Байтерек" до объединения с АО "НУХ "КазАгро" осуществляло финансовую поддержку АПК в части ее переработки, в том числе агрохимии и пищевой промышленности в рамках реализации ГПИИР и Государственной программы поддержки и развития бизнеса "Дорожная карта бизнеса 2025" (далее – "ДКБ-2025") (постановление Правительства Республики Казахстан от 24 декабря 2019 года № 968).

Ранее АО "НУХ "КазАгро" создано в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 11 декабря 2006 года № 220 "О некоторых вопросах развития агропромышленного комплекса" и постановлением Правительства Республики Казахстан от 23 декабря 2006 года № 1247 "О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 11 декабря 2006 года № 220". АО "НУХ "КазАгро" переданы в распоряжение акции 7 организаций – акционерного общества "КазАгроФинанс" (далее – КАФ), акционерного общества "Аграрная кредитная корпорация" (далее – АКК), акционерного общества "Национальная компания "Продовольственная контрактная корпорация" (далее – АО "НК "Продкорпорация"), акционерного общества "КазАгроГарант" (далее – АО "КазАгроГарант"), акционерного общества "КазагроМаркетинг" (далее – АО "КазагроМаркетинг"), акционерного общества АО "Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства" (далее – ФФПСХ), акционерного

общества "КазАгроПродукт" (далее – АО "КазАгроПродукт"). АО "Казагромаркетинг" в 2017 году преобразовано в товарищество с ограниченной ответственностью "Казагромаркетинг" (далее – ТОО "Казагромаркетинг").

В рамках исполнения поручения Президента Республики Казахстан Токаева К.К. от 23 июля 2019 года, данного на расширенном заседании Правительства Республики Казахстан, Программы трансформации АО "НУХ "КазАгро", одобренной Государственной комиссией по модернизации экономики Республики Казахстан от 13 сентября 2019 года и утвержденной решением совета директоров АО "НУХ "КазАгро" от 23 ноября 2019 года, на момент реорганизации АО "НУХ "Байтерек" путем присоединения к нему АО "НУХ "КазАгро" количество дочерних организаций АО "НУХ "КазАгро" составило 3 организации – КАФ, АКК, ФФПСХ.

Предшествующая этому работа проведена следующим образом.

АО "НК "Продкорпорация" постановлением Правительства Республики Казахстан от 27 мая 2020 года № 326 передано в республиканскую собственность. ТОО "Казагромаркетинг" прекратило свою деятельность на основании приказа некоммерческого акционерного общества "Государственная корпорация "Правительство для граждан" (далее – НАО ГК "Правительство для граждан") от 4 октября 2019 года № 3431. АО "КазАгроПродукт" прекратило свою деятельность путем присоединения к АКК на основании приказа НАО ГК "Правительство для граждан" от 17 марта 2020 года № 3621. АО "КазАгроГарант" прекратило свою деятельность путем присоединения к ФФПСХ на основании приказа НАО ГК "Правительство для граждан" от 19 декабря 2019 года № 6187.

#### 4.2.1 Текущая ситуация в агропромышленном комплексе

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



\*данные за 12 мес. 2020 года

Рисунок 7. Динамика производства в сельском хозяйстве, млрд тенге

Источник: Бюро национальной статистики РК

В условиях последовательных темпов роста в животноводстве в растениеводстве наблюдается высокая зависимость от природно-климатических факторов, сказывающаяся на колебаниях урожайности основных сельскохозяйственных культур (низкая урожайность в 2012 году на фоне рекордного урожая зерна в 2011 году привела к общему падению индекса физического объема производства в сельском хозяйстве на 21,6 %).

Несмотря на положительные тенденции в отрасли, сельское хозяйство Казахстана характеризуется низкой производительностью труда, обусловленной невысокой урожайностью сельскохозяйственных культур (далее – сельхозкультуры) и продуктивностью сельскохозяйственных животных (далее – сельхозживотные), использованием устаревших трудозатратных технологий, слабой инновационной активностью субъектов отрасли.

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

Вместе с этим инвестиции в основной капитал в сельском хозяйстве выросли с 2011 года в 4,6 раза, что обусловлено общим ростом кредитования со стороны группы компаний АО "НУХ "Байтерек", увеличением субсидирования инвестиционных затрат, а также ростом стоимости сельхозтехники и оборудования после перехода на свободно плавающий обменный курс тенге в 2015 году.



\*данные за 12 мес. 2020 года

Рисунок 8. Инвестиции в основной капитал в сельском хозяйстве, в млрд тенге

Источник: Бюро национальной статистики РК

На конкурентоспособность агропромышленного комплекса (далее – АПК) отрицательно влияет мелкотоварность производства. В 2019 году около 57 % говядины и баранины, 54,3 % картофеля и помидоров, 72,9 % молока произведено в личных подсобных хозяйствах (далее – ЛПХ).

Основные посевные площади в республике отводятся под зерновые культуры, из них порядка 15,4 млн гектар или 74 % занимает пшеница. Объемы производства пшеницы превышают уровень национального потребления, а избыток экспортируется. Казахстан традиционно входит в число крупнейших экспортеров по зерну и муке.

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

Отечественное производство овощей, картофеля, бахчевых культур удовлетворяет потребности населения. Однако наблюдается высокая импортозависимость по фруктам (63 %), винограду (57 %), а также овощам в межсезонье вследствие нехватки современных мощностей хранения и объемов производства в тепличных хозяйствах.

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

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

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

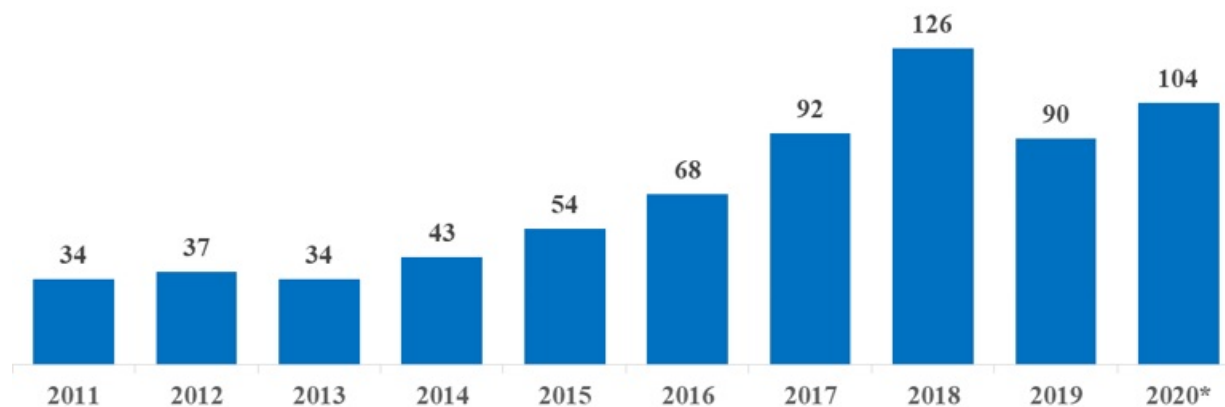


\*данные за 12 мес. 2020 года

Рисунок 9. Производство продуктов питания, в млрд тенге

Источник: Бюро национальной статистики РК

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



\*данные за 12 мес. 2020 года

Рисунок 10. Инвестиции в основной капитал в отрасли производства продуктов питания, в млрд тенге

Источник: Бюро национальной статистики РК

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

1) низкое качество отечественного сырья, затрудняющее его промышленную переработку;



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

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

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

#### **4.2.2 Поддержка сельхозтоваропроизводителей, как драйвер развития отрасли**

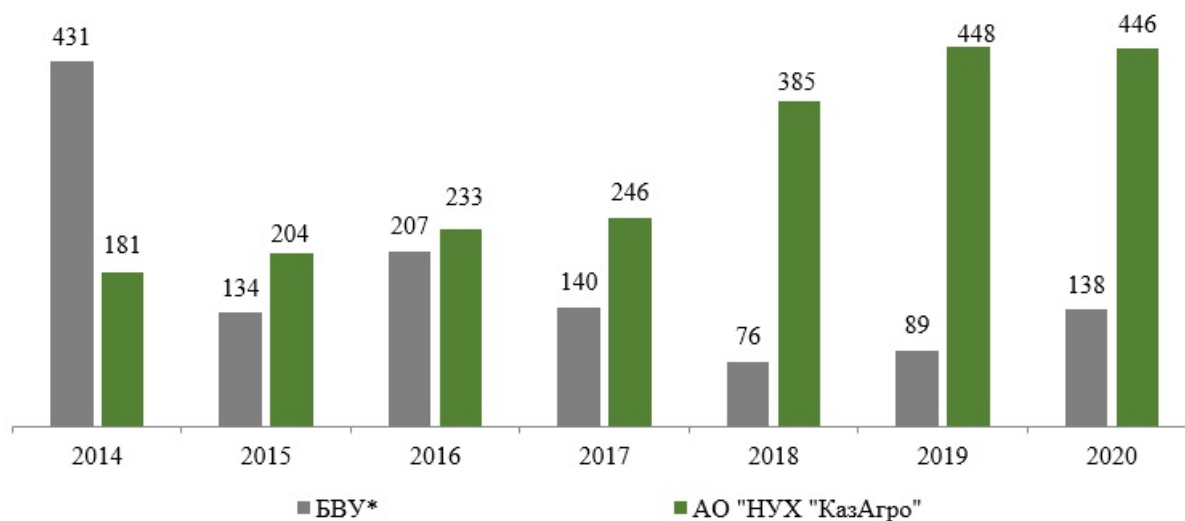
Основной категорией потребителей услуг группы компаний объединенного холдинга в области АПК являются крестьянские и фермерские хозяйства, сельскохозяйственные предприятия (далее – сельхозпредприятия) в форме товариществ с ограниченной ответственностью или акционерных обществ, индивидуальные предприниматели,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

Так, по состоянию на 1 января 2021 года в Казахстане зарегистрировано 1 636 249 домашних хозяйств, 225 030 крестьянских и фермерских хозяйств, а также 18 631 юридическое лицо.

Всего по состоянию на 1 января 2021 года кредитный портфель группы компаний АО "НУХ "Байтерек" состоит из более 80 тыс. конечных заемщиков, из которых порядка 61,7 тыс. профинансировано напрямую и порядка 18,3 тыс. – через фондирование АКК банков второго уровня (далее – БВУ), КТ и МФО.

Основными источниками кредитных ресурсов для субъектов АПК являются дочерние компании АО "НУХ "Байтерек", БВУ, КТ, МФО.

При этом последние годы основным кредитором на рынке АПК выступили дочерние организации АО "НУХ "КазАгро".



\* данные БВУ без учета фондирования от АО "НУХ "КазАгро"

Рисунок 11. Объем кредитования сельского хозяйства АО "НУХ "КазАгро" и БВУ, в млрд тенге

Источник: Бюро национальной статистики РК и План развития АО "НУХ "КазАгро"

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

Частично снижение активности БВУ в сельском хозяйстве компенсировано АО "НУХ "КазАгро", осуществившим фондирование БВУ для последующего кредитования субъектов АПК в 2014 году – на 20 млрд тенге, в 2015 году – на 44 млрд тенге, в 2016 году – на 33 млрд тенге, в 2017 году – на 35,7 млрд тенге, в 2018 году – на 35,6 млрд тенге, в 2019 году – на 46,9 млрд тенге, в 2020 году – на 31 млрд тенге.

До 2015 года объемы кредитования сельского хозяйства со стороны БВУ превышали объемы кредитования АО "НУХ "КазАгро" в 2-4 раза. Доля сельского хозяйства в объеме ежегодной выдачи банковских кредитов упала с 7,8% в 2011 году до 1,1 % в 2020 году.

По состоянию на 31 декабря 2020 года более 44% банковских займов в отрасли приходится на краткосрочные кредиты (менее 1 года).

Важно отметить, что доля сельского хозяйства в структуре ВВП республики практически с 2011 года остается на том же уровне (в 2011 году – 4,9%, в 2017 году – 4,6%, в 2018 году – 4,4%, в 2019 году – 4,4%, за 9 месяцев 2020 года – 5,2%). Указанные данные свидетельствуют о значительном недофинансировании отрасли со стороны БВУ.

Помимо макроэкономических факторов на значительное падение ежегодных объемов банковского кредитования сельского хозяйства повлияли невозвратность займов и ухудшение финансового состояния крупных зерновых холдингов, что снизило уровень доверия банковского сектора к отрасли.

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

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

2) нехватка действенных инструментов хеджирования отраслевых рисков;

3) низкая ликвидность залогового обеспечения в сельской местности, в том числе связанная со слабым развитием рынка земли и прав землепользования, являющихся основным залоговым инструментом для многих СХТП;

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

5) более высокие, в сравнении с дочерними компаниями АО "НУХ "КазАгро", ставки вознаграждения по займам;

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

На вовлечение БВУ и других частных финансовых организаций в кредитование АПК направлен комплекс мер Национального проекта по развитию АПК, включая субсидирование ставок вознаграждения по займам и лизингу, внедрение системы аграрных расписок, развитие системы гарантирования займов, повышение эффективности системы агрострахования, долевое финансирование, софинансирование, фондирование через АКК и другие меры.

Вместе с тем, стоит отметить, что АО "НУХ "КазАгро" в последние два года до присоединения к АО "НУХ "Байтерек" проведена масштабная работа по повышению эффективности деятельности и обеспечения финансовой устойчивости вследствие понесенных значительных убытков.

15 июля 2019 года Президент Республики Казахстан на расширенном заседании Правительства Республики Казахстан поручил принять конкретные меры по реформированию и повышению эффективности деятельности АО "НУХ "КазАгро".

До начала реализации Программы трансформации, одобренной в рамках исполнения вышеуказанного поручения Президента Республики Казахстан, эффективной деятельности АО "НУХ "КазАгро" препятствовали следующие основные факторы:

1) низкий уровень автоматизации, объемная и архаичная система бумажных кредитных досье, долгие сроки принятия решений по кредитам, что влияло на прозрачность и скорость принимаемых решений и создавало предпосылки для

коррупционных рисков (система не позволяла автоматически формировать отчеты по ссудному портфелю с отражением всех данных для расширенного анализа, в том числе в разрезе программ кредитования, погашения обязательств, просроченной задолженности, залогового портфеля, данных клиента);

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

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

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

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

В свою очередь, нерациональное использование трудовых и экономических ресурсов компаний, обусловленное многоуровневой системой управления, бюрократизацией процессов негативно сказывалось на качестве системы управления АО "НУХ "КазАгро".

В результате реализации программы трансформации по итогам 2020 года достигнуты следующие результаты.

Принята Стратегия развития АО "НУХ "КазАгро" на 2020 – 2029 годы ( постановление Правительства Республики Казахстан от 4 февраля 2020 года № 33), предусматривающая выход на безубыточность, а также ряд инициатив и показателей для развития АПК.

