

# Совершенствование корпоративной системы управления рисками применительно к реализации государственных программ в АПК Республики Казахстан

# Актуальность темы исследования

- Идентификация рисков и наличие реального объективного взгляда на имеющиеся риски является одной из основ эффективного управления рисками, содействующих в достижении поставленных целей компании.
- Идентификация рисков позволяет повысить уровень уверенности в достижении поставленных задач путем получения обзора рисков и их основных характеристик, определения взаимосвязи рисков друг с другом, ранжирования уровня рисков компании, и отдельно дочерних структурных подразделений, повышения осведомленности о рисках и методах их управления, а также концентрации внимания на наиболее критических рисках.
- В этих условиях необходимо научное обоснование, а также разработка методов совершенствования корпоративной системы управления рисками, в частности, применительно к реализации государственных программ.

# Предмет и объект исследования

- *Объектом исследования является АО «НУХ «КазАгро».*
- *Предметом исследования являются решения по совершенствованию корпоративной системы управления рисками в АО «НУХ «КазАгро».*

# Цель исследования

- Целью исследования является концептуальное и организационно-методическое обоснование совершенствования корпоративной системы управления рисками применительно к реализации государственных программ в АПК Республики Казахстан (на примере АО «НУХ «КазАгро»).

# Задачи исследования

- В соответствии с поставленной целью, были сформулированы следующие задачи:
  - изучить теоретические аспекты системы управления рисками;
  - рассмотреть и проанализировать корпоративную систему управления рисками применительно к реализации государственных программ в АПК Республики Казахстан (на примере АО «НУХ «КазАгро»);
  - предложить решения по совершенствованию корпоративной системы управления рисками в АО «НУХ «КазАгро»;
  - разработать проект по совершенствованию корпоративной системы управления рисками в АО «НУХ «КазАгро».

# Комплексный подход к оценке рисков реализации государственных программ

Наименование риска	Вероятность	Степень влияния	Меры управления рисками
Недостаточный уровень координации и финансирования основных мероприятий	средняя	высокая	мониторинг целевых показателей; регламентация взаимодействия основных исполнителей мероприятий; своевременная корректировка программных мероприятий и целевых показателей в зависимости от достигнутого состояния
Ухудшение экономической ситуации в стране, регионе	средняя	средняя	разработка и внедрение предложений по усилению мер поддержки инвестиционной деятельности во взаимодействии с органами государственной власти региона, местного самоуправления, общественными и профессиональными организациями и объединениями предпринимателей
Снижение актуальности мероприятий Программы	средняя	средняя	ежегодный анализ эффективности мероприятий программы; перераспределение средств между мероприятиями Программы
Нехватка или недостаточная квалификация кадровых ресурсов для реализации инвестиционных проектов	Высокая	средняя	создание благоприятных условий для привлечения высококвалифицированного персонала для реализации проектов
Форс-мажорные обстоятельства, в том числе природно-климатические, экологические бедствия	Низкая	высокая	соблюдение инженерно-технических мероприятий ГО и мероприятий по предупреждению ЧС, страхование

*Примечание: составлено автором*

# Кратко о Холдинге

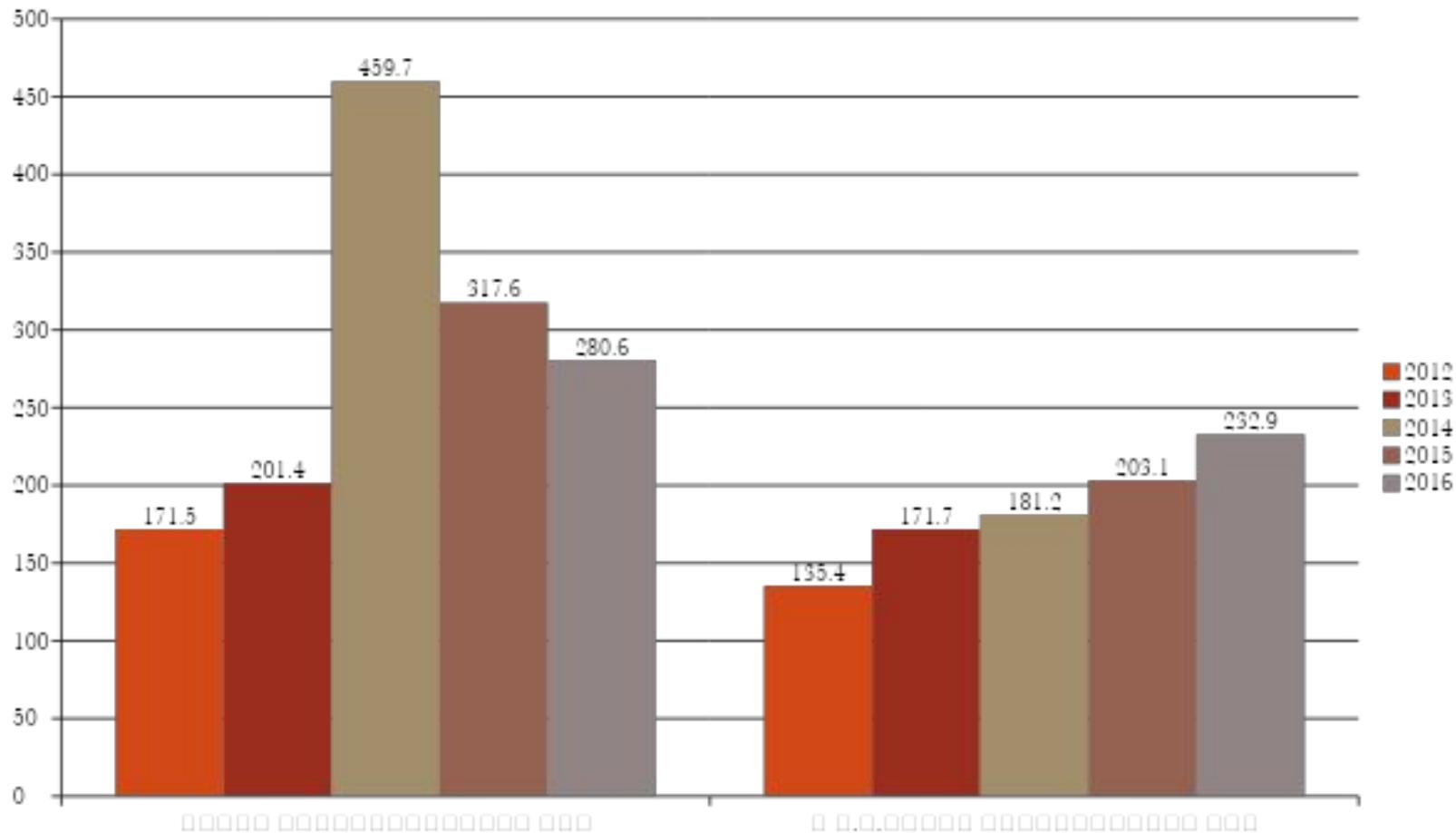
- АО «НУХ «КазАгро» создано в соответствии с Указом Президента РК от 11 декабря 2006 года № 220 «О некоторых вопросах развития агропромышленного комплекса» и постановлением Правительства РК от 23 декабря 2006 года № 1247 «О мерах по реализации Указа Президента РК от 11 декабря 2006 года № 220».
- Основной целью создания Холдинга является реализация государственной политики по стимулированию развития агропромышленного комплекса РК путем обеспечения эффективного управления инвестиционными активами и развития корпоративной культуры акционерных обществ, осуществляющих деятельность в сфере агропромышленного комплекса, акции которых переданы ему в оплату размещаемых акций.

# Консолидированные финансовые показатели

Показатель	2014		2015		2016	
Доходы, тыс. тенге		116 144 002		143 129 544		144 973 112
Расходы, тыс. тенге		110 030 061		242 011 999		119 309 624
Чистый доход (убыток), тыс. тенге		6 113 941		-98 882 455**		18 551 843
Операционная EBITDA, тыс. тенге		28 846 689		51 381 804		44 885 229
EBITDA, тыс. тенге		38 970 795		-86 557 948		69 860 228
Активы, тыс. тенге		946 108 013		1 107 276 048		1 268 616 486
Обязательства, тыс. тенге		601 944 112		817 831 167		888 706 758
Капитал, тыс. тенге		344 163 901		289 444 881		379 909 728
ROA		0,01		-0,10		0,02
ROE		0,02		-0,31		0,06
Коэффициент финансового левериджа		1,75		2,83		2,34

*Примечание: составлено автором на основании фин.отчетности Холдинга*

# Общий объем финансирования АПК, в млрд тенге



- По состоянию на 31 декабря 2016 года в инвестиционном портфеле Холдинга находились 530 инвестиционных проектов общей стоимостью 331,1 млрд тенге, из них за счет средств, заимствованных из Национального фонда, Холдингом одобрено к финансированию 219 инвестиционных проектов общей стоимостью 198 млрд тенге. Количество создаваемых рабочих мест на период эксплуатации - 17 тысяч. Профинансированные Холдингом инвестиционные проекты ежегодно производят продукцию в общем объеме порядка 204 млрд тенге и обеспечивают поступление налогов на уровне 17 млрд тенге в год.

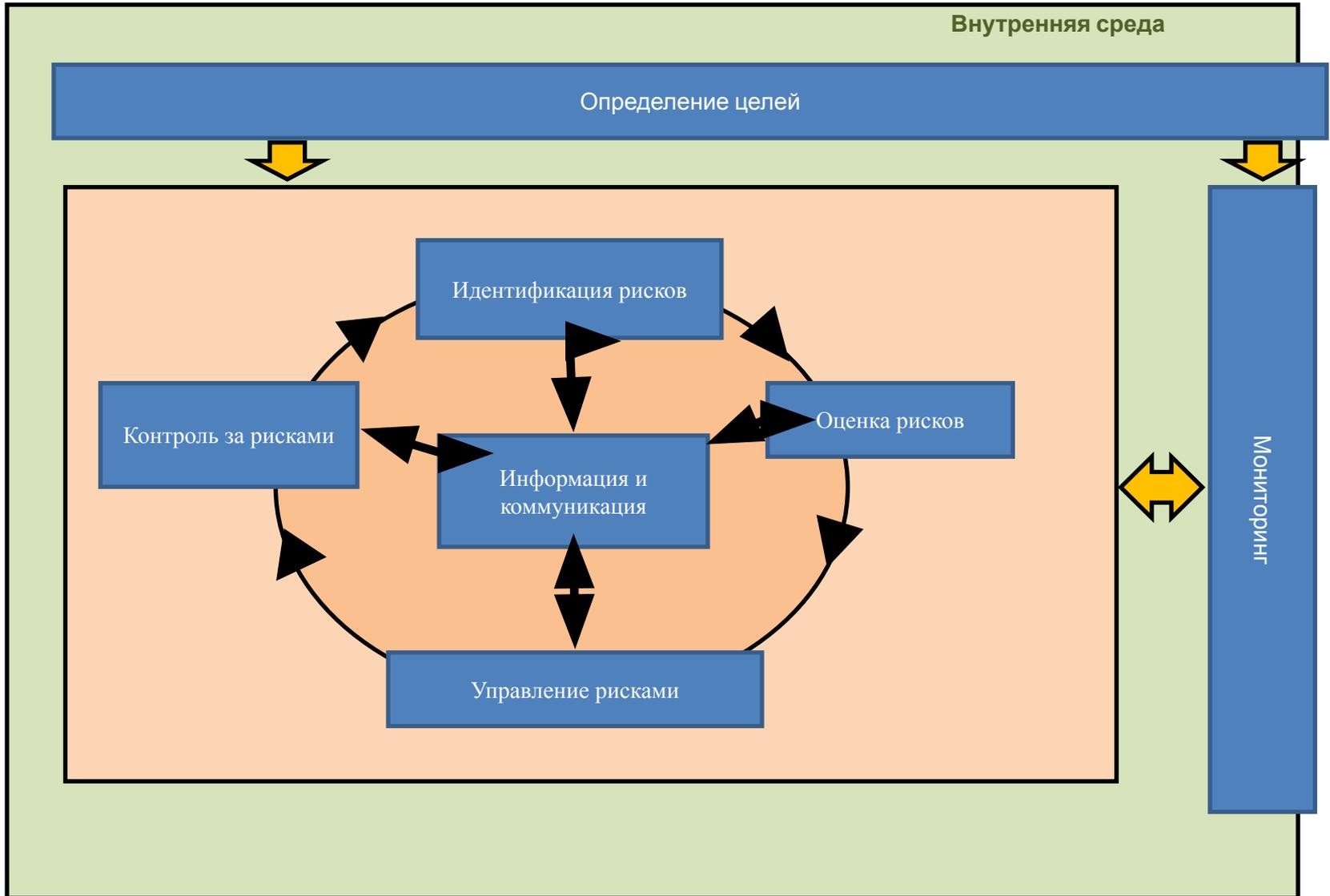
# Особенности управления рисками применительно к реализации государственных программ в АПК Республики Казахстан

