

2018

LFM BOOK





LFM Conference
2017. Огляд

4



Про актуальні теми.
Від лідерів ринку

17

Стратегія

18

Людські ресурси

54

Аудит

82

Вітаємо!

Феномен формування і еволюції в Україні великих інтегрованих аграрних підприємств – відомих широкому загалу як агрохолдинги – беззаперечно є одним з найцікавіших аспектів розвитку вітчизняного агробізнесу.

Власне термін «агрохолдинг» не має чіткого визначення. Суть, яку вкладають в це поняття, може значно відрізнятись в різних країнах в залежності від економічних та політичних умов, в яких цей тип аграрних підприємств формувався.

В Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» прийнято розглядати агрохолдинги в контексті ширшого рамкового поняття великомасштабного аграрного виробництва та асоціювати їх з англomовним терміном «Large Farm Management» - або просто **LFM**.

Ця публікація присвячена діяльності УКАБ в аспектах дослідження та аналізу LFM в Україні. Вона дозволить ознайомитися з діяльністю цього специфічного сегменту українського агробізнесу, зрозуміти яку роль він відіграє та дізнатися про питання, що турбують агрохолдинги найбільше.

LFM Book складається з трьох частин.

Частина перша присвячена **LFM Conference 2017** та являє собою короткий огляд найвизначнішої події року, яку проводить наша Асоціація. Ця частина пропонує тим, хто не мав можливості відвідати минулорічну конференцію, особисто ознайомитися з основними темами та питаннями як індивідуальних доповідей, так і панельних дискусій. У той же час, для тих, хто був серед гостей минулорічної конференції, це гарна нагода освіжити в пам'яті свої спогади.

Земля

120

Безпека

131

Агрохолдинги
України 2017

156

Частина друга є **теоретичною** та представляє собою матеріали, **підготовлені нашими партнерами**, практиками та лідерами в своєму сегменті бізнесу. Серед них найважливіші теми, які на сьогодні турбують великий (і не тільки) український агробізнес. Цього разу висвітлені наступні теми:

- Стратегія корпоративного управління;
- Людські ресурси;
- Аудит;
- Земля;
- Безпека.

Третя частина **«Агрохолдинги України 2017»** є практичною частиною та пропонує читачу ознайомитися з останніми статистичними даними стосовно діяльності цієї категорії сільськогосподарських підприємств та поглянути на цей сегмент в контексті усього українського сільського господарства. Ця частина є ідейним продовженням серії публікацій УКАБ «Агрохолдинги України», які в минулому видавались окремо.

Приємного читання!

З повагою,
команда UCAB Survey

Для запитань та зворотнього зв'язку:

Олександр Калюжний,
kalyuzhnyy@ucab.ua
+38 044 236 20 97



LFM 4.0

LARGE FARM MANAGEMENT CONFERENCE



LFM CONFERENCE 2017. Огляд

Глобальні тренди в бізнесі



”

АЛЕКС ЛІССІТСА

Президент

Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу»

У 2050 році кількість людей на Землі перевищить позначку у **9,7 млрд**, що призведе до збільшення споживання продуктів харчування на 70%. Найбільші темпи зростання демонструють Азія та Африка. Це матиме визначний вплив на тренди споживання. Так, в Азії зростає споживання пшениці, овочів і фруктів, м'ясо-молочних продуктів, а зменшується споживання рису. А ось в Африці, наприклад, споживання і виробництво рису зростає, як і сухого молока. Серед основних груп продуктів харчування у групі молочних продуктів зростання за рахунок змін у споживанні переважатиме на зростання за рахунок зростання популяції.

Для того щоб задовільнити зростаючий попит, загальна факторна продуктивність аграрного виробництва має зростати щороку мінімум на **1,28%**. Наразі ця мета виглядає досяжною, так як за перше десятиліття нового тисячоліття аграрна продуктивність зростала в середньому на **1,77%**. Зростання агропродуктивності можна досягти або за рахунок вищої ефективності виробництва (ефект масштабу, кращий менеджмент, розподіл ресурсів і т.д.), або за рахунок зовнішнього фактору – технологічного прогресу (інновації, аграрна політика, освіта і наука, і т.д.).

Digitalization

ВЛАДИСЛАВ ЧЕЧОТКІН

Засновник, ROZETKA

”

ROZETKA орієнтується на світового лідера, американську компанію Amazon, та сподівається в майбутньому надавати своїм клієнтам можливість замовляти їжу онлайн. Сьогодні перешкодою цьому є в першу чергу логістичні проблеми – транспортування та зберігання.

Владислав також зазначив, що судження про те, що українці не довіряють електронним продажам, є хибним. Наприклад, за продажами онлайн у категорії побутової техніки та домашніх електронних приладів Україна знаходиться серед лідерів. Але є і проблеми: погана якість пакування та маркування, що не підходить до машинного опрацювання, часто стають на заваді деяким товарам на їхньому шляху до онлайн полиць.

МАКСИМ ЙОВЕНКО

Керівник напрямку з розвитку нових маркетингових рішень, Bayer

”

Максим Йовенко розповів про нові цифрові продукти, що пропонує компанія Bayer. Серед новинок програма, яка за допомогою алгоритмів машинного навчання, здатна розпізнавати та аналізувати зображення листя рослин, та допомагати ідентифікувати поширення шкідників та хвороб на ранніх стадіях.

МАРКОС ФАВА НЕВЕС

Професор Університету Сан-Пауло, засновник Markestrat, Бразилія

”

Маркос Фава Невес висунув тезу про те, що «книжки мертві». Розповів про новий підхід Університету Сан-Пауло, про спроби «зайти в середину» телефонів студентів. Агробізнес має стати більш активним в цифровій сфері. Мова йде не тільки про підвищення ефективності – технології допоможуть розширити сферу діяльності та досягти нових ринків.





TREND

**ПРО АКТУАЛЬНІ ТЕМИ.
Від лідерів ринку**

*Стратегічний
менеджмент та
корпоративне
управління*



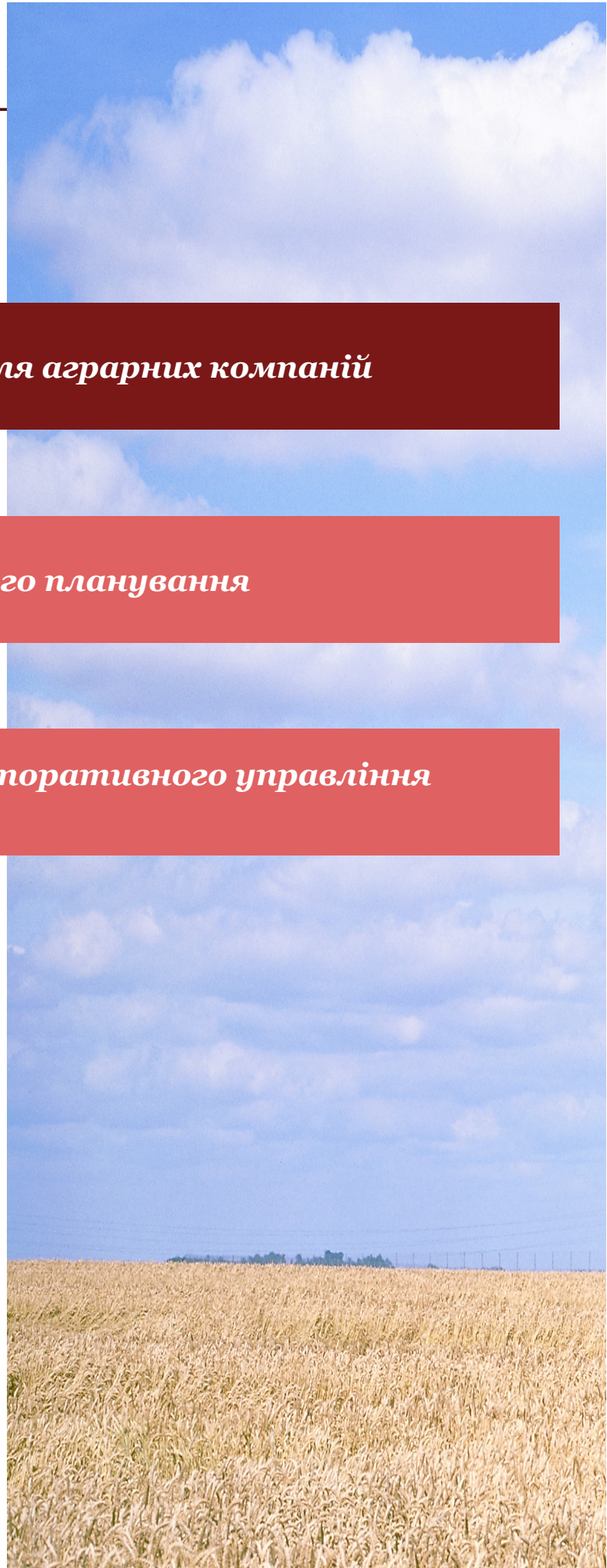
рмс

Зміст

1. Стратегічне планування для аграрних компаній

2. Інструменти стратегічного планування

3. Формування принципів корпоративного управління компаній



Стратегія компанії – це довгостроковий курс її розвитку , спосіб досягнення її цілей в умовах ринкового середовища компанії та викликів, що перед нею виникають

Стратегія створює орієнтири розвитку компанії та план дій для формування конкурентної переваги, задоволення потреб покупців і підвищення ефективності операційної діяльності. Стратегія формує бачення компанії та визначає стратегічні цілі для напрямків діяльності: маркетинг, фінансові результати, операційні показники, капітальні інвестиції, тощо.

Що дає стратегія



Чого вона не дає



Note!

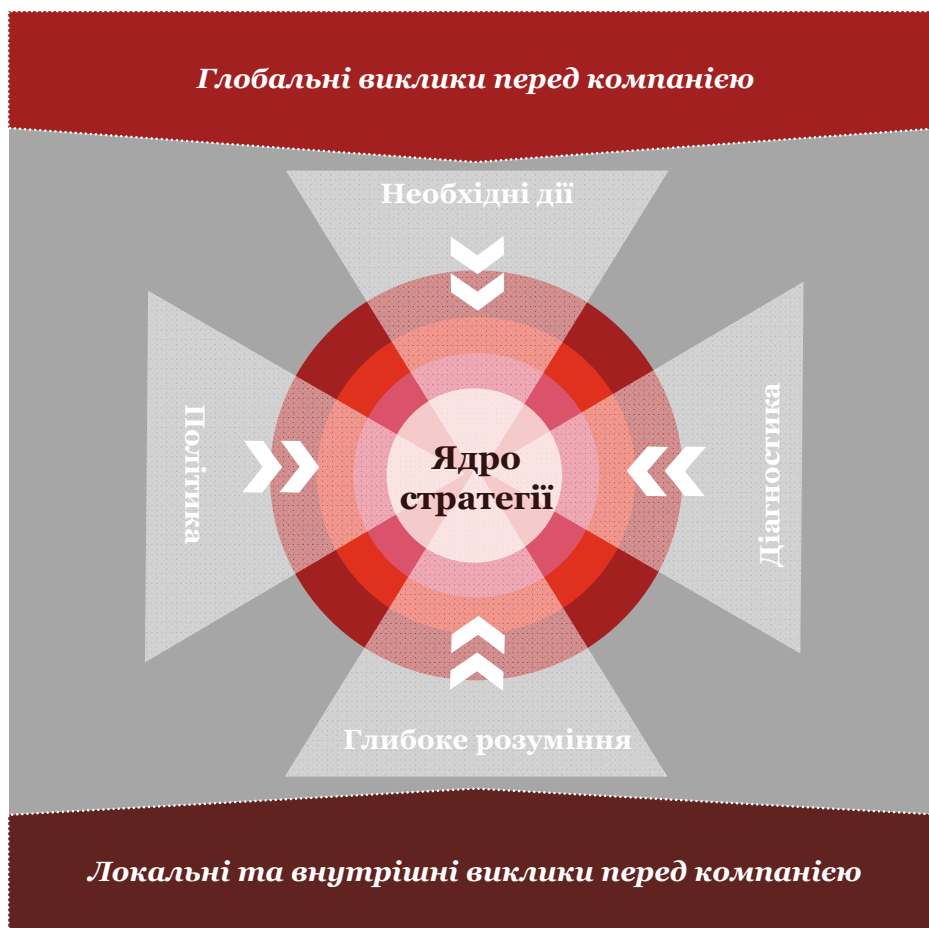


- визначає точні цілі та основні напрямки та шляхи їх досягнення
- узгоджує та встановлює внутрішні процеси

- забезпечення визначеними заздалегідь ресурсами для досягнення цілей
- миттєвого результату
- 100% виконання усіх закладених цілей

Практика свідчить, що неналежне виконання навіть найкращої стратегії руйнує будь-які досягнення компанії

Що собою являє ядро хорошої стратегії:



Сучасні світові мегатренди ставлять перед компаніями аграрного сектору ряд викликів, відповіді на які повинна давати стратегія

Світові аграрні мегатренди	Приклади стратегічних викликів
 <p>Інвестування компаніями у сферу біотехнологій</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чи впроваджувати ГМО у діяльність для збільшення урожайності? ▪ Чи відмовлятися від ГМО для збереження позиції на специфічних ринках? ▪ Чи організувати виробництво в екстремальних умовах за допомогою біотехнологій для захоплення нових ринків?
 <p>Висока волатильності цін на продукцію аграрного сектора</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зберігати більше резервів чи тримати мінімальні запаси в період пікових цін? ▪ Формувати логістику для покриття ринків інших регіонів чи зменшувати витрати на транспортування для локальних споживачів? ▪ Яким контрактам і партіям надавати перевагу?
 <p>Збільшення населення планети</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтуватися на високо продуктивні чи високо калорійні продукти? ▪ Агресивна стратегія на зростаючих ринках чи захист позиції на стабільних?
 <p>Посилення стандартів якості продовольчих продуктів</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Які СЗР, нормативи добрив, препарати для тварин потрібно використовувати? ▪ Які методи контролю потрібно впроваджувати, щоб забезпечити вихід на цільові ринки?
 <p>Зміни вимог до рівня експлуатації природних ресурсів</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Як керувати земельним банком та які форми власності ефективніше? ▪ Як утримувати конкурентні витрати і дотримуватися міжнародних вимог та екологічних стандартів?
 <p>Збільшення рівня використання ІТ технологій у виробництві</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Які технології забезпечують підвищення ефективності при мінімальних витратах? ▪ Які системи необхідні компанії для збереження її конкурентних переваг?

Крім глобальних трендів, на стратегічне планування аграрних компаній також впливає специфіка країн у яких вони функціонують (приклад України)

Ідентифіковані довгострокові стратегічні виклики аграрного ринку України:

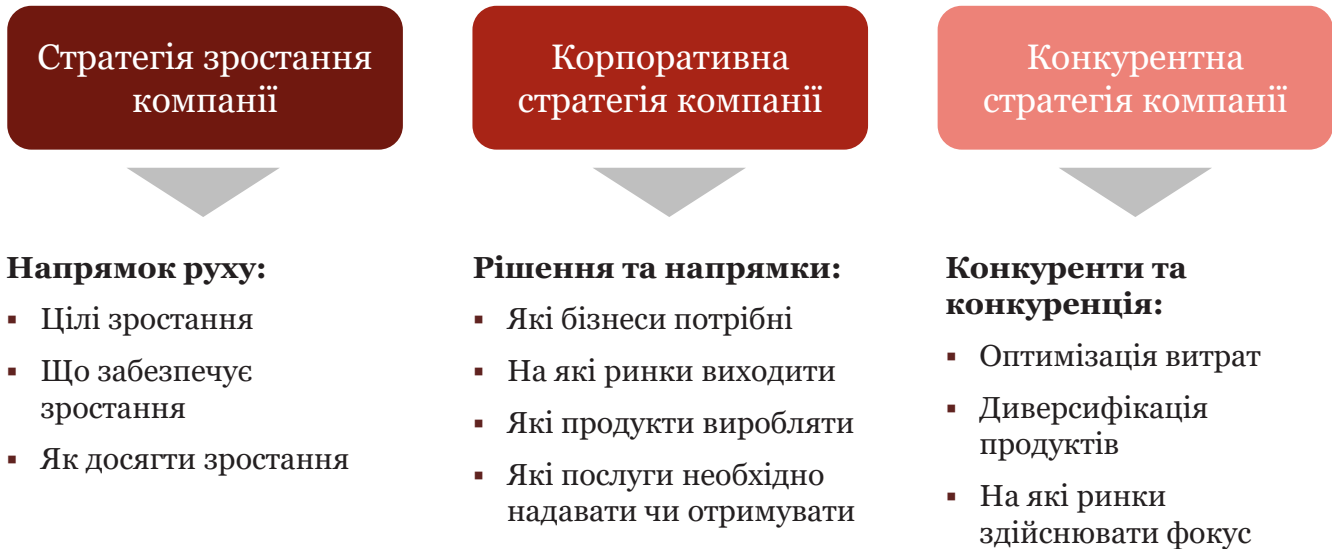


Стратегічні напрямки провідних аграрних компаній в Україні для відповіді на виклики:

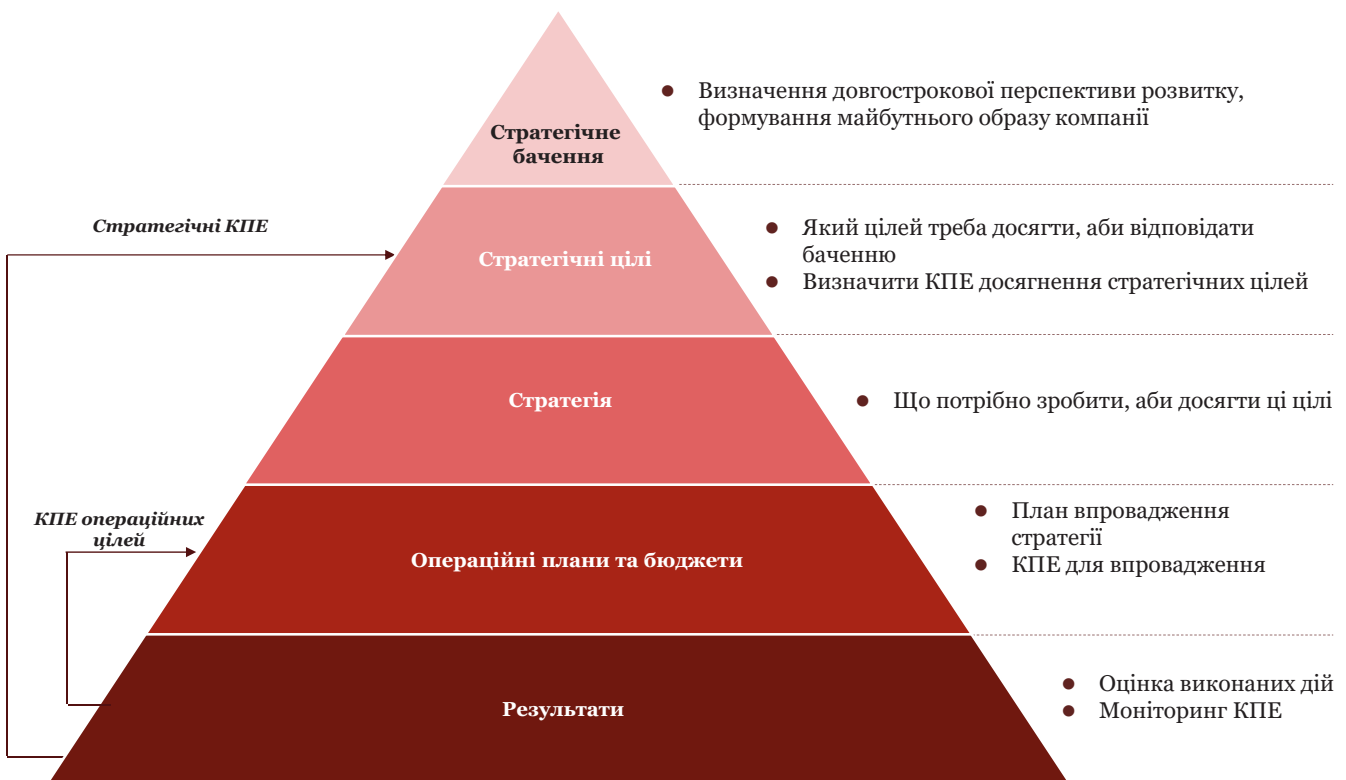


Організація та координація усіх підрозділів компанії для забезпечення ефективного вирішення викликів, що виникли перед нею, забезпечується стратегією її діяльності

Основні форми стратегії компанії:



Класична структура процесу стратегічного планування компанії забезпечує формування стратегії за будь-якої форми:





АГРОХОЛДИНГИ УКРАЇНИ 2017

Огляд фінансового стану агрохолдингів

В цілому, можна констатувати, що 2017 рік був для українських публічних аграрних холдингів позитивним. Більшості з цих компаній вдалося покращити свій фінансовий стан у порівнянні з 2016 рік. Це в першу чергу пов'язане зі стабілізацією макроекономічної та політичної ситуації в Україні та відновлення впевненості зі сторони міжнародних інвесторів. Нижче наведені деякі з ключових фінансових показників, які дозволяють певною мірою оцінити фінансовий стан компаній. Багатьом компанії, становище яких значно погіршилося у кризові роки після анексії Росією АР Крим та розв'язання війни на сході України, вдалося повернутися на шлях зростання.

ЕБИТДА ПУБЛІЧНИХ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ¹, МЛН. ДОЛ. США

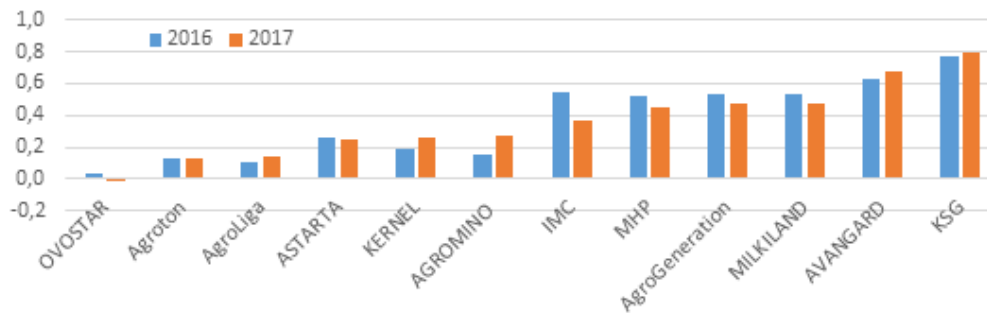
Компанія	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
МНР	401	467	390	509	458	258	411
KERNEL	316	331	193	384	372	346	319
ASTARTA	143	112	84	141	144	159	144
IMC	24	31	48	56	64	59	39
OVOSTAR				29	34	24	26
KSG	30	25	2	6	16	17	12
MILKILAND	39	46	45	20	10	5	12
AVANGARD	245	279	301	105	-69	1	11
AGROTON	7	20	7	23	23	25	10
AGROGENERATION	6	3	-14	24	20	19	7
AGROLIGA	2	4	5	4	3	4	7
AGROMINO				20	10	4	6
Всього	1213	1318	1061	1321	1085	921	1004

ЕБИТДА – дорівнює прибутку компанії до вираховання витрат за відсотками по кредитах, сплати податків, а також амортизаційних відрахувань.

У 2017 році середнє значення ЕБИТДА у сегменті публічних агрохолдингів вперше з 2014 року почало зростати – **84,07** у 2017 проти **77,31** млн. дол. США у 2016. ЕБИТДА є поширеним фінансовим показником, хоча й абсолютно загальним. ЕБИТДА не дозволяє зробити конкретних висновків щодо прибутковості певної компанії, проте погляд на історію цього показника дозволяє зрозуміти куди рухається ця компанія, з точки зору динаміки у її економічній діяльності.

¹ Представлені майже всі публічні агрохолдинги України, за винятком таких, що не подали фінансової звітності станом на 15.05.2018 (дві компанії)

КОЕФІЦІЄНТ БОРГОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ У 2016-2017 рр.



Коефіцієнт боргового навантаження є фінансовим співвідношенням, що визначає розмір кредитного плеча компанії (частка наявних активів компанії, що профінансована за рахунок боргу). Чим вищим є коефіцієнт боргового навантаження, тим вищими є фінансові ризики, з якими стикається компанія, і навпаки. Не існує «нормального» значення цього коефіцієнту, а прийнятний показник відрізняється залежно від сектору економіки та від того, на скільки капіталомісткою є діяльність. Щоби бути в змозі зробити певні висновки щодо конкретної компанії, варто поррахувати середній показник боргового навантаження по галузі/сектору, та подивитися, чи має компаніє боргове навантаження вище чи нижче середнього.

Коефіцієнт боргового навантаження – дорівнює сукупному боргу поділеному на сукупні активи компанії.

Після 2013-го року середній рівень боргового навантаження серед українських публічних компаній різко погіршився. Ситуація почала покращуватися починаючи з 2016 року (37%) – у 2017 році середній показник боргового навантаження в сегменті зменшився на 1% та дорівнював 36%.

У 2017 році середній показник боргового навантаження в сегменті дорівнював **36%**.

Чистий прибуток – операційний прибуток після вирахування відсотків за зобов'язаннями та податку на прибуток.

ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ПУБЛІЧНИХ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ, МЛН. ДОЛ. США

Компанія	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MHP	259	310	162	-412	-125	69	230
KERNEL	232	182	-1,6	16	171	226	178
ASTARTA	87	45	22	-68	15	86	74
OVOSTAR				25	31	22	22
IMC	17	18	25	-47	14	21	17
AGROTON	0,2	8	-5	-80	-9	25	8
AGROLIGA	1,7	3	3	2	3	4	6
AGROMINO			-23	-16	-57	-26	4
KSG	28	11	-28	-53	-2	3	0,9
MILKILAND	19	17	16	-87	-79	-40	-8
AVANGARD	196	228	238	-26	-158	-59	-14
AGROGENERATION	2	-5	-20	-23	-7	-0,9	-15
Всього	842	817	388	-769	-203	330	503

Маржа прибутку — це коефіцієнт прибутковості, що розраховується як чистий прибуток, поділений на дохід. (Рентабельність).

МАРЖА ПРИБУТКУ ПУБЛІЧНИХ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ У 2014-2017 РР., %

Компанія	2011	2012	2013	2014
AGROLIGA	17%	15%	18%	23%
OVOSTAR	34%	42%	28%	23%
MHP	-29%	-10%	6%	17%
AGROTON	-136%	-22%	56%	16%
IMC	-34%	10%	17%	14%
ASTARTA	-19%	5%	22%	13%
AGROMINO	-25%	-133%	-63%	11%
KERNEL	0,6%	8%	11%	8%
KSG	-202%	-13%	18%	3%
MILKILAND	-30%	-41%	-27%	-5%
AVANGARD	-6%	-68%	-29%	-9%
AGROGENERATION	-35%	-13%	-1%	-24%
Середнє значення	-39%	-18%	5%	8%





український клуб
аграрного бізнесу

**АСОЦІАЦІЯ «УКРАЇНСЬКИЙ КЛУБ
АГРАРНОГО БІЗНЕСУ»**



01032, м. Київ,
вул. Жиланська, 146, 3 поверх



+380 044 236 20 97/79
info@ucab.ua
www.ucab.com