

# **BOLASHAK** business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

---

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»</b>		<b>АО «Жилстройсбербанк Казахстана»</b>	
Стратегия развития и построение эффективной системы продаж холдинговой компании «Alageum Electric»	12	Разработка стресс-сценария	156
«Усть-Каменогорская птицефабрика»: стратегический вектор развития	18	PR-кампания по формированию положительного имиджа Банка	161
АО «Баян Сулу»: рыночная стратегия производителя шоколада	29	Улучшение качества обслуживания клиентов посредством автоматизации и оптимизации бизнес-процессов	167
Отечественный производитель молочной продукции	38	<b>АО «Инвестиционный фонд Казахстана»</b>	
Лидер по производству мороженого в Казахстане: проблемы на пути к росту	47	Опыт приобретения права требования (цессия) по инвестиционному проекту	180
АО «Экотон+»: стратегия дальнейшего развития	54	<b>АО «Казахстанский фонд гарантирования ипотечных кредитов»</b>	
<b>АО «Казына Капитал Менеджмент»</b>		Урегулирование гарантийного случая	208
Выбор и обеспечение балансов	70	Смена стратегического направления деятельности	217
Работа над бюджетом строительства ТЭЦ	81	<b>АО «СК «КазЭкспортГарант»</b>	
<b>АО «ФРП «Даму»</b>		Новый инструмент поддержки экспортеров	228
Субсидирование кредита как антикризисная мера для предприятия	94	Выход на зарубежные рынки	237
ТОО «Балхан»: как превратить препятствия в возможности?	100	<b>АО «ИО «Казахстанская Ипотечная Компания»</b>	
Запуск стартапа с минимальным риском	109	Проблемы стабилизации деятельности ипотечной компании после мирового кризиса 2007-2008 годов	242
Влияние государственной поддержки малого и среднего бизнеса на сохранение и перераспределение ликвидности на рынке кредитования	114	Новый подход к реализации государственной программы жилищного строительства	250
<b>АО «Банк развития Казахстана»</b>		<b>АО «Байтерек девелопмент»</b>	
АВС ГЭС: опыт финансирования инфраструктурного проекта	124	Решение проблем долевого участника	256
Оптимизация портфеля заимствования	129	Строительство объектов ЭКСПО-2017	262
Опыт финансового оздоровления на примере группы компаний «XYZ»	134	<b>ТОО «Центр сопровождения проектов ГЧП»</b>	
Финансирование экспортной операции	139	«БАКАД» – проект государственно-частного предпринимательства	276
<b>АО «Национальное агентство по технологическому развитию»</b>			
«АВЗ»: путь развития	146		
Причины снижения темпов производства	151		

# №9

## СУБСИДИРОВАНИЕ КРЕДИТА КАК АНТИКРИЗИСНАЯ МЕРА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Дисциплина:**  
*«Финансовый менеджмент»*

**Авторы:**  
*Расулов Д.М.,  
главный менеджер  
департамента  
субсидирования  
АО «ФРП «Даму»*

*Байсеркеева С.С.,  
к. э. н., доцент  
Высшей школы бизнеса  
НОУ «AlmaU»*

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня одним из основных препятствий для развития малого и среднего бизнеса (далее – МСБ) в Казахстане являются высокие процентные ставки и высокие требования к залогам. Ставки по кредитам МСБ стабильно снижались в течение последних 5 лет, в том числе за счет реализации программ АО «Фонд развития предпринимательства «Даму», «Дорожная карта бизнеса 2020» и финансирования МСБ Национальным фондом Республики Казахстан.

Однако в 2014 году, по данным Национального банка Республики Казахстан, средняя процентная ставка по кредитам малому предпринимательству составила 11,5%. По мнению большинства представителей МСБ, высокие процентные ставки по-прежнему являются основной проблемой в привлечении финансирования.

Помимо высоких ставок, проблема доступа к кредитам в последние годы усугублялась снижением качества кредитного портфеля банков второго уровня (далее – банк), из-за чего требования к заемщикам, в том числе к залогам, повышались. Если на конец 2008 года доля безнадежных кредитов в портфеле банков составляла 3,0%, то всего за год она увеличилась до 20,6% и с того момента не опускалась ниже 15%.

В результате темпы роста кредитования экономики снизились. В номинальном выражении кредитный портфель банков за 2008 год вырос только на 2,8%, за 2009 год – на 2,5%, а в 2010 году сократился на 0,7%.

Просрочки по кредитам начали допускать и крупные предприятия-работодатели. Ситуация требовала вмешательства государства. В связи с этим в целях удовлетворения финансовых потребностей субъектов частного предпринимательства, оздоровления действующего портфеля банков по кредитам, выданным компаниям

реального сектора, и стимулирования банков реструктуризировать кредиты предприятий в 2010 году в рамках программы «Дорожная карта бизнеса 2020» был запущен инструмент субсидирования части ставки вознаграждения на следующих условиях:

- целевое назначение проектов – инвестиции, а также модернизация и расширение производства;
- максимальная сумма субсидируемого кредита – 4,5 млрд тенге;
- номинальная ставка вознаграждения – не более 14% годовых, из которых 10% годовых компенсируются государством;
- срок субсидирования – 3 года с возможностью пролонгации до 6 лет;
- допускается субсидирование рефинансируемых кредитов, выданных в течение четырех лет до подачи заявки на получение субсидии.