Система управления рисками в Холдинге и его ДАО представляет собой построение 3-х обязательных составляющих:

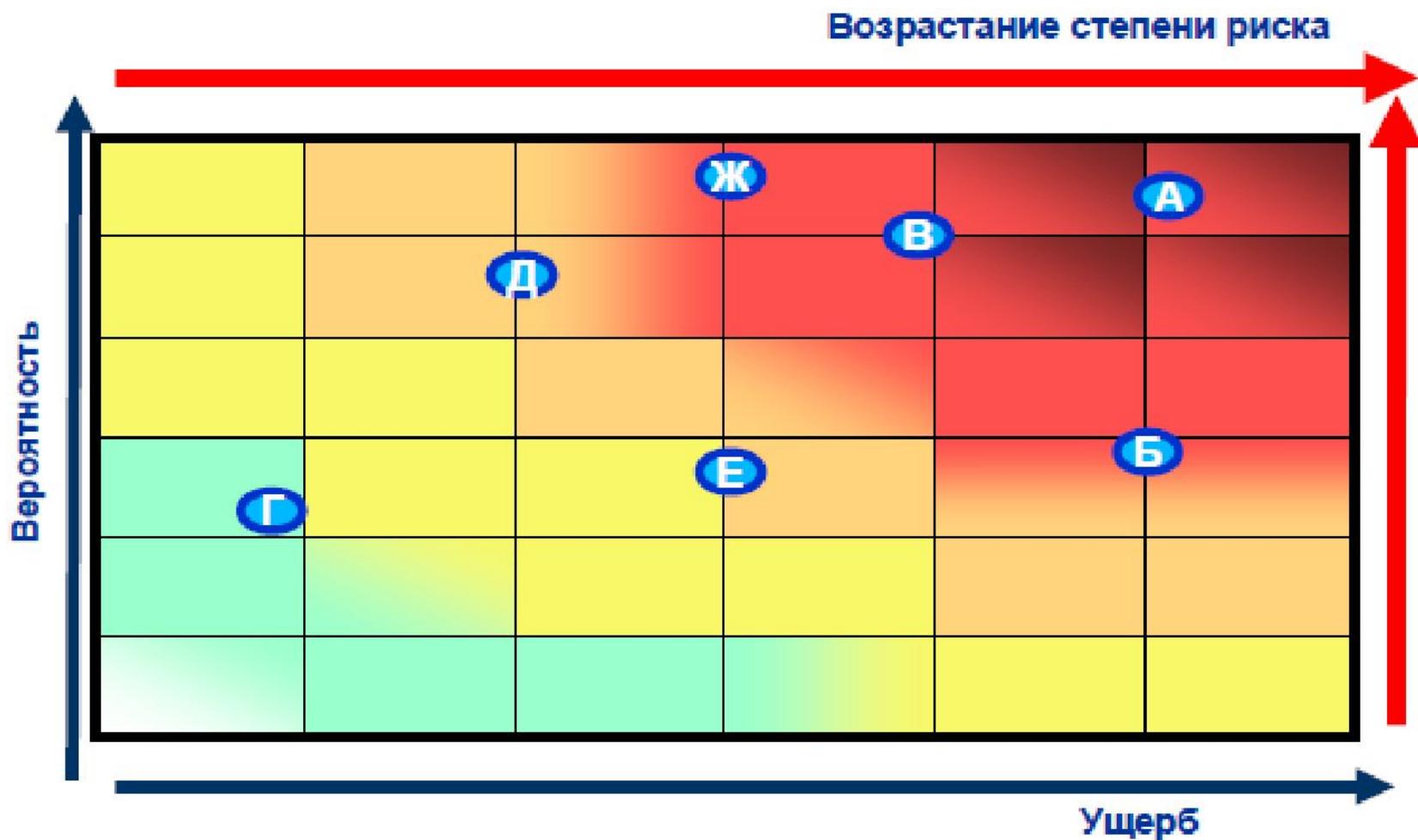
- система управления рисками,
- система внутреннего контроля,
- система обеспечения непрерывности деятельности



# Процесс управления рисками в Холдинге



# Карта рисков Холдинга



# Уменьшение и контроль рисков Холдинга

# Компоненты риск-культуры в Холдинге



# Основные проблемы Холдинга

- - высокие отраслевые риски сектора АПК;
- - отсутствие статистической информации необходимой для полноценной оценки рисков;
- - низколиквидное и низкокачественное залоговое обеспечение у сельского населения и сектора;
- - проблема возвратности кредитных средств;
- - высокий уровень текучести кадров
- - низкий уровень автоматизации;
- - отсутствие предложений на финансовом рынке РК для привлечения денежных средств на приемлемых для заемщиков условиях со сроком свыше 3-х лет в тенге.

# SWOT анализ деятельности Холдинга

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Многолетний опыт в сфере микрокредитования малых и средних субъектов АПК и сельского населения.</li><li>• Наличие профессиональных кадров в Обществе.</li><li>• Наличие широкой региональной сети филиалов Общества.</li><li>• Привлекательные условия кредитования.</li><li>• Наличие сформировавшейся клиентской базы в аграрном секторе республики.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Наличие долей участия в уставных капиталах убыточных МФ(К)О.</li><li>• Финансирование отрасли с высокими рисками.</li><li>• Высокая концентрация низколиквидного залогового имущества.</li><li>• Недостаточно высокий уровень автоматизации бизнес-процессов</li></ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможность привлечения займов и средств доноров международных финансовых институтов.</li><li>• Высокий спрос на финансовые ресурсы со стороны целевой аудитории.</li><li>• Возможность увеличения эффективности процессов за счет их автоматизации.</li><li>• Возможность расширения деятельности в сельской местности по предоставлению агентских услуг в части реализации государственных программ развития и поддержки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение платежеспособности СХТП.</li><li>• Нестабильность на рынках фондирования.</li><li>• Изменение государственной политики.</li><li>• Недобросовестное партнерство.</li><li>• Высокие отраслевые риски, в т.ч. неуправляемые, т.к. природно – климатические факторы.</li><li>• Нестабильная экономическая ситуация.</li></ul>

# Предложения по совершенствованию КСУР

- Предложения по методологической базе управления рисками реализации государственных программ, которая позволит повысить уровень эффективности освоения бюджетных средств, что в конечном счете повлияет на стратегические риски Холдинга (проверки Счетного комитета, имидж компании, общественное мнение);
- Предложения по инструментарию оценки и управления рисками, в том числе такие, как:
  - применение метода нейронных сетей для прогнозирования цен на сельхозпродукцию, так этот инструмент может являться основным в оценке рисков сферы растениеводства при формировании бюджетов;
  - Расширение продуктов страхования для АПК, так на сегодняшний день в РК страховой рынок не заинтересован в сельском хозяйстве, данный инструмент должен заинтересовать непосредственно сельхозтоваропроизводителей, что в конечном счете будет позитивно влиять на уровень их кредитоспособности;
  - Предложен метод оценки рисков инвестиционно-инновационных проектов, так дочерние компании Холдинга финансируют инвестиционные проекты из средств Национального фонда РК по направлениям имеющим приоритетный характер в инновационном развитии сельского хозяйства, оценка рисков таких проектов носит комплексный характер;
  - В качестве обобщения все предыдущих пунктов предлагается создать на единой ИТ-платформе хранилище данных всей информации, статистики по сельскому хозяйству Республики Казахстан, как специализированной визуальной среды, интегрированной со всеми основными источниками информации.

# Расчет страховых выплат при полной гибели урожая

Наименование с/х культур	Площадь посева, га	ср.урожай за 5 лет, ц/га	Цена за 1 ц урожая, тенге	Страховая премия, тенге
Пшеница яровая	630	16,7	2288	24 072 048
Ячмень	790	16,7	2574	33 958 782
Овес	310	17,2	1721,5	9 179 038
Гречиха	80	10,3	2915	2 401 960
Однолетние травы	450	15,2	220	1 504 800
Многолетние травы	230	114,1	44	1 154 692
Многолетние травы на сено	1223	17,9	220	4 816 174
Итого	3713			77 087 494
Франшиза				15 417 498,8

- Из данных таблицы следует, что общие страховые выплаты составляют **77 087 494** тенге. Так как в договоре предусмотрена франшиза, то сумма страховых выплат равна:
- $СВф = СВ - F = 77\ 087\ 494 - 15\ 417\ 498,8 = 61\ 669\ 995,2$  тенге.
- Страховые выплаты можно рассчитать отдельно по каждой культуре, например, по гречихе.
- Если через определенный промежуток времени после заключения договора в результате заморозков погибла часть застрахованного урожая, а именно **80** гектар гречихи, что составляет **100%** застрахованной площади. Сумма убытка по данной культуре составит:
- $У = С * П$ ,
- где
- У - страховой убыток в расчете на всю площадь;
- С- средняя стоимость застрахованного урожая культуры с 1га;
- П- площадь посева под урожай текущего года.
- $У = 30\ 024,5 * 80 = 2\ 401\ 960$  тенге
- В договоре предусмотрена франшиза в размере **20%**, то есть она составляет:
- $Ф = У * 20\%$ ,
- где Ф- франшиза; У- убыток.
- $Ф = 2\ 401\ 960 * 20\% = 480\ 392$  тенге.
- Сумма выплат:  $2\ 401\ 960 - 480\ 392 = 1\ 921\ 568$  тенге.

# Дорожная карта проекта разработки Единого хранилища данных

№	Наименование мероприятия	Ресурсы	Форма завершения	Ответственные исполнители	
				Поставщик	Холдинг
1	Осуществление закупа услуг разработчика	В рамках текущих процедур	Закуп услуг, привлечение поставщика разработчика		Подразделение по запуску Холдинга
2	Постановка технических требований к ЕХД	кадры	Техническое задание		Проектная команда
3	Диагностика текущих информационных систем, аналитических отчетов и бизнес-процессов	Кадры,	Отчет о диагностике	Поставщик	Все заинтересованные подразделения Холдинга и ДАО
4	Разработка регламента проекта с обозначением границ	Кадры, время	Регламент проекта	Поставщик	Проектная команда
5	Определения уровня допустимого риска реализации проекта	Кадры, время, финансы	Лимиты на риски	Уполномоченное лицо Поставщика	Правление Холдинга
6	Унификация данных информационных систем, Разработка справочников	Кадры, время, финансы	Реестр данных информационных систем		Проектная группа 1
7	Разработка унифицированного web-сервиса и интеграция с информационными системами дочерних компаний	Время финансы	Программное обеспечение	Поставщик	Проектная группа 2
8	Настройка конструктора отчетов	Время, кадры, финансы, технологии	Согласованный перечень данных с ДАО	Поставщик	Проектная группа 1
9	Разработка аналитических моделей оценки рисков, обработки данных.	Кадры, финансы, технологии	аналитические формы	Поставщик	Проектная группа 3
10	Тестирование и отладка		Измененное программное обеспечение	Поставщик	Проектная команда

# Ожидаемые эффекты от реализации предложений по совершенствованию КСУР

- В качестве количественной оценки эффективности внедрения Единого хранилища данных помимо уже указанных в разделах выше можно указать основной: экономия времени на сборе информации, которая на сегодняшний день занимает до 60% времени работы над любым аналитическим проектом.
- Накопленные данные по урожайности и убыткам позволят вовлечь страховые компании в сельское хозяйство, повысит возвратность по кредитам предположительно на 20-30% за счет распределения рисков также и со страховым рынком.

Спасибо за внимание