В 2020 году, несмотря на пандемию и снижение бюджетного фондирования в 5 раз за 2019 – 2020 годы (с 50 до 10 млрд тенге), АО "НУХ "КазАгро" обеспечен объем

кредитования на уровне 2019 года. За 2020 год общий объем кредитования составил 445,7 млрд тенге (в 2019 году – 448,6 млрд тенге). Для сравнения: БВУ за счет собственных средств и с учетом фондирования АКК на поддержку сельского хозяйства направило 138 млрд тенге.

Заключены договора финансового лизинга на 6 056 ед. сельхозтехники и оборудования на сумму 110 млрд тенге (в 2019 году договора на 5 893 ед. на 98,5 млрд тенге).

С начала 2020 года обеспечен рост совокупного ссудного портфеля с 887 млрд тенге до 1 016 млрд тенге. Консолидированные активы выросли с 1 313 млрд тенге до 1 377 млрд тенге.

Рентабельность активов и собственного капитала из отрицательного значения перешла в плюс: ROA (-0,76 % в 2019 году, 0,64 % в 2020 году) и ROE (-6,31 % в 2019 году, 4,95% в 2020 году).

Количество заемщиков выросло с 77 до 80 тыс., где доля МСБ в кредитовании выросла с 92 % в 2018 году до 95,3 % в 2020 году.

Рейтинговое агентство Moody's Investors Service повысило долгосрочные рейтинги эмитента АО "НУХ "КазАгро" с "Ba1" до "Ba3". Кроме того, рейтинговое агентство повысило краткосрочные рейтинги эмитента АО "НУХ "КазАгро" с уровня "Not Prime" до "Prime-3" и долгосрочный рейтинг эмитента по национальной шкале с уровня "Aa2.kz" до "Aaa.kz". Прогноз по долгосрочным рейтингам эмитента остается позитивным.

Общий портфель инвестиционных проектов (на 1 февраля 2021 года) вырос до 831 проекта на общую сумму 686 млрд тенге (сумма финансирования 511,6 млрд тенге). В 2020 году введено 57 проектов на 86 млрд тенге с созданием 1,1 тыс. постоянных рабочих мест.

Введены новые инструменты поддержки. В целях стимулирования банковского кредитования сельского хозяйства внедрены гарантирование кредитов БВУ на базе ФФПСХ, а также добровольное страхование, где ФФПСХ субсидируется 50 % от страховой премии.

Автоматизация основных бизнес процессов позволила перевести в цифровой формат 58% заемщиков или 14 тыс. клиентов. За счет автоматизации срок принятия предварительного решения сокращен до 15 минут, максимальный срок принятия окончательного решения сокращен с 15 до 3 рабочих дней (при отсутствии необходимости осмотра места бизнеса).

Количество кредитных продуктов сокращено с 33 до 10 ед.

За два года, начиная с апреля 2019 года, удалось остановить тенденцию генерации убытков. Как итог впервые за 5 лет (с 2016 года) АО "НУХ "КазАгро" вышло на прибыльность в размере 8,6 млрд тенге (ранее в 2018 году убыток составил 117,9 млрд тенге).

тенге). В 2021 году запланировано к выплате в качестве дивидендов за 2020 год в объеме 6,0 млрд тенге, что в 2 раза превышает объем суммарно выплаченные дивиденды АО "НУХ "КазАгро" за всю его деятельность (3,2 млрд тенге).

В соответствии с Национальным проектом по развитию АПК и с учетом накопленного опыта по финансированию отрасли сельского хозяйства на базе АО "НУХ "КазАгро", объединенный холдинг будет осуществлять поддержку СХТП в рамках двух направлений:

#### 1. Повышение доступности финансирования для субъектов АПК

Повышение доступности финансирования для субъектов АПК будет обеспечено за счет увеличения объемов финансирования через ДО АО "НУХ "Байтерек" и вовлечение частных финансовых организаций в финансирование АПК.

Как и прежде комплексная работа по вовлечению в кредитование АПК частных финансовых институтов, включая КТ, микрофинансовые организации (далее – МФО), БВУ, лизинговые компании, будет осуществляться АКК.

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

1) фондирование БВУ для последующего кредитования инвестиционной части проекта, при этом оборотный капитал будет финансироваться самим БВУ;

2) софинансирование (синдицированный заем), при котором БВУ и АКК совместно финансируют и разделяют риски по проекту;

3) агентское соглашение между АКК и БВУ о том, что БВУ осуществляет отбор и анализ проектов для финансирования АКК с учетом требований, определенных АКК;

4) продажу профинансированных АКК проектов БВУ, что позволит АКК досрочно аккумулировать средства по реализованным проектам для финансирования новых проектов.

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

Для стимулирования конкуренции и вовлечения частных финансовых институтов в финансирование села, будет проработано постепенное сокращение прямого кредитования со стороны АКК по мере соответствующего роста банковского кредитования сельского хозяйства.

АКК за счет средств ежегодного бюджетного кредита финансирует субъектов АПК, в том числе для проведения весенне-полевых и уборочных работ. Кредитование субъектов АПК будет осуществляться напрямую и через фондирование финансовых организаций.

ФФПСХ будет осуществлять микрокредитование в рамках приоритетных направлений развития малого бизнеса в сельской местности, в городах и моногородах.

На базе Даму за счет средств государственного бюджета будет создана система компенсации по гарантированию займов, выдаваемых субъектам АПК. Это позволит разделить кредитные риски между государством, в лице Даму, и частными финансовыми институтами, что будет способствовать росту финансирования аграрного сектора экономики в соответствии с приоритетами государственной политики.

В целях первоочередного обеспечения требований по выданным Даму гарантиям средства компенсационного фонда по гарантированию займов будут размещаться на постоянной основе в высоколиквидные финансовые активы (деньги, депозиты в банках второго уровня, государственные ценные бумаги и ценные бумаги, включенные в официальные списки организаторов торгов, функционирующих на территории РК).

ФФПСХ ориентировано на поддержку начинающих и мелких СХТП. Средний размер займа в 2020 году составил 3,6 млн тенге или 8,5 тыс. долл. США.

ФФПСХ являлся оператором по микрокредитованию и гарантированию кредитов в рамках Государственной программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы "Еңбек" (постановление Правительства Республики Казахстан от 13 ноября 2018 года № 746).

Также, в 2020 году ФФПСХ стал оператором по гарантированию кредитов, выдаваемых БВУ СХТП. Внедрена добровольная система страхования, в рамках которой ФФПСХ определен оператором и осуществляет субсидирование 50 % от суммы страховых премий.

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

КАФ является оператором инструмента лизингового финансирования СХТП. Объем финансирования в 2020 году составил 105 млрд тенге. КАФ не получает государственного финансирования с 2014 года. Дальнейший рост объемов лизинга по доступной ставке для СХТП требует капитализации компании из государственных источников финансирования.

В рамках Соглашения об инвестициях по созданию сети демонстрационных ферм и строительству завода по производству современных систем орошения и управления урожайности сельскохозяйственных культур в Казахстане с компанией "VALLEY KUSTO GB BV", одобренного постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 января 2021 года № 5, предусмотрена реализация КАФ мероприятий по закупке механизированных оросительных машин. Механизм и условия закупа механизированных оросительных машин будут прорабатываться совместно с Министерством сельского хозяйства Республики Казахстан.

## 2. Обеспечение доступности рынков сбыта и развитие экспорта

Для создания системы поддержки экспорта и благоприятных условий отечественным производителям, а также переориентации казахстанских сельхозпредприятий на новые рынки сбыта продукции KazakhExport продолжит работу

по продвижению казахстанской сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки на перспективные зарубежные рынки.

#### Автоматизация основных кредитных процессов и продуктов АПК

Будет продолжена работа по автоматизации основных процессов по кредитованию и лизингу по принципу "единого окна" на платформе "Digital Baiterek" с учетом наработанного опыта АО "НУХ "КазАгро" в рамках его трансформации с 2019 года. Этому будут способствовать интеграция информационных систем ДО с эталонными государственными базами данных, а также совершенствование работы над модификацией функционала информационных систем ДО.

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

Результатами реализации мер по автоматизации основных кредитных процессов и продуктов станут:

- 1) сокращение времени на получение услуг;
- 2) прозрачность процесса приема и обработки заявок посредством реализации систем мониторинга;
- 3) минимизация прямого контакта между клиентами и кредитными специалистами, что, в свою очередь, значительно снизит коррупционные риски;
- 4) рост удовлетворенности субъектов АПК качеством оказываемых ДО услуг;
- 5) совершенствование систем информационной безопасности.

В целом объединение двух холдингов предусматривает сохранение целостности институтов развития по поддержке АПК. Будет сохранен фокус по финансированию сельхозтоваропроизводителей и развитию села. Темпы финансирования сельского хозяйства и агропромышленной отрасли будут поддерживаться с учетом выделяемых средств в рамках Национального проекта по развитию АПК.

Единый финансовый институт выступит в качестве одного окна как для стартапов, так и для малого и крупного бизнеса с широким охватом отраслей по оказанию финансовых и нефинансовых мер господдержки, которые обеспечат полный цикл кластерного развития для проектов от производства сырья до его переработки с последующим экспортом на зарубежные рынки.

Таким образом, единый институт развития позволит создать новую экосистему по поддержке всего производственного цикла – от производства сырья до выпуска переработанной продукции – будет налажена производственно-сбытовая цепочка "от поля до прилавка". Присутствие широкой линейки инструментов финансовой поддержки в одном холдинге придаст дополнительный импульс для усиления



взаимодействия частного бизнеса и институтов развития. Такая реформа позволит вывести институты развития на принципиально новую, более эффективную модель работы, отвечающую современным вызовам, реалиям и задачам.

### **4.3 Стратегическое направление деятельности 3. Обеспечение населения жильем**

Деятельность АО "НУХ "Байтерек" по повышению доступности жилья реализуется ДО – Отбасы банк и единым оператором жилищного строительства, которые оказывают поддержку в виде финансирования строительства жилья, субсидирования кредитов частных застройщиков, гарантирования долевого жилищного строительства, управления фондом арендного жилья и кредитования покупки жилья.

Ввиду зависимости роста экономики Казахстана от урбанизации населения в будущем повышение доступности жилья является одним из ключевых направлений развития экономики. Доступность жилья наряду с занятостью населения являются главными факторами для успешной реализации реального экономического роста страны.

Доступность жилья состоит из совокупности факторов, влияющих на спрос и предложение. Основными факторами, влияющими на спрос, являются доходы и объем сбережений населения, прирост населения, уровень урбанизации, скорость и объемы устаревания существующего жилищного фонда, а также стоимость и доступность ипотечного кредитования и аренды. На спрос также могут влиять качественные характеристики жилья – сопутствующая (социальная и транспортная) инфраструктура, географическое расположение, престижность района, качество застройки (планировка, этажность).

На предложение (объем строительства) влияют себестоимость квадратного метра жилья и доступность финансирования (как долевого, так и долевого) для застройщика, новые технологии в строительстве, человеческий капитал (наличие квалифицированных специалистов, перебои в доступности необходимого количества неквалифицированных кадров, обучение и преемственность), макроэкономические тренды, привлекательность альтернативных проектов (коммерческие, социальные, инфраструктурные), структура и характеристика индустрии (количество игроков, распределение ролей, наличие иностранных участников).

Все это обуславливает необходимость разработки комплексного подхода в жилищном строительстве с необходимой социальной и коммерческой инфраструктурой для населения.

Основные системные проблемы в жилищном строительстве:

- 1) несвоевременное подведение коммуникаций и благоустройства к готовым объектам (задержка в среднем 1,5-2 года);
- 2) ограниченные возможности госбюджетов при строительстве социальных объектов – детские сады, школы, больницы (задержка в среднем 3-5 лет);
- 3) отсутствие программ по улучшению текущих жилищных условий;

4) отсутствие комплексного подхода при массовой жилищной застройке.

Создание единого оператора в лице КЖК, консолидация активов и реформирование инструментов (КЖК, БД, ФГЖС) позволят привлекать капитал на рыночных условиях, микшировать с текущими финансовыми потоками и удешевлять стоимость фондирования для частных застройщиков, в том числе через механизмы субсидирования и гарантирования.

Единый оператор позволит комплексно оказывать прямую поддержку, начиная от стратегического планирования до полного сопровождения проектов на всех этапах реализации, включая инжиниринг, цифровой мониторинг и последующую эксплуатацию.

При этом важно применять новые методы строительства, современные материалы и "зеленые" технологии, принципиально иные подходы в планировании массовой застройки.

Строительство жилья целыми микрорайонами одновременно с необходимой инфраструктурой, школами, детсадами и коммерческими объектами с последующей эксплуатацией и реновацией через механизмы государственно-частного партнерства позволит оборачивать средства по револьверному принципу каждые 2 года.

Таким образом, трансформация массовой жилищной застройки в качественную среду обитания для населения с различными коммерческими, рекреационными и социальными удобствами позволит создавать новые рабочие места (в том числе через инструменты поддержки Национального проекта по развитию предпринимательства и другие) и будет стимулировать население стремиться к достойным условиям проживания.

Доступность жилья для населения будет повышаться через удешевление себестоимости строительства путем внедрения современных цифровых технологий. Согласно результатам исследования рынка недвижимости, проведенного АО "НУХ" Байтерек", структура себестоимости строительства жилья на 53 % состоит из затрат на стройматериалы. В свою очередь, в данных затратах преобладает продукция, доля импорта которой находится на очень высоком уровне, – от 67 % до 97 %. Это является одним из факторов высокой себестоимости строительства, что, соответственно, влияет на доступность готового жилья.

Для повышения обеспеченности населения жильем будет активно внедряться "лестница доступности жилья" в рамках целостности жилищной политики.

На базе ЖССБК создан институт развития и поддержки – Отбасы банк, который будет централизованно осуществлять учет, постановку и распределение жилья. Для реализации поставленной задачи планируется передать существующую систему очередности из акиматов в Отбасы банк, который будет работать по принципу "одного окна" для семей, не имеющих жилья.

Кроме того, в рамках реализации Дорожной карты занятости на 2020 – 2021 годы, а также в рамках мер по повышению эффективности реализации политики государства по поддержке национальной экономики в период чрезвычайного положения, озвученных Главой государства на заседании Государственной комиссии по чрезвычайному положению 23 марта 2020 года, и постановления Правительства Республики Казахстан от 20 марта 2020 года № 126 "О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 16 марта 2020 года № 287 "О дальнейших мерах по стабилизации экономики" АО "НУХ "Байтерек" выделяет средства единому оператору в рамках облигационного займа, полученного от НБ РК, на "револьверной" основе для выкупа облигаций МИО выпускаемых траншами для целей развития регионов, в том числе для целей реализации проекта "Шанырак" и кредитования приобретения жилья по программе 5-10-20.

#### **4.4 Стратегические цели и задачи в рамках трех направлений деятельности**

##### **4.4.1 Увеличение доли негосударственных источников финансирования**

В последние годы государство (включая субъекты квазигосударственного сектора) осуществляло порядка 50 % всех инвестиций в основной капитал экономики страны. Ожидается, что инвестиции со стороны государства останутся важным фактором в развитии экономики на ближайшие годы, а АО "НУХ "Байтерек" продолжит играть ключевую роль оператора по направлению средств в развитие экономики страны.

В этой связи на период 2019 – 2020 годы в рамках реализации государственных программ АО "НУХ "Байтерек" определена потребность в финансировании в размере более 1,2 трлн тенге, из которых около 30 % планируется привлечь из средств республиканского бюджета и бюджетов местных исполнительных органов.

В связи с ограниченным доступом к государственным источникам финансирования АО "НУХ "Байтерек" необходимо рассматривать альтернативные источники финансирования в целях замещения части государственных средств. Привлечение большего объема внешних средств позволит снизить долю привлечения заимствования со стороны государства, которая за 2019 год составила около 38 % от базы заимствования.

При этом объем и условия заимствования АО "НУХ "Байтерек" должны быть согласованы с центральными уполномоченными органами по государственному планированию и исполнению бюджета.

В рамках улучшения инвестиционной привлекательности и надежности своих ценных бумаг АО "НУХ "Байтерек" в дальнейшем планирует инициировать вопрос возможности включения облигаций АО "НУХ "Байтерек" в существующие корзины РЕПО (ГЦБ, НЦБ).

АО "НУХ "Байтерек" следует рассматривать потенциал по наращиванию объемов внешнего заимствования, исходя из уровня существующей долговой нагрузки. Наиболее распространенным индикатором оценки потенциала по привлечению

внешнего заимствования является коэффициент Долг/Капитал. Данный коэффициент на уровне АО "НУХ "Байтерек" по состоянию на конец 2019 года составил 3,25. Сравнительный анализ (см. рисунок 12 ниже) указывает, что коэффициент Долг/Капитал в АО "НУХ "Байтерек" в 2019 году имеет одно из самых низких значений по сравнению с другими институтами развития. Стоит также отметить, что все институты развития, выбранные в рамках сравнительного анализа, имели кредитный рейтинг на уровне суверенного, независимо от уровня соотношения Долг/Капитал. В результате, исходя из сравнительного анализа долговой нагрузки следует, что текущая структура капитала АО "НУХ "Байтерек" имеет потенциал к дальнейшему наращиванию долговой нагрузки.

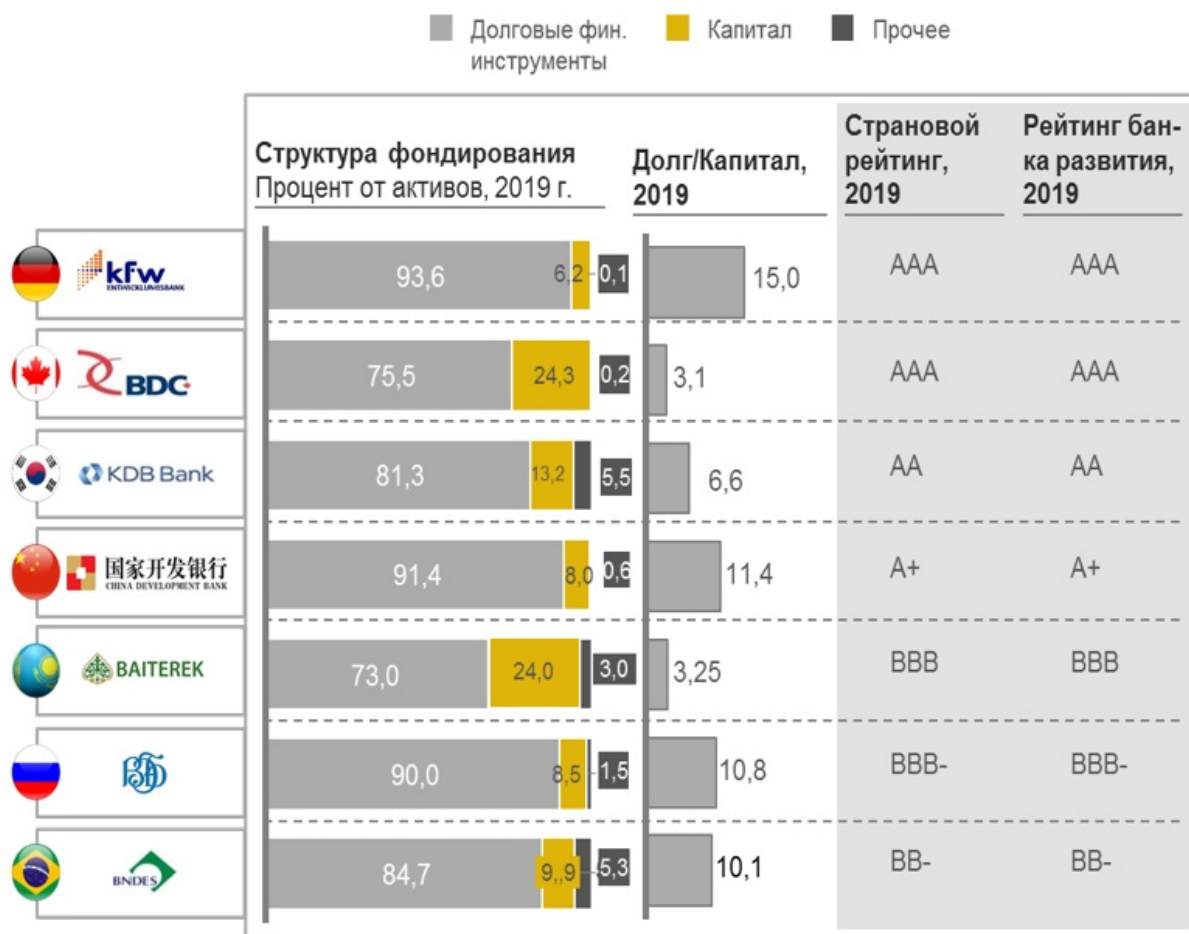


Рисунок 12. Сравнительный анализ структуры фондирования, долговой нагрузки и кредитных рейтингов институтов развития.

Источник: годовые отчеты, Всемирный Банк; годовые отчеты; Bloomberg

Учитывая наличие потенциала по дальнейшему наращиванию долговой нагрузки, АО "НУХ "Байтерек" следует рассмотреть нижеследующие варианты:

1. Привлечение в иностранной валюте

Анализ облигационных эмиссий институтов развития за 2011 – 2018 годы показывает, что привлечение заимствования на международных рынках капитала практически подразумевает деноминацию в долларах США или евро (см. рисунок 13 ниже).

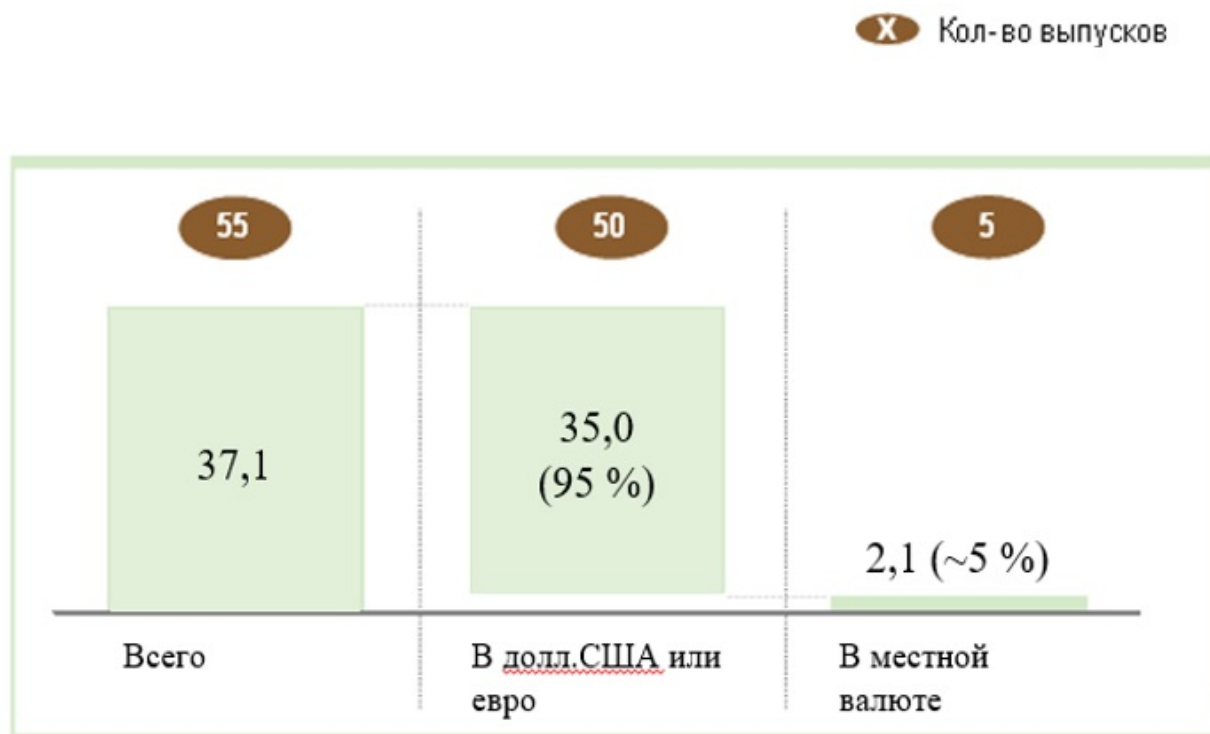
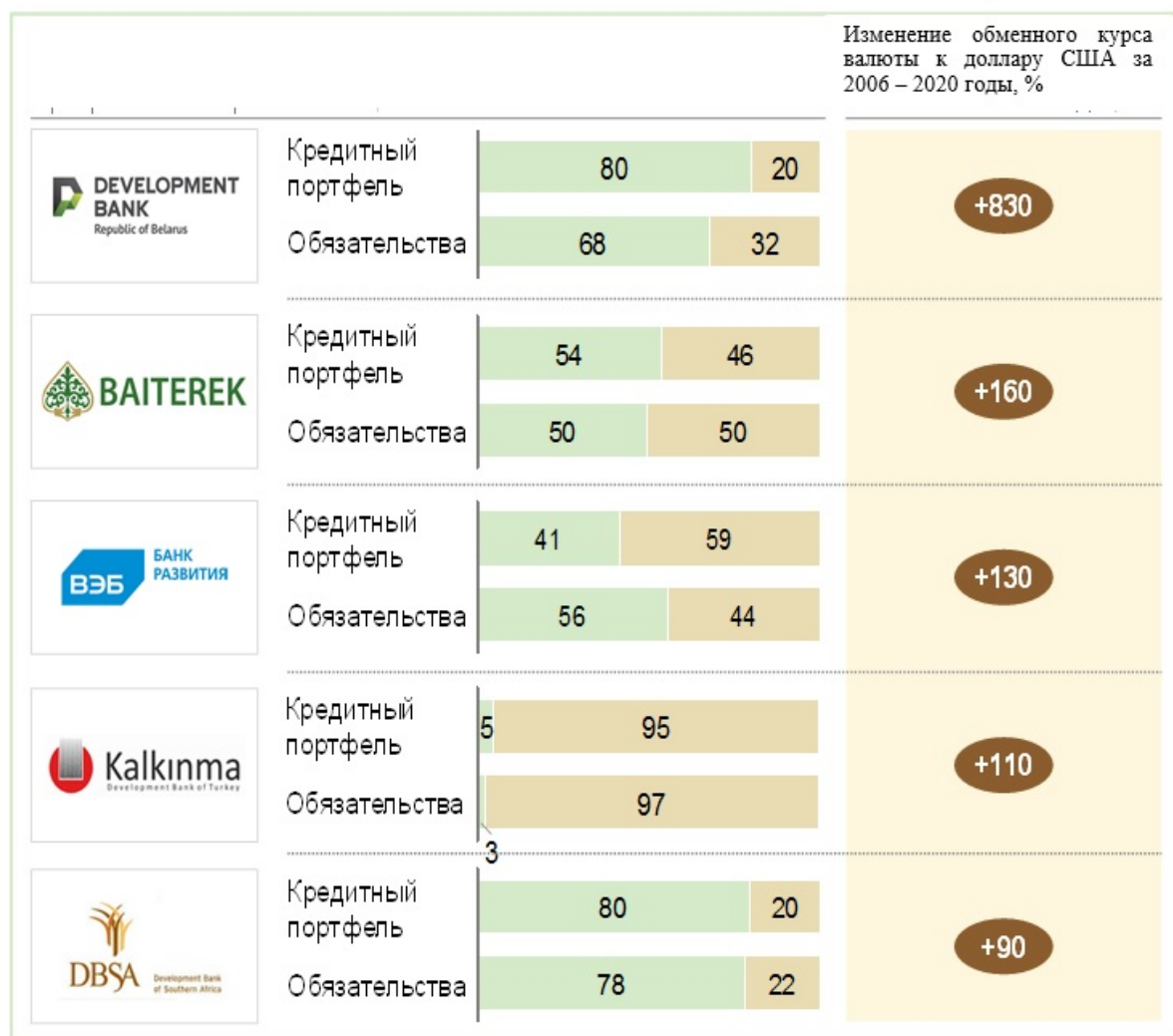


Рисунок 13. Объем выпуска облигаций институтами развития за период с 2011 по 2018 годы, млрд долл. США

Источник: Bloomberg

При этом международная практика институтов развития предполагает в значительной степени отражение структуры обязательств по валютам в кредитном портфеле, то есть валютные риски транслируются на конечных заемщиков (см. рисунок 14 ниже). Таким образом, валютные привлечения должны быть обеспечены денежными потоками конечного заемщика в аналогичной валюте в целях минимизации валютных рисков и связанных с ними кредитных рисков заемщиков.

■ Иностр. валюта ■ Местная валюта



\* Формула расчета:  $(\text{обменный курс 2020 года} - \text{обменный курс 2006 года}) / \text{обменный курс 2006 года}$ .

Рисунок 14. Сравнительный анализ кредитного портфеля и обязательств институтов развития из стран со значительным изменением курса валюты.

Источник: финансовая отчетность и годовые отчеты институтов развития

АО "НУХ "Байтерек" будет учитывать долю экспортоориентированных проектов в портфеле проектов, планируемых к финансированию, при привлечении внешнего заимствования на международных рынках капитала.

2. Увеличение объема привлечений из акционерного общества "Единый накопительный пенсионный фонд" (далее – ЕНПФ) на взаимовыгодных условиях

С учетом ограничений по привлечению заимствования на международных рынках капитала, связанных с валютными рисками, АО "НУХ "Байтерек" следует более детально рассмотреть потенциал привлечения заимствования в местной валюте. Одним из наиболее крупных негосударственных источников заимствования в местной валюте является ЕНПФ.

Ежегодные нетто поступления (вклады за вычетом выплат) в систему ЕНПФ составляют порядка 400 – 550 млрд тенге. Поступления распределяются по инвестиционным инструментам, которые на 40 % представлены корпоративными облигациями казахстанских эмитентов. АО "НУХ "Байтерек" имеет один из наиболее высоких кредитных рейтингов среди корпоративных эмитентов, что снижает премию за риск и повышает привлекательность ценных бумаг при условии предоставления конкурентной процентной ставки.

Несмотря на то, что в течение 2020 года (учитывая ограниченность тенговой ликвидности) ЕНПФ стремился размещать денежные ресурсы по 15 % годовых, минимальным приемлемым уровнем вознаграждения для ЕНПФ является "уровень номинальной инфляции плюс спред<sup>13</sup>" с учетом того, что за последние 4 года норма доходности по портфелю ЕНПФ держалась ниже уровня номинальной инфляции. Внедрение механизма плавающей купонной ставки в формате "номинальная инфляция + спред" должно быть рассмотрено как один из вариантов взаимовыгодных условий сотрудничества ЕНПФ и АО "НУХ "Байтерек". Данный вариант является взаимовыгодным, так как превысит минимальный необходимый уровень доходности для ЕНПФ, а АО "НУХ "Байтерек" сможет привлечь долгосрочное финансирование на низких процентных ставках относительно текущего рынка с учетом того, что НБ РК и Правительство Республики Казахстан держат курс на таргетирование номинальной инфляции на уровне 4-6 %, установленном на 2020-2021 годы. Однако по данным НБ РК по итогам 2020 года инфляция в связи с пандемией составила 7,5 %.

---

<sup>13</sup>Спред должен формироваться с учетом операционных расходов и премии за риск, обозначенных для ЕНПФ. В международной практике данный показатель не превышает 1.5 % от активов под управлением.

Рассмотрение потенциала привлечений на зарубежных рынках без увеличения (валютных) рисков.

Третьим источником привлечения внешнего заимствования могут являться рынки капитала за пределами Казахстана, которые не подразумевают увеличения валютного риска при выдаче средств конечному заемщику в местной валюте (то есть валютные курсы стран последовательны по отношению к изменениям в макроэкономической среде). На рисунке 15 показано, что российский рубль может рассматриваться одной из валют, имеющих обозначенную характеристику.

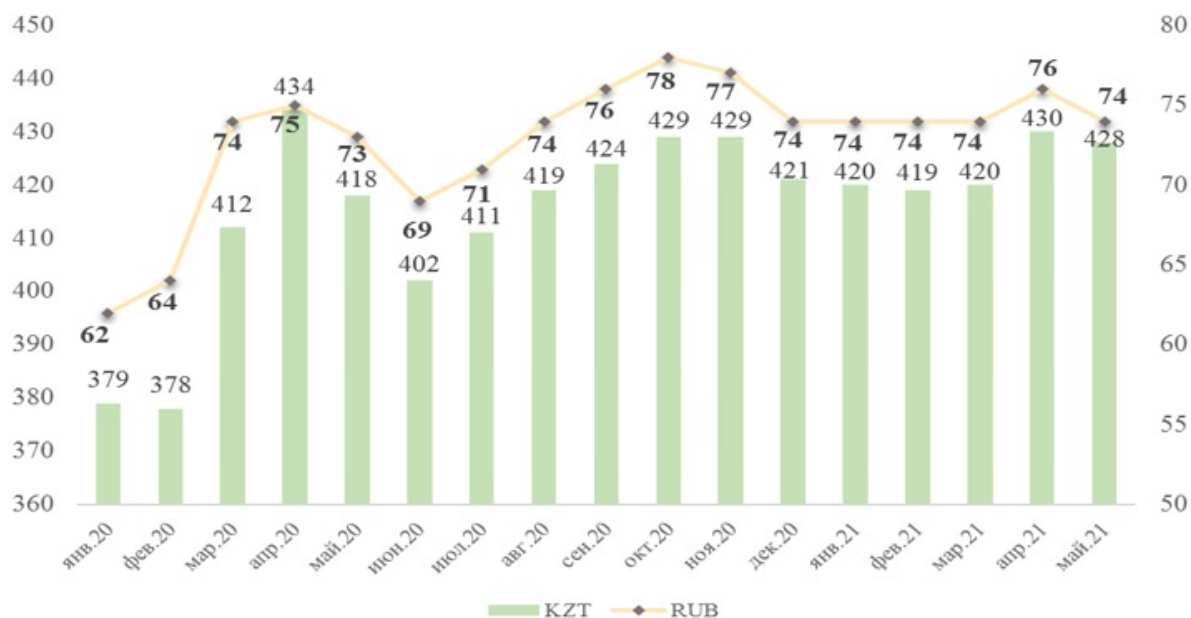


Рисунок 15. Динамика курса тенге и рубля к доллару США с начала 2018 года  
 Источник: Bloomberg

Важными факторами последовательности валютных колебаний обеих стран являются схожесть структуры экономики (Россия и Казахстан имеют схожую структуру экономики, в значительной степени зависящую от цен на сырьевые ресурсы) и функционирование Евразийского экономического союза (отсутствие ограничений на передвижение капитала и торговые операции между странами). Выход на российский рынок заимствования позволит существенно расширить потенциал привлечений.

В результате реализации мер по снижению доли государственных средств в структуре портфеля заимствования доля негосударственных источников должна достигнуть по итогам 2023 года уровня 70 % (в 2020 году доля негосударственных заимствований в общей структуре заимствования АО "НУХ "Байтерек" составила порядка 26 %).

#### 4.4.2 Пересмотр портфеля функций ДО (критерии)

Для эффективного функционирования в трех направлениях деятельности (поддержка предпринимательства, развитие агропромышленного комплекса и обеспечение населения жильем) АО "НУХ "Байтерек" будет работать над оптимизацией портфеля функций ДО и определением их дальнейшего развития в перспективе до 2023 года. При этом АО "НУХ "Байтерек" будет ориентироваться на следующие критерии при формировании целевого портфеля функций:

Отсутствие дублирования функций

Дублирование функций внутри АО "НУХ "Байтерек", а также функций других организаций приводит к неясности в отношении разделения ответственности за результаты деятельности между соответствующими организациями. В случаях, где функции дублируются, – АО "НУХ "Байтерек" будет централизовывать функцию, как



исключительную компетенцию одной из ДО АО "НУХ "Байтерек", либо сократит ее в среднесрочной или долгосрочной перспективе в рамках централизации функции в других государственных органах.

Соответствие роли института развития

АО "НУХ "Байтерек" является финансовым оператором национальных проектов, при этом функции ДО АО "НУХ "Байтерек" должны соответствовать роли и миссии АО "НУХ "Байтерек".

Соответствие принципам "YellowPages"

Одной из приоритетных задач для Правительства Республики Казахстан является сокращение доли участия государства в экономике. В соответствии с данной задачей ДО АО "НУХ "Байтерек" не должны осуществлять функции, которые в достаточном объеме и уровне реализуются в частном секторе.

#### **4.4.3 Децентрализация функций управления с корпоративного центра на советы директоров и правления ДО**

В мировой практике существуют четыре основные модели работы корпоративного центра:

Холдинговая структура: портфельное управление разными типами бизнеса с минимальным уровнем вовлечения со стороны корпоративного центра, в большей степени сконцентрированная на мониторинге финансовых показателей.

Стратегический архитектор: структура управления для бизнесов со схожими направлениями деятельности. Корпоративный центр задает единые стандарты и обеспечивает связь между ДО, но предоставляет операционный контроль руководству ДО.

Стратегический контролер: структура управления для бизнесов со схожими операционными моделями. Вовлечение корпоративного центра с целью стандартизации бизнес-процессов между ДО с последующим их контролем.

Оператор: структура управления аналогичными бизнес моделями. Корпоративный центр активно вовлекается в управление бизнесами.

Учитывая уникальность действующей структуры АО "НУХ "Байтерек" в трех стратегических направлениях деятельности, определение единой модели работы корпоративного центра не представляется оптимальным решением, поскольку корпоративный центр осуществляет разного уровня вовлечения в каждом из трех направлений.

Действующая структура АО "НУХ "Байтерек" подразумевает создание ценности корпоративным центром только в ограниченном наборе функций управления, включая:

Казначейство/фондирование: централизация данной функции уже осуществляется и преследует две цели – повышение эффективности использования имеющейся ликвидности и оптимизация стоимости привлечения заемных средств.

В рамках повышения эффективности использования текущей ликвидности АО "НУХ "Байтерек" должно при необходимости перераспределять временно свободные ресурсы между ДО. Координировать размещение временно свободных денежных средств ДО в рамках установленных лимитов с целью недопущения кредитных рисков и получения максимальной доходности по казначейским инструментам.

В рамках оптимизации стоимости привлечения заемных средств предполагается, что АО "НУХ "Байтерек" сможет привлекать более дешевое фондирование под имеющийся кредитный рейтинг, в том числе для ДО, не имеющих кредитный рейтинг, но которые имеют потенциал к увеличению долговой нагрузки.

Управление рисками на уровне портфеля: АО "НУХ "Байтерек" уже осуществляет данную функцию и создает ценность при управлении консолидированными рисками на уровне портфеля, в частности, в отношении валютного, кредитного и процентного рисков. Консолидированное управление рисками на уровне АО "НУХ "Байтерек" позволит избежать концентрации кредитного риска на уровне всего портфеля при финансировании/инвестировании одних и тех же контрагентов в различных ДО. Более того, консолидированный взгляд позволит более точно определять валютный и процентный дисбаланс между активами и пассивами АО "НУХ "Байтерек" и его ДО, своевременно управлять соответствующими рисками.

Взаимодействие с государственными органами: АО "НУХ "Байтерек" уже частично реализует данную функцию и может создавать еще большую ценность за счет выполнения роли единого окна по взаимодействию с государственными органами в дополнение к функциям взаимодействия с единственным акционером в лице Правительства Республики Казахстан. Централизация позволит скоординировано обрабатывать запросы, поступающие по всем ДО АО "НУХ "Байтерек".

Кроме того, с целью сокращения средств на административные и коммерческие расходы и освобождения бизнес подразделений от рутинных задач будет рассмотрена возможность создания общего центра обслуживания (Shared Service) административных процессов для нескольких юридических лиц.

Остальные функции управления в большей степени реализуются в ДО через усиленную систему корпоративного управления, при этом:

советы директоров ДО несут ответственность по стратегическим вопросам, таким как:

1) определение стратегических направлений развития и постановка целевых КПД, исходя из стратегических целей, поставленных корпоративным центром (как акционером /участником ДО);

2) назначение правления и оценка его работы;

3) утверждение бюджета, инвестиционных планов и крупных сделок.

Правления ДО ответственны посредством вовлечения в повседневные вопросы, такие как:

- 1) основная операционная деятельность;
- 2) формирование риск культуры и управление рисками;
- 3) бухгалтерский учет;
- 4) закупки и прочие.

Также АО "НУХ "Байтерек" во взаимодействии с государственными органами в части формирования политики развития экономики в соответствующих сферах будет играть проактивную роль в выработке и продвижении новых инициатив, основанных на трех основных возможностях АО "НУХ "Байтерек":

- 1) работа с МФО по привлечению средств в экономику Республики Казахстан;
- 2) активное взаимодействие с населением и бизнесом, определение их потребностей и проблем;
- 3) аналитическая работа с учетом имеющейся значительной базы первичных данных.

Совершенствование системы корпоративного управления

АО "НУХ "Байтерек" ставит во главу своей деятельности следующие ценности:

- 1) ответственность: за намерения и действия;
- 2) профессионализм: высокая подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности;
- 3) команда: сотрудничество для достижения более высоких результатов от совместной деятельности;
- 4) честность: честность внутри АО "НУХ "Байтерек" и к своим партнерам;
- 5) социальная ответственность: ответственность за влияние деятельности АО "НУХ "Байтерек" на заинтересованные стороны общественной сферы.

АО "НУХ "Байтерек" рассматривает корпоративное управление как ключевой инструмент повышения эффективности деятельности АО "НУХ "Байтерек" и его ДО, обеспечения прозрачности и подотчетности, укрепления его репутации и снижения затрат на привлечение капитала. АО "НУХ "Байтерек" стремится внести свой вклад в обеспечение верховенства законодательства в Республике Казахстан посредством реализации надлежащей практики корпоративного управления.

Корпоративное управление АО "НУХ "Байтерек" строится на основах справедливости, честности, ответственности, прозрачности, профессионализма и компетентности. Система корпоративного управления АО "НУХ "Байтерек" предусматривает четкое разграничение полномочий и ответственности между органами, должностными лицами и работниками АО "НУХ "Байтерек".

АО "НУХ "Байтерек" в своей деятельности строго соблюдает основополагающие принципы корпоративного управления, которые закреплены в кодексе корпоративного управления АО "НУХ "Байтерек":

- 1) принцип разграничения полномочий;
- 2) принцип защиты прав и интересов единственного акционера;

- 3) принцип эффективного управления АО "НУХ "Байтерек" Советом директоров и Правлением;
- 4) принцип устойчивого развития;
- 5) принцип управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- 6) принцип регулирования корпоративных конфликтов и конфликта интересов;
- 7) принципы прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности АО "НУХ "Байтерек".

Высший орган управления АО "НУХ "Байтерек" – единственный акционер, орган управления – Совет директоров, исполнительный орган – Правление. Органом, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью АО "НУХ "Байтерек", оценку в области внутреннего контроля, управления рисками, исполнения документов в области корпоративного управления и консультирования в целях совершенствования деятельности АО "НУХ "Байтерек", является Служба внутреннего аудита. При Совете директоров АО "НУХ "Байтерек" созданы комитеты, в компетенцию которых входит рассмотрение вопросов по аудиту, управлению рисками, стратегическому планированию, кадрам, вознаграждениям и социальным вопросам. Для подготовки решений рекомендательного характера для Правления по отдельным направлениям деятельности АО "НУХ "Байтерек", в том числе для осуществления подготовки и предварительного рассмотрения вопросов, отнесенных к компетенции Правления, созданы комитеты при Правлении.

Система корпоративного управления АО "НУХ "Байтерек" обеспечивает:

- 1) наличие четкой системы управления в группе АО "НУХ "Байтерек", разграниченных полномочий и процесса принятия решений, отсутствие дублирования функций и процессов;
- 2) единые стандарты, политики и процессы, в том числе в части определения единых подходов к планированию, мониторингу и контролю, оценке результативности и применению корректирующих действий;
- 3) доступ к качественной информации в отношении деятельности группы АО "НУХ "Байтерек";
- 4) надлежащее управление рисками группы АО "НУХ "Байтерек".

В АО "НУХ "Байтерек" и его ДО в рамках внутренних нормативных документов по аудиту ДО действует методика диагностики корпоративного управления, закрепленная в Типовом положении о совете директоров акционерного общества, более пятидесяти процентов акций которого прямо или косвенно принадлежат АО "НУХ "Байтерек" на праве собственности или доверительного управления, утвержденном решением Правления АО "НУХ "Байтерек" от 25 сентября 2018 года (протокол № 38/18) (далее – методика). На основании данной методики раз в два года службами внутреннего аудита проводится оценка систем корпоративного управления с последующей разработкой планов мероприятий по совершенствованию систем корпоративного управления,

включающих мероприятия, предусмотренные международными практиками по структуре корпоративного управления, регулированию конфликтов интересов, процессам эффективности работы советов директоров, системе управления рисками, внутреннему аудиту, прозрачности.

В соответствии со статьей 182 Закона Республики Казахстан "О государственном имуществе" контролируемые государством акционерные общества проводят независимую оценку корпоративного управления не менее одного раза в три года, результаты которой размещают на интернет-ресурсе акционерных обществ. В этой связи АО "НУХ "Байтерек" планирует проведение независимой оценки корпоративного управления раз в три года. В декабре 2020 года проведена независимая оценка корпоративного управления АО "НУХ "Байтерек", общая оценка которой составила 97 %.

#### Повышение эффективности советов директоров

Одним из основных путей повышения экономической и операционной эффективности деятельности АО "НУХ "Байтерек" является совершенствование системы корпоративного управления через активное вовлечение в работу советов директоров ДО, как стратегических органов, через которые АО "НУХ "Байтерек" осуществляет управление ДО, выступая в качестве единственного акционера.

Важными факторами для обеспечения эффективной работы ДО являются:

##### 1) состав советов директоров

Примеры в мировой практике показывают, что необходимо обеспечивать оптимальное количество директоров в советах директоров – от 3 до 7 человек. Их должно быть достаточно, чтобы обеспечивать все необходимые компетенции, но не слишком много, чтобы обеспечивать высокую гибкость и эффективность работы. В среднем советы директоров ДО АО "НУХ "Байтерек" состоят из 6 членов (см. рисунок 16 ниже).



Рисунок 16. Структура советов директоров ДО АО "НУХ "Байтерек" по состоянию на конец 2019 года

В международной практике институтов развития независимые директора составляют не менее 30 % от общего количества членов Совета директоров. Такое же требование закреплено Законом Республики Казахстан "Об акционерных обществах" (< 50 %). Тем не менее, в соответствии с методикой диагностики корпоративного управления в дочерних организациях АО "НУХ "Байтерек" (решение Правления АО "НУХ "Байтерек" от 27 марта 2018 года № 11/18), разработанной с учетом лучшей международной практики, считается что преобладающее (>50 %) количество независимых директоров дает возможность принимать более независимые и объективные решения. АО "НУХ "Байтерек" будет рассмотрена возможность увеличения доли независимых директоров в советах директоров его ДО в соответствии с лучшей практикой.

При этом независимость директоров является важнейшим фактором эффективной работы Совета директоров в целях обеспечения прозрачности и открытости деятельности. На данный момент в советах директоров ДО АО "НУХ "Байтерек" наблюдается присутствие большого количества независимых директоров, имеющих недавний или прошлый опыт работы в государственных структурах, связанных с единственным акционером, что может ограничивать беспристрастное суждение членов советов директоров. Учитывая, что исторически государство имеет высокую долю



Рисунок 17. Пример матрицы компетенций, построенной на примере анализа компетенций действующих членов Совета директоров одной из ДО АО "НУХ "Байтерек"

АО "НУХ "Байтерек" проведёт работу по анализу необходимых компетенций для всех ДО, рассмотрению состава действующих советов директоров с целью выявления недостающих компетенций и обеспечения их наличия в обновленных составах советов директоров ДО (см. рисунок 17 для примера);

### 3) формат и регулярность заседаний советов директоров

АО "НУХ "Байтерек" будет определено оптимальное количество заседаний Советов директоров ДО (далее – СД ДО). Среднее количество регулярных заседаний советов директоров в европейских организациях составляет 9-10 раз в год. В соответствии с типовым кодексом корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния, утвержденным приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 октября 2018 года № 21, периодичность проведения заседаний совета директоров составляет не менее шести заседаний в год.

Согласно Кодексу корпоративного управления АО "НУХ "Байтерек" заседания СД ДО должны проводиться не реже 6 раз в год.

В связи с этим АО "НУХ "Байтерек" продолжит работу по усилению эффективности работы заседаний СД ДО и внедрению лучших мировых практик с точки зрения управления повесткой заседаний, а также оптимального объема материалов, подаваемых на рассмотрение Совету директоров.

### 4) Объективная оценка деятельности советов директоров

Процедура проведения оценки деятельности СД ДО совершенствуется в целях соответствия лучшей практики институтов развития других стран.

В соответствии с требованиями пункта 64 Кодекса корпоративного управления АО "НУХ "Байтерек" и пункта 101 Типового положения о совете директоров акционерного общества, более пятидесяти процентов акций которого прямо или косвенно принадлежат АО "НУХ "Байтерек" на праве собственности или доверительного управления, в целях получения комплексного анализа основных сфер деятельности СД ДО на ежегодной основе проводится оценка деятельности советов директоров.

Оценка позволяет определять вклад совета директоров и каждого из его членов в рост долгосрочной стоимости и устойчивое развитие общества, а также выявлять направления и рекомендовать меры для улучшений. Результаты оценки принимаются во внимание при переизбрании или досрочном прекращении полномочий членов совета директоров.

Для более прозрачной оценки раз в три года привлекается внешний независимый эксперт, который готовит общий отчет по оценке деятельности совета директоров, обсуждаемый членами советов директоров на закрытом заседании СД ДО.



По итогам 2018 года в целях унификации и возможности сопоставления результатов комплексной оценки деятельности СД ДО привлечен единый внешний консультант по группе компаний АО "НУХ "Байтерек" в лице Международной финансовой корпорации (IFC), что позволило:

- 1) определить эффективность системы вознаграждения членов совета директоров;
- 2) определить сильные и слабые стороны структуры и состава СД ДО в решении стратегических задач ДО;
- 3) определить эффективность работы совета директоров;
- 4) оценить эффективность деятельности корпоративного секретаря, полноты роли, полномочий и областей ответственности, ресурсов корпоративного секретаря.

Изменения в этапах проведения оценки советов директоров в соответствии с мировыми практиками могут значительно улучшить эффективность их деятельности.

#### **4.4.4 Построение новых компетенций и методов организации работы**

##### **Развитие цифровых технологий**

Развитие цифровых технологий является одним из важнейших факторов, способствующих решению ключевых задач, приведенных в Стратегии развития АО "НУХ "Байтерек". В АО "НУХ "Байтерек" утверждена Стратегия цифровизации АО "НУХ "Байтерек" на 2021 – 2023 годы, в которой делается основной фокус на автоматизацию внутренних бизнес-процессов, развитие клиентоориентированности услуг, построение отказоустойчивой инфраструктуры, внедрение принципа "paper free", управление данными, а также внедрение современных методов управления цифровыми технологиями.

Для успешной реализации данной задачи АО "НУХ "Байтерек" внедряет принцип "одного окна" в предоставлении комплексных решений. Принцип "одного окна" подразумевает формирование комплексной поддержки на уровне АО "НУХ "Байтерек" на базе информационной системы "Digital Baiterek", что также включает в себя систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Результатом работы станет перевод всех инструментов поддержки в онлайн формат: подача заявки, статус рассмотрения, одобрение, предоставление необходимых документов, поддержка, консультация и другое.

Эффективная цифровая инфраструктура позволит обеспечить быстрое и качественное осуществление мер государственной финансовой поддержки, обеспечивая полную прозрачность операций и консолидацию транзакционных данных для их последующего анализа и автоматизации принятия управленческих решений.

Сквозная цифровизация процессов центрального аппарата АО "НУХ "Байтерек" и дочерних организаций, их интеграция в цифровую финансовую инфраструктуру Республики Казахстан являются критическим фактором успеха.

В частности, эффективная цифровая инфраструктура позволит обеспечить осуществление мер государственной финансовой поддержки в режиме, близком к

реальному времени, при этом обеспечивая полную прозрачность операций и консолидацию транзакционных данных для их последующего анализа и автоматизации принятия управленческих решений.

Кроме того, цифровизация позволит обеспечить получение любого сервиса от АО "НУХ "Байтерек" и дочерних организаций по принципу "единого окна" для всех групп пользователей, а также создание консолидированного источника всей необходимой информации для субъектов деятельности АО "НУХ "Байтерек". Для ряда процессов предусматривается использование принципа "digital by default", что позволит обеспечивать проактивное выполнение задач без необходимости участия субъекта поддержки.

Для полноценного функционирования систем будут выполнены интеграция цифровой инфраструктуры с соответствующими системами НБ РК и Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансовых рынков, а также использование принципа Open API для "бесшовной" интеграции с клиентами АО "НУХ "Байтерек" (участниками рынка).

#### Совершенствование системы управления бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами – это концепция управления, связывающая стратегию и цели компании с ожиданиями и потребностями клиентов путем соответствующей организации сквозных процессов.

Процессный подход в управлении компанией нацелен на гибкость и определенность в принятии эффективных управленческих решений и их реализации и выражается в формировании процессов таким образом, что решения, принимаемые в рамках процессов, механизмы их принятия, ответственные за принятие решений заблаговременно формализованы и предопределены.

В целях качественного улучшения деятельности АО "НУХ "Байтерек" продолжается работа по совершенствованию системы управления бизнес-процессами. АО "НУХ "Байтерек" стремится к достижению следующих постановочных целей:

- 1) скорость – сокращение времени на процессы: регламентация, автоматизация и временные ограничения;
- 2) качество – прозрачность бизнес-процессов, регламентация и мониторинг;
- 3) управление на основе показателей – контроль через показатели по затратам, времени и загрузке ресурсов;
- 4) организационная гибкость – моделирование и перестройка процессов.

#### Комплексная поддержка клиентов по принципу "одного окна"

Предоставление клиентам АО "НУХ "Байтерек" комплексной поддержки по принципу "одного окна" (one-stop-shop) требует непрерывной работы по совершенствованию своей деятельности в части клиентоориентированности через

повышение эффективности предоставляемых инструментов поддержки субъектам предпринимательства и населению в заданных государством приоритетных направлениях.

Успешная реализация вышеуказанной задачи создает прочную основу для эффективного развития АО "НУХ "Байтерек" сервисов для предоставления комплексного пакета инструментов поддержки предпринимателей.

Одним из шагов в рамках развития клиентоориентированного подхода – АО "НУХ "Байтерек" внедрило принцип "одного окна" в целях повышения уровня работы с клиентами через структуру АО "НУХ "Байтерек" и предоставления комплексных решений.

Принцип "одного окна" подразумевает формирование комплексной поддержки на уровне АО "НУХ "Байтерек" на базе информационной системы "Digital Baiterek", что также включает в себя систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). При этом непосредственная реализация и предоставление инструментов комплексной поддержки осуществляются на уровне ДО с ограниченной вовлеченностью со стороны АО "НУХ "Байтерек" в рамках администрирования процесса без привлечения дополнительных человеческих ресурсов.

Реализация комплексной поддержки позволяет получить дополнительный синергетический эффект от работы институтов развития под эгидой АО "НУХ "Байтерек", как единого института развития.

#### Аналитический центр

В настоящее время АО "НУХ "Байтерек" руководствуется приоритетами, обозначенными государством в рамках утвержденных программ поддержки и развития экономики, решений и поручений Правительства Республики Казахстан и других государственных органов.

Благодаря наработанному опыту АО "НУХ "Байтерек" и его ДО имеют глубокое понимание потребностей клиентов, в частности, на основе институциональной памяти во всех стратегических направлениях деятельности АО "НУХ "Байтерек". Прямой контакт ДО АО "НУХ "Байтерек" с клиентами – получателями услуг позволяет получать актуальную информацию относительно существующих проблем и сложностей, текущих и будущих потребностей, а также необходимых инструментов и объемов поддержки со стороны институтов развития. АО "НУХ "Байтерек" может эффективно использовать доступ к данной информации и централизованно ее обрабатывать.

Динамичный процесс принятия решений по актуальным вопросам развития требует системных знаний, основанных на изучении и обобщении положительного опыта.

Основные задачи аналитического центра:

1) определение приоритетов в поддержке развития экономики на основе Национальных проектов, а также расширенного анализа макроэкономических и отраслевых данных;

2) анализ результативности деятельности АО "НУХ "Байтерек" и его ДО, включая сравнительный анализ с сопоставимыми институтами развития;

3) анализ инструментов поддержки АО "НУХ "Байтерек" и ДО на предмет их эффективности, актуальности и применимости;

4) выработка предложений по новым решениям поддержки бизнеса и другие.

Для успешности реализации данных задач АО "НУХ "Байтерек" будет инициирован проект по построению единого пространства "полезных" для АО "НУХ "Байтерек" данных с реализацией "Data-driven" подхода в принятии решений в управлении и максимизации эффективности Национальных проектов, реализуемых АО "НУХ "Байтерек" как финансовым оператором.

Проект "Data-driven Baiterek" (далее – проект) обеспечит единую точку сбора, хранения, накопления и обработки данных с внутренних систем и систем ДО (хранилище данных) в целях построения аналитического центра, который позволит таргетировать поддержку для граждан и бизнес-предприятий, а также повысить эффективность деятельности АО "НУХ "Байтерек" и ДО. Для реализации задач аналитического центра необходимы:

1) повышение степени автоматизации ДО в части обработки данных;

2) повышение квалификации сотрудников АО "НУХ "Байтерек" и ДО, обеспечивающие деятельность аналитического центра, в сфере Big Data с приоритетом на реализацию проекта;

3) оптимизация рутинных задач департаментов АО "НУХ "Байтерек" за счет пересмотра объема форм отчетности, отказа от ручной обработки форм Excel;

4) интеграция с внешними источниками данных;

5) перевод управленческой отчетности в интерактивные аналитические панели за счет автоматизации расчетов и визуализации показателей деятельности АО "НУХ "Байтерек";

6) построение портрета клиентов "Know Your Client" с аналитикой (скоринг, аффилированность, сегментация, таргетинговые меры поддержки).

Внедрение принципов устойчивого развития в деятельность АО "НУХ "Байтерек"

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО стремятся к обеспечению сбалансированности интересов бизнеса и общества, а также к гармоничному управлению экономическим, экологическим и социальным аспектами своей деятельности для обеспечения устойчивого развития в долгосрочном периоде.

Решая задачи в области устойчивого развития, АО "НУХ "Байтерек" и его ДО опираются на свою миссию, положения стратегий развития, а также используют нормы

поведения и принципы, закрепленные международными стандартами в области устойчивого развития.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО интегрируют принципы устойчивого развития в ключевые процессы.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО реализовывают инициативы в области устойчивого развития в следующих направлениях:

- 1) содействие в достижении целей устойчивого развития ООН (далее – ЦУР ООН);
- 2) развитие ответственного финансирования;
- 3) содействие ответственным закупкам;
- 4) формирование единой кадровой политики;
- 5) повышение прозрачности в деятельности АО "НУХ "Байтерек" и ДО.

Реализация данных инициатив в деятельности АО "НУХ "Байтерек" и его ДО является приоритетом для достижения целей, закрепленных в Стратегии "Казахстан-2050".

С целью мониторинга результативности деятельности в области устойчивого развития, а также построения дальнейших планов по ее совершенствованию, АО "НУХ "Байтерек" по мере необходимости получает рейтинг в области устойчивого развития.

#### 1. Содействие в достижении ЦУР ООН

С целью содействия в достижении Казахстаном прогресса по вхождению в число 30-ти развитых стран мира АО "НУХ "Байтерек" и его ДО намерены интегрировать ЦУР ООН в свою деятельность и определять вклад в их достижение.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО соотносят цели, задачи и приоритеты с задачами и индикаторами ЦУР ООН, а также раскрывают информацию о содействии в достижении ЦУР ООН на регулярной основе в годовом отчете и на официальном интернет-ресурсе АО "НУХ "Байтерек".

При формировании проектного портфеля АО "НУХ "Байтерек" и его ДО отдают предпочтение проектам, которые соответствуют ЦУР ООН и оказывают значительное влияние на устойчивое социально-экономическое развитие Республики Казахстан.

АО "НУХ "Байтерек" взаимодействует с международными организациями для решения совместных задач по продвижению ЦУР ООН в Казахстане, в том числе посредством оказания методологической поддержки и обучения.

#### 2. Развитие ответственного финансирования

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО обеспечат приверженность принципам "зеленой" экономики и реализацию мероприятий в рамках Концепции по переходу Республики Казахстан к "зеленой" экономике, направленной на построение устойчивой и эффективной модели экономики.

Важным шагом по переходу страны к "зеленой" экономике является присоединение Казахстана к Парижскому соглашению по изменению климата. Для достижения принятых обязательств по снижению выбросов парниковых газов и смягчению

последствий изменения климата АО "НУХ "Байтерек" и его ДО намерены предоставлять инструменты поддержки для развития "зеленых" технологий, а также развивать новые инструменты "зеленого" финансирования, в частности, выпуск "зеленых" облигаций. Направления поддержки АО "НУХ "Байтерек" и его ДО по переходу страны к "зеленой" экономике будут способствовать развитию альтернативных источников энергии и адаптации к изменениям климата, а также декарбонизации и повышению энергоэффективности экономики.

Для финансирования "зеленых" технологий АО "НУХ "Байтерек" и его ДО будут привлекать средства международных фондов и частные инвестиции.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО рассматривают возможность получения аккредитации "Зеленого климатического фонда" (далее – ЗКФ), созданного по инициативе правительств 124 стран с целью ограничения и сокращения выбросов парниковых газов в развивающихся странах, а также для помощи в адаптации к последствиям изменения климата. Аккредитация в ЗКФ подразумевает признание высоких стандартов в области "зеленого" финансирования.

Одним из ключевых требований при получении фондирования от международных финансовых организаций является следование принципам ответственного финансирования. АО "НУХ "Байтерек" и его ДО осознают, что экологическая и социальная устойчивость проектов оказывает существенное влияние на устойчивое развитие страны. Для этого АО "НУХ "Байтерек" и его ДО намерены пересмотреть кредитно-инвестиционные процессы и рассмотреть возможность внедрения системы социально-экологического управления проектами, основанной на международных стандартах и подходах в области ответственного финансирования.

При этом, большое значение для развития практики ответственного финансирования играет надлежащее раскрытие потенциальными получателями финансовой поддержки АО "НУХ "Байтерек" и его ДО информации об экологических, социальных проблемах и вопросах управления (ESG факторы). В этой связи, АО "НУХ "Байтерек" и его ДО стремятся учитывать ESG факторы в рамках принятия решения о предоставлении финансовой поддержки.

Переход к "зеленой" экономике также предполагает партнерское взаимодействие как внутри страны, так и за ее пределами при поддержке международных организаций и частного сектора. АО "НУХ "Байтерек" и его ДО будут активно участвовать в национальных и международных инициативах в области устойчивого развития, направленных на содействие к ускоренному переходу страны к "зеленой" экономике.

### 3. Содействие ответственным закупкам

В большинстве развитых стран мира уже разработаны и активно применяются на практике национальные программы по увеличению доли "экологичных" государственных закупок. Например, в странах ЕС "зеленые" закупки органично встроены в общую систему закупок, политику и работу государственных органов,

отражены в законодательных нормативных актах, национальных планах действий, экологические критерии закупок утверждены для определенных групп продукции и услуг.

При принятии решений относительно закупок АО "НУХ "Байтерек" и его ДО принимают во внимание экологические, социальные и этические характеристики закупаемых товаров, работ и услуг (далее – ТРУ), по возможности, их интегрируя в практику закупок.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО отдают предпочтение ТРУ, оказывающим минимальное воздействие на окружающую среду, в частности, рассматривают возможность приоритетного закупа товаров, произведенных из отходов, вторичного сырья, при использовании энергии ВИЭ.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО актуализируют типовые формы договоров о закупках товаров, работ и услуг с учетом принципов устойчивого развития.

#### 4. Формирование единой кадровой политики

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

Исходя из этого единая кадровая политика будет развиваться по следующим направлениям:

1) стратегический HR. Развитие стратегической роли HR-функции через создание института HR бизнес-партнеров и их активное участие в развитии бизнеса организации

2) управление изменениями. Содействие руководству в подготовке персонала к изменениям, управлении сопротивлением и обучению персонала требуемым знаниям и навыкам.

3) бренд работодателя. Развитие HR-бренда через продвижение бренда среди целевой аудитории и регулярную оценку узнаваемости бренда.

4) корпоративная культура. Определение целевой корпоративной культуры, корректировка ключевых HR-процессов для поддержания культуры, активная пропаганда корпоративных ценностей и желаемых стандартов рабочего поведения.

5) внутренние коммуникации. Развитие каналов внутренней коммуникации посредством создания достаточных каналов обратной связи между всеми сотрудниками организации. Регулярная оценка уровня вовлеченности персонала.

6) автоматизация и аналитика. Оптимизация бизнес-процессов. Применение современного программного обеспечения для максимальной автоматизации рутинных процессов, внедрение инструментов "личного кабинета", создание чат-ботов,

дашбордов и иных автоматических инструментов. Расширение функции HR-аналитики посредством предоставления руководству и иным заинтересованным лицам регулярной отчетности, а также анализ текущих HR-трендов.

7) оптимизация рутинных процессов. Сокращение объема операционной деятельности и рассмотрение возможности создания Общего Центра Обслуживания (собственного или в рамках присоединения к внешним аналогичным центрам).

#### 5. Повышение прозрачности в деятельности АО "НУХ "Байтерек" и ДО

Учитывая высокую экономическую и социальную значимость деятельности институтов развития в лице АО "НУХ "Байтерек" и его ДО, АО "НУХ "Байтерек" будет стремиться к активному информированию целевых аудиторий о своей деятельности. Это позволит добиваться вовлечения граждан и делового сообщества в программы, реализуемые АО "НУХ "Байтерек", а также целенаправленно укреплять его деловую репутацию.

Так, по итогам 2020 года индекс информированности о деятельности АО "НУХ "Байтерек" составил 90,56 %. Оценка уровня информированности целевых аудиторий производилась на основе итоговых данных опроса по трем основным критериям:

- 1) Уровень осведомленности о деятельности АО "НУХ "Байтерек" – 94,4 %;
- 2) Степень удовлетворенности информацией о деятельности АО "НУХ "Байтерек" – 89,3 %;
- 3) Показатели доверия к информации о деятельности АО "НУХ "Байтерек" – 88,0 %

В рамках реализации данной задачи АО "НУХ "Байтерек" осуществляется комплекс специальных мероприятий по связям с общественностью и реклама на основе единой коммуникационной стратегии.

Учитывая высокий уровень внимания к деятельности АО "НУХ "Байтерек", как к субъекту квазигосударственного сектора, АО "НУХ "Байтерек" обеспечит высокий уровень прозрачности принимаемых решений в части реализации национальных проектов, а также отдельных внутренних процедур, привлекающих наибольшее внимание внешних аудиторий (закупки, прием на работу, предоставление финансовых и нефинансовых инструментов поддержки). Для выполнения данной задачи планируется использовать возможности современных информационных технологий и традиционные средства коммуникаций.

По аналогии с сопоставимыми институтами развития, а также в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан об акционерных обществах, АО "НУХ "Байтерек" будет стремиться к раскрытию актуальной информации о финансовом состоянии, дивидендной политике и кредитной истории, а также перспективах развития ДО, что будет способствовать повышению статуса АО "НУХ "Байтерек" и его ДО. Повышение прозрачности деятельности также необходимо для повышения уровня доверия населения.



Важным фактором повышения доверия целевых аудиторий к деятельности АО "НУХ "Байтерек" станет последовательное усиление уровня удовлетворенности клиентов качеством услуг, оказываемых АО "НУХ "Байтерек" и его ДО. Для этого АО "НУХ "Байтерек" будет проводить оценку уровня удовлетворенности клиентов и целенаправленно улучшать данный показатель. Кроме того, АО "НУХ "Байтерек" будет проводить оценку уровня доверия к деятельности АО "НУХ "Байтерек", в рамках которой также будет оцениваться уровень информированности целевых аудиторий об АО "НУХ "Байтерек".

Повышение уровня доверия к деятельности АО "НУХ "Байтерек" позитивно отразится на эффективности его деятельности, так как недостаточный уровень прозрачности может влиять на привлечение внешнего фондирования и его стоимость.

Новый уровень прозрачности АО "НУХ "Байтерек" и ДО для внутренних и внешних заинтересованных лиц будет включать несколько направлений:

1) проактивная коммуникация подходов к принятию инвестиционных и стратегических решений;

2) всестороннее информирование клиентов об инструментах и принципах работы ДО;

3) информирование о достигнутом социально-экономическом эффекте, включая раскрытие информации о влиянии деятельности АО "НУХ "Байтерек" на ВВП страны, создание рабочих мест;

4) примеры действий по расширению диалога между АО "НУХ "Байтерек" и внешними заинтересованными сторонами:

4.1) организация регулярных встреч с общественностью (круглых столов, брифингов, размещение информации в открытом доступе) для обсуждения хода реализации программ, обмена мнениями между АО "НУХ "Байтерек", Парламентом Республики Казахстан и общественностью;

4.2) доведение до клиентов информации о новых инструментах и принципах работы ;

4.3) получение обратной связи.

С целью повышения прозрачности и существенности для заинтересованных сторон раскрываемой информации АО "НУХ "Байтерек" и его ДО публикуют годовые отчеты в соответствии с внутренними нормативными документами и лучшей практикой раскрытия информации, в том числе опираясь на принципы Международного стандарта по раскрытию информации Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) и требования KASE по раскрытию информации в годовом отчете листинговых компаний.

АО "НУХ "Байтерек" и его ДО, листингующиеся на KASE, раскрывают ESG информацию (экологическую и социальную информацию, а также информацию о корпоративном управлении) в виде отдельного ESG отчета или в составе годового

отчета в соответствии с методикой по составлению ESG отчета, разработанной KASE при поддержке Международной финансовой корпорации (IFC).

#### **4.4.5 Объединение АО "НУХ "Байтерек" и АО "НУХ "КазАгро" в единый холдинг и дальнейшая оптимизация дочерних организаций АО "НУХ "Байтерек"**

В соответствии с поручением Главы государства Токаева К.К. в рамках послания народу Казахстана от 1 сентября 2020 года АО "НУХ "Байтерек" и АО "НУХ "КазАгро" объединены в единый холдинг постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2020 года № 952.

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

1) дочерние организации АО "НУХ "КазАгро" (АКК, КАФ и ФФПСХ) будут переданы в объединенный холдинг в качестве дочерних организаций.

2) передача КАФ в АКК при условии принятия законодательных изменений по банковскому лицензированию;

3) передача в АКК и Даму функций ФФПСХ по микрокредитованию и гарантированию кредитов;

4) ликвидация ФФПСХ;

5) передача QazTech Ventures и KPPF в ККМ в качестве отдельных ФПИ;

6) приватизация ИФК. В случае отсутствия интереса со стороны рынка, ИФК будет реорганизован или ликвидирован в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

#### **5. КПД АО "НУХ "Байтерек" до 2023 года и методология расчета показателей**

С момента первой актуализации Стратегии в 2017 году АО "НУХ "Байтерек" для анализа эффективности своей деятельности на постоянной основе проводил мониторинг и анализ достижения поставленных целей по 12 КПД, которые сгруппированы по шести направлениям:

1) консолидированные КПД АО "НУХ "Байтерек" по обеспечению содействия устойчивому развитию экономики Республики Казахстан;

2) поддержка предпринимательства в сегменте крупного бизнеса;

3) поддержка предпринимательства в сегменте МСБ;

4) повышение доступности жилья;

5) повышение экспортного потенциала;

6) трансферт и внедрение инноваций.

1. Количество КПД: термин КПД расшифровывается как "ключевой показатель деятельности", подразумевая лишь ограниченное количество метрик, которые являются ключевыми для достижения того или иного результата. Большое количество стратегических КПД не позволяет организации полноценно сфокусироваться на

основной деятельности и исключительно важных параметрах. Это происходит во многом из-за того, что вес отдельно взятого КПД для реализации стратегии в целом становится уже не столь значителен.

Также в ситуациях, когда много КПД не достигнуто, при большом их общем количестве, происходит размывание ответственности в определенной степени, так как ответственные за исполнение отдельных КПД бизнес единицы (ответственные лица, департаменты, ДО) являются ответственными лишь за малую часть "невыполнения".

Для крупных и комплексных организаций зачастую устанавливаются не более 5-10 КПД, чтобы обозначить самые главные приоритеты, выполнение которых критически важно для эффективности организации. Прочие показатели могут использоваться для внутреннего операционного и управленческого контроля, но не для общей оценки эффективности.

Таким образом, в набор КПД АО "НУХ "Байтерек" должны попасть избранные, стратегически важные метрики, в ограниченном количестве, невыполнение каждой из которых будет оказывать критический эффект на деятельность АО "НУХ "Байтерек";

2. Каскадирование КПД: Среди стратегических КПД АО "НУХ "Байтерек" имелись показатели, которые относились исключительно к деятельности той или иной отдельно взятой ДО. Например:

1) доля участников в системе жилстройсбережений к экономически активному населению Республики Казахстан;

2) гарантирование вкладов дольщиков коммерческого жилья;

3) количество внедренных технологий на производстве, количество проектов, направленных на решение технологических задач отраслей и коммерциализацию технологий.

Так как влияние АО "НУХ "Байтерек" на выполнение данных КПД сводится исключительно к мониторингу и администрированию деятельности ответственной ДО, данные метрики должны быть отражены на уровне отдельных ДО. На уровне АО "НУХ "Байтерек" должны быть установлены КПД, которые зависят от деятельности всех или нескольких ДО в рамках определенного стратегического направления деятельности, при этом АО "НУХ "Байтерек" может осуществлять каскадирование таких КПД на уровень ДО с учетом специфики каждой ДО и обеспечивать их выполнение в ДО через систему корпоративного управления для достижения общего результата на портфельном уровне;

3. Декомпозиция КПД:

Стратегическая карта АО "НУХ "Байтерек" содержит декомпозицию показателей документов системы государственного планирования с ключевыми показателями деятельности согласно форме, утвержденной приказом МНЭ РК от 27 февраля 2015 года № 149 (приложение 1);

4. Степень влияния на выполнение КПД:

Среди стратегических КПД АО "НУХ "Байтерек" имелись показатели, за выполнение которых ответственны не только АО "НУХ "Байтерек" и его ДО, а также КПД, на которые АО "НУХ "Байтерек" не может влиять напрямую и исключительно – где выполнение или один из параметров выполнения не зависят от АО "НУХ "Байтерек" полностью или частично:

1) количество новых проектов и проектов по модернизации и расширению действующих производств с учетом увеличения производительности труда и расширения рынков сбыта;

2) объем продукции, произведенной субъектами предпринимательства, получившими поддержку;

3) объем жилья, в рамках которого оказаны инструменты поддержки;

4) объем экспортной выручки предприятиями, получившими поддержку в рамках экспортного и предэкспортного финансирования.

На уровне АО "НУХ "Байтерек" следует устанавливать такие КПД, выполнение которых полностью или в максимальной степени зависит от самого АО "НУХ "Байтерек" и его ДО;

#### 5. измеримость КПД:

Среди стратегических КПД АО "НУХ "Байтерек" имелись показатели, по которым сложно осуществлять администрирование, мониторинг и аудит ввиду полного или частичного отсутствия информации во внешних источниках данных (то есть можно ориентироваться только на внутренние показатели АО "НУХ "Байтерек" и его ДО и невозможно их перепроверить по другим источникам) и/или в связи со сложностью методологии расчета. Например:

1) количество новых проектов и проектов по модернизации и расширению действующих производств с учетом увеличения производительности труда и расширения рынков сбыта;

2) объем продукции, произведенной субъектами предпринимательства, получившими поддержку.

На уровне АО "НУХ "Байтерек" и его ДО следует устанавливать КПД, по которым будет удобно осуществлять внутреннее администрирование и мониторинг, а также осуществлять аудит по внешним источникам данных.

В рамках актуализации Стратегии в 2021 году принят следующий перечень КПД и целевых значений на уровне АО "НУХ "Байтерек":

№ п/п	Ключевой показатель деятельности	Ед. измерения	Обоснование	Методология расчета	Целевое значение на 2023 год	Источник данных
1	2	3	4	5	6	7
Консолидированные КПД АО "НУХ "Байтерек" по обеспечению содействия устойчивому развитию экономики Республики Казахстан						

1	Доля кредитного и инвестиционного портфеля от общих активов АО "НУХ Байтерек" %		Важно, чтобы активы АО "НУХ Байтерек" работали для развития экономики, а не размещались в кассовом портфеле	Кредитный портфель (нетто)1 + инвестиционный портфель2 по группе компаний АО "НУХ Байтерек" / Итого активы на конец отчетного периода (консолидированно)	77	П л а н развития/ Отчет по исполнению плана развития за отчетный год, данные ДО, осуществляющ и х кредитную и инвестиционн о ю деятельность
2.	Доля негосударственных источников заимствования в общей структуре заимствования за отчетный год %		Важно, чтобы баланс института развития рос в большей степени от негосударственных источников заимствования (как внутренних, так и внешних рынков капитала)	Номинальная стоимость негосударственного заимствования за отчетный год, включая притоки по депозитной базе Отбасы банк без учета полученных государственных премий за отчетный год / Номинальная стоимость общего заимствования за отчетный год, включая притоки по депозитной базе Отбасы банк	70	Управленческа я отчетность, данные ДО
3.	R O A (консолидированно) %		Важно, чтобы АО "НУХ Байтерек" создавало стоимость, включая обеспечение возвратности средств. При этом параметр будет стимулировать	Прибыль за год (чистая) (консолидированно) / Среднее значение между объемами активов на конец предыдущего	0,5-1,0	Аудированная консолидированная финансовая отчетность АО "НУХ "

			ь АО "НУХ " Байтерек" управлять рисками (доля N P L , валютные риски) и операционными расходами	периода ( консолидированно) и на конец текущего периода ( консолидированно)		Байтерек", данные ДО
4.	Доля частного сектора в кредитном портфеле	%	Важно, чтобы АО "НУХ " Байтерек" либо не финансировало квазигосударственный сектор совсем, либо финансировало только при наличии доли частных инвестиций в соответствующей компании или проекте не менее 50 %	Сумма кредитов ( нетто), выданных частному сектору на конец отчетного периода/ Кредитный портфель ( нетто) по группе компаний АО "НУХ Байтерек" на конец отчетного периода	80	П л а н развития/ Отчет по исполнению плана развития за отчетный год, данные ДО, осуществляющих кредитную деятельность
5.	Удовлетворенность клиентов	п.п.	Важно, чтобы АО "НУХ " Байтерек" повышало эффективность мер поддержки через обратную связь от своих клиентов на постоянной основе	Уровень базового опроса (база) + количество процентных пунктов	База + 3	Анкетные данные независимой опросной компании
6.	Рейтинг корпоративного управления	%	Важно, чтобы АО "НУХ " Байтерек" стремилось к лучшей практике корпоративного управления и принятия эффективных решений	Внешняя оценка	85-100	Результаты оценки рейтингового агентства

7.	Рейтинг устойчивого развития	рейтинг	Важно, чтобы АО "НУХ " Байтерек" было привержено принципам устойчивого развития и преумножения благосостояния страны для будущих поколений	Внешняя оценка	С	Результаты оценки рейтингового агентства
----	------------------------------	---------	--	----------------	---	--

- Задача 1. Развитие несырьевых отраслей экономики.  
 Задача 2. Развитие предпринимательства (частного сектора экономики).  
 Задача 3. Поддержка экспорта несырьевой продукции.  
 Задача 4. Повышение производительности.

Стратегическое направление деятельности 1. Поддержка предпринимательства

8.	Объем выручки предприятий, получивших поддержку АО "НУХ " Байтерек" (за год)3	млрд тенге	В реализацию задач " Стратегии-2050", Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Национального проекта " Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" и Национального проекта по развитию предпринимательства по увеличению ВВП на душу населения и производительности труда в обрабатывающей	Сумма объемов выручки предприятий, получивших поддержку АО "НУХ " Байтерек", с учетом исключения дублирующих объемов выручки предприятий, получивших поддержку от нескольких ДО АО "НУХ "Байтерек" - БРК*, АКК**, КАФ***, Даму****	8 000	Отчеты по исполнению плана развития БРК, Даму, АКК и
----	---	------------	---	--	-------	--

\* для БРК объем выручки предприятий рассчитывается по фактическим и оцениваемым данным по выручке предприятий от реализации продукции, в том числе на экспорт:

- по инвестиционным проектам (лизинговым операциям) по итогам отчетного периода, следующего после планируемой даты официального ввода проектных мощностей в эксплуатацию (в том числе завершение модернизации), с учетом экспортной выручки по ним от толинговых (сервисных) услуг: переработки сырья третьих лиц, обучения, оздоровительных и туристических услуг, услуг по оказанию строительного-монтажных работ отечественными компаниями за пределами страны и другие.

- по экспортным и предэкспортным операциям по итогам отчетного периода с учетом фактически предоставленных или планируемых к предоставлению финансовых инструментов АО "НУХ "Байтерек".

#### 1. Формула определения прогнозных значений

1) Инвестиционные проекты (лизинговые операции) на инвестиционной фазе:

$$ИВ = В \text{ по ФЭМ} * ДО \text{ план}$$

Примечание: показатель В принимается за период, следующий после периода ввода проектных мощностей;

2) экспортные/предэкспортные операции:

$$ЭВ = В \text{ по ФЭМ} * ДО \text{ план}$$

Общее примечание: в целях расчета прогнозных значений по данному КПД в части планируемых к финансированию проектов (проекты на этапе рассмотрения) используется модель прогнозирования на основе экономических допущений и оценочных суждений по отраслям экономики с учетом будущих объемов финансирования каждой отрасли, по временному лагу введения проекта в эксплуатацию (по каждой отрасли), исторических коэффициентов по выручке на один инвестированный тенге каждой отрасли, ДО план по каждой отрасли и другие.

#### 2. Формула определения фактических значений на эксплуатационной фазе реализации проекта:

1) инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе:

$$ИВ = (В \text{ по ФО} + (\text{ЭФ1} * Ц1 + \dots + \text{ЭФn} * Цn)) * ДО \text{ факт}$$

Примечание: показатели В, ЭФ и Ц принимаются за период, следующий после периода ввода проектных мощностей;

2) экспортные/предэкспортные операции:

$$ЭВ = В \text{ по ФО} * ДО \text{ факт}$$

Расшифровка условных обозначений приведена после таблицы.

\*\* для АКК объем выручки предприятий рассчитывается по фактическим и оцениваемым данным по выручке предприятий от реализации продукции, в том числе на экспорт по инвестиционным проектам по итогам отчетного периода, следующего после планируемой даты официального ввода проектных мощностей в эксплуатацию (в том числе завершение модернизации).

#### 1. Формула определения прогнозных значений

Инвестиционные проекты на инвестиционной фазе

$$ИВ = (\text{ФВРЖ} * \text{коэфф. прироста (13\%)} * \text{ДФАО}) + (\text{ФВПП} * \text{коэфф. прироста (4,6\%)} * \text{ДФАО})$$

Примечание: отрасль АПК сопряжена большими рисками, такими как: внешнеполитическая ситуация (ограничение экспорта произведенной продукции); неблагоприятная эпидемиологическая ситуация регионов стран экспортеров (что отрицательно влияет на запланированные сроки завоза импортного поголовья скота); неблагоприятная эпидемиологическая ситуация внутри страны (сопряжена падежом скота, вынужденным забоем), природно-климатические (паводки, засуха, заморозки) и другие). Указанные риски отрицательно влияют на поэтапный выход проектов на проектную мощность.

#### 2. Формула определения фактических значений на эксплуатационной фазе реализации проекта

Инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе

$$ИВ = В \text{ по ФО} * \text{фактическая доля участия в инвестиционном проекте}$$

Примечание: показатель В понимается за период, следующий после периода ввода проектных мощностей

Расшифровка условных обозначений приведена после таблицы.



\*\*\* для КАФ объем выручки предприятий рассчитывается по фактическим и оцениваемым данным по выручке предприятий от реализации продукции по инвестиционным проектам по итогам отчетного периода, следующего после планируемой даты официального ввода проектных мощностей в эксплуатацию (в том числе завершение модернизации).

1. Формула определения прогнозных значений:

Инвестиционные проекты на инвестиционной фазе

ИВ = фактическая выручка за базисный 2020 год (с учетом погашения обязательств клиентов по инвестиционным проектам) \* плановая доля участия в инвестиционном проекте

Примечание: в соответствии с протоколом совещания под председательством председателя Правления АО "НУХ "КазАгро" по вопросу передачи инвестиционных проектов КАФ в АКК от 4 ноября 2016 года, КАФ с 2017 года не осуществляет финансирование инвестиционных проектов.

2. Формула определения фактических значений на эксплуатационной фазе реализации проекта:

Инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе

ИВ = В по ФО \* фактическая доля участия в инвестиционном проекте.

Примечание: показатели В понимаются за период, следующий после периода ввода проектных мощностей.

Расшифровка условных обозначений приведена после таблицы.

\*\*\*\* для Даму объем выручки предприятий рассчитывается как сумма совокупной выручки предприятий за отчетный год, получивших их поддержку. Указание совокупной выручки предприятий является справедливой, т.к. целью инструментов поддержки Даму является обеспечение доступности кредитования БВУ.

	Объем экспортной выручки предприятий, получивших поддержку АО "НУХ " Байтерек" (за год)3	млрд тенге	В реализацию задач " Стратегии-2050", Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Национального проекта " Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" и Национального проекта по развитию предпринимательства в части увеличения объема несырьевого	Сумма экспортной выручки предприятиям и , получившими экспортную поддержку АО "НУХ " Байтерек", с учетом исключения дублирующих сумм экспортной выручки предприятий, получивших поддержку от нескольких ДО АО "НУХ "Байтерек" ( БРК*, АКК**, КАФ***, KazakhExport****)	1 338	Отчеты по исполнению плана развития БРК, KazakhExport, АКК и КАФ
--	--	------------	---	--	-------	--

			экспорта товаров и услуг			за отчетный год
<p>* для БРК сумма экспортной выручки рассчитывается по выручке предприятия от реализации продукции на экспорт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- по инвестиционным проектам (лизинговым операциям) по итогам отчетного года, после даты официального ввода проектных мощностей в эксплуатацию (в том числе завершение модернизации), с учетом экспортной выручки по ним от толинговых (сервисных) услуг: переработки сырья третьих лиц, обучения, оздоровительных и туристических услуг, услуг по оказанию строительного-монтажных работ отечественными компаниями за пределами страны и другие.</li> <li>- по экспортным и предэкспортным операциям по итогам отчетного года с учетом фактически предоставленных финансовых инструментов АО "НУХ "Байтерек".</li> </ul> <p>1. Формула определения прогнозных значений</p> <p>1) Инвестиционные проекты (лизинговые операции) на инвестиционной фазе:  <math>ИВЭ = ВЭ \text{ по ФЭМ} * ДО \text{ план}</math>  Примечание: показатель ВЭ принимается за период, следующий после периода ввода проектных мощностей</p> <p>2) Экспортные/предэкспортные операции:  <math>ЭВЭ = ВЭ \text{ по ФЭМ} * ДО \text{ план}</math>  Общее примечание: в целях расчета прогнозных значений по данному КПД в части планируемых к финансированию проектов (проекты на этапе рассмотрения) используется модель прогнозирования на основе экономических допущений и оценочных суждений по отраслям экономики с учетом будущих объемов финансирования каждой отрасли, по временному лагу введения проекта в эксплуатацию (по каждой отрасли), исторических коэффициентов по выручке на один инвестированный тенге каждой отрасли, ДО план по каждой отрасли и другие.</p> <p>2. Формула определения фактических значений на эксплуатационной фазе реализации проекта</p> <p>1) Инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе:  <math>ИВЭ = (ВЭ \text{ по ФО} + (ЭФ1 * Ц1 + \dots + ЭФn * Цn)) * ДО \text{ факт}</math>  Примечание: показатели ВЭ, ЭФ и Ц принимаются за период, следующий после периода ввода проектных мощностей.</p> <p>2) Экспортные/предэкспортные операции:  <math>ЭВЭ = ВЭ \text{ по ФО} * ДО \text{ факт}</math>  Расшифровка условных обозначений приведена после таблицы/  ** для АКК сумма экспортной выручки рассчитывается по выручке предприятия от реализации продукции на экспорт по инвестиционным проектам по итогам отчетного года после даты официального ввода проектных мощностей в эксплуатацию (в том числе завершение модернизации).</p> <p>1. Формула определения прогнозных значений  Инвестиционные проекты на инвестиционной фазе  <math>ИВЭ = ВЭ \text{ по ФЭМ} * \text{плановая доля участия в инвестиционном проекте}</math>  Примечание: показатель ВЭ принимается за период, следующий после периода ввода проектных мощностей</p> <p>2. Формула определения фактических значений на эксплуатационной фазе реализации проекта  Инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе  <math>ИВЭ = \text{объем экспорта, подтвержденный экспортерами документально,} * \text{фактическая доля участия в инвестиционном проекте.}</math>  Расшифровка условных обозначений приведена после таблицы.  *** для КАФ сумма экспортной выручки рассчитывается по выручке предприятия от реализации продукции на экспорт по инвестиционным проектам по итогам отчетного года, после даты официального ввода проектных мощностей в эксплуатацию (в том числе завершение модернизации).</p> <p>1. Формула определения прогнозных значений:  Инвестиционные проекты на инвестиционной фазе</p>						

ИВЭ = фактическая выручка за базисный 2020 год (с учетом погашения обязательств клиентов по инвестиционным проектам) \* плановая доля участия в инвестиционном проекте

Примечание: в соответствии с протоколом совещания под председательством председателя Правления АО "НУХ "КазАгро" по вопросу передачи инвестиционных проектов КАФ в АКК от 4 ноября 2016 года, КАФ с 2017 года не осуществляет финансирование инвестиционных проектов.

