

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 відрізнятися 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



LFM40

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.



Агробізнес 4.0: перспективи машинобудування



”

РІЧАРД МАРКВЕЛЛ Президент, СЕМА

- СЕМА – найбільша в світі асоціація, яка об'єднує виробників обладнання та техніки для виробництва сільськогосподарської продукції (31% світового виробництва та 4500 виробників). 10 млрд. євро інвестицій в R&D за останні 5-6 років.
- Глобальні виклики:
 - Зростання населення в міських територіях;
 - Село мігрує до міст;
 - Покращення дієти зумовлене вищими доходами;
 - Обмеження орних земель та води.
 - Забезпечення зростання загального фактору продуктивності за допомогою машинних та цифрових технологій.
- Технологічна революція в дії: від «більших та більших» до «Розумніших та З'єднаних» машин. Техніка точного землеробства та інтернет речей.
- Бізнес можливості Smart Farming: стійке зростання (12,2% щорічно), досягнення позначки 4,6 млрд. євро до 2020.
- Агробізнес 4.0 = Інформаційні технології в маси!
- Агробізнес 4.0 принесе наступні покращення:
 - оптимізація витрат;
 - управління механізацією та ефективне використання енергетичних ресурсів;
 - методи збереження урожаю та менші втрати врожаю;
 - краща інформація про попит на ринку та сезонні коливання;
 - транспортні та логістичні послуги;
 - оптимізація запасів і відходів у роздрібній торгівлі.

Агробізнес 4.0

ОЛЕКСІЙ СТЕЦЕНКО

Директор з розвитку бізнесу, ТОВ «Агроскоп Інтернешнл»

”

Олексій Стеценко долучився до дискусії щодо поняття «Агробізнес 4.0» та запропонував своє бачення. За його словами, «4.0» перш за все треба розуміти як поєднання усієї доступної на ринку інформації: від постачальників та виробників, до кінцевого споживача – домогосподарств.

ФАБІО РОВЕРСО

Product Manager Climate, Monsanto

”

Перехід до дигіталізації та до роботи з даними є складним для фермера. Фабіо Роверсо вважає, що задача постачальника опрацювати дані і презентувати їх у зрозумілій звичайному фермеру формі.

Крім цього, Фабіо Роверсо, наголосив, що дуже важливо інвестувати в молодих людей, адже саме найлегше вдається опанувати нові технології.

РІЧАРД МАРКВЕЛЛ

Президент, СЕМА

”

Річард Марквелл, голова асоціації СЕМА сказав, що не варто думати нібито технології загрожують малим фермерам. Як висловився пан Марквелл, «технології працюють для всіх!»

Голова СЕМА звернув увагу на те, що у найближчому майбутньому приводом для дискусій буде питання володіння даними. Хто є власник і хто вправі розпоряджатися?



ПАТРІК ВАН ДЕР ДАЮН

Директор, Study Center for Technology Trends, Нідерланди

”

Патрік ван дер Даюн також погоджується, що імплементація нових технологій фермерами є складним процесом та вимагає часу. У той час, якщо «проштовхувати» нові технології надто сильно – аграрії можуть відвернутися від них. Пан ван дер Даюн наголосив, що майбутнє «4.0» означає вихід за рамки одного сектору та поєднання інформаційними технологіями усієї галузі.

Крім цього, прийняття нових технологій та їх повсюдне поширення вимагають наявності відповідної інфраструктури.

МАРІЯ ОСИКА

Директор с.-г. інвестиційних проектів, NCH Advisors Inc

”

Марія Осика зазначила, що спонукати поділитися своїми даними аграрія можна, якщо запропонувати щось в обмін. Це можуть бути або так само дані, яких аграрій не має, або ж інструменти для роботи з даними.



Кращі практики управлінців в аграрному секторі



”

ЛУІС ФЛАВІО АРАУЖУ
Експерт, McKinsey, Бразилія

- ➔ Розрив між попитом та пропозицією створює дедалі більший тиск на розвиток сектору харчових продуктів та сільського господарства у всьому світі. Тому зростання попиту та пропозиції відбувається не рівномірно. У сільському господарстві нині відбуваються різноманітні зміни, настає цифрова ера: використання інтернету речей та глибокої аналітики.
- ➔ В Україні, окрім глобальних викликів, сільське господарство стикається з винятково місцевими проблемами:
 - нечітке майбутнє ринку землі,
 - інфраструктурні проблеми
 - конфлікт на Сході,
 - кадрові проблеми,
 - доступ до фінансування.
- ➔ Для успішного розвитку компанії необхідно чітко розподілити обов'язки та ролі керівника компанії та її акціонерів. Треба враховувати, що різні стилі прийняття рішень має свої переваги та недоліки.
- ➔ Одним з головних викликів для керівника сільськогосподарського підприємства є знайти правильний баланс між операційною діяльністю та стратегічними цілями його організаціями.
- ➔ Організації досягають досконалості лише у випадку, якщо їх керівники з однаковою старанністю працюють над підвищенням як виробничої ефективності (те, що підприємство надає своїм акціонерам у фінансовому та операційному плані), так і здоров'я організації (якісні параметри, характеристики та дії компанії сьогодні, які допомагають досягати її сталої виробничої ефективності завтра).

Agri CEO: personal effectiveness

ЛУІС ФЛАВІО АРАУЖУ

Експерт, McKinsey, Бразилія

” Луїс Флавіу Араужу зазначив, що для аграрного бізнесу, який зазвичай має дуже довгі ланцюжки постачання, довгострокові відносини з партнерами та особисті лідерські якості менеджерів мають тривалі позитивні ефекти.

САМЮЕЛЬ РОБАР

CEO, Soufflet Agro Ukraine

” Самюель Робар розповів, наскільки важливою є для управлінців здатність до самоорганізації та самомотивації. Адже гарний настрій CEO – це гарний настрій усієї команди!

КАТЕРИНА РИБАЧЕНКО

CEO, Агро-Реґіон

” → Для ефективного керівника важливо вміння сказати «ні» не-ефективному часу. Корпоративна культура також надзвичайно важлива, цьому треба приділяти багато часу.
→ Внутрішня інформація, вся важлива інформація в режимі реального часу потрапляє до відповідних співробітників.
→ У нас в компанії є консенсус, це трохи уповільнює прийняття процес, але дозволяє приймати більш виважені рішення.
→ Умови праці сильно впливають на корпоративну культуру та філософію компанії. Делегація повноважень працює лише в тому випадку, якщо існує відповідний мотиваційний пакет.

ПАВЛО ФЕСЮК

Комерційний директор, УкрАгроКом

” Важливим є високий рівень делегування, оперативні питання вирішує компанія, стратегічні - генеральний директор



Перспективні технології для агробізнесу в різних сценаріях



”

ПАТРИК ВАН ДЕР ДАЮН

Директор, Netherlands Study Centre for Technology Trends

- *Вибухове майбутнє? Перспективні технології для сільського господарства за різних сценаріїв. Потрібно розглянути альтернативні сценарії майбутнього для кращого прийняття рішень.*
- *Головні виклики:*
 - дефіцит продовольства,
 - зміна клімату,
 - демографічні зміни,
 - тривалість життя,
 - конфлікти.
- *Архетипні лінії розвитку:*
 - економічний оптимізм,
 - реформовані ринки,
 - глобальний сталий розвиток,
 - регіональна конкуренція,
 - регіональний сталий розвиток.
- *Варто очікувати перетину між агропродовольчим сектором та іншими секторами. Окрім технологічних інновацій, критично важливими будуть також соціальні інновації та сприйняття нових технологій.*
- *Технологічні рішення проблем можуть спровокувати нові непередбачувані виклики. Сектору доведеться враховувати «зворотні ефекти». Нереалістичним є припущення, що одна нова технологія зможе вирішити всі проблеми, які стоять перед нами. Сектор повинен залучати спеціалістів із різних галузей наук і технологій, та розпочинати інтерактивні дебати з креативними мислителями, експертами в правовій сфері та спеціалістами з кадрів, щоб оцінити роль соціальних інновацій.*

Тренди в управлінні персоналом

КСЕНІЯ ПРОЖОГІНА

HR директор, МХП

- ” *→ Дігіталізація, роботи проводять співбесіди, маленький круг спеціалістів, відходимо від вимоги досвід роботи на аналогічній позиції — замість того важливі компетенції, знання — все інше ми йому дамо.*
- ” *→ В плані освіти пішли трохи далі — ми йдемо в школи, показуємо учням, що сучасний аграрний бізнес — це не колгосп.*

МАРІЯ ПАНЧЕНКО

HR директор, Мрія Агрохолдинг

- ” *→ Деяких спеціалістів взагалі немає — треба їх вирощувати самостійно*
- ” *→ Головний виклик — залишити людей не в селі, а в Україні.*

ДМИТРО СКОРНЯКОВ

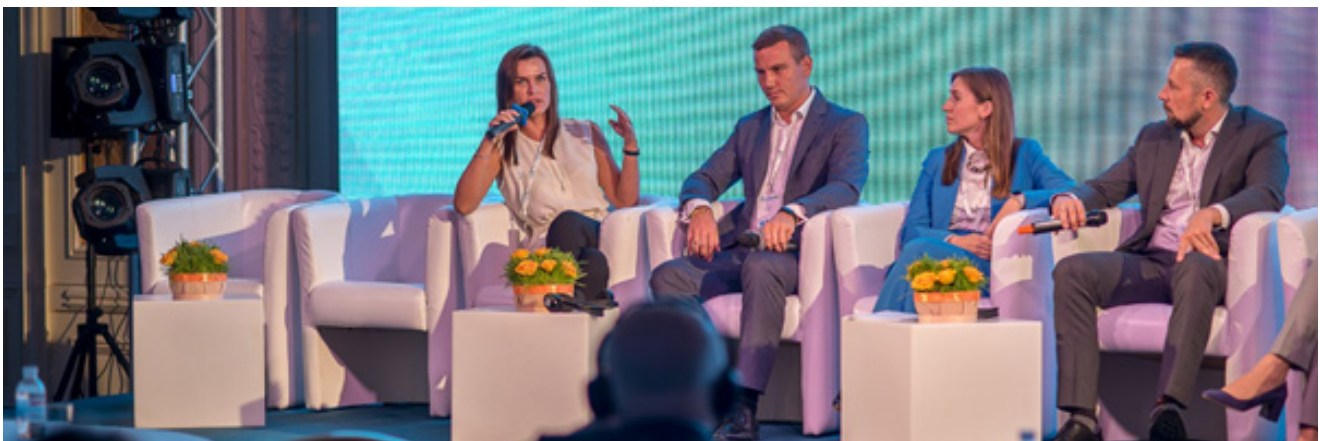
CEO, HarvEast

- ” *→ Очікування від HR змінились. Тепер більше уваги приділяється розвитку людей, майбутнє з роботами все ж наступить не так швидко.*
- ” *→ Можливості в школах обмежені. Ми самостійно не можемо повністю змінити інфраструктуру села, а в місті набагато комфортніше жити (про відтік кадрів та урбанізацію).*
- ” *→ Мені від HR в першу чергу потрібен не підбір кадрів, а допомога в управлінні персоналом.*
- ” *→ Алкоголізм більше не проблема, особлива мотивація не потрібна — ті, хто пив, вже давно відсіялися.*

ОЛЕНА ГАБУРА

Business Support Director, Lifecell

- ” *→ Грані між секторами розмиваються. Дігіталізація дозволяє більше працювати безпосередньо з людьми.*



Розвиток аграрного фінансування



”

КИРИЛО МУХОМЕДЗЯНОВ, Менеджер з розвитку проектів
Проект «Аграрні розписки в Україні», IFC

- *Фактори, що обумовлюють потребу в фінансуванні:*
 - Відсутність або нестача коштів для операційних витрат, що вирішується за рахунок короткострокових фінансових ресурсів.
 - Необхідність відновлення/придбання основних засобів виробництва та запровадження нових технологій (можливо вирішити за рахунок середньо- та довгострокових фінансових ресурсів)
 - Потреба у фінансуванні – це об'єктивний наслідок прагнення до розвитку.
- *Інструменти, що сприяють кредитуванню агросектору:*
 - Інноваційні методології та інструмент оцінки кредитного ризику
 - Корпоративні партнерства з надійними гравцями ринку
 - Агрострахування як інструмент управління погодними ризиками
 - Нові інструменти, що покликанні спростити та збільшити обсяги кредитування аграрного сектору.
- *Частка прибуткових підприємств та їхній фінансовий результат роблять аграрний сектор найпривабливішим для банків.*
- *Аграрна розписка – новий інструмент спрощеного доступу до фінансових ресурсів для агровиробників. Аграрна розписка – це товаро-розпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах.*
- *Предметом застави за аграрною розпискою є майбутня сільськогосподарська продукція. Земля не є предметом застави за аграрною розпискою.*

Фінансові інструменти: нове бачення

КИРИЛО МУХОМЕДЗЯНОВ, Менеджер з розвитку проєктів,
Проект «Аграрні розписки в Україні», IFC

- ” ➔ Амбітна задача IFC — створення сприятливих умов для кредитування аграрного сектору України.
- ➔ Кредитна розписка — це грошовий кредит під заставу майбутнього врожаю. Інструмент вперше застосували в Латинській Америці. Крім цього, вони намагаються створювати корпоративні партнерства.

ОЛЕНА КОРОБКОВА

Виконавчий директор, Незалежна асоціація банків України

- ” ➔ В українських банків станом на сьогодні є і гроші і бажання кредитувати українських аграріїв. Але немає розуміння сектору — «ми не знаємо КОГО кредитувати». Ті заявки на кредитування, що поступають від аграріїв, на жаль, зазвичай є дуже низької якості.

ОЛЕКСІЙ СТУПАК

Директор департаменту корпоративного бізнесу, Credit Agricole Bank

- ” ➔ Олексій Ступак додав, що аграріям важливо вміти продемонструвати свої потреби та свої можливості — в цифрах!

СЕРГІЙ ЗУЄВ

Фінансовий директор, Сварог Вест Груп

- ” ➔ Серед аграріїв існує потреба в фінансуванні і вона дуже значна. Але основний актив, який у них є, в тому числі у агрохолдингів, — земля — сьогодні, без проведення реформи, ніяк не може бути застосований.

СЕРГІЙ КРИВОШЕЄВ

СК «ІНГО Україна»

- ” ➔ Імплементация новітніх технологій в страховому секторі проходить повільно, адже попит на класичні страхові послуги серед українських аграріїв залишається на низькому рівні.



Україна. Як вийти на шлях глобального успіху



”

АЙВАРАС АБРОМАВІЧУС

Міністр економічного розвитку і торгівлі України (2014-2016)

- ➔ *На агро треба дивитися як на черговий бізнес. Свідомо. Повністю сільське господарство в Україні не розуміє ніхто: ані спільноти, ані політики, ні навіть аграрні виробники. Я вважаю, що це надскладний бізнес!*
- ➔ *Розвиток глобальної продуктивності аграрного виробництва буде виходити в першу черг з менш розвинених країн. Саме тут є найбільший потенціал.*
- ➔ *Глобальні тренди в агробізнесі:*
 - консолідація земель;
 - більше кооперації між виробниками;
 - точне землеробство;
 - зменшення ролі людини в аграрному виробництві;
 - більше CSR.
- ➔ *Відкриття ринку землі стане трансформаційною подією як для галузі, так і для усієї країни. Ринок очистить галузь в першу чергу від різного роду «сміття». Для України це буде прорив!*
- ➔ *Чим менше обмежень – тим краще.*
- ➔ *У кінцевому результаті виграє той, хто матиме найкращий менеджмент. Так відбувається в будь-якому бізнесі.*
- ➔ *Україна – як дуже талановитий спортсмен, але посередині між талантом та успіхом дуже багато важкої праці.*



ПРО АКТУАЛЬНІ ТЕМИ. Від лідерів ринку

*Стратегічний
менеджмент та
корпоративне
управління*



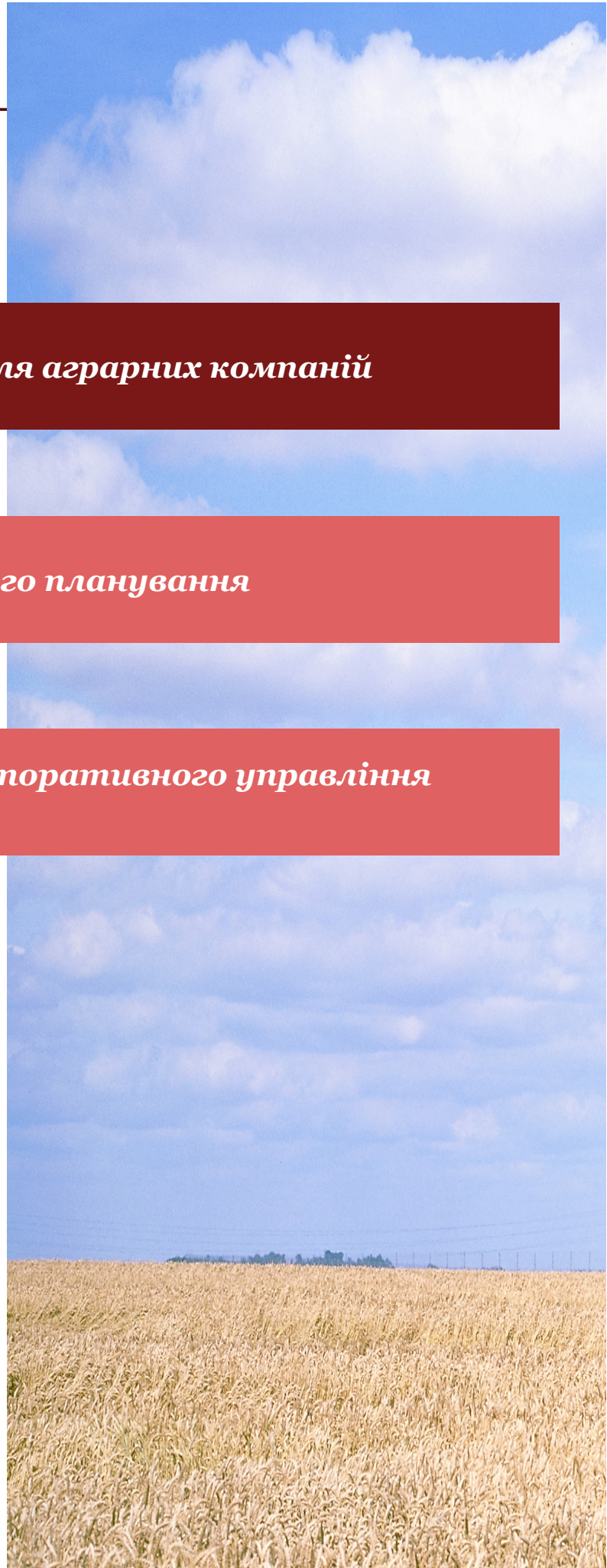
рмс

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!