### Информация о ТОО «Цемент»

ТОО «Цемент» образовано в 2007 году.

Вид деятельности – производство цемента марок М-400ДО, М-400Д20.

Штатная численность персонала – 125 человек.

Фонд оплаты труда – 12,5 млн тенге

Годовой оборот – 4,6 млрд тенге.

Годовой объем производства и продаж – 499,6 тыс. тонн цемента в год.

Стоимость одной тонны цемента – 9,3 тыс. тенге.

Деятельность ТОО «Цемент» относится к сезонному бизнесу.

### Коэффициент сезонности

(в разрезе месяцев)

М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	М8	М9	М10	М11	М12
65%	65%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	65%	65%

Для увеличения объема производства ТОО «Цемент» 01.07.2012 года получен кредит для строительства нового цементного завода мощностью 1 000,0 тыс. тонн цемента в год и закупа специального оборудования.

### Условия кредита для строительства завода

Название параметра	Условия
Сумма кредита	4,5 млрд тенге
Ставка вознаграждения	15% годовых
Срок пользования кредитом	84 месяца
Способ погашения обязательств	Ежемесячно аннуитетными платежами
Размер ежемесячного платежа	86 835,4 тыс. тенге

**Планируемый объем производства и продаж  
в течение 4 лет эксплуатации нового завода**

В ТЫС. ТОНН

Марка цемента	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
М-400ДО	365,0	419,6	482,7	500,0
М-400Д20	219,0	251,9	289,6	300,0
М-500ДО	146,0	167,9	193,1	200,0
<b>ИТОГО</b>	<b>730,0</b>	<b>839,5</b>	<b>965,4</b>	<b>1 000,0</b>

**Прогнозный объем реализации  
и прибыль при максимальной загрузке**

В МЛН ТЕНГЕ

Марка цемента	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Объем реализации	6 789,0	7 807,4	8 978,5	9 300,0
Маржа	30%	30%	30%	30%
Прибыль	2 036,7	2 342,2	2 693,5	2 790,0

В марте 2014 года ТОО «Цемент» завершило строительство нового цементного завода, который с учетом внедренных новых технологий предусматривает «сухое» производство цемента марок М-400ДО, М-400Д20, а также производство новой марки цемента – М-500ДО.

По итогам 6 месяцев эксплуатации данного завода прогнозная мощность до конца 2014 года составит 730,0 тыс. тонн цемента в год с перспективой увеличения объема производства до 1 000,0 тыс. тонн в год.

**Объем производства за 6 месяцев  
эксплуатации нового завода**

В ТЫС. ТОНН

Марка цемента	Апрель 2014 г.	Май 2014 г.	Июнь 2014 г.	Июль 2014 г.	Август 2014 г.	Сентябрь 2014 г.	Прогноз на конец 2014 г.
М-400ДО	30,0	32,5	36,2	42,2	46,5	56,0	364,9
М-400Д20	18,0	19,5	21,7	25,3	27,9	33,6	218,9
М-500ДО	12,0	13,0	14,5	16,9	18,6	22,4	145,9
<b>ИТОГО</b>	<b>60,0</b>	<b>65,0</b>	<b>72,3</b>	<b>84,3</b>	<b>93,0</b>	<b>112,0</b>	<b>729,9</b>

**Проблема, с которой столкнулось ТОО «Цемент»**

В ноябре 2014 года объем реализации продукции ТОО «Цемент» снизился до 45% вместо 65% планируемых. Прибыль от реализации продукции снизилась до 76,4 млн тенге из планируемых 110,3 млн тенге.

## Динамика снижения объема производства

Название параметра	Ноябрь 2014 г.	Декабрь 2014 г.	Январь 2015 г.	Февраль 2015 г.
Объем производства, тыс. тонн	97,7	48,8	32,3	25,6
Объем реализации, млн тенге	254,6	243,4	189,3	123,8
Прибыль, млн тенге	76,4	73,0	56,8	37,1

В связи с незапланированным снижением объема реализации продукции ТОО «Цемент» столкнулось с увеличением долговой нагрузки по обслуживанию кредита (ежемесячный платеж составляет 86,8 млн тенге). Вследствие этого снизились расходы на закуп сырья, а также на своевременную выплату заработной платы персоналу, что прямо повлияло на снижение объемов производимой продукции.

В этой связи ТОО «Цемент» необходимо рассмотреть следующие сценарии развития ситуации:

1. Не исполнять обязательства по кредиту и сохранить плановый объем производства цемента. При этом за неисполнение обязательств по кредиту банком будут начислены штрафы (пени), кредитная история компании будет ухудшена, и в итоге банк объявит дефолт ТОО «Цемент».
2. Сократить объем производства и направить средства в счет погашения обязательств по кредиту. За счет снижения объема производства ТОО «Цемент» выведет средства из оборота и направит их в счет погашения обязательств по кредиту, что позволит избежать штрафов (пеней) со стороны банка, сохранить залоги компании, а своевременное исполнение обязательств по кредиту не повлияет на кредитную историю компании. Однако данная ситуация в итоге приведет к оттоку оборотного капитала ТОО «Цемент».
3. Реструктуризировать обязательства по кредиту. Данная мера, по мнению ТОО «Цемент», увеличит долговые обязательства компании и прямо повлияет на себестоимость производимой продукции, что служит основанием не рассматривать данный сценарий.

## Информация об обязательствах по кредиту и возможности их погашения

в млн тенге

Погашение кредита	07.14	08.14	09.14	10.14	11.14	12.14	01.15	02.15
Обязательство по кредиту	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>	<b>86,8</b>
Возможность погасить	86,8	86,8	86,8	86,8	<b>76,4</b>	<b>73,0</b>	<b>56,8</b>	<b>37,1</b>
Неисполненное обязательство	0	0	0	0	<b>10,4</b>	<b>13,8</b>	<b>30,0</b>	<b>49,7</b>

Таким образом, ТОО «Цемент» посчитало верным выбрать сценарий выведения денег из оборота и направления их в счет погашения ежемесячных обязательств по кредиту для сохранения залогов компании, недопущения ухудшения кредитной истории компании, а также во избежание штрафов (пеней) со стороны банка.

## Информация по погашению кредита путем выведения денег из оборота

в млн тенге

Название параметра	Ноябрь 2014	Декабрь 2014	Январь 2015	Февраль 2015
Прибыль от реализации продукции	76,4	73,0	56,8	37,1
Вывод денег из оборота	10,4	13,8	30,0	49,7
Итого направлено на погашение кредита	86,8	86,8	86,8	86,8

Как показывает данная таблица, ТОО «Цемент» с ноября 2014 года по февраль 2015 года вывело из оборота сумму в размере 103,9 млн тенге. Вывод денег из оборота повлиял на снижение объемов производства, что спровоцировало потерю ключевых контрагентов по поставке сырья, а также сокращение персонала.

В связи с этим ТОО «Цемент» в целях улучшения финансового положения решило пересмотреть сценарий развития, поставив следующие основные задачи:

1. урегулировать вопрос по обслуживанию кредита за счет реструктуризации;
2. наладить поставку сырья;
3. произвести ремонт технологического оборудования;
4. сохранить рабочие места.

## МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Для снижения долговой нагрузки ТОО «Цемент» в феврале 2015 года обращается в банк с заявлением о реструктуризации кредита с учетом субсидирования ставки вознаграждения. 01.03.2015 банк утверждает реструктуризацию обязательств ТОО «Цемент» (с этой же даты начинается отсчет срока субсидирования). Остаток основного долга на 01.03.2015 составлял 3 305 626,8 тыс. тенге.

## Сравнительная таблица по условиям кредита ТОО «Цемент»

Название параметра	Условия по кредиту до реструктуризации	Условия по кредиту после реструктуризации
Ставка вознаграждения	15% годовых	12% годовых
Срок кредита	84 месяца	120 месяцев (срок кредита увеличен на 36 месяцев за счет реструктуризации кредита)
Способ погашения обязательств	Ежемесячно аннуитетными платежами	Ежемесячно аннуитетными платежами
Размер ежемесячного платежа	86 835,4 тыс. тенге	33 056,3 тыс. тенге – в течение действия льготного периода по выплате основного долга; 61 236,3 тыс. тенге – после окончания льготного периода

Название параметра	Условия по кредиту до реструктуризации	Условия по кредиту после реструктуризации
Льготный период по выплате основного долга	Отсутствует	6 месяцев
Государственная поддержка	Отсутствует	Субсидирование части ставки вознаграждения в размере 10% годовых. Срок субсидирования 3 года с дальнейшей пролонгацией на 6 лет.

## ЗАДАНИЯ

1. Покажите, как сформировался остаток основного долга по кредиту ТОО «Цемент» (3 305 626,8 тыс. тенге) на 01.03.2015 в MS Excel.
2. Покажите расчет ежемесячных высвобождающихся средств от погашения вознаграждения за счет субсидирования в течение 3 лет.
3. Какие преимущества получает Компания после реструктуризации обязательств по кредиту?
4. Какие преимущества предоставляет банку реструктуризация кредита, включающая в себя понижение ставки вознаграждения?

*Ваши ответы и комментарии по ссылке: [bc.bolashak.kz](http://bc.bolashak.kz)*