2. Формула определения фактических значений на эксплуатационной фазе реализации проекта:

Инвестиционные проекты на эксплуатационной фазе

ИВЭ = объем экспорта, подтвержденный экспортерами документально, \* фактическая доля участия в инвестиционном проекте.

Расшифровка условных обозначений приведена после таблицы.

\*\*\*\* для KazakhExport сумма экспортной выручки рассчитывается отдельно по двум группам инструментов, для каждой из которых применяется специальный подход расчета экспортной выручки:

1) Для первой группы инструментов применяется подход суммирования совокупной экспортной выручки поддержанных предприятий за отчетный год: "Страхование займов", "Страхование проектного финансирования", "Страхование лизинга", "Страхование ГПО экспортера по облигациям", "Страхование ГПО экспортера по валютным операциям", "Страхование гарантий", "Страхование ГПО экспортера по возврату авансовых платежей", "Страхование ГПО перед финансовыми организациями", "Страхование убытков финансовых организаций".

2) Для второй группы инструментов применяется подход суммирования экспортной выручки поддержанных предприятий в пределах размеров принятых страховых обязательств по договорам страхования за отчетный год: "Страхование экспортных кредитов", "Страхование аккредитивов", "Страхование краткосрочной дебиторской задолженности", "Страхование факторинга", "Страхование убытков экспортера, связанных с выполнением работ/оказанием услуг", "Страхование банковских гарантий, выданных иностранным банком", "Страхование кредитной организации при финансировании иностранного контрагента".

Примечание: перечень инструментов, перечисленных в вышеуказанных двух группах, может быть дополнен по мере разработки новых инструментов KazakhExport в соответствующем внутреннем нормативном документе KazakhExport.

10.	Коэффициент привлеченных инвестиций в РК к единице средств АО "НУХ Байтерек"	Коэффициент	В реализацию задач "Стратегии-2050", Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Национального проекта "Устойчивый экономический рост, направленный	Отношение фактического объема инвестиций в проекты РК, осуществленного за весь период жизни фондов прямых инвестиций с иностранным участием (далее – ФПИ), включая иностранные инвестиции в рамках соглашений о соинвестировании, за вычетом инвестиций АО "НУХ "	Не менее 2	Утвержденный план развития, утвержденный отчет об исполнении Плана развития за отчетный год ККМ, отчет подразделения ККМ, ответственного за исполнение и (или) мониторинг данного показателя, подписанный должностным лицом ДО, с отражением наименований ФПИ,
-----	--	-------------	---	---	------------	--

			на повышение благосостояния казахстанцев" в части привлечения инвестиций в основной капитал	Байтерек" (ККМ) в ФПИ к фактическому объему инвестиций АО "НУХ " Байтерек" (ККМ) в проекты РК через ФПИ, осуществленному за весь период жизни ФПИ	информации о фактических инвестициях в проекты РК в отчетном периоде (абсолютные значения на отчетную дату), долей инвесторов (в том числе иностранных) и ККМ в данных ФПИ и иные параметры.
--	--	--	---	---	--

Задача 5. повышение доступности финансирования, уровня технической оснащенности и интенсификации производства в АПК

Стратегическое направление деятельности 2. Развитие агропромышленного комплекса

11.	Объем инвестиций в основной капитал в отрасли АПК (за год):3	млрд тенге	В реализацию задач "Стратегии-2050", Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Национального проекта "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" и Национального проекта по развитию АПК по привлечению инвестиций в экономику Республики Казахстан	Сумма объемов финансирования закупки субъектами АПК (в том числе растениеводства, животноводства и производство продуктов питания) основных средств и проведения СМР за счет кредитов и лизинга АКК и БРК, фондирования БВУ, КТ, МФО, ЛК, софинансирование БВУ, прямых инвестиций ФПИ, в которых участвует АО "НУХ Байтерек"	247,5	Отчеты по исполнению плана развития АКК, ККМ и БРК за отчетный год
	- в сельском хозяйстве			210,6		
	- в отрасли производства продуктов питания			36,9		

12.	Объем лизинга сельхозтехники и оборудования (за год) <sup>3</sup>	млрд тенге	В реализацию задач "Стратегии-2050", Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Национального проекта "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев" и Национального проекта по развитию АПК в части увеличения производительности труда	Фактический объем инвестиций за отчетный год, направленный на лизинг сельскохозяйственной техники и оборудования за счет всех источников финансирования из расчета заключенных договоров финансового лизинга	108	Отчеты по исполнению плана развития БРК, КАФ за отчетный год
-----	---	------------	---	--	-----	--

Задача 6. Поддержка урбанизации экономики

Стратегическое направление деятельности 3. Обеспечение населения жильем

13.	Вклад АО "НУХ Байтерек" в строительство доступного жилья в Республике Казахстан (за год)	%	В реализацию задач "Стратегии-2050", Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, Национального проекта "Сильные регионы – драйвер развития страны" для обеспечения достаточного	Объем ввода жилья и выдачи займов на первичное жилье* через инструменты АО "НУХ Байтерек" (ДО) / Объем ввода жилья (многоквартирные жилые дома) итого по Республике Казахстан * конвертация количества выданных займов на первичное жилье в	13	Отчеты по исполнению плана развития Отбасы банк и единого оператора жилищного строительства за отчетный год, данные Бюро национальной статистики
-----	--	---	---	---	----	--

			количества доступных квадратных метров жилья	вводимые кв. метры осуществляет ся, исходя из расчета 60 кв. метров на один заем		АСПИР РК, МИО
--	--	--	--	--	--	---------------

1 Кредитный портфель – кредиты, соответствующие стратегическим направлениям деятельности АО "НУХ "Байтерек".

2 Инвестиционный портфель – вложенные инвестиции, соответствующие стратегическим направлениям деятельности АО "НУХ "Байтерек".

3 Целевые значения показателей являются индикативными и не учитывают возможные последствия пандемии COVID-19 для экономики Казахстана

Условные обозначения к методологиям расчета КПД № 8 и № 9:

В – выручка от реализации продукции и услуг

ВЭ – экспортная выручка

ДО план – плановое среднее значение доли предоставленных АО "НУХ "Байтерек" финансовых инструментов (в том числе учитываются предоставленные гарантии, облигационные займы и другие) в долговых обязательствах предприятия ( краткосрочные и долгосрочные, оцениваемые по амортизационной стоимости) за отчетный период согласно данным предприятия и/или ФЭМ

ДО факт – фактическое среднее значение доли предоставленных АО "НУХ "Байтерек" финансовых инструментов (в том числе учитываются предоставленные гарантии, облигационные займы и другие) в долговых обязательствах предприятия ( краткосрочные и долгосрочные оцениваемые по амортизационной стоимости) за отчетный период, согласно данным ФО

ДФАО – доля участия финансирования АКК в инвестиционном проекте

ФЭМ – финансово-экономическая модель проекта

ИВ – выручка по инвестиционным проектам

ИВЭ – экспортная выручка по инвестиционным проектам ЭФ – экспортная продукция в натуральном выражении согласно МО предприятий, оказывающих толингвые услуги (услуги по обслуживанию посетителей)

Коэфф. прироста – 4,6% – коэффициент полных затрат в отраслях "Производство продуктов питания и напитков" за 2019 год согласно данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан

Коэффициент прироста – 13% – коэффициент полных затрат в отраслях " Растениеводство и животноводство, охота и предоставление услуг в этих областях" за 2019 год согласно данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан

Статистические данные – агрегированные статистические данные по предприятиям РК, официально полученные от уполномоченного государственного и/или квазигосударственного органа в области обеспечения автоматизированного сбора, обработки, хранения и распространения статистической информации РК

ФВПП – фактическая выручка инвестиционных проектов по направлению "Производство продуктов питания и напитков" предыдущего года

ФВРЖ – фактическая выручка инвестиционных проектов по направлению "Растениеводство и животноводство" предыдущего года

ФО – финансовая отчетность предприятия

Ц – среднее значение экспортной цены товара и/или услуг за отчетный период рассчитывается по фактическим данным, представленным в официальных источниках данных

ЭВ – выручка по экспортным и/или предэкспортным операциям

ЭВЭ – экспортная выручка по экспортным и/или предэкспортным операциям

Примечание: расшифровка аббревиатур, использованных в тексте Стратегии

АСПИР РК – Агентство по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан

АКК – акционерное общество "Аграрная кредитная корпорация"

БД – акционерное общество "Байтерек девелопмент"

БВУ – банки второго уровня

БРК – акционерное общество "Банк Развития Казахстана"

ВЭФ – Всемирный экономический форум

Даму – акционерное общество "Фонд развития предпринимательства "Даму"

ДО – дочерние организации акционерного общества "Национальный управляющий холдинг "Байтерек"

ЕНПФ – акционерное общество "Единый накопительный пенсионный фонд"

Отбасы банк – акционерное общество "Жилищный строительный сберегательный банк "Отбасы банк"

ИФК – акционерное общество "Инвестиционный фонд Казахстана"

КАФ – акционерное общество "КазАгроФинанс"

КЖК – акционерное общество "Казахстанская жилищная компания"

ККМ – акционерное общество "Казынаа Капитал Менеджмент"

КРPF – товарищество с ограниченной ответственностью "Kazakhstan Project Preparation Fund"

KazakhExport – акционерное общество "Экспортная страховая компания "KazakhExport"

МИО – местные исполнительные органы

МНЭ РК – Министерство национальной экономики Республики Казахстан

МСБ – малый и средний бизнес

НАТР – акционерное общество "Национальное агентство по технологическому развитию"

QazTech Ventures – акционерное общество "QazTech Ventures"

ПСЭР – прогноз социально-экономического развития

ФГЖС – акционерное общество "Фонд гарантирования жилищного строительства"

ФРП – акционерное общество "Фонд развития промышленности"

Приложение 1  
к Стратегии развития  
акционерного общества  
"Национальный управляющий  
холдинг "Байтерек" на 2014 – 2023  
годы

### Стратегическая карта АО "НУХ "Байтерек"

Документ первого уровня системы государственного планирования (далее – СГП)	Документ второго уровня СГП	КПД АО "НУХ "Байтерек"
1	2	3
Консолидированные КПД АО "НУХ "Байтерек" по обеспечению содействия устойчивому развитию экономики Республики Казахстан		
Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года: 1) прирост ссудного портфеля к показателю ссудного портфеля от 2019 года;		1) доля кредитного и инвестиционного портфеля от общих активов АО "НУХ "Байтерек";
		2) доля негосударственных источников заимствования в общей структуре заимствования за отчетный год;
		3) ROA (консолидированно);
		4) доля частного сектора в кредитном портфеле;
		5) удовлетворенность клиентов;
		6) рейтинг корпоративного управления;
		7) рейтинг устойчивого развития;
Стратегическое направление деятельности 1. Поддержка предпринимательства		
Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года: 2) ВВП на душу населения в номинальном выражении; 3) рост производительности труда;	Национальный проект "Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев": 1) увеличение объемов производства и расширение номенклатуры товаров обрабатывающей промышленности;	8) объем выручки предприятий, получивших поддержку АО "НУХ "Байтерек" (за год);



<p>4) доля среднего предпринимательства в экономике ;</p> <p>5) инвестиций в основной капитал ;</p> <p>6) объем несырьевого экспорта товаров и услуг;</p> <p>7) валовый приток прямых иностранных инвестиций;</p>	<p>2) доля несырьевого экспорта в общем объеме внешней торговли;</p> <p>3) увеличение количества активных экспортеров до 1 000, с накоплением.</p> <p>Национальный проект по развитию предпринимательства:</p> <p>1) количество субъектов предпринимательства, получивших финансовые меры поддержки.</p>	<p>9) объем экспортной выручки предприятий, получивших поддержку АО "НУХ "Байтерек" ( за год);</p> <p>10) коэффициент привлеченных инвестиций в РК к единице средств АО "НУХ "Байтерек";</p>
<p>Стратегическое направление деятельности 2. Развитие агропромышленного комплекса</p>		
<p>Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года:</p> <p>3) рост производительности труда;</p> <p>4) доля среднего предпринимательства в экономике ;</p> <p>5) инвестиций в основной капитал ;</p> <p>6) объем несырьевого экспорта товаров и услуг;</p> <p>7) валовый приток прямых иностранных инвестиций;</p>	<p>Национальный проект по развитию АПК:</p> <p>1) увеличение за счет роста объема субсидирования приобретения сельхозтехники в 1,5 раза;</p> <p>2) количество реализованных инвестиционных проектов в АПК;</p> <p>3) увеличение производительности труда до 6,2 млн тенге на одного занятого в сельском хозяйстве;</p> <p>4) увеличение экспорта продукции агропромышленного комплекса до 6,6 млрд долл. США с доведением доли переработанной продукции до 70 %.</p>	<p>9) объем экспортной выручки предприятий, получивших поддержку АО "НУХ "Байтерек" ( за год);</p> <p>11) объем инвестиций в основной капитал в отрасли АПК (за год):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в сельском хозяйстве;</li> <li>- в отрасли производства продуктов питания;</li> </ul> <p>12) объем лизинга сельхозтехники и оборудования (за год);</p>
<p>Стратегическое направление деятельности 3. Обеспечение населения жильем</p>		
<p>Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года:</p> <p>8) доступность жилья</p>	<p>Национальный проект "Сильные регионы – драйвер развития страны"</p> <p>1) общая площадь введенных в эксплуатацию жилых зданий.</p>	<p>13) вклад АО "НУХ "Байтерек" в строительство доступного жилья в Республике Казахстан (за год).</p>

Приложение 2  
к Стратегии развития  
акционерного общества  
"Национальный управляющий  
холдинг "Байтерек" на 2014 – 2023  
годы

### Список дочерних организаций АО "НУХ "Байтерек"

1. АО "Банк Развития Казахстана"
2. АО "Фонд развития предпринимательства "Даму"
3. АО "Жилищный строительный сберегательный банк "Отбасы банк"
4. АО "Казына Капитал Менеджмент"
5. АО "Казахстанская жилищная компания"

6. АО "Экспортная страховая компания "KazakhExport"
  7. АО "Аграрная кредитная корпорация"
  8. АО "Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства"
  9. АО "КазАгроФинанс"
- 

© 2012. РГП на ПХВ «Институт законодательства и правовой информации Республики Казахстан»  
Министерства юстиции Республики Казахстан