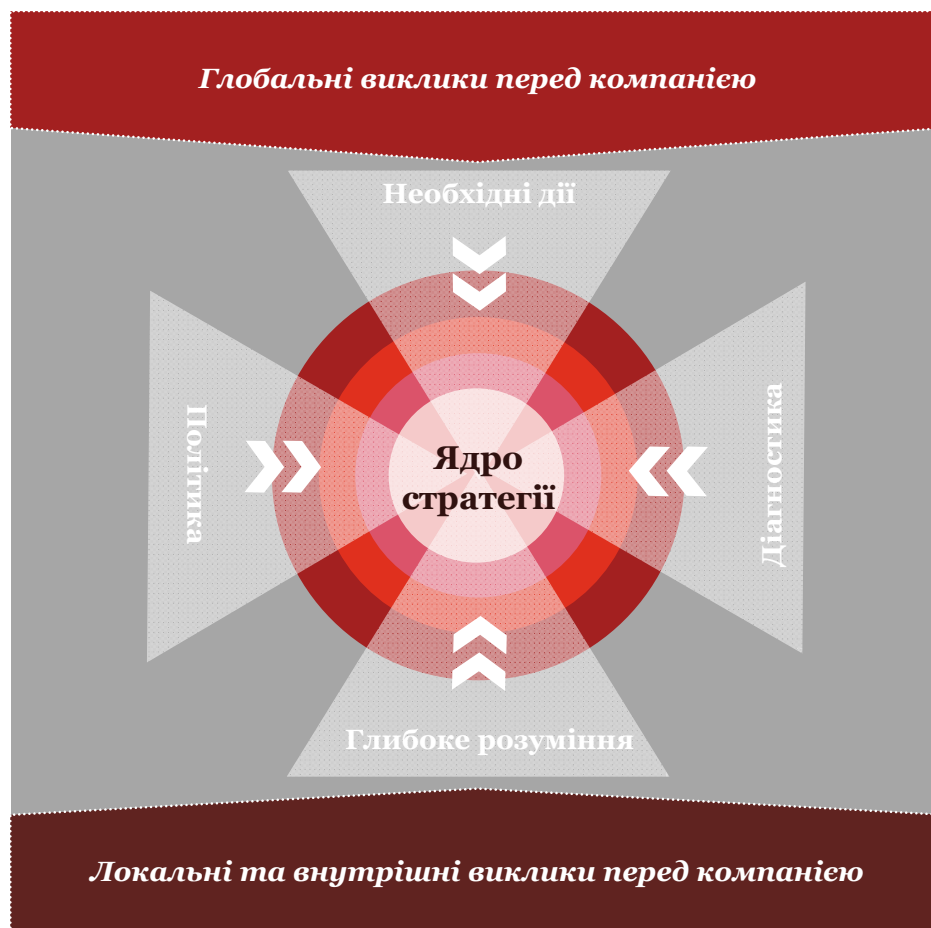


- визначає точні цілі та основні напрямки та шляхи їх досягнення
- узгоджує та встановлює внутрішні процеси

- 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
 Інвестування компаніями у сферу біотехнологій	▪ Чи впроваджувати ГМО у діяльність для збільшення урожайності? ▪ Чи відмовлятися від ГМО для збереження позиції на специфічних ринках? ▪ Чи організовувати виробництво в екстремальних умовах за допомогою біотехнологій для захоплення нових ринків?
 Висока волатильності цін на продукцію аграрного сектора	▪ 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?
 Збільшення населення планети	▪ Орієнтуватися на високо продуктивні чи високо калорійні продукти? ▪ Агресивна стратегія на зростаючих ринках чи захист позиції на стабільних?
 Посилення стандартів якості продовольчих продуктів	▪ Які СЗР, нормативи добрив, препарати для тварин потрібно використовувати? ▪ Які методи контролю потрібно впроваджувати, щоб забезпечити вихід на цільові ринки?
 Зміни вимог до рівня експлуатації природних ресурсів	▪ Як керувати земельним банком та які форми власності ефективніше? ▪ Як утримувати конкурентні витрати і дотримуватися міжнародних вимог та екологічних стандартів?
 Збільшення рівня використання ІТ технологій у виробництві	▪ 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:

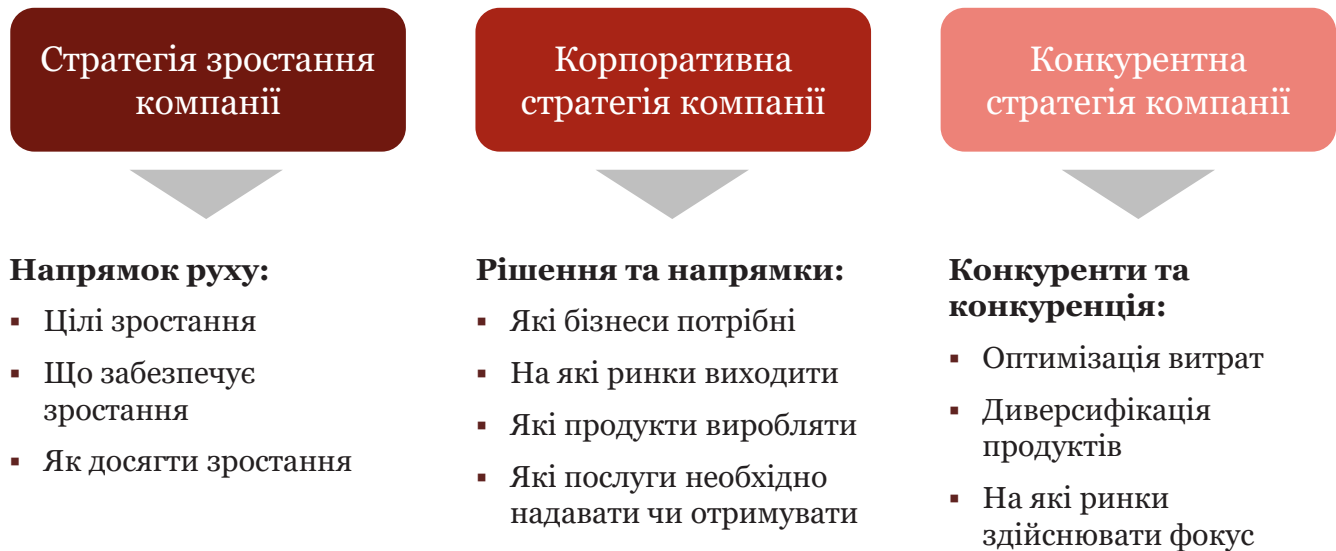


Стратегічні напрямки провідних аграрних компаній в Україні для відповіді на виклики:

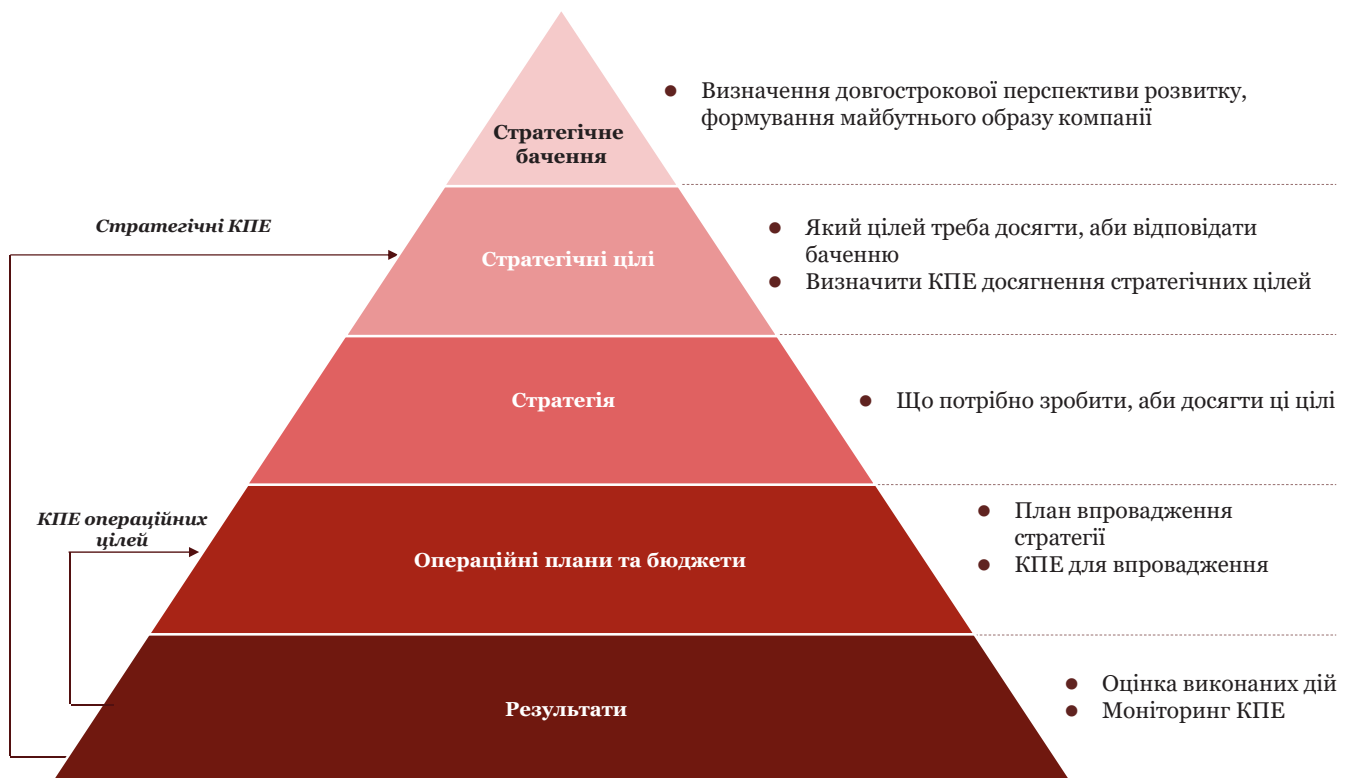


Організація та координація усіх підрозділів компанії для забезпечення ефективного вирішення викликів, що виникли перед нею, забезпечується стратегією її діяльності

Основні форми стратегії компанії:



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



Стратегічний менеджмент є процесом формування стратегії від визначення бачення компанії у майбутньому до етапу моніторингу результатів її реалізації

Стратегія дуже тісно пов'язана з менеджментом, тобто управлінням компанією. Процес формування менеджерами стратегічного бачення, постановка цілей, розробка та реалізація стратегії а також своєчасне корегування цих процесів і є **стратегічний менеджмент**.

Для розробки та реалізації стратегії компанії використовують наступний алгоритм:



Процес стратегічного менеджменту є безперервним. На процес реалізація кожного етапу впливає вибраний компанією тип стратегічного планування

Хороші практики стратегічного менеджменту включають три основні підходи до стратегічного планування компанії: «зверху-вниз», «знизу-вгору» и «зверху-вниз і знизу-вгору»

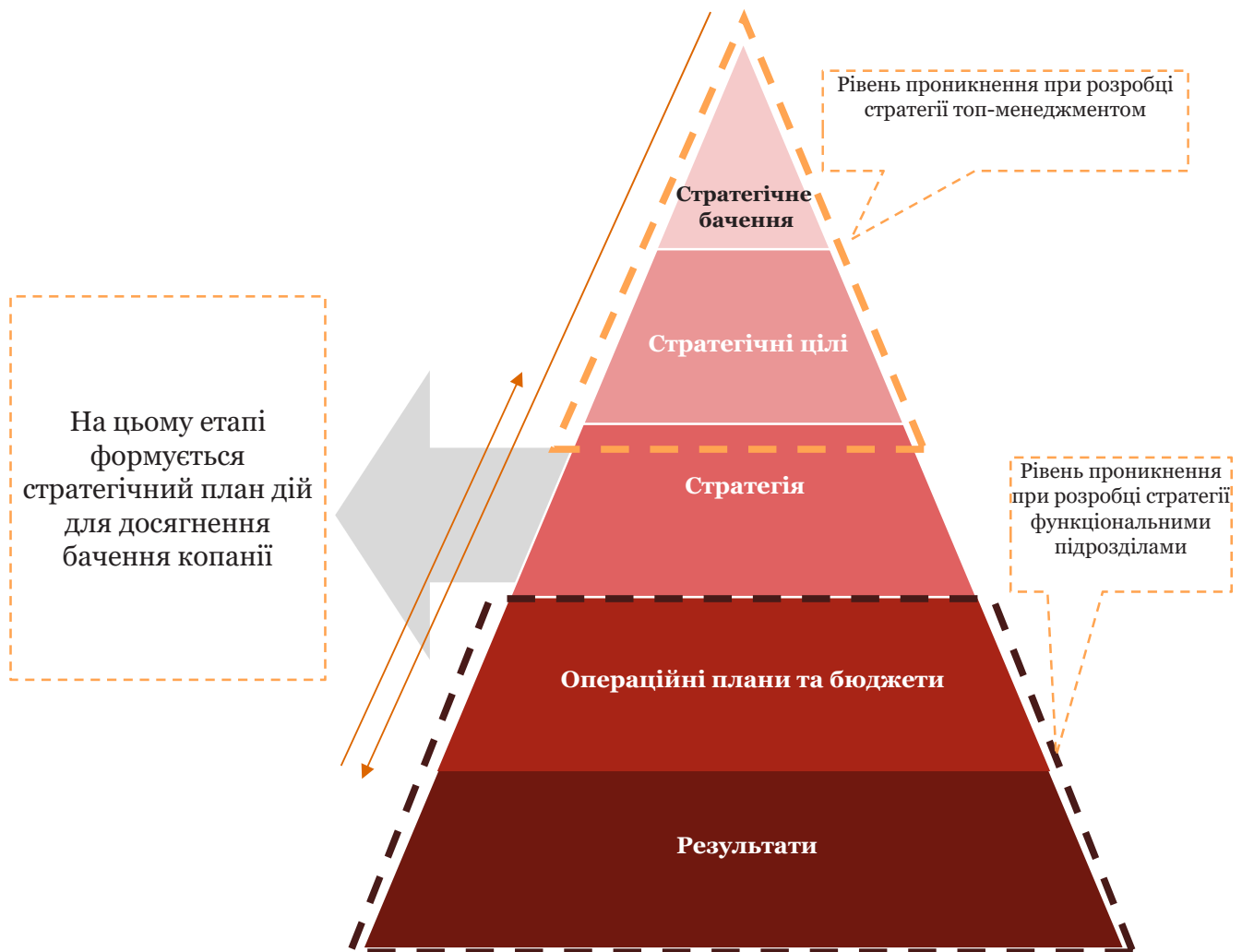
При плануванні «зверху-вниз» стратегічні цілі, бюджети та операційні задачі формуються вищим керівництвом компанії.



При плануванні «знизу – вгору» операційні задачі та бюджети формуються нижчим та середнім рівнем управління і потім групуються у стратегічні цілі компанії



При плануванні «зверху-вниз та знизу-вгору» спочатку топ-менеджмент здійснює визначає стратегічне бачення та цілі компанії, а нижча та середня ланки управління формують відповідні операційні цілі та бюджети для виконання стратегії



+

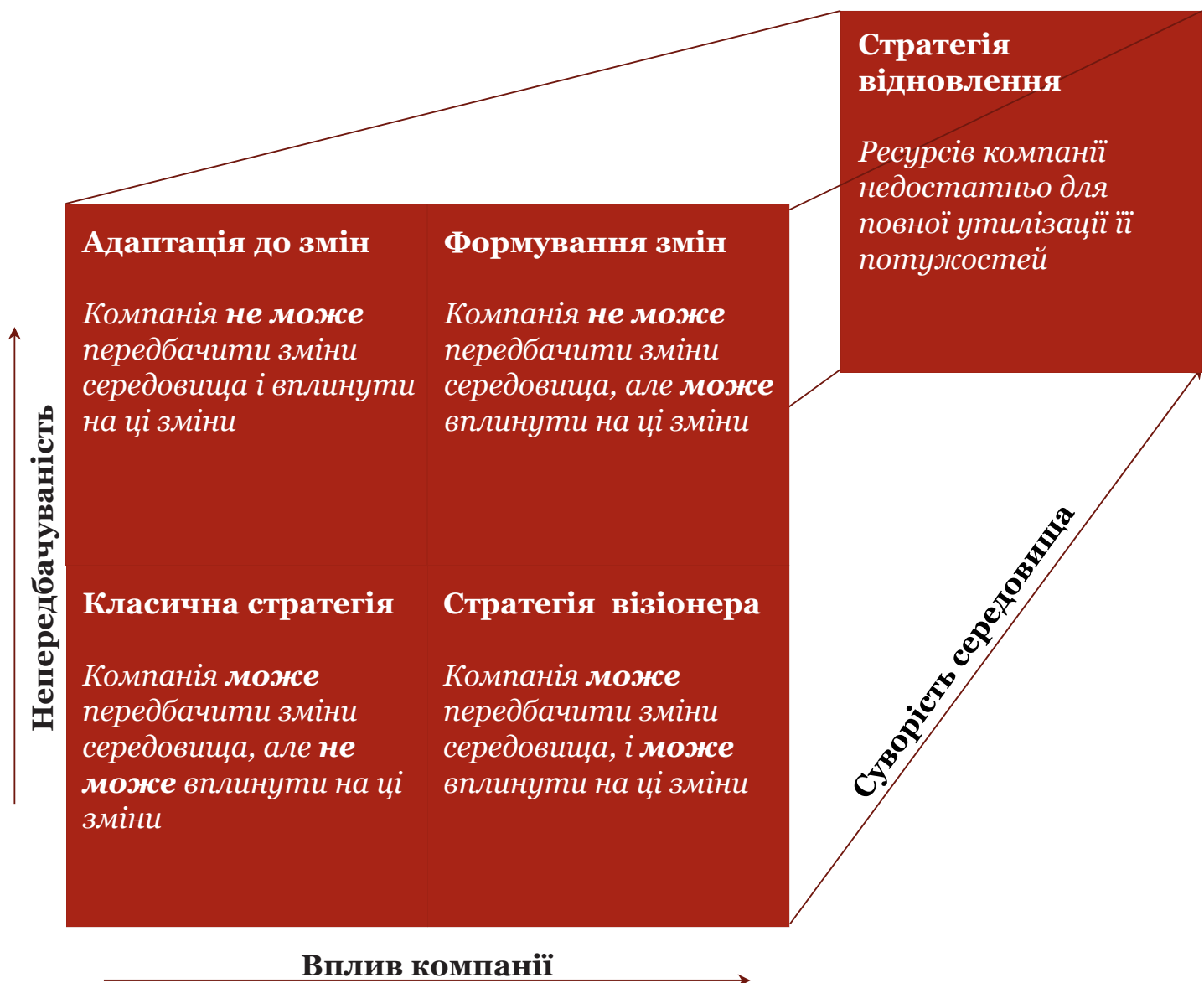
- Передає завдання по формуванню локальних бюджетів працівникам, які знаходяться «ближче» до ринку
- Має можливість постійно корегуватись на всіх рівнях, в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов

-

- Формування стратегії вимагає більше часу у порівнянні з іншими підходами

Зовнішнє середовище також визначає підхід до формування фокусу стратегії, який потрібно враховувати при формуванні документу стратегії на фінальному етапі

Підходи до фокусу стратегії в різних ринкових умовах існування компанії:

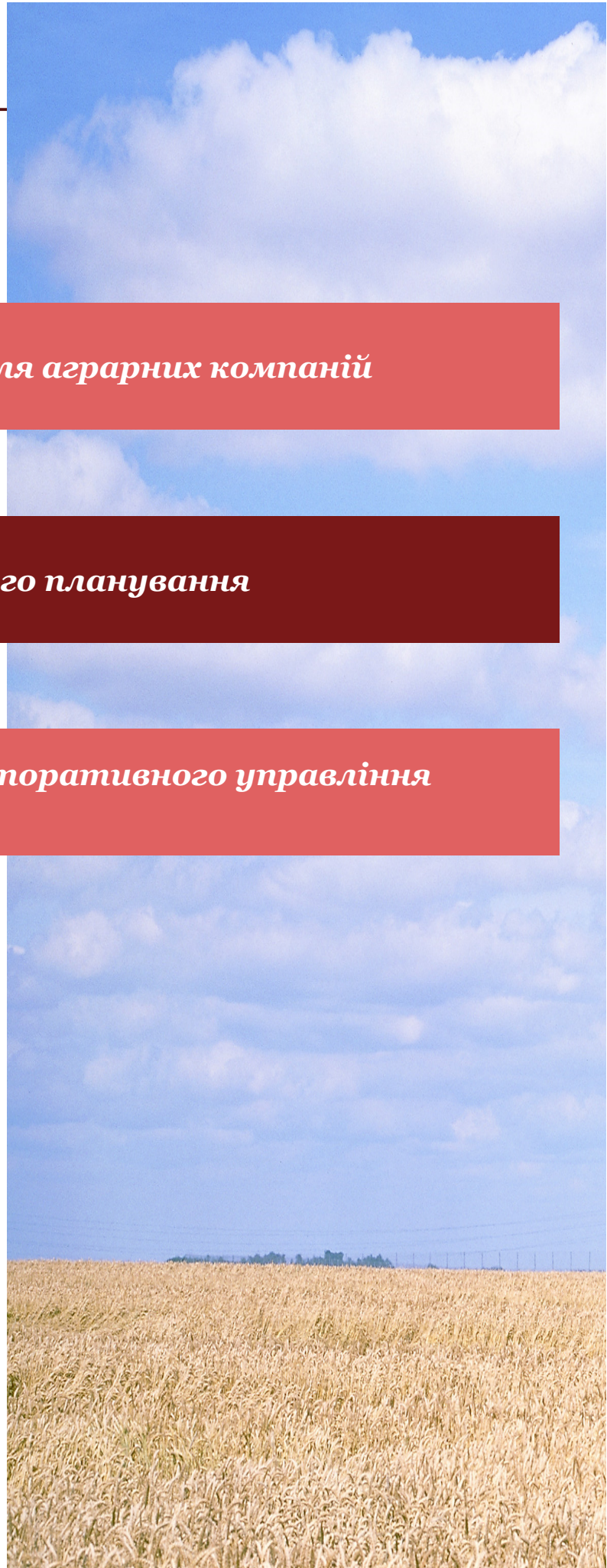


Зміст

1. Стратегічне планування для аграрних компаній

2. Інструменти стратегічного планування

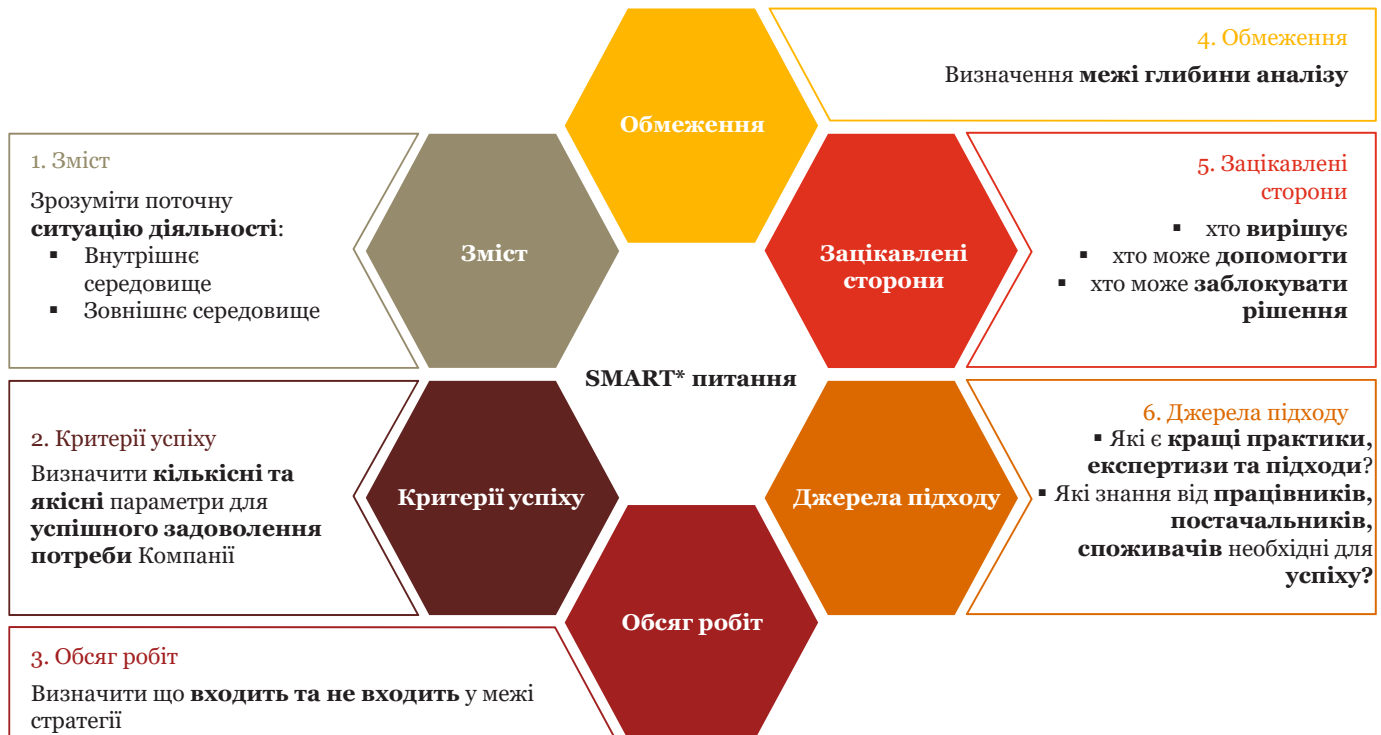
3. Формування принципів корпоративного управління компаній



Формування стратегії починається з визначення мети або причин чому компанія не досягає свого бачення зараз

Крок один: Визначення мети або причин

Для їх визначення бажано використовувати підхід SMART:



* - SMART: specific, measurable, action-oriented, realistic, time-related

Крок два: Структурувати мету або причину

Головна мета стратегії повинна бути каскадована на причини або гіпотези, які всі разом відповідають на основне питання.

Необхідно розробити **ефективну структуру проблеми** яка може бути проаналізована за **найменшу кількість кроків** та давати **необхідну відповідь**.

Дерево гіпотез – це інструмент побудований на ідеях які не доведені, але наближають нас до рішення проблеми.

Питання для тестування гіпотез:

- Чи можна її **довести чи спростувати**?
- Чи можна її **дискутувати**?
- Чи веде вона до **дій**, які Компанія **може здійснити**?

Переваги та недоліки гіпотез:



- Ведуть до більш **концентрованого** аналізу проблеми



- Обмежує** у поглядах
- Підтверджує упереджений погляд, який **не підтверджено фактами**
- Зменшує** можливість рішення “outside the box”.



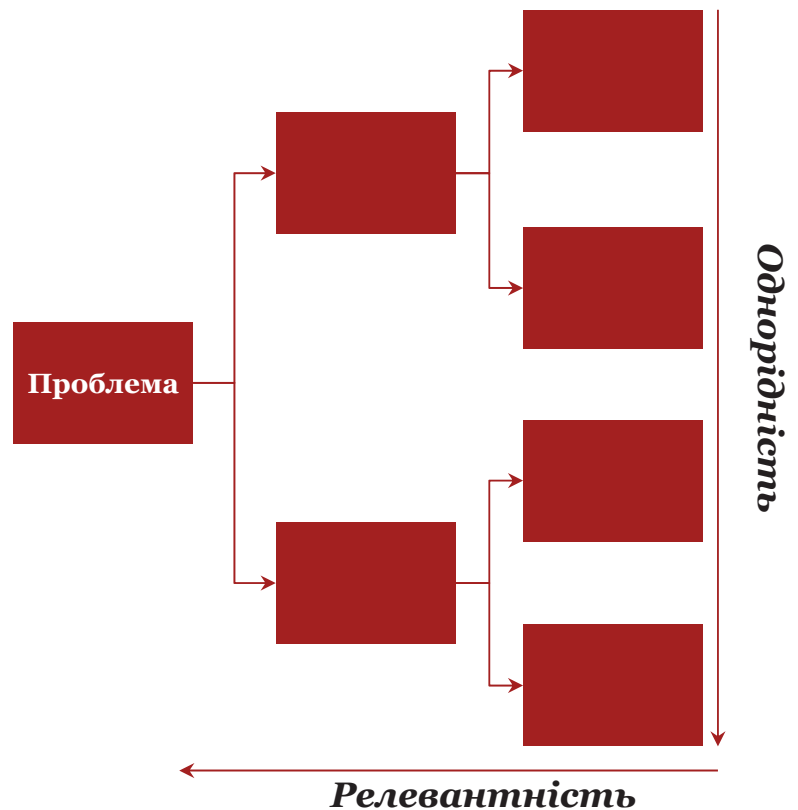
Запис гіпотез у вигляді **історії** – **memo of hypotheses** – зазвичай веде до підвищення рівня **якості аналізу**

Одним з кращих інструментів для структурування гіпотез є дерево причин або рішень, останні позиції яких повинні бути пріоритезовані

Дерево причин допомагає ідентифікувати їх та знайти шляхи для усунення.

Типи дерева причин:

- **Діагностика** (допомагає знайти усі можливі причини проблеми);
- **Рішення** (допомагає знайти можливі варіанти вирішення проблеми).



Крок три: Пріоритезація

Основною ціллю даного кроку є фокус на найголовнішому



Загальна практика – формування **матриці**

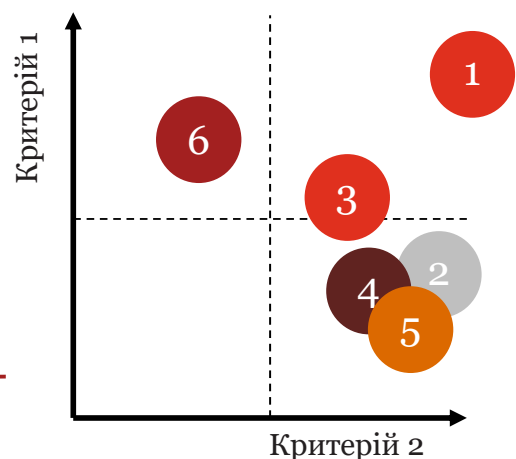
2-на-2. Основні стадії формування матриці:

- Визначення **критеріїв пріоритезації**
- Оцінка елементів проблеми та **фокус на найголовніших**
- Після аналізу важливо **повертатись та звірятися** з матрицею



Уникайте **складних критеріїв**

Ігноруйте аспекти які неможливо легко **кількісно оцінити**



PEST аналіз – це один із інструментів аналізу зовнішніх факторів, який використовується при пріоритезації гіпотез стратегічних цілей з метою усунення проблем, на які не може вплинути Компанія

PEST аналіз пропонує підхід, за яким можна комплексно аналізувати вплив **(P)** політичних, **(E)** економічних, **(S)** соціальних та **(T)** технологічних факторів на діяльність компанії. Гіпотези для стратегічних цілей розподіляються та пріоритезуються за рівнем впливу Компанії на них.



SWOT аналіз – це один із інструментів аналізу сильних та слабких сторін компанії, який використовують для пріоритезації гіпотез стратегічних цілей

SWOT аналіз дає можливість проаналізувати (**S**trengths) сильні сторони компанії, (**W**eaknesses) її слабкі сторони, а також (**O**pportunities) можливості та (**T**hreats) загрози для компанії.

Цей аналіз допомагає визначити Компанії на яких аспектах потрібно сконцентрувати ресурси.

Для визначення позиції компанії відносно кожного з напрямків SWOT аналізу варто дати відповідь на наступні питання



Попередній PEST аналіз дозволяє підвищити ефективність SWOT аналізу за рахунок усунення факторів, на контроль яких у Компанії недостатньо ресурсів ("to much to bite")

PEST

PEST аналіз оцінює вплив усіх зовнішніх факторів на діяльність компанії. Їх варто розділити на такі що можуть бути контрольовані компанією та такі, що не піддаються контролю, аби перейшовши до SWOT аналізу розуміти, які ресурси компанії повинні бути направлені на протидію зовнішнім факторам, а які на пристосування до ринкових умов.

SWOT

Компанії потрібно оцінити

Як покращити її
сильні сторони?

Як посилити
слабкі сторони?

Чого потрібно
остерігатись?

Від яких
можливостей на
ринку можна
виграти?

Маючи відповіді на ці запитання, компанія самостійно визначає пріоритетність кожної і будує відповідний план їх досягнення.

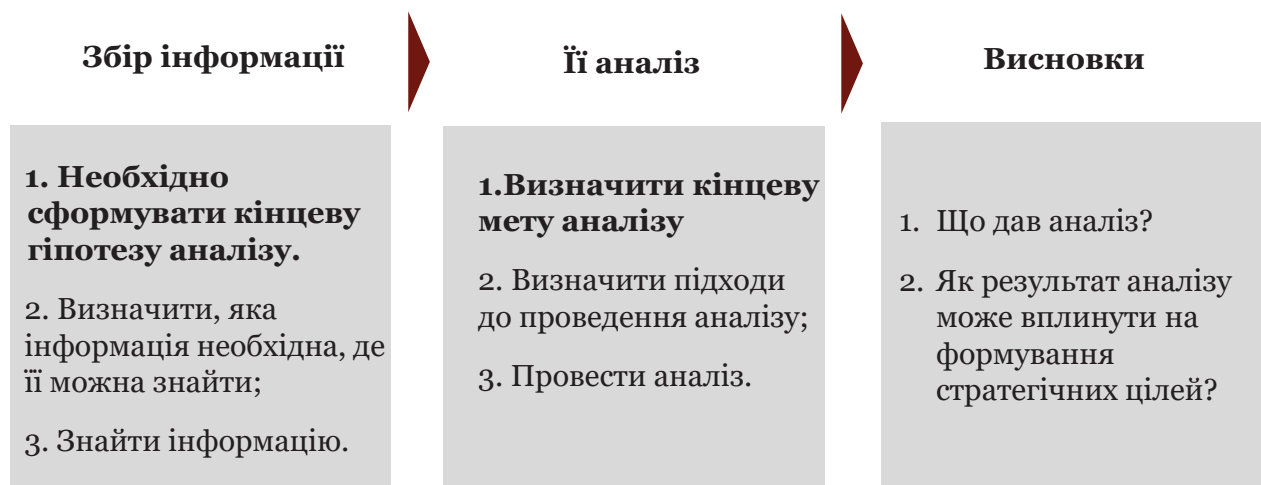
Етап 1

Етап 2

Усі гіпотези розподілені за допомогою PEST та SWOT аналізу повинні бути доведенні або спростовані за допомогою статистичних/якісних оцінок, щоб лишити лише релевантні

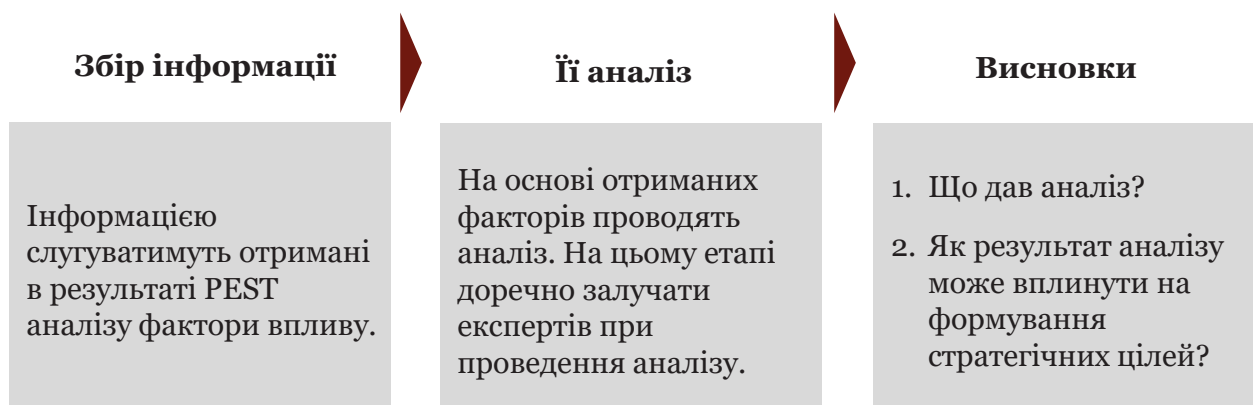
Статистичний аналіз проводять з точки зору математичного підходу, і використовують з метою виявлення тенденцій та закономірностей на ринку, що підтверджують або спростовують гіпотези причин або рішень для стратегічних цілей компанії

Етапи проведення статистичного аналізу

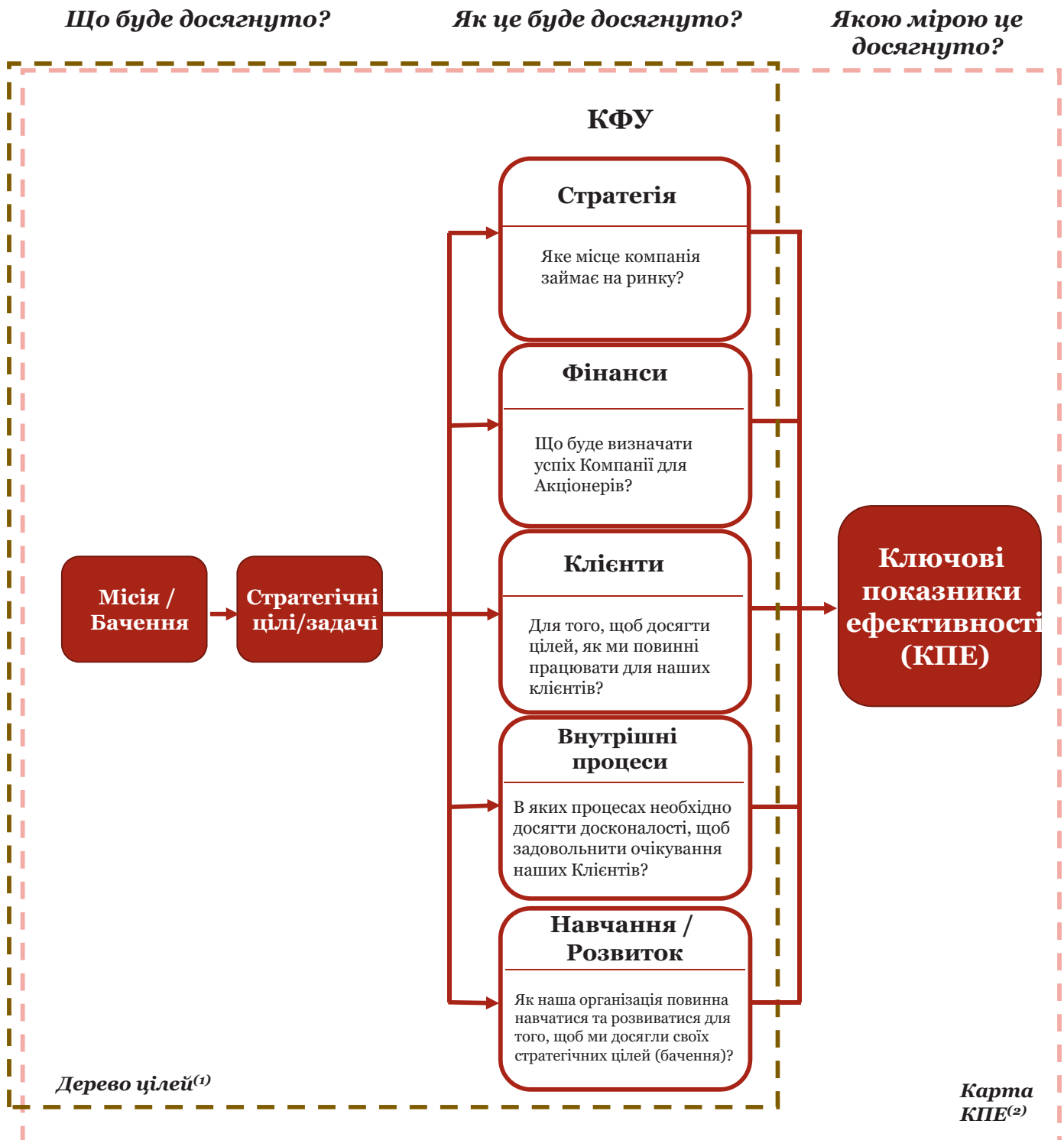


Якісний аналіз проводиться з точки зору експертного підходу, і використовується з метою виявлення оцінок тенденцій та закономірностей на ринку, що підтверджують або спростовують гіпотези причин або рішень для стратегічних цілей компанії

Етапи проведення якісного аналізу



Підтверджені гіпотези повинні бути перетворенні на стратегічні цілі для яких необхідно визначити основні фактори, що визначають їх досягнення, а також методи вимірювання



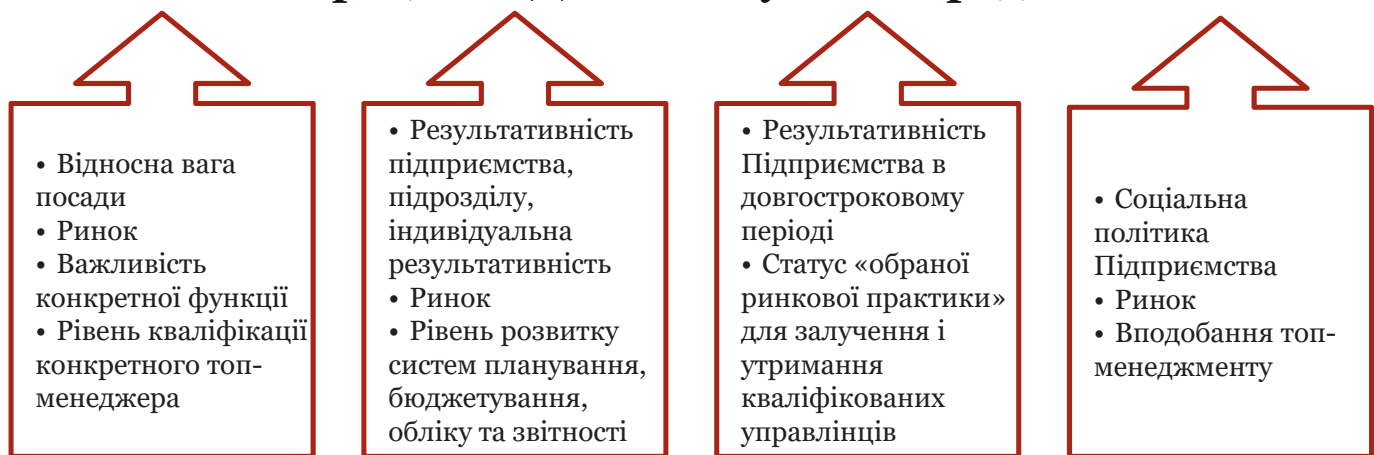
(1) - Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена по рівнях, ранжирована) сукупність цілей Компанії та КФУ (Критичні фактори успіху), що забезпечують досягнення цих цілей

(2) - Карта КПЕ (ключові показники ефективності)- відображення сукупності цілей, КФУ та показників діяльності, що знаходяться в зоні відповідальності конкретного підрозділу Компанії і враховує періодичність надання інформації по КПД

Для стимулювання реалізації стратегії та її каскадування на працівників, КПЕ повинні бути інтегровані до системи винагородження



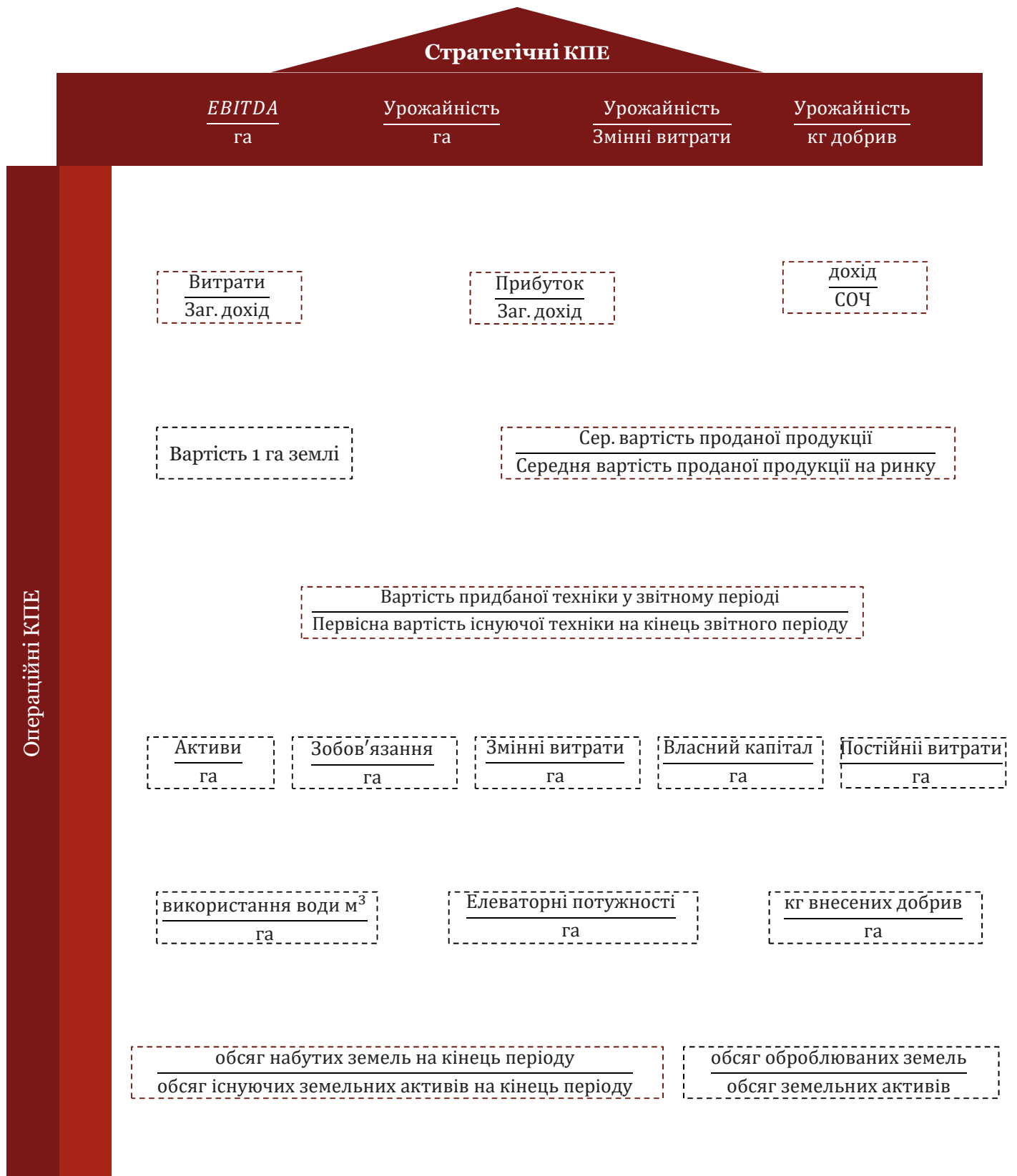
Інтеграція КПД в систему винагородження



Основні параметри системи заохочувальних витрат



Приклади КПЕ для аграрних компаній



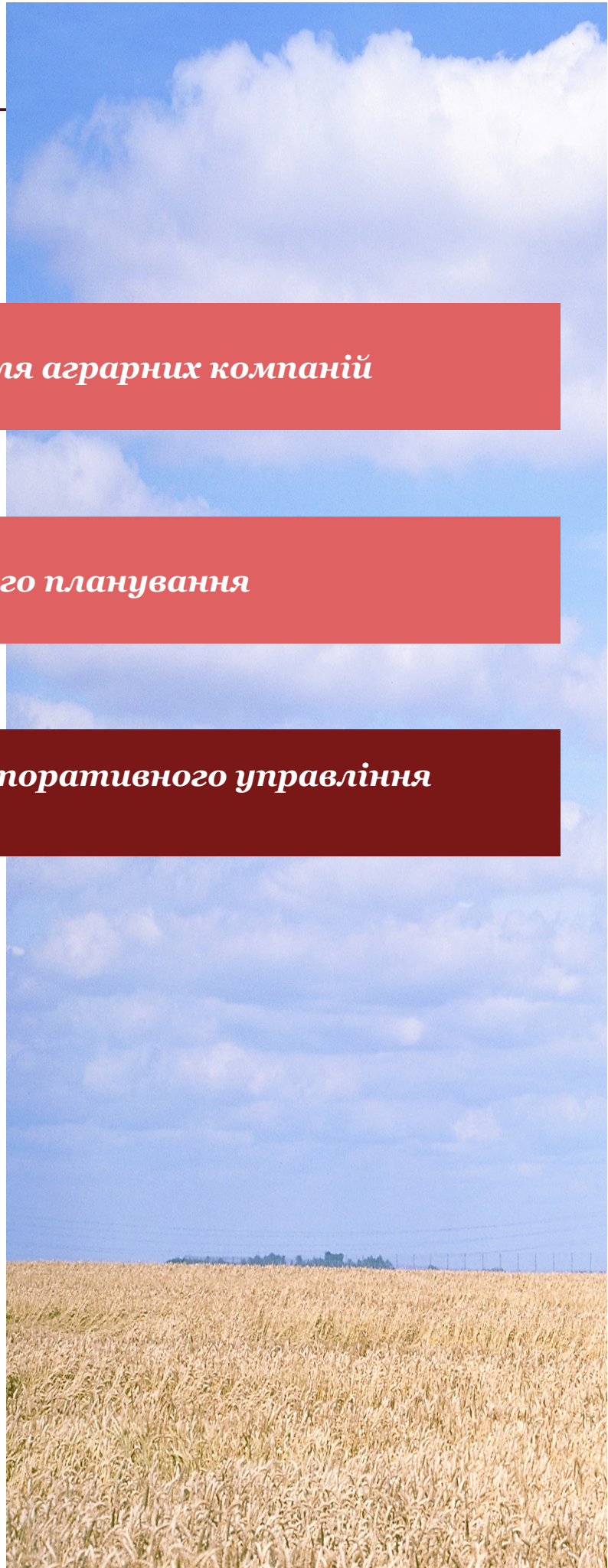
 — КПЕ, специфічні для аграрного сектору
 — Загальні КПЕ

Зміст

1. Стратегічне планування для аграрних компаній

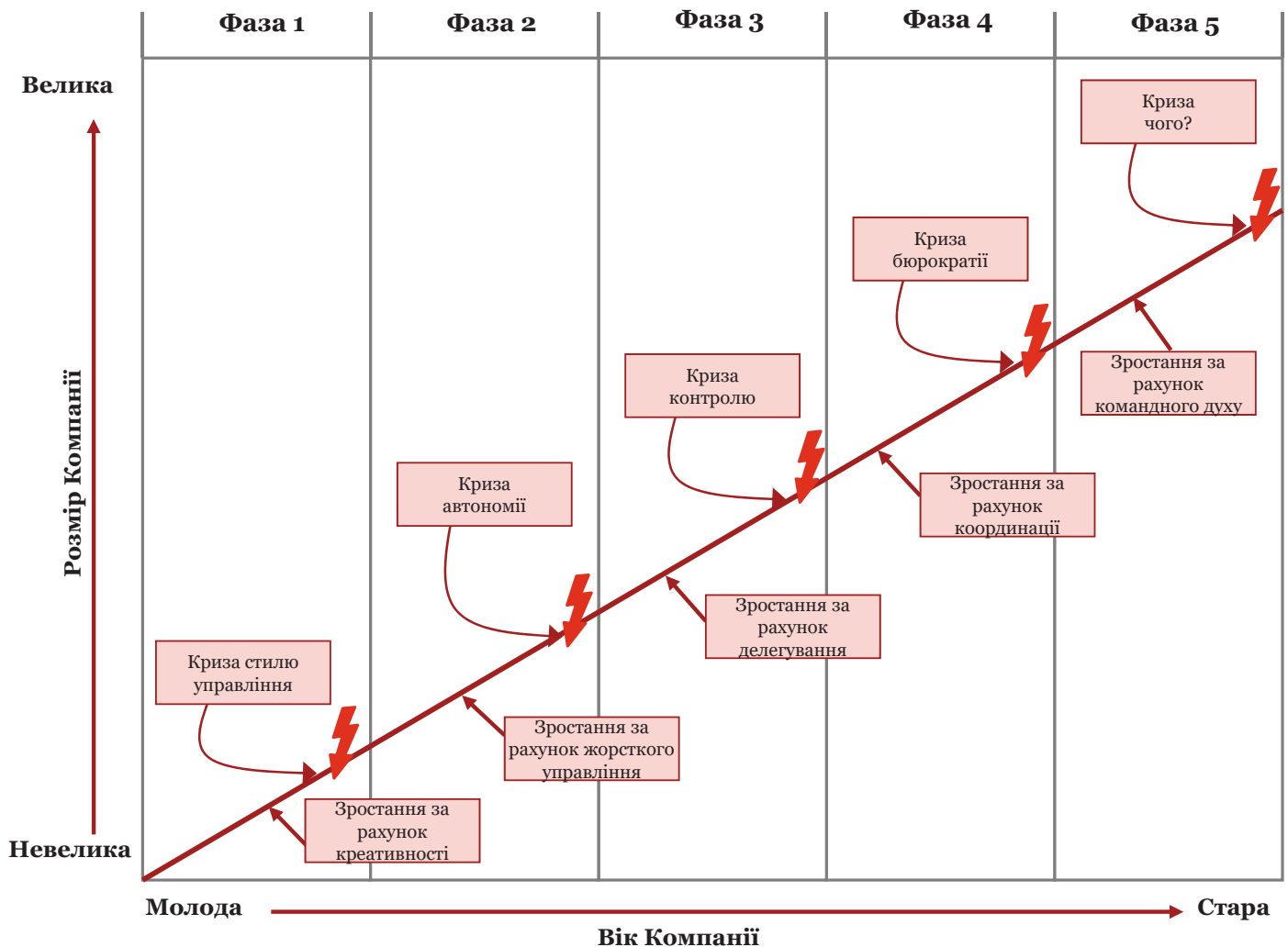
2. Інструменти стратегічного планування

3. Формування принципів корпоративного управління компаній



Система управління компанією має розвиватись в залежності від збільшення масштабів та комплексності бізнесу, що збільшує роль корпоративного центру у цьому процесі

Модель розвитку підприємства за Грейнером:



На кожній з фаз розвитку компанія переживає кризу, що вимагає адаптації корпоративного управління компанії до відповідних умов наступної фази розвитку.

Складність ведення бізнесу та корпоративної структури компанії визначає організаційну структуру компанії та потоки комунікації в організації (1/2)

Лінійна

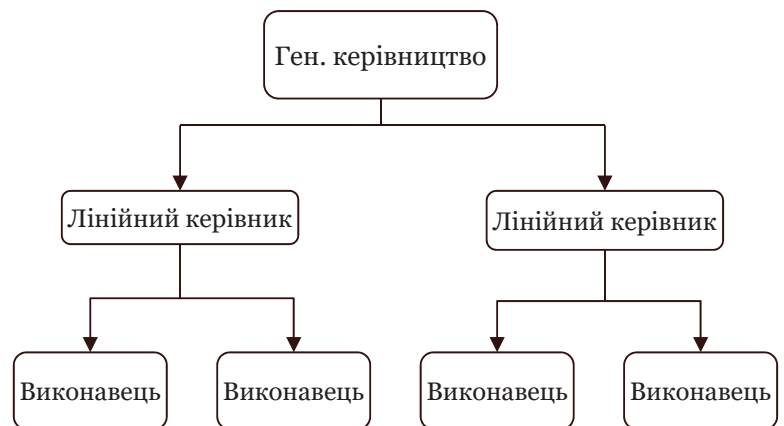
Делегування повноважень на нижчі рівні коли виконавець звітує одному керівнику.

Переваги:

- чіткість і простота взаємозв'язків;
- єдність керівництва зверху донизу;
- надійність контролю.

Недоліки:

- обмеження ініціативності персоналу;
- високий рівень обов'язків та навантаження на працівників.



Функціональна

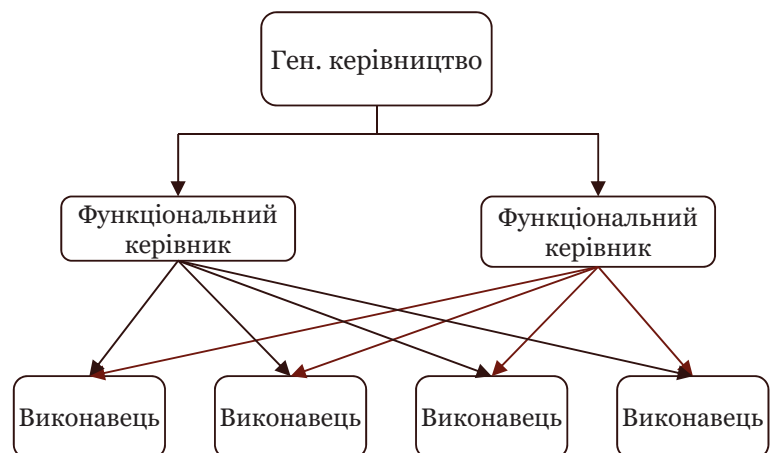
Підрозділи функціонально розмежовані, виконавці отримують розпорядження від різних функціональних керівників.

Переваги:

- децентралізація оперативних рішень;
- вищий професіоналізм працівників.

Недоліки:

- важкість делегування, координації;
- більше навантаження на керівництво;
- уповільнення прийняття управлінських рішень.



Лінійно-функціональна

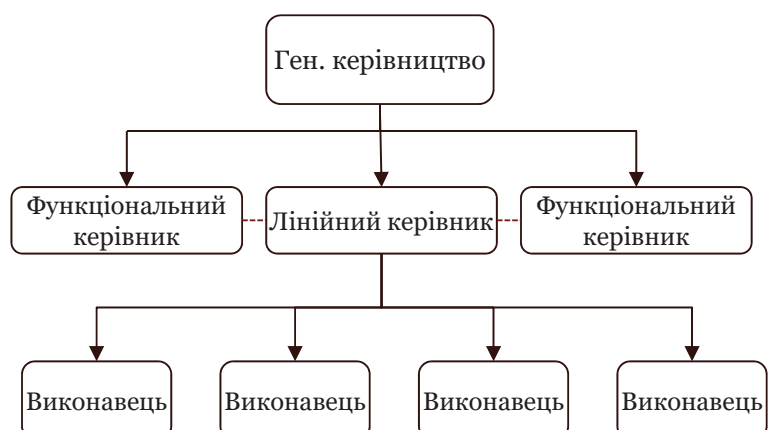
Лінійне управління підлеглими, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам.

Переваги:

- високий рівень швидкої реалізації управлінських рішень;
- висока спеціалізація.

Недоліки:

- Неефективна при частих змінах в організації;
- важкість узгодження роботи при зміні бізнес-процесів



Складність ведення бізнесу та корпоративної структури компанії визначає організаційну структуру компанії та потоки комунікації в організації (2/2)

Дивізійна

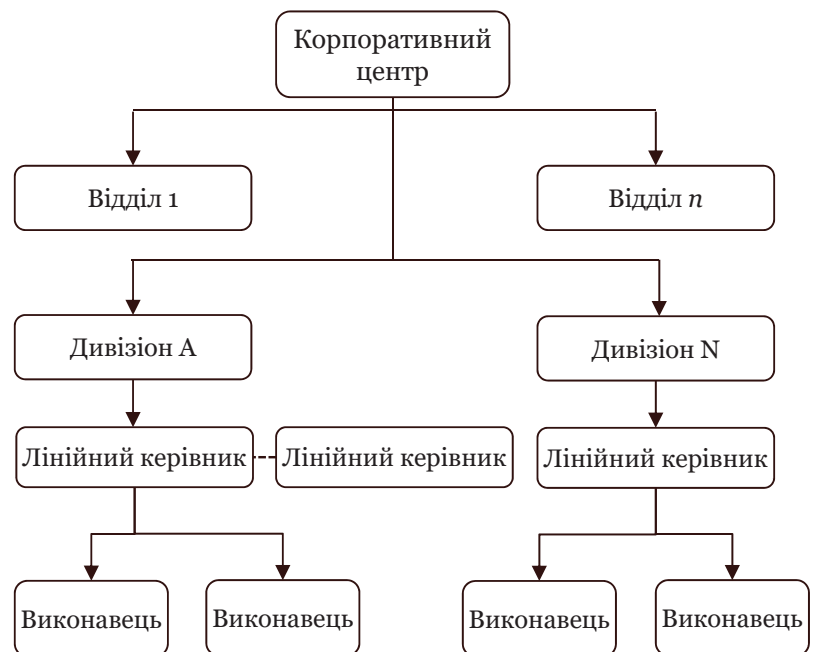
Продуктова та географічна диверсифікація діяльності компанії обумовлює формування кількох центрів прийняття рішення – дивізіонів. Особливу роль в таких організаціях відіграє корпоративний центр, що координує діяльність окремих дивізіонів.

Переваги:

- високий рівень гнучкості;
- високий рівень свободи діяльності дивізіонів;
- відокремленість вищого керівництва від прийняття операційних рішень.

Недоліки:

- складність координації розподілу ресурсів;
- конфлікт інтересів між дивізіонами може призвести до дезорганізації бізнес-процесів;
- висока залежність від ефективності менеджерів у дивізіонах.



Вертикально інтегровані та міжнародні аграрні компанії частіше всього сформовані за такою структурою

Стратегія компанії конкретизує стратегічні цілі компанії, а корпоративне управління організовує процеси управління компанією для досягнення поставлених цілей

Корпоративне управління – це сукупність політик, організаційної структури та відповідних бізнес-процесів, що відповідають стратегії компанії та її цінностям. Вона також визначає взаємовідносини стейкхолдерів компанії: працівників, покупців, власників, інвесторів та менеджерів.



Стратегічні цілі також визначають рівень втручання корпоративного центру в операційну діяльність, що визначає загальну концептуальну модель корпоративного центру

Концептуальні моделі організації Корпоративного центру:

**Фінансовий
холдинг**

- Придбає компанії та значно підвищує їхню вартість.
- Втручається в оперативну діяльність у виняткових випадках, контролюючи досягнення поставлених цілей.
- Продає компанії за оптимальною ціною та в потрібний час.

**Стратегічний
архітектор**

- Розробляє та переглядає генеральну стратегічну лінію Компанії, в рамках якої підрозділи реалізують конкретні ініціативи.
- Втручається, щоб перевірити бізнес-логіку та запропонувати можливі вдосконалення.

**Стратегічний
контролер**

- Протиставляє свою думку рішенням підрозділів, спираючись на свої передові знання, щоб прийти до оптимального рішення.
- Втручається, щоб координувати взаємодію та досягти синергію.

Контролер

- Ініціює та впроваджує більшість інвестиційних рішень та програм модернізації.
- Втручається шляхом регулярного аналізу всіх фінансових та операційних показників, приймає всі ключові рішення на рівні компанії.

Хороші практики корпоративного управління мають ряд схожих характеристик, що були зведені до принципів корпоративного управління G20 /ОЕСР

Принципи корпоративного управління G20 /ОЕСР допомагають директивним органам проводити оцінку і вдосконалювати правові, регуляторні та інституційні рамки корпоративного управління з метою сприяння економічній ефективності, сталому зростанню та фінансовій стабільності.

Метою корпоративного управління є сприяння створенню середовища довіри, прозорості та відповідальності, яке є необхідним для стимулювання довгострокових капіталовкладень, фінансової стабільності і чесності у підприємницькій діяльності, що в свою чергу забезпечує більш стрімке зростання і розвиток інклюзивних товариств.

Принципи корпоративного управління ОЕСР

**Забезпечення
основи для
ефективної
структури
корпоративного
управління**

**Права та рівне
ставлення до
всіх акціонерів
та ключових
функцій
власності**

**Інституційні
інвестори,
фондові ринки
та інші
посередники**

**Роль
зацікавлених
осіб у
корпоративном
у управлінні**

**Розкриття
інформації
та прозорість**

**Обов'язки
ради
директорів**

Корпоративне управління повинне сприяти розвитку прозорих і справедливих ринків, а також ефективному розподілу ресурсів на основі вимог верховенства права і підтримки ефективного контролю і правозастосування

I. Забезпечення основи для ефективної структури корпоративного управління

- A** Інфраструктура корпоративного управління повинна бути розроблена з урахуванням його впливу на загальні показники економічної діяльності, цілісність ринків, сприяння формування прозорих та ефективних ринків та стимулів, які вона створює для учасників ринку.

- B** Правові та нормативні вимоги, що впливають на практику корпоративного управління, повинні відповідати вимогам верховенства права, бути прозорими і підлягати реалізації.

- C** Чіткий розподіл обов'язків між різними органами влади в країні є необхідним, щоб служити громадським інтересам.

- D** Регулювання фондового ринку має підтримувати ефективне корпоративне управління .

- E** Наглядові, регулюючі та правоохоронні органи повинні бути сумлінними, володіти повноваженнями і ресурсами, необхідними для професійного та об'єктивного виконання своїх обов'язків. Крім того , їх рішення повинні бути своєчасним, прозорим і повністю поясненими.

- F** Транскордонне співробітництво слід розширювати , в тому числі в рамках двосторонніх і багатосторонніх механізмів для обміну інформацією .

Корпоративного управління повинне захищати права акціонерів, забезпечувати справедливе та рівноправне ставлення до них, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів для забезпечення ефективного захисту в разі порушення їх прав

II. Права та рівне ставлення до всіх акціонерів та ключових функцій власності

- A** Права акціонерів повинні включати в себе право на: 1) надійні методи реєстрації права власності; 2) відчуження або передачу акцій; 3) отримання необхідної інформації про корпорацію на регулярній та своєчасній основі; 4) участь і голосування на загальних зборах акціонерів; 5) обрання і припинення повноважень членів правління; та 6) частку в прибутку корпорації.
- B** Акціонери повинні мати можливість ефективно брати участь і голосувати на загальних зборах акціонерів, бути проінформованими щодо правил, включаючи порядок голосування, що регламентують проведення загальних зборів акціонерів.
- C** Всім акціонерам повинна бути надана можливість консультуватися один з одним щодо питань, що стосуються основних прав акціонерів відповідно до визначених Принципів, за деякими винятками з метою запобігання зловживанням.
- D** Необхідно забезпечити рівне ставлення до всіх акціонерів, що володіють акціями одного класу.
- E** Операції зі зв'язаними сторонами повинні бути схвалені і здійснюватися таким чином, що забезпечує належне врегулювання конфліктів інтересів, а також захищає інтереси компанії і її акціонерів.
- F** Необхідно захищати міноритарних акціонерів від зловживань, вчинених в інтересах контролюючих акціонерів або ними безпосередньо, та забезпечити наявність ефективних засобів правового захисту. Зловживаючі дії в особистих інтересах повинні бути заборонені
- G** Ринки корпоративного контролю повинні мати можливість функціонувати ефективно і прозоро.

Корпоративне управління повинне передбачати ґрунтовні стимули протягом усього інвестиційного ланцюжка і забезпечити функціонування фондових ринків таким чином, щоб сприяти розвитку належного корпоративного управління

III. Інституційні інвестори, фондові ринки та інші посередники

- A** Інституційні інвестори, які діють в якості довірених осіб, повинні розкривати інформацію щодо власного корпоративного управління та політики голосування щодо своїх інвестицій, в тому числі процедури, котрі мають місце для прийняття рішень про використання їх права голосу.
- B** Голосування може здійснюватися довірчими особами або номінальними власниками відповідно до вказівок бенефіціарного власника акцій.
- C** Інституційні інвестори, які діють в якості довірених осіб, повинні розкривати інформацію про те, як вони вирішують суттєві конфлікти інтересів, які можуть вплинути на реалізацію ключових прав власності щодо своїх інвестицій.
- D** Інфраструктура корпоративного управління повинна вимагати, щоб довірені радники, аналітики, брокери, рейтингові агентства та інші особи, які забезпечують аналіз або рекомендації, щодо рішень прийнятих інвесторами, розкривали інформацію та зводили до мінімуму конфлікти інтересів, які могли б поставити під загрозу цілісність їх аналізу або консультацій.
- E** Інсайдерська торгівля і маніпулювання ринком повинні бути заборонені, а застосовні правила повинні виконуватися.
- F** Для компаній, які зареєстровані на біржі в країні, що не є країною, де компанія була створена, необхідно чітко розкривати чинне законодавство і законодавчі акти в сфері корпоративного управління. У разі перехресного лістингу, критерії та порядок визнання вимог первинного лістингу повинні бути прозорими і задокументованими.
- G** Ринки цінних паперів повинні забезпечувати справедливе і ефективне виявлення ціни фінансових інструментів в процесі біржових торгів, що буде сприяти ефективному корпоративному управлінню.

Корпоративне управління має визнавати права зацікавлених осіб, передбачених законом або багатосторонніми угодами, стимулювати активне співробітництво між Компанією і такими особами в процесі створення добробуту, робочих місць та фінансової стабільності

IV. Роль зацікавлених осіб у корпоративному управлінні

- A** Права зацікавлених сторін, які передбачені законом або шляхом багатосторонніх, угод повинні дотримуватися.
- B** Якщо інтереси зацікавлених сторін захищені законом, зацікавлені особи повинні мати можливість отримати ефективне відшкодування в разі порушення їх прав.
- C** Необхідно дозволити розробку механізмів участі працівників.
- D** Якщо зацікавлені особи беруть участь в процесі корпоративного управління, вони повинні мати доступ до необхідної, достатньої та достовірної інформації на своєчасній і регулярній основі.
- E** Зацікавлені особи, в тому числі окремі працівники та їх представницькі органи, повинні мати можливість вільно висловлювати свої побоювання з приводу незаконних або неетичних практик перед радою директорів та компетентними державними органами, а їх права не повинні бути скомпрометовані внаслідок цього.
- F** Інфраструктура корпоративного управління повинна бути доповнена ефективною та дієвою інфраструктурою в сфері неспроможності і ефективним застосуванням прав кредиторів.

Корпоративне управління повинне забезпечувати своєчасне і точне розкриття інформації щодо всіх суттєвих питань, що стосуються Компанії, включаючи її фінансовий стан, результати діяльності, власність та управління компанією

V. Розкриття інформації та прозорість



Розкриття інформації повинне стосуватися суттєвої інформації про:

1. Фінансові та операційні результати діяльності компанії.
2. Цілі компанії і інформацію нефінансового характеру.
3. Великих акціонерів, включаючи бенефіціарних власників, та право голосу.
4. Винагорода членам ради директорів і ключовим керівникам.
5. Інформація про членів ради директорів, в тому числі про їх кваліфікацію, процес відбору, членство в інших компаніях, а також про те, чи вони вважаються незалежними членами правління.
6. Операції зі зв'язаними сторонами.
7. Прогнозовані фактори ризику.
8. Питання, що стосуються найманих робітників та інших зацікавлених сторін.
9. Структура і політика в галузі управління, включаючи зміст всіх кодексів корпоративного управління або політики і процесів, за допомогою яких вони реалізуються.



Інформація повинна бути підготовлена, перевірена та розкриватися відповідно до високих стандартів якості ведення бухгалтерського обліку та фінансової та нефінансової звітності.



Щорічний аудит повинен проводитися незалежним, компетентним і кваліфікованим аудитором відповідно до високоякісних стандартів аудиту з метою забезпечення ради директорів та акціонерів зовнішнім та об'єктивним підтвердженням того, що фінансова звітність достовірно відображає фінансовий стан і результати діяльності компанії в усіх його аспектах.



Зовнішні аудитори повинні звітувати перед акціонерами і зобов'язані проводити аудит проявляти з належною професійною обачністю.



Канали поширення інформації повинні забезпечувати рівноправний, своєчасний і економічно ефективний доступ до відповідної інформації користувачами.

Корпоративне управління має забезпечувати стратегічне управління компанією, ефективний контроль за менеджментом з боку ради директорів, а також підзвітність Ради перед компанією та акціонерами

VI. Обов'язки ради директорів.

- A** Члени ради директорів повинні діяти в умовах наявності всієї необхідної інформації, сумлінно, з належною ретельністю і дбайливістю, в найкращих інтересах компанії та акціонерів.

- B** Якщо рішення ради директорів можуть вплинути на різні групи акціонерів, рада директорів повинна ставитися до всіх акціонерів справедливо.

- C** Рада директорів повинна забезпечити дотримання високих етичних стандартів. Вона повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

- D** Рада повинна виконувати певні ключові функції в сфері встановлення, моніторингу та контролю за корпоративною стратегією.

- E** Рада повинна мати можливість виносити об'єктивне незалежне судження з корпоративних питань.

- F** З метою виконання своїх обов'язків, члени ради директорів повинна мати доступ до достовірної, актуальної та своєчасної інформації.

- G** Якщо в раді директорів передбачено представництво працівників, то повинні бути розроблені механізми, котрі полегшують доступ представникам працівників до інформації та навчання з метою ефективного здійснення такого представництва і забезпечення найкращої участі в розширенні навичок ради директорів, інформованості та незалежності.

Вадливе також місце корпоративного управління в структурі компанії, на що впливає ланцюжок вартості який може сильно варіюватись він типу виробника, виду продукції та рівня інтеграції

Ланцюжок вартості агрокомпаній та його елементи у першому наближенні:

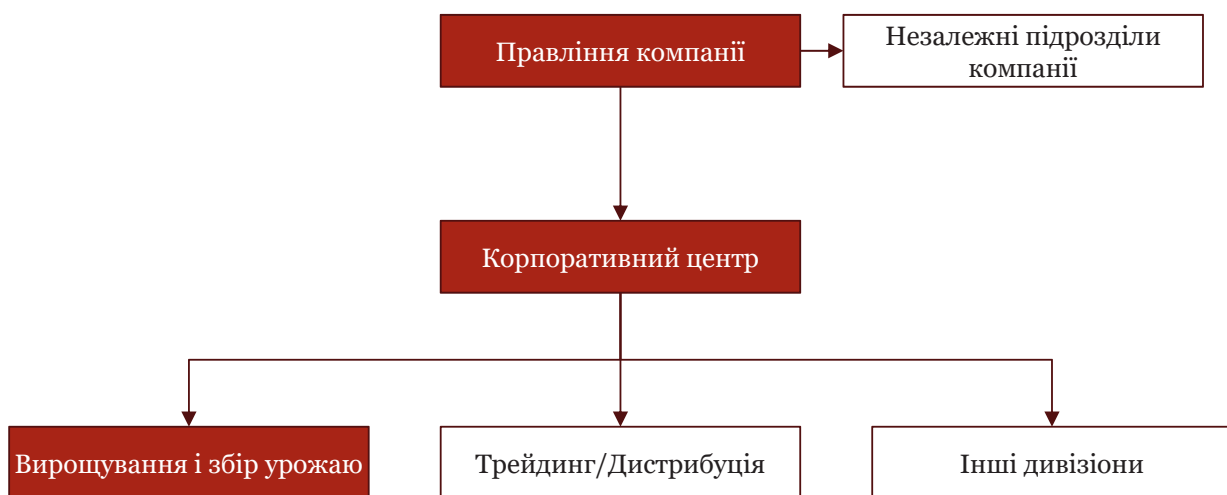


Типи аграрних компаній та їх інтеграції протягом усього ланцюжка вартості:

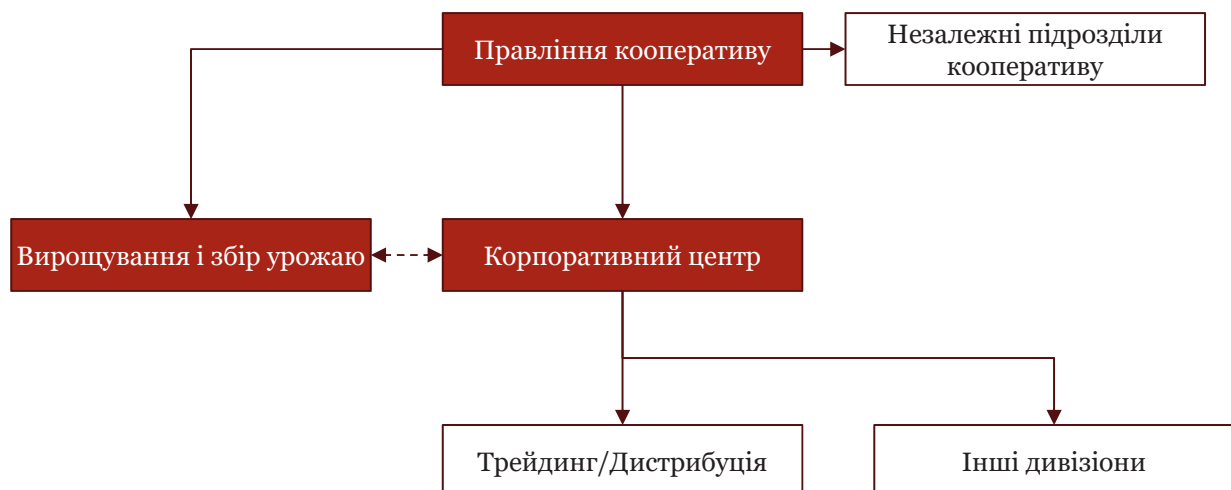
Елементи ланцюжка вартості	Вертикально інтегрований бізнес	Фермерський бізнес	Кооперативи
Виробництво вхідних ресурсів	◀	◀◀	◀ / ◀◀
Процес виробництва	◀	◀	◀
Весь спектр продукції агрокомпаній	◀◀	◀	◀
Використання агропродукції	◀	◀◀	◀ / ◀◀

Корпоративне управління притаманне аграрному вертикально-інтегрованому бізнесу та кооперативам, проте у них є принципові відмінності у структурі компанії

У вертикально-інтегрованому аграрному бізнесі корпоративний центр координує та контролює діяльність підрозділів та дивізіонів по всьому ланцюжку вартості, включаючи процес виробництва:



Бізнес-модель кооперативів передбачає незалежність процесу виробництва від корпоративного центру, який взаємодіє з ним на рівних умовах перед правлінням:



Ефективна робота системи корпоративного управління дозволяє стабілізувати бізнес процеси компанії та вийти на новий якісний рівень ведення бізнесу

Вигоди від побудови ефективності системи управління:



Час топ-менеджменту та акціонера спрямований на прийняття найважливіших, **ключових рішень**.



Зрозуміло, **хто та за що відповідає** на рівні компанії та на рівні окремих бізнес-напрямків.



Формалізовані та контрольовані **процеси прийняття рішень** знижують залежність від окремих топ-менеджерів.



Інформація, необхідна для прийняття ключових рішень, надається власнику та вищому керівництву компанії своєчасно та у повному обсязі.



Топ-менеджмент та акціонери мають ефективні інструменти **впливу та контролю за діяльністю підрозділів**, надаючи їм при цьому значну **операційну автономність**.

Новий якісний рівень ведення бізнесу/збільшення привабливості для інвесторів/досягнення стратегічних цілей та виконання стратегії



Інтегроване управління персоналом

**Управління ефективністю
Визнання та винагорода**

Зміст

- ▶ Модель інтегрованого управління персоналом
- ▶ Управління ефективністю
 - ▶ Визначення, мета, завдання
 - ▶ Етапи оцінки ефективності
 - ▶ Методи оцінки
 - ▶ Оцінка за цілями
 - ▶ Оцінка за компетенціями
- ▶ Управління винагородою
 - ▶ Винагорода та компенсація
 - ▶ Система винагороди
 - ▶ Концепція загальної винагороди
 - ▶ Принципи побудови системи компенсацій та пільг
 - ▶ Модель побудови системи компенсацій та пільг

Вступ

Відповідно до результатів глобального дослідження ЕУ*, основними тенденціями, що впливають на ведення бізнесу є: демографічні зміни, глобалізація та діджиталізація (стрімкий розвиток і впровадження цифрових технологій).

Для HR ці тенденції означають нові виклики, до яких варто бути готовим, щоб вміло перетворити їх у можливості. Значне зростання та старіння населення планети, а також зміна поколінь означають для HR новий раунд у боротьбі за таланти. Урбанізація, міграція, мобільність населення планети, а також зростання ринків, що розвиваються, сигналізують HR про необхідність формування ефективної корпоративної культури та управління залученістю персоналу. Заміна людей технологіями та автоматизація цілого ряду професій спонукають HR до перегляду організаційного дизайну та створення «гнучкої організації».

Як HR підготуватися до таких викликів? Як допомогти бізнесу досягнути цілей та домогтися стійких результатів? Одним з інструментів сучасного HR, що допомагає відповісти на ці запитання, є система інтегрованого управління талантами.

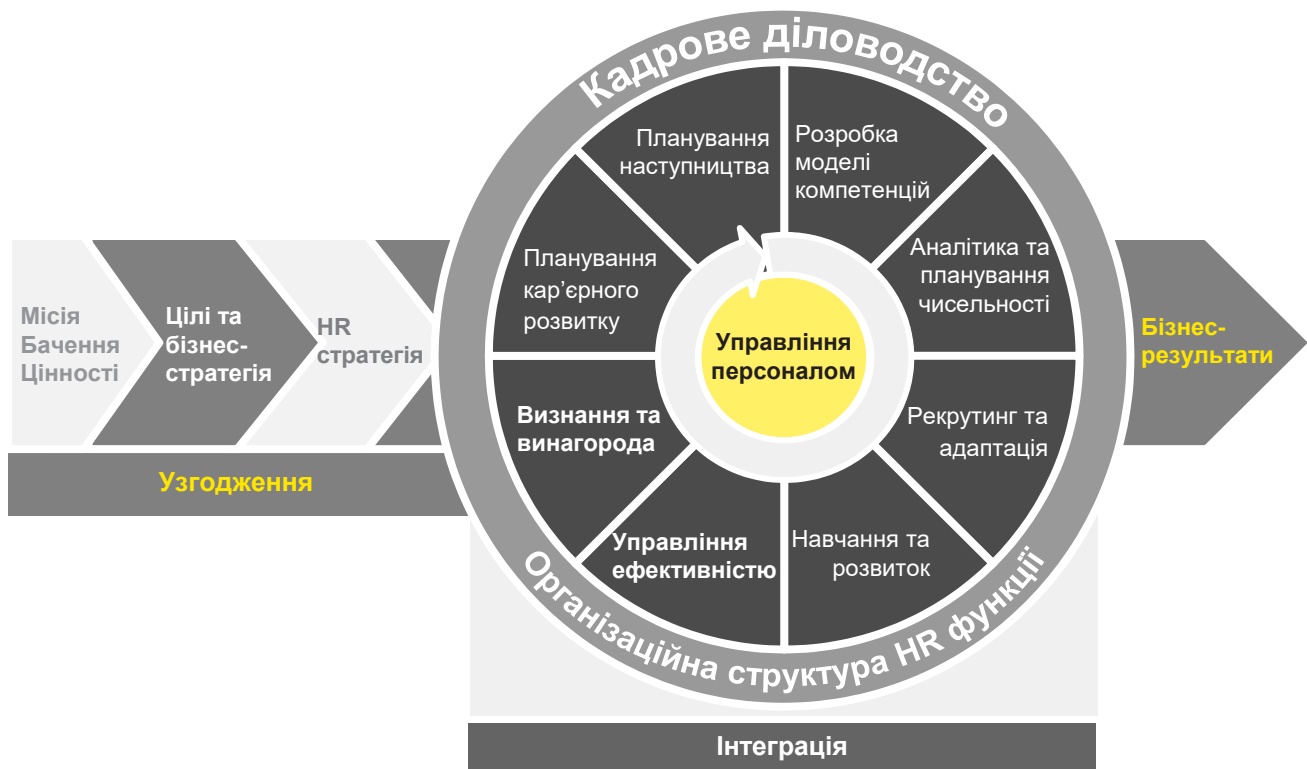
Люди – ключовий ресурс будь-якої організації, а інтегроване управління талантами – один з найважливіших елементів стратегічного ведення бізнесу, спрямований на управління та розвиток компанією свого людського капіталу з метою максимально ефективної реалізації бізнес-стратегії.

Цей розділ книги присвячено темі інтегрованого управління персоналом в цілому, а також найбільш актуальним процесам управління ефективністю, визнанням та винагородою зокрема.

*Джерело: EY Megatrends shaping 2016 and beyond

Модель інтегрованого управління персоналом ЕУ

Управління персоналом – це управління та розвиток компанією свого людського капіталу з метою максимально ефективної реалізації бізнес-стратегії



Система інтегрованого управління талантами передбачає розробку політик, програм та процесів за наступними напрямками:

- ▶ Розробка моделі компетенцій
- ▶ Аналітика та планування чисельності
- ▶ Рекрутинг та адаптація
- ▶ Навчання та розвиток
- ▶ Визнання та винагорода
- ▶ Управління ефективністю
- ▶ Планування кар'єрного розвитку
- ▶ Планування наступництва

Ефективне управління персоналом



Ефективне управління персоналом приведе до досягнення стійких бізнес-результатів, залучення, утримання та розвитку талантів, а також створення потужної ціннісної пропозиції роботодавця

Недостатньо розвинена система управління персоналом може призвести до:



- ▶ Нестачі талантів для задоволення потреб бізнесу
- ▶ Нестачі ключових технічних та управлінських навичок через старіння чи втрату персоналу
- ▶ Відсутності стійкого внутрішнього управлінського резерву
- ▶ Відсутності потрібних людей в потрібний час у потрібному місці з оптимальними витратами
- ▶ Нездатності компанії стати НРО*
- ▶ Високого рівня плинності персоналу

Причини для впровадження інтегрованого управління персоналом:

Підвищення організаційної ефективності	Зниження HR витрат	Забезпечення належного рівня HR впливу
▶ Максимізація ефективності бізнесу за допомогою управління талантами ▶ Підвищення ефективності через узгодження HR програм всіх бізнес-одиниць ▶ Підвищення загальних доходів акціонерів через підвищення ефективності персоналу	▶ Вивільнення ресурсів для інвестування в ініціативи, що генерують дохід ▶ Зниження довгострокових накладних витрат HR	▶ Внесок HR функції в заходи щодо мінімізації бізнес-ризиків компанії ▶ Усунення систем, процесів і політик, що створюють ризики для компанії
Глобальне управління персоналом	Надання якісних HR послуг	
▶ Стратегічне планування чисельності персоналу для (окремих напрямків) бізнесу ▶ Залучення і утримання ключових талантів ▶ Перерозподіл професійних навичок і компетенцій з урахуванням потреб бізнесу	▶ Підвищення обізнаності про якість HR програм і послуг ▶ Узгодженість HR стратегії і програм, створення стратегічного HR бренду ▶ Надання високоякісних HR послуг для збереження часу співробітників на вирішення бізнес-завдань	

* High Performing Organization – Високоєфективна організація – це організація, що випереджає конкурентів, демонструючи високі бізнес-результати та сталий розвиток незалежно від зовнішніх факторів

Управління ефективністю



Управління ефективністю персоналу – визначення, мета та завдання

Визначення

Стратегічний та інтегрований підхід до забезпечення стабільного успіху організації через підвищення ефективності роботи співробітників шляхом розвитку їхніх навичок, знань та компетенцій відповідно до цілей організації

Мета

- ▶ Отримання більш високих індивідуальних, командних та організаційних результатів за допомогою забезпечення загального усвідомлення поставлених цілей
- ▶ Розвиток компетенцій, необхідних для досягнення цих цілей

Завдання

Стратегічні	Комунікативні	HR (допоміжні)
▶ Завдяки результатам оцінки співробітників дозволяє визначити види діяльності та завдання, що необхідні для досягнення бізнес-цілей компанії ▶ Узгоджує особисті інтереси співробітників із загально-корпоративними	▶ Допомагає співробітникам зрозуміти свою роль в компанії ▶ Сприяє наданню конструктивного зворотного зв'язку співробітникам у процесі роботи	▶ Допомагає HR-фахівцям визначити: ▶ Потреби в персоналі ▶ Необхідні навички співробітників ▶ Потреби у навчанні, ротації співробітників ▶ Допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо зміни елементів винагороди ▶ Є показником ефективності HR-функції

Управління ефективністю дозволяє:

- ▶ Кожному співробітнику покращити якість та ефективність комунікацій для досягнення найамбітніших цілей
- ▶ Визначити, що працює, а що потребує змін, та переглянути власний підхід
- ▶ Встановити чіткі критерії оцінки (ключові показники ефективності - КПЕ) для досягнення узгодженості (послідовності) в оцінці успіхів та невдач

Складові процесу оцінки ефективності



За результатами щорічного дослідження кадрових політик і практик, що проводиться компанією EY в Україні, в 2016 році 83% компаній здійснювали оцінку ефективності співробітників. Понад 70% компаній оцінювали співробітників щорічно, решта компаній – раз на півроку.

Методи оцінки



Оцінка за цілями

Третина (33%) компаній оцінюють співробітників лише за ключовими показниками ефективності



Оцінка за компетенціями

Лише 10% компаній оцінюють співробітників (в основному, вище керівництво) лише за компетенціями



Комбінована оцінка

Більшість (57%) компаній використовують комбіновану оцінку (оцінка за цілями і за компетенціями)

Джерело: ЕУ Дослідження HR політик та практик 2016

Оцінка за цілями



Оцінка за цілями (Management by objectives – MBO)

Оцінка за цілями – це безперервний, систематичний та структурований процес оцінки ефективності роботи персоналу, що передбачає спільне встановлення цілей керівниками та підлеглими та оцінку результатів досягнення цілей по закінченню звітного періоду

Основні завдання:

- ▶ Визначити рівень досягнення стратегічних та операційних цілей компанії
- ▶ Оцінити результати роботи співробітника за певний період
- ▶ Визначити високоефективних співробітників
- ▶ Визначити сфери для розвитку персоналу
- ▶ Прийняти рішення на основі результатів оцінки (компенсація, кар'єрний розвиток, навчання та розвиток)

Алгоритм встановлення цілей:

- 1** На основі організаційних цілей керівник визначає власні цілі та каскадує їх співробітнику
- 2** Співробітник ставить індивідуальні SMART-цілі*
- 3** Співробітник та керівник затверджують цілі, визначають КПЕ, очікувану поведінку та погоджують план розвитку
- 4** Під час проміжної оцінки співробітник з керівником оцінюють прогрес, коригують цілі (за необхідності)
- 5** Під час фінальної щорічної оцінки визначається ступінь досягнення цілей за КПЕ і рівень демонстрування компетенцій

Каскадування цілей



Каскадування цілей – це процес переводу цілей з одного (більш високого) рівня на інший (наприклад, з організаційних – в індивідуальні цілі керівників, із цілей керівників – у цілі їхніх підлеглих) для забезпечення вкладу кожного члена команди у досягнення загальних бізнес-цілей компанії

Ключові принципи каскадування:

1. Наявність категорій показників на кожному рівні
2. Зв'язок показників один з одним та узгодження зі стратегією компанії
3. Відповідність показників вимогам SMART
4. Достатня підтримка керівниками співробітників

Тільки набір КПЕ, побудований у логічній послідовності та у відповідності з вищезазначеними принципами дозволяє **реально управляти ефективністю**

Цілі повинні бути SMART

S	Specific (конкретні)	Ціль повинна точно визначати бажаний результат, з будь-якими необхідними уточненнями для спільного розуміння між співробітником і керівником
M	Measurable (вимірювані)	Досягнення цілі повинно мати чіткий вимірюваний критерій, затверджений на етапі встановлення цілі
A	Achievable (досяжні)	У співробітника повинні бути всі необхідні ресурси, час, доступ до людей, інформації тощо, щоб досягти поставленої цілі
R	Relevant (актуальні)	Виконання поставленого завдання має сприяти досягненню бажаних цілей більш високого рівня, виконання даного завдання має бути дійсно важливим і необхідним для організації
T	Time-bound (визначені у часі)	Ціль повинна мати чіткий термін, відведений на її виконання

Ключові показники ефективності (КПЕ)

Важливим критерієм SMART цілей є їх вимірюваність. Для забезпечення вимірюваності цілей, результат можна виміряти за допомогою чітких критеріїв – ключових показників ефективності (КПЕ)

Ключові показники ефективності (КПЕ) – елемент системи оцінки, що допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей за допомогою вимірювання та зіставлення з цільовими значеннями

Основні цілі КПЕ:

- ▶ Оцінити статус реалізації стратегічних цілей
- ▶ Регулярно здійснювати контроль ділової активності співробітників та компанії в цілому
- ▶ Інтегрувати процес оцінки показників, підготовки звітності та підвищення продуктивності
- ▶ Спрямувати основні зусилля на головне, чітко встановити пріоритети бізнесу

Результати щорічного дослідження кадрових політик і практик за 2016 рік, проведеного компанією EY, показали, що у 80% компаній у визначенні КПЕ співробітника бере участь його безпосередній керівник. Також, близько третини компаній залучають керівника департаменту та HR департамент

Основні вимоги до ефективних КПЕ



Зрозумілість

КПЕ повинні бути зрозумілими і порівнюваними з іншими показниками



Контрольованість

Співробітник (з ціллю якого пов'язаний КПЕ) повинен мати вплив на КПЕ, що вимірюється



Комплексність

Набір КПЕ повинен відображати всі елементи цілі, показувати числовий або якісний показник досягнення бажаного результату



Економічність

Спосіб збору даних та вимірювання повинен бути виправданим з точки зору як фінансових, так і часових ресурсів



Гнучкість

Показник повинен дозволяти оперативно коригувати план дій, у разі необхідності

Приклади КПЕ

Корпоративні КПЕ

Чистий прибуток

Обсяг продажів

ROI*

Функціональні КПЕ (аграрний сектор)



- ▶ Урожайність з одного гектара
- ▶ Середня вартість тони продукції
- ▶ Показник рентабельності на тону продукції
- ▶ % продажів за експортними контрактами
- ▶ Питомі витрати на 1 га посівної площі
- ▶ Тоннаж зерна на одиницю збиральної техніки

*ROI (Return on investments) – окупність (рентабельність) інвестицій

Основні етапи оцінки за цілями

- 1 **Складання співробітником списку цілей, що, на його думку, дозволяють досягти встановленого рівня робочих показників**
- 2 **Обговорення поставлених цілей з безпосереднім керівником, внесення необхідних змін та затвердження поставлених цілей**
- 3 **Визначення співробітником спільно з керівником стандартів (КПЕ або контрольних точок), що будуть використовуватися при визначенні успіху у досягненні поставлених цілей**
- 4 **Контроль ступеня успішності роботи підлеглого на основі співставлення його реальних робочих досягнень зі встановленими цілями та стандартами**
- 5 **Підсумкова оцінка результатів, досягнутих підлеглим**

Факти про індивідуальні КПЕ



У **45%** компаній існує **обмеження** за кількістю **КПЕ** на одного співробітника



Зазвичай, **1** співробітник має від **5 до 10** КПЕ



У кожній **другій** компанії встановлюється **питома вага** для КПЕ



КПЕ оновлюються / переглядаються раз в **6** або **12** місяців

Джерело: Загальногалузевий огляд заробітних плат та компенсацій ЕУ – 2016

Оцінка за компетенціями

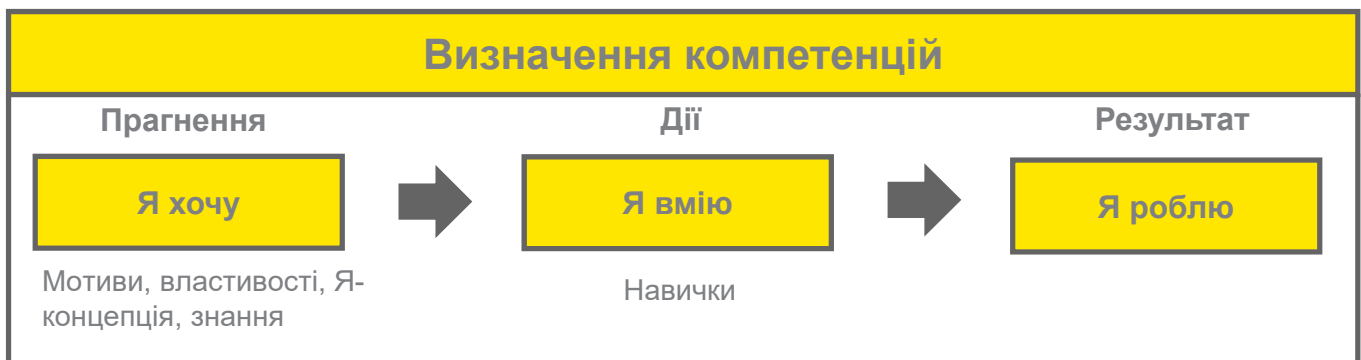


Оцінка за компетенціями

Цілі:

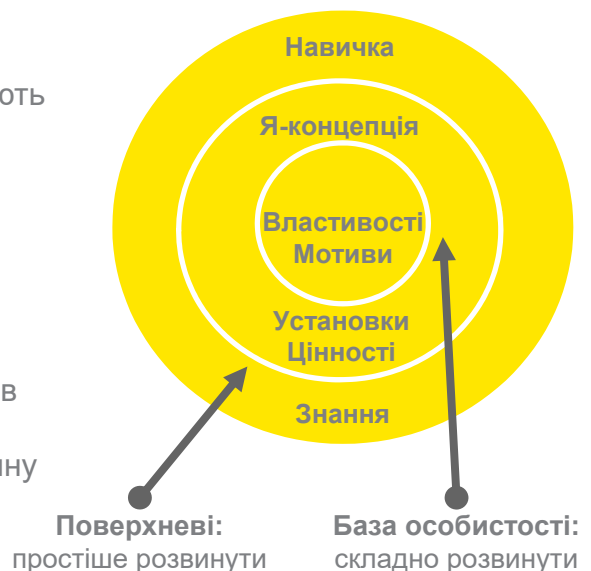


Компетенція – базова якість індивіда, що є основою та запорукою ефективного виконання роботи



Основні складові компетенції:

- ▶ **Мотив** – бажання та прагнення, що спонукають людину до дії
- ▶ **Властивості** – психофізіологічні характеристики та відповідні реакції на інформацію
- ▶ **Я-концепція** – установки, цінності та образ себе
- ▶ **Знання** – інформація, якою володіє людина в певних сферах діяльності
- ▶ **Навичка** – здатність виконувати певну фізичну або розумову роботу



Про компетенції



Джерело: «Компетенції. Моделі максимальної ефективності роботи». Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер

Інструменти оцінки за компетенціями: визначення та цілі

Оцінка безпосереднім керівником – це двостороння оцінка, коли співробітник, а також його керівник, оцінюють ефективність за поведінковими індикаторами

Цілі проведення оцінки безпосереднім керівником:

- ▶ Визначення сильних сторін, а також основних сфер для розвитку співробітника
- ▶ Аналіз розриву між самооцінкою та оцінкою керівника

Оцінка 360° – систематичний збір інформації про компетенції співробітника (або групи співробітників) від усіх зацікавлених сторін (включаючи керівників, колег, підлеглих, внутрішніх клієнтів, а також самого оцінюваного)

Цілі проведення оцінки 360°:

- ▶ Визначення сильних сторін співробітників та сфер для розвитку
- ▶ Аналіз взаємодії співробітників на різних рівнях
- ▶ Надання зворотного зв'язку співробітникам від усіх зацікавлених сторін

Центр оцінки – це всебічний та гнучкий інструмент оцінки та розвитку співробітників у робочих обставинах за описаним алгоритмом

Цілі проведення центру оцінки:

- ▶ Оцінка рівня демонстрації співробітниками ключових компетенцій
- ▶ Визначення основних сфер для розвитку
- ▶ Розробка плану навчання та розвитку співробітників
- ▶ Оцінка потенціалу співробітників для кар'єрного розвитку

Результати щорічного дослідження кадрових політик і практик ЕУ за 2016 рік показали, що найпопулярнішими інструментами оцінки за компетенціями серед компаній в Україні є:

- ▶ **Оцінка безпосереднім керівником** 58%
- ▶ **Оцінка 360°** 23%
- ▶ **Центр оцінки** 15%

Кейси

Приклад з практики – Аграрна компанія

Основні завдання

- Зменшити час, необхідний для адміністрування процесу управління ефективністю
- Збільшити цінність процесу для співробітників та керівників

Вирішення завдань

- Акцент на повсякденних практиках управління ефективністю, такі як регулярні обговорення між керівниками та співробітниками
- Розвиток навичок управління ефективністю серед керівників та співробітників (зокрема, надання зворотного зв'язку)
- Спрощення процесу управління ефективністю

Результати

- 69% співробітників компанії зазначили, що вони отримали корисний зворотний зв'язок щодо можливостей розвитку
- 70% співробітників зазначили, що вони відчувають, як їх цінують завдяки регулярним обговоренням з керівниками

Приклад з практики - ІТ компанія

Причина

Зміна поглядів на ефективність співробітників

Основна ідея

В компанії прийшли до розуміння, що **найбільш важливим критерієм ефективності роботи окремого співробітника є його вклад у результати роботи команди** і те, як сприяння успіху інших людей сприяє досягненню успіху для всієї команди

Заходи

Два роки тому компанія відмінила рейтинги, збільшила частоту відгуків з боку керівництва та зробила **командну роботу суттєвим фактором в оцінці ефективності роботи**

Результат

Відміна рейтингування дозволила зробити більший акцент на інструментах визнання, а додавання командних КПЕ в оцінку сприяло співпраці між співробітниками для отримання кращих командних результатів

Визнання та винагорода



Винагорода та компенсація

Винагорода* - комплекс заходів, спрямованих на залучення, утримання та стимулювання співробітників в організації



Річ, яку людина отримує, тому що зробила щось хороше або корисне



Річ, яка надає відчуття задоволення або щастя



Річ, яка надається людині у вдячність за надані послуги



Будь-яка приємна подія, яка відбувається з людиною внаслідок її корисних дій для компанії, і яка збільшує ймовірність здійснення аналогічної дії у майбутньому

Компенсація* - це будь-які грошові виплати, а також послуги та пільги, що надаються співробітникам у грошовій формі



Річ, яка надається в якості відшкодування моральних або матеріальних збитків



Річ (гроші), яка надається людині у зв'язку з будь-якою втратою або заподіяною йому шкодою



Будь-яка річ або подія, яка зменшує негативний ефект неприємної дії або явища, або знижує незадоволеність людини



Акт або процес відшкодування збитків; дії, спрямовані на відновлення балансу

*В управлінні персоналом

Винагорода та компенсація - співвідношення

Винагорода співробітників складається з наступних компонентів:

Компенсаційні компоненти (матеріальні)

- ▶ Спрямовані на підтримку балансу в трудових відносинах, запобігання незадоволеності роботою (матеріальна винагорода, система компенсацій та пільг)

Некомпенсаційні компоненти (нематеріальні)

- ▶ Спрямовані на стимулювання та забезпечення високого рівня задоволеності роботою (нематеріальна винагорода)

Результати Експрес-огляду змін заробітних плат, кадрових політик та практик за 2 квартал 2016 року, проведеного компанією ЕУ в Україні, показали, що основними видами нематеріального стимулювання, що використовують компанії є:

- ▶ Кар'єрні перспективи
- ▶ Корпоративна культура (стосунки керівник-підлеглий, стиль управління, атмосфера в колективі тощо)
- ▶ Програми визнання (наприклад, найкращий співробітник року)
- ▶ Умови праці (комфортабельний офіс, тренажерний зал, кімната відпочинку, настільний футбол тощо)
- ▶ Наступництво

81%

66%

61%

42%

42%

Система винагороди – Що? Для чого? Як?

Що? або Поняття

Система, що базується на бізнес-цілях і стратегії компанії та складається з політик, процесів та процедур, спрямованих на винагороду співробітників у відповідності до їхніх знань, досвіду, навичок та компетенцій, індивідуального внеску у результат роботи компанії та їхньої ринкової вартості

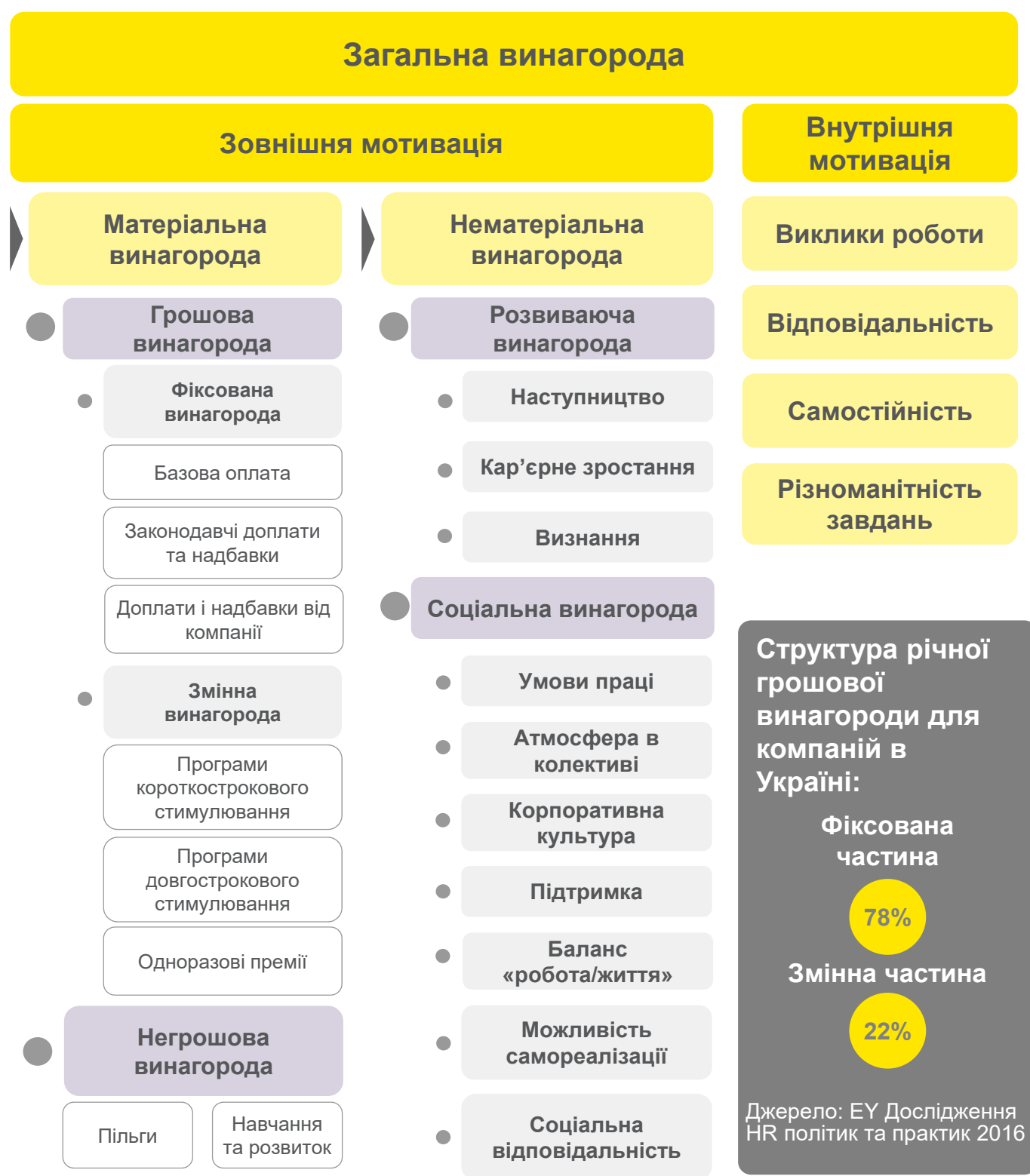
Для чого? або Призначення

Головне призначення системи винагороди – залучати, утримувати та стимулювати до високопродуктивної роботи той персонал, який потрібен компанії для досягнення її бізнес-цілей

Як? або Основні функції

- ▶ Відрахування та передача частини доходу компанії своїм найманим співробітникам для задоволення їхніх грошових та натуральних потреб (пільги – товари та послуги)
- ▶ Створення та збереження рівноваги (внутрішньої, зовнішньої та індивідуальної справедливості)
- ▶ Створення конкурентної переваги на ринку

Концепція загальної винагороди



Побудова системи компенсацій та пільг

Фактори впливу



Внутрішні

- ▶ Тип бізнесу і стадія його розвитку
- ▶ Основні цілі і завдання бізнесу на найближче майбутнє
- ▶ Наявні ресурси
- ▶ Філософія власників і менеджменту



Зовнішні

- ▶ Загальна економічна та політична ситуація
- ▶ Галузеві особливості
- ▶ Регіональні особливості
- ▶ Ситуація на ринку праці (пропозиція і попит)
- ▶ Вимоги законодавства

Головні принципи

- 1 Зв'язок з бізнес-цлями та стратегією компанії, відповідність стадії розвитку бізнесу, філософії та можливостям компанії
- 2 Внутрішня справедливість
- 3 Зовнішня справедливість (відповідність ринку)
- 4 Індивідуальна справедливість (оплата за результатами і особистий вклад)
- 5 Прозорість
- 6 Доступність та зрозумілість для учасників

Побудова системи компенсацій та пільг – загальна модель



Перелік корисних джерел щодо HR питань

- ▶ *Handbook of work and Organizational Psychology*, 2nd edition edited by Peter Drenth, Henk Thierry, Charles Wolff
- ▶ *International Human Resource Management* by Peter J Dowling, Marion Festing, Allen Engle
- ▶ *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* by Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright
- ▶ *Compensation Management* by Milkovich, Newman
- ▶ *Compensation Management: Rewarding Performance 5th Edition.* by Richard L. Henderson
- ▶ hrb.org
- ▶ cebglobal.com
- ▶ cipd.co.uk
- ▶ shrm.org
- ▶ ipma-hr.org
- ▶ bcg.com
- ▶ ddiworld.com
- ▶ daveulrich.com
- ▶ hrtrendinstitute.com



Аудит

Фінансова звітність агрокомпанії

►► Що таке фінансова звітність?

Фінансова звітність - звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів за звітний період. Фінансова звітність складається у відповідності до певних стандартів фінансової звітності.

Фінансова звітність зазвичай не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не відноситься до інформації з обмеженим доступом.



►► Що таке консолідована фінансова звітність?

Консолідована фінансова звітність – фінансова звітність материнського підприємства та підприємств, які воно контролює (дочірні підприємства).

►► Кому потрібна фінансова звітність?

- внутрішні користувачі компанії: прийняття управлінських рішень;
- зовнішні користувачі: прийняття інвестиційних рішень.

►► Які стандарти фінансового звітування використовуються в Україні?

В Україні найбільш поширені національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку (П(С)БО) та Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ).

►► За якими стандартами потрібно скласти фінансову звітність?

Застосування МСФЗ може бути як обов'язковим, так і добровільним.

Законодавство України передбачає випадки обов'язкового застосування МСФЗ в залежності від організаційно-правової форми утворення, видів діяльності та розмірів підприємства:

Що стосується агропідприємств, складання фінансової звітності для МСФЗ обов'язкове для підприємств, які у відповідності до законодавству визнані підприємствами, що становлять суспільний інтерес:

- публічних акціонерних товариств;

- підприємств-емітентів цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів;
- великих підприємств (починаючи з фінансової звітності за 2019 рік).

Всі інші підприємства-резиденти України, які як правило входять до складу аграрних холдингів, складають свою фінансову звітність у відповідності до П(С)БО.

Тем не менш законодавство України передбачає можливість добровільного застосування МСФЗ будь-якими підприємствами, від яких не вимагається оприлюднення фінансової звітності за МСФЗ.

Окрім законодавства, фінансова звітність за декілька періодів (зазвичай до 3-х років) МСФЗ вимагається більшістю міжнародних фінансових організацій-кредиторів, біржами та інвесторами.

►► Класифікація підприємств, стандарти звітування, строки оприлюднення звітності та вимоги щодо аудиту в Україні

Критерії	Види підприємств			
	Мікропідприємства	Малі	Середні	Великі
Балансова вартість активів	до 350 тис. євро	від 350 тис. євро до 4 млн. євро	від 4 млн. євро до 20 млн. євро	понад 20 млн. євро
Чистий дохід від реалізації продукції	до 700 тис. євро	від 700 тис. євро до 8 млн. євро	від 8млн. євро до 40млн. євро	понад 40 млн. євро
Середня кількість працівників	до 10 осіб	Від 10 до 50 осіб	від 50 до 250 осіб	понад 250 осіб
Застосовні стандарти фінансової звітності	П(С)БО (у складі балансу і звіту про фінансові результати)	П(С)БО (скорочена за показниками)	П(С)БО	МСФЗ
Звітний період	Календарний рік	Календарний рік	Календарний рік	Календарний рік
Обов'язок оприлюднення фінансової звітності	Ні	Ні	Так	Так
Строки оприлюднення фінансової звітності	Ні	Ні	до 1 червня	ПАТ та емітенти ЦП до 30 квітня; інші до 1 червня (починаючи зі звітності за 2018 рік)
Обов'язковість аудиту фінансової звітності	Ні	Ні	Так	Так
Звіт про управління	Ні	Ні	Так (скорочений)	Так

Якщо підприємство контролює інші підприємства, воно зобов'язано складати і подавати разом зі своєю окремою фінансовою звітністю і консолідовану звітність у

випадку, якщо на консолідованому рівні показники активів, чистого доходу та середня кількість працівників приводять до класифікації такого підприємства в якості середнього (за П(С)БО) чи великого (за МСФЗ).

►► Де фінансова звітність оприлюднюється?

Оприлюднення фінансової звітності у повному обсязі разом з висновком незалежного аудитора вимагається у випадках, передбачених законодавством, і здійснюється на веб-сторінці підприємства та іншими шляхами у випадках, визначених законодавством.

►► Що таке звіт про управління та випадки, коли він потрібен?

Звіт про управління — документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності. В інших країнах подібний звіт має назву звіт директорів, звіт про операційну діяльність і т.п.

Звіт про управління оприлюднюється разом з фінансової звітністю всіма середніми і великими підприємствами. Середні підприємства можуть не наводити у складі звіту нефінансову інформацію.

У випадку подання консолідованої фінансової звітності також подається консолідований звіт про управління.

►► Що таке Міжнародні стандарти фінансової звітності?



МСФЗ – набір прийнятих Радою з міжнародних стандартів фінансової звітності документів (стандартів і коментарів), що визначають стандарти, які регламентують правила складання фінансової звітності, необхідної зовнішнім користувачам для прийняття ними економічних рішень стосовно компанії.

МСФЗ є інструментом реалізації економічної політики, основна мета використання якого полягає у забезпеченні прозорості та зрозумілості інформації щодо діяльності суб'єктів господарювання (компаній).

Метою розробки та запровадження МСФЗ також є створення достовірної бази для визначення доходів і витрат, оцінки активів і зобов'язань, розкриття фінансових ризиків, порівняння результатів діяльності.

МСФЗ засновані на принципах, а не на правилах, тобто головним є економічна суть процесу.

Основними принципами складання та використання МСФЗ є: принцип нарахування, принцип безперервності діяльності, принцип суттєвості, принцип доцільності тощо. Принципи, закладені в порядок формування звітності згідно з МСФЗ, роблять її здатною відобразити реальний фінансовий стан організації.

У більшості країн звітність відповідно до МСФЗ зобов'язані надавати компанії, що представляють свої цінні папери для лістингу на біржах, виходять на ринки зовнішніх запозичень тощо.

МСФЗ не є домінуючими над законодавчими актами, які регулюють складання фінансової звітності в певній країні.

►► Навіщо застосовувати МСФЗ?

- джерело достовірної і зручної для аналізу і прийняття управлінських рішень фінансової інформації;
- вимагається при залученні фінансування в міжнародних фінансових організаціях або при розміщенні цінних паперів;
- більш широкі можливості застосування при складанні фінансової звітності справедливої вартості до оцінки як матеріальних так і деяких нематеріальних активів. МСФЗ дозволяє вибрати оптимальний метод оцінки, щоб адекватно відобразити майно компанії, не вдаючись до хитрощів. В результаті власники та управлінський персонал компанії зможуть в повній мірі показати свою ефективність, звітуючи перед кредиторами, інвесторами.
- орієнтація на міжнародне партнерство, яке вимагає більшу прозорість бізнесу.

►► Які складнощі можуть існувати при складанні фінансової звітності за МСФЗ?

- відсутність юридично оформленої холдингової структури, структурування групи підприємств через володіння контрольними частками участі в підприємствах довіреними особами власників;
- використання бізнес-моделі, орієнтованої на оптимізацію податків, в тому числі з використанням в ланцюгах поставок та продажів власних ФОПів, підприємств з ознаками фіктивності і т.п.;
- велика кількість операцій з афілійованими (пов'язаними) особами;
- наявність значної кількості операцій, сутність яких відрізняється від їх документального оформлення;

- не готовність розкривати у фінансовій звітності інформацію про кінцеву контролюючу сторону та повний перелік операцій та балансів за розрахунками з пов'язаними сторонами;
- значні недоліки в системі бухгалтерського обліку, відсутність або обмежена наявність достатніх даних операційного та управлінського обліку, необхідних для складання фінансової звітності;
- значна кількість суджень і оцінок, які вимагаються від керівництва при складанні фінансової звітності, та відсутність надійної інформації для здійснення таких суджень і оцінок;
- потреба в залученні зовнішніх оцінювачів для оцінки справедливої вартості активів, що потребує додаткових витрат коштів та часу;
- відсутність достатніх кваліфікованих ресурсів для постановки процесу підготовки звітності відповідно до МСФЗ.

►► Чи потрібно вести бухгалтерський облік за МСФЗ?

Обов'язковість ведення бухгалтерського обліку за МСФЗ вимагається законодавством для підприємств, складання і оприлюднення фінансової звітності за МСФЗ яких вимагається законодавством. Це обумовлює необхідність не тільки наявності облікових політик за МСФЗ, але й відображені господарських операцій та залишків за рахунками у відповідності з такими обліковими політиками безпосередньо в бухгалтерському обліку.

Що стосується великих підприємств, які починаючи з фінансової звітності за 2018 рік повинні складати і оприлюднювати фінансову звітність за МСФЗ, такі підприємства повинні забезпечити бухгалтерський облік за МСФЗ починаючи з 2019 року.

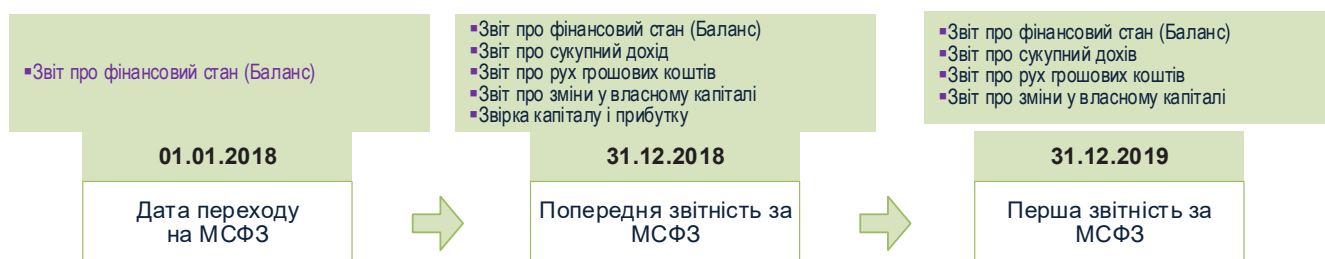
►► Як перейти на МСФЗ?

Перша фінансова звітність підприємства, яка може містити беззастережне твердження про відповідність її МСФЗ, повинна включати, щонайменше, звіт про фінансовий стан (баланс) на 3 балансові дати, звіти про сукупний дохід (результати діяльності), зміни у власному капіталі, рух грошових коштів, включаючи порівняльні дані за попередній рік, та примітки до них, включаючи опис основних облікових політик підприємства, пояснення числового ефекту переходу від П(С)БО на МСФЗ та інші пояснювальні примітки.

В більшості випадків перехід на МСФЗ можна розпочати з підготовки лише вхідного балансу чи фінансової звітності за 1 рік (без порівняльних показників). Така фінансова звітність буде вважатися «попередньою». Як правило, така попередня фінансова звітність не буди містити твердження про її повну відповідність МСФЗ а також зазначати той факт, що її показники можуть бути переглянуті в зв'язку з набуттям

чинності нових стандартів фінансової звітності та змінами чи тлумаченнями до існуючих МСФЗ, які діятимуть на момент підготовки першого повного комплекту фінансової звітності. Серед більшості аудиторів існує усталена практика визнання попередньої фінансової звітності за МСФЗ в якості фінансової звітності так званого спеціального призначення, тобто звітності, яка складена за стандартами, не призначеними для задоволення інформаційних потреб широкого кола користувачів. Висновок незалежного аудитора щодо такої звітності в такому випадку буде адресований лише керівництву підприємства та включати обмеження в її використанні, міститиме твердження що така фінансова звітність була підготовлена як частину переходу компанії до застосування МСФЗ та може не містити тверджень «справедливо і достовірно».

Так, наприклад, у випадку, коли **дата переходу на МСФЗ була 01.01.2018 р.**



►► Як компанія може скласти фінансову звітність за МСФЗ?

Існують два способи складання компаніями фінансової звітності відповідно до МСФЗ, якщо на законодавчому рівні відсутня вимога ведення бухгалтерського обліку за МСФЗ.

Трансформація національної звітності	Паралельний облік
Метод трансформації – це складання звітності відповідно до МСФЗ через коригування звітності, складеної за національними П(С)БО. При цьому складність і кількість трансформаційних процедур залежать кількості та ступеню розбіжностей між вихідною фінансовою звітністю (відповідно до П(С)БО) та остаточних параметрів фінансової звітності (відповідно до МСФЗ), тобто трансформація звітності передбачає відображення існуючих статей звітності відповідно до вимог МСФЗ. Цей спосіб є доцільним для компаній, де обсяг операцій невеликий, незалежно від сум операцій або фінансову звітність за МСФЗ потрібно готувати не частіше аніж 1-2 рази на рік. Плюси: можливість здійснення трансформації в Excel, залучення для підготовки фінансової звітності зовнішніх консультантів без створення власного штату відповідальних працівників.	Паралельний облік передбачає одночасне відображення всіх операцій, як відповідно до вітчизняних стандартів, так і відповідно до МСФЗ. Більш доречний при необхідності складання фінансової звітності за МСФЗ на щомісячній або щоквартальній основі. Складність такого обліку полягає в обов'язковій наявності кваліфікованих фахівців з МСФЗ в штаті компанії. Вартість паралельного обліку складається з вартості запровадження спеціалізованого програмного забезпечення або відповідного модуля до існуючих облікових систем, заробітної плати працівників і адміністративних витрат на їхнє утримання.

►► Які типи фінансової звітності груп компаній існують?

Найбільш поширеними є три типи фінансових звітів груп компаній в залежності від рівня юридичного оформлення структури групи:

Тип фінансової звітності Груп	Стислий опис
Консолідована фінансова звітність	Консолідована фінансова звітність - це фінансова звітність групи підприємств, у якій активи, зобов'язання, власний капітал, дохід, витрати та потоки грошових коштів материнської компанії та її дочірніх підприємств подаються як такі, що належать єдиному економічному суб'єкту господарювання. Материнська компанія контролює об'єкти інвестування (інші підприємства Групи), якщо вона має право щодо змінних результатів діяльності об'єктів інвестування або зазнає пов'язаних з ними ризиків та здатна впливати на ці результати через свої власні повноваження щодо об'єктів інвестування, тобто зазвичай передбачається юридичне володіння материнської компанії усіма компаніями Групи і наявність контрольних часток участі у всіх компаніях Групи. Консолідована фінансова звітність повинна охоплювати всі дочірні підприємства материнської компанії.
Комбінована фінансова звітність	Може скластися ситуація, коли Група компаній не є юридично оформленою в рамках одного холдингу, але фактично контролюється одним інвестором (або групою інвесторів), тобто відсутня материнська компанія з точки зору МСФЗ, а значить, і відсутнє її юридичне володіння іншими підприємствами групи разом з неможливістю продемонструвати контроль. Прикладом Групи компаній з непрозорою структурою є компанії, які належать певній фізичній особі та її близьким родичам, але між собою юридично не взаємопов'язані. Поняття «комбінованої фінансової звітності» не розглядається МСФЗ і тільки в певних випадках можна зробити заяву про відповідність цим стандартам. Але разом з тим складання комбінованої фінансової звітності повністю відповідає принципу превалювання економічної сутності над юридичною формою, який є складовою «правдивого подання». І все ж комбінована фінансова звітність не забезпечує достатню прозорість, а значить і захист інвестора, цим і зумовлено їхнє певне скептичне до неї ставлення. На практиці інвестори з країн СНД більш лояльні до комбінованої фінансової звітності, ніж їх європейські колеги. Правила складання комбінованої фінансової звітності практично співпадають з правилами консолідації, за винятком виключення з фінансової звітності інвестицій материнського підприємства та відповідних часток в статутних капіталах дочірніх підприємств і ще деяких особливостей.
Проформа консолідованої фінансової звітності	Проформа консолідованої фінансової звітності складається, як правило, в процесі реструктуризації групи компаній в єдиний холдинг, яка фактично розпочалася, але на звітну дату не була завершена. За своєю суттю проформа консолідованої фінансової звітності є гіпотетичною фінансовою інформацією групи компаній, оскільки передбачає важливе припущення, що певна юридична структура, яка буде повністю сформована протягом певного періоду часу в майбутньому, фактично вже існувала на саму ранню дату, представлену у такій фінансовій звітності. Зазвичай проформа консолідованої фінансової звітності не відповідає МСФЗ. В деяких випадках проформа консолідованої фінансової звітності або консолідованої фінансової інформації складається на вимогу інвесторів чи бірж.

►► Якщо материнське підприємство групи зареєстроване в іншій країні?

Значна частина українських аграрних компаній мають материнські підприємства та їхні дочірні підприємства, які зареєстровані в інших юрисдикціях. В залежності від країни реєстрації такі підприємства можуть мати законодавчі зобов'язання складати і подавати відповідним місцевим державним органам фінансову звітність, включаючи консолідовану фінансову звітність, разом з висновком незалежного аудитора. Неналежне виконання цих вимог може призводити до суттєвих фінансових санкцій та, в деяких випадках, кримінальної відповідальності керівництва таких підприємств. Законодавство таких країн встановлює стандарти звітування (наприклад, МСФЗ, що схвалені Європейським Союзом), граничні строки подання фінансових звітів, виключення з необхідності подання консолідованої фінансової звітності і т.і.

Окрім того, міжнародні фінансові організації, як правило, вимагають подання консолідованої фінансової звітності всієї групи підприємств, яка включає не лише фінансову інформацію операційних активів в Україні, а й фінансову інформацію зарубіжних материнської компанії і інших дочірніх підприємств. Аудит такої консолідованої фінансової звітності зазвичай вимагають залучення аудиторів тієї юрисдикції, де зареєстроване таке підприємство. В будь-якому випадку доцільно проконсультуватися з цього приводу з секретарською компанією, фінансовими радниками підприємства та аудиторами.

Як правило, для аудиту такої консолідованої фінансової звітності залучається аудитор (аудиторська компанія) країни реєстрації материнської компанії, який і є відповідальним за надання висновку незалежного аудитора стосовно консолідованої фінансової звітності групи в цілому та окремої фінансової звітності материнської компанії, в разі якщо її подання до місцевих державних органів вимагається законодавством цієї юрисдикції. Іноземні аудитори співпрацюють з аудиторами в Україні, які в цьому випадку виступають в ролі аудиторів компонентів (операційних активів в Україні) та звітують безпосередньо аудитору Групи. Вартість послуг іноземних аудиторів варіюється від однієї юрисдикції до іншої та може бути істотною.



►► Які підрозділи підприємства взаємодіють при складанні фінансової звітності?

Особа, або група осіб підприємства, відповідальні за складання фінансової звітності зможе ефективно виконати свою роботу тільки за умови якісної та швидкої взаємодії з фахівцями з інших підрозділів компанії. Це означає, що підготувати документацію можна буде тільки за умови, що:

- юристи надаватимуть всю інформацію за позовами і оцінками вірогідності їх завершення, забезпечитимуть юридичну структуру Групи;
- відділ бюджетування забезпечить всіма бюджетними даними, які використовуються в моделях тестування активів на знецінення чи оцінок справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції;
- підрозділ продажів і сервісний підрозділ надаватимуть інформацію про істотні умови продажів, повернення продукції покупцями, гарантійні зобов'язання, стадії виконання контрактів, якість дебіторської заборгованості;
- бухгалтерія і фінансова служба, в свою чергу, надають дані про бухгалтерський і управлінський облік, оподаткування і інформацію по кредитах;
- HR-відділ підготує дані про зобов'язання співробітниками з відпусток;
- агрономічна служба забезпечить інформацією про стан посівів, прогнози врожайності;
- виробничі підрозділи надаватимуть операційні дані щодо збору врожаю і т.і.;
- IT-відділ забезпечить автоматизацію обробки інформації в форматі, необхідному для складання фінансової звітності, відповідну підтримку ERP.

За умови злагодженої роботи всіх вищеописаних фахівців, фінансова звітність буде прозорою на належному рівні, і зможе забезпечити довіру інвесторів та інших зовнішніх користувачів фінансової звітності до компанії.

►► Який звітний період обрати аграрному підприємству?

Термін «звітний період» використовується в бухгалтерському обліку і позначає проміжок часу, за який складається звіт, при цьому, звітна дата (на яку складена фінансова звітність) – це дата, на яку припадає кінець найостаннішого періоду, який охоплює фінансова звітність.

Основним звітним періодом є рік, проміжними – місяць і квартал. Як правило, фінансова звітність складається за підсумками звітного року. Звітний рік в Україні починається з 01 січня. Закінчується він звітною датою, тобто датою складання річного звіту, в Україні – це 31 грудня.

Сільське господарство - це сезонне виробництво. Маркетинговий рік аграрного підприємства, в особливості задіяного у вирощуванні зернових культур, зазвичай

відрізняється від календарного року. МСФЗ надає можливості готувати фінансову звітність тоді, коли це найбільш логічним для бізнесу без прив'язки до календарного року. Це актуально ще й тому, що дозволяє не потрапляти в «кластер» одночасної презентації фінансових результатів більшості українських компаній. В той же час відповідність звітних періодів з іншими гравцями ринку надає можливості для більш глибокого порівняльного аналізу результатів їх діяльності та фінансового стану.

Практика застосування звітного періоду найбільших аграрних груп в Україні виділяє три застосовуваних варіантів річних звітних періоди: рік який закінчується 30 червня, 30 вересня або який відповідає календарному року та закінчується 31 грудня.

Перед обранням звітного періоду доцільно проконсультуватися з потенційними ключовими користувачами фінансової звітності та врахувати їх побажання і очікування.

В будь-якому випадку вибір звітного періоду є елементом облікової політики підприємства, який потребує подальшого послідовного застосування з року в рік.

Для підприємств, які у відповідності до законодавства зобов'язані складати та опубліковувати фінансову звітність за МСФЗ, звітним періодом є календарний рік.

►► Як визначити функціональну валюту та валюту представлення фінансової звітності?

При переході на застосування МСФЗ керівництву підприємства необхідно зробити судження стосовно функціональної валюти (в якій валюті вимірювати операції) та валюти представлення фінансової звітності (в якій валюті наводити фінансову звітність).

Щодо валюти представлення – в більшості випадків це не виникає складнощ, оскільки при її визначенні найбільш доречно орієнтуватися на ключових потенційних чи існуючих користувачів фінансової звітності. Тобто в якій валюті таким користувачам зручніше аналізувати фінансову інформацію підприємства.

Для підприємств, які у відповідності законодавства існує обов'язок опублікування фінансової звітності за МСФЗ у будь-якому випадку валютою представлення звітності буде українська гривня. В той же час законодавство передбачає можливість перерахунку такої фінансової звітності у гривнях в іншу іноземну валюту.

Сам процес перерахунку фінансової звітності з української гривні в іноземну валюту має певні правила:

- а) активи та зобов'язання в кожному поданому звіті про фінансовий стан (тобто включаючи порівняльні дані) переводяться за курсом при закритті на дату цього звіту про фінансовий стан;

- б) дохід та витрати в кожному звіті, у якому подається прибуток або збиток та інший сукупний дохід (тобто включаючи порівняльні дані), переводяться за валютними курсами на дати операцій;
- с) усі остаточні курсові різниці визнаються в іншому сукупному прибутку.

З практичних міркувань курс, який наближається до валютних курсів на дати операцій (наприклад, середній курс протягом періоду), часто застосовують для переведення статей доходу та витрат. Однак, якщо валютні курси суттєво коливаються, застосування середнього курсу за період є недоречним.

Щодо функціональної валюти, порядок її визначення більш складний і вимагає значно ширшого аналізу.



Функціональна валюта - це валюта основного економічного середовища, у якому компанія здійснює свою діяльність (середовище, у якому вона в основному генерує і витрачає грошові кошти).

Значна кількість власників і керівників підприємств аграрної галузі здійснюють бюджетування, ведення

управлінського обліку чи підготовку управлінської звітності не в українській гривні, а в інших валютах, наприклад, в доларах США. Тем не менш, той факт, що керівництво підприємства аналізує результати діяльності бізнесу чи його ринкову капіталізацію в доларах США, не свідчить про те, що долар і є функціональною валютою підприємства.

Основні показники при визначенні функціональної валюти:

- а) валюта:
 - і. яка впливає в основному на ціни продажу товарів і послуг (часто це валюта, у якій визначаються ціни продажу його товарів і послуг та здійснюються розрахунки);
 - іі. країна, у якій ціни продажу його товарