

# **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		

# ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ОПЕРАЦИИ

# 16

**Дисциплина:**  
*«Финансовое планирование»*

**Авторы:**  
*Сагимбеков А.С.,  
руководитель  
проектной дирекции № 3  
АО «Банк развития Казахстана»*

*Атагельдиев У.М.,  
главный фронт-менеджер  
проектной дирекции № 3  
АО «Банк развития Казахстана»*

*Карибджанов Б.Б.,  
к. э. н., доцент  
Высшей школы бизнеса  
НОУ «AlmaU»*

## ВВЕДЕНИЕ

Высокие качественные характеристики казахстанской пшеницы и стабильные урожаи способствовали позиционированию Казахстана в качестве одного из ведущих мировых экспортеров зерна и муки. Казахстан входит в десятку ведущих поставщиков пшеницы на мировой рынок, а по экспорту муки занимает лидирующую позицию в мире. Республика Казахстан обладает обширными территориями, подходящими для выращивания пшеницы, а также подходящим климатом. Более того, развитие сельского хозяйства и экспортного потенциала республики является одним из главных направлений государственной политики РК. Государственными и квазигосударственными учреждениями предлагаются финансовые и нефинансовые меры поддержки сельского хозяйства и экспортёров.

География экспорта казахстанского зерна в 2012 году представлена 33 странами. Мировыми лидерами по производству и экспорту зерновых являются США, Канада, Австралия, Бразилия и Аргентина. По данным Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан, на рынке пшеницы в странах Центральной Азии и Европейского союза Казахстан может занять нишу в более чем 10 млн тонн продукции в зерновом эквиваленте (пшеница, мука, продукты глубокой переработки пшеницы) в 2020 году в связи с быстрым ростом населения стран ближнего и дальнего зарубежья.

Вместе с тем ключевыми проблемами развития зернового производства и зернового рынка в стране являются:

- недостаточное обеспечение емкостями для хранения зерна в урожайные годы. Данные емкости сконцентрированы в зерносеющих регионах, инфраструктура не диверсифицирована и не ориентирована на экспортные направления;
- низкий уровень технической оснащенности зернового производства. Срок эксплуатации более 78% зер-

ноуборочных комбайнов и тракторов составляет 13-14 лет при нормативном сроке в 8-10 лет. В целом существующий парк сельхозтехники имеет износ в пределах 84%;

- объем внесения минеральных удобрений под зерновые культуры обеспечивает лишь 12% от потребности;
- низкий уровень подготовки кадров и их обеспечения;
- низкий уровень использования имеющихся мощностей при наличии свободных сельхозземель для производства зерновых, а также низкая производительность продукции на единицу площади ввиду использования устарелых технологий.

Международная торговля открывает новые возможности для стран-экспортеров. Успешные экспортеры повышают собственную конкурентоспособность, поскольку компаниям приходится работать с поставщиками со всего мира. Экспорт в значительной степени диверсифицирует риски компании. В случае если экономическая ситуация в стране негативная (падает спрос), поставщики товарной продукции имеют возможность экспортировать её за границу, получая доходы и сохраняя рабочие места. В результате этого компании-экспортеры имеют более стабильную бизнес-среду, способствующую долгосрочному планированию деятельности компаний.

## КОМПАНИЯ

ТОО «Корпорация АПК «Казахстан 2030» является одним из экспортеров зерна и продуктов его переработки, в основном в страны Ближнего Востока. Так, 50% всего объема поставки зерна отправляется в Иран, 30% – в Турцию, 20% – в ОАЭ. Компанией планируется, что в обозримом будущем соотношение объемов экспорта в разрезе стран останется неизменным. Основным направлением деятельности Компании является закуп зерна в Северо-Казахстанской, Костанайской и Акмолинской областях, традиционно засеваемых мягкой пшеницей, а также вышеуказанный экспорт продукции. Опыт Корпорации в заготовке и реализации зерновых культур составляет 13 лет. За этот период Компанией было реализовано на экспорт более 10 млн тонн пшеницы. Задачей корпорации АПК «Казахстан 2030» является привлечение средств на приобретение зерна пшеницы мягкой 3-го класса урожая 2014 года, а также экспорт в 2015 году. Менеджментом Компании было выявлено, что спрос на зерно и зерновые культуры прямо пропорционален росту населения. Данное товарищество закупает зерно у сельхозтоваропроизводителей в соответствии с экспортными контрактами.

ТОО «Корпорация АПК «Казахстан 2030» обратилось в АО «Банк развития Казахстана» с целью финансирования затрат на приобретение зерна пшеницы мягкой 3-го класса урожая 2014 года и экспорт продукции в 2015 году (предэкспортная операция). На 2015 год предполагается экспорт этого вида пшеницы в объеме 750 000 тонн по контрактам с покупателями из Турции, Ирана и ОАЭ. Агрокомпанией был предоставлен в Банк бухгалтерский баланс за последние 4 года, а также отчет о прибылях и убытках за последние 3 года.

<b>Статьи баланса</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2014</b>
<b>Текущие активы</b>	<b>198 000 000</b>	<b>196 045 200</b>	<b>182 387 140</b>	<b>195 059 368</b>
Денежные средства	10 000 000	4 516 200	13 079 270	8 754 571

Статьи баланса	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Товарно-материальные запасы	113 000 000	117 529 000	89 757 870	100 788 547
Краткосрочная дебиторская задолженность	75 000 000	74 000 000	79 550 000	85 516 250
<b>Долгосрочные активы</b>	<b>50 000 000</b>	<b>55 000 000</b>	<b>65 000 000</b>	<b>75 000 000</b>
Основные средства	50000000	55 000 000	65 000 000	75 000 000
<b>Баланс</b>	<b>248 000 000</b>	<b>251 045 200</b>	<b>247 387 140</b>	<b>270 059 368</b>
<b>Текущие обязательства</b>	<b>141 250 000</b>	<b>158 000 000</b>	<b>139 900 000</b>	<b>166 779 328</b>
Краткосрочные займы и овердрафт	50 000 000	118 000 000	123 900 000	151 220 000
Краткосрочная кредиторская задолженность	20 000 000	40 000 000	16 000 000	15 559 328
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>71 250 000</b>	<b>34 810 000</b>	<b>33 069 500</b>	<b>17 000 000</b>
Займы банков	71 250 000	34 810 000	33 069 500	17 000 000
<b>Собственный капитал</b>	<b>35 500 000</b>	<b>58 235 200</b>	<b>74 417 640</b>	<b>86 280 040</b>
Уставный капитал	1 000 000	3 800 000	3 800 000	3 800 000
Нераспределенный доход	34 500 000	54 435 200	70 617 640	82 480 040
<b>Баланс</b>	<b>248 000 000</b>	<b>251 045 200</b>	<b>247 387 140</b>	<b>270 059 368</b>

  

Наименование	2 012	2 013	2 014
Доходы от реализации товарной продукции	195 000 000	198 750 000	202 500 000
Себестоимость	127 500 000	135 000 000	142 500 000
<b>Валовой доход</b>	<b>67 500 000</b>	<b>63 750 000</b>	<b>60 000 000</b>
Общие и административные расходы	5 850 000	5 962 500	6 075 000
Расходы по реализации	21 450 000	21 862 500	22 275 000
<b>Операционный доход</b>	<b>40 200 000</b>	<b>35 925 000</b>	<b>31 650 000</b>
Расходы по выплате вознаграждения	15 281 000	15 696 950	16 822 000
Доходы до выплаты налогов	24 919 000	20 228 050	14 828 000
Корпоративный подоходный налог	4 983 800	4 045 610	2 965 600
<b>Чистый доход</b>	<b>19 935 200</b>	<b>16 182 440</b>	<b>11 862 400</b>

Принимая во внимание кредитный рейтинг заявителя, а также условия государственной программы по продвижению экспорта, за счет фондирования из средств Национального фонда РК Банком была определена ставка вознаграждения на уровне 6% годовых в долларах США. Компанией планируется заключить договоры на покупку

750 000 тонн зерна у отечественных производителей на общую сумму 150 000 000 долл. США.

В качестве альтернативы ТОО рассматривается возможность финансирования экспортной (предэкспортной) операции в банках второго уровня (БВУ). Однако ввиду финансового кризиса 2008-2009 годов и неисполнения обязательств некоторыми банками второго уровня международные финансовые организации снизили кредитные рейтинги и лимиты на казахстанские банки в целом. В результате стоимость фондирования для БВУ значительно повысилась, и для настоящей экспортной операции ставка вознаграждения была определена на уровне 10%.

*Международная торговля открывает огромные возможности для стран-участниц. Компании-экспортеры получают новые рынки сбыта, могут развивать технические и управленческие компетенции, а также диверсифицировать риски реализации товарной продукции. При этом, помимо возможностей, международная торговля подвергает компании-экспортеры значительным угрозам.*

По запросу Компании аналитиками «Bank of America Meryl Lynch» предоставлены следующие данные.

Наименование	Ед. изм.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Прогнозная стоимость зерна на мировых рынках	долл. США/ тонна	270	265	280	285	280	275	265	260	280
Прогнозная стоимость закупки зерна у сельхозтоваропроизводителей	долл. США/ тонна	200	196	207	211	207	204	196	193	207
Прогнозный рост населения (Иран)	%	0,96%	0,90%	0,85%	0,79%	0,74%	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%
Прогнозный рост населения (Турция)	%	1,07%	1,03%	0,99%	0,95%	0,92%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%
Прогнозный рост населения (ОАЭ)	%	1,17%	1,63%	1,87%	2,00%	1,94%	1,76%	1,76%	1,76%	1,76%
Прогноз инфляции (Казахстан)	%	5,39%	5,13%	4,87%	4,63%	4,53%	4,44%	4,35%	4,27%	4,18%
Корпоративный подоходный налог	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%

Серик является кредитным аналитиком АО «Банк развития Казахстана». По данному проекту его задача состоит в подготовке экспертного заключения и вынесении вопроса об утверждении условий финансирования на рассмотрение кредитному комитету Банка. В рамках подготовки к заседанию данного подразделения Серик предлагает предоставить ТОО «Корпорация АПК «Казахстан 2030» возобновляемую кредитную линию на общую сумму до 165 000 000 долл. США. Данная сумма обоснована тем, что Компания планирует увеличивать объемы экспорта в ближайшем будущем, в связи с чем потребность в оборотном капитале у нее будет расти. При этом в случае одобрения финансирования товарищество сможет осваивать кредитные средства исключительно в пределах контрактов на закуп необходимого объема зерна у сельхозтоваропроизводителей.

# ВОПРОСЫ

1. На основе представленных данных выполните SWOT-анализ отрасли производства пшеницы и зерновых культур в РК (идентификация факторов внутренней и внешней среды проекта и классификация их на четыре категории – сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы). Какие, по вашему мнению, основные угрозы возникают для компаний-экспортеров?
2. На основе представленных данных рассчитайте следующие финансово-экономические показатели за последние 3 года:

Accountsreceivableturnover

---

Inventoryturnover

---

Accountspayableturnover

---

Days AccountsReceivableOutstanding

---

DaysInventoryOutstanding

---

Days AccountsPayableOutstanding

---

OperationCycle

---

CashConversionCycle

---

3. На основе представленного отчета о прибылях и убытках за 2012-2014 годы рассчитайте прогнозный отчет о доходах и расходах на 2015-2023 годы (будет предоставлен темплейт). В качестве допущений учитывайте следующее: а) единственным направлением деятельности Компании является закуп зерна у сельхозтоваропроизводителей и экспорт в Турцию, ОАЭ, Иран; б) у Компании имеются долгосрочные контракты на экспорт зерна в указанные страны.
4. Рассчитайте чистый дисконтированный эффект для Компании (в денежном выражении) от льготного кредитования в рамках госпрограммы по поддержке экспортеров на 2015-2023 годы. Для расчета вознаграждения, в целях упрощения расчетов используйте исключительно задолженность перед АО «Банк развития Казахстана». Для расчета ставки дисконтирования используйте WACC с учетом фактической пропорции финансирования экспортной операции.
5. Рассчитайте потребность Компании в оборотном капитале на ближайшие 5 лет. Для расчетов используйте следующую формулу: себестоимость продаж\* фин. цикл (ср. знач. за последние 3 года\*) /365.

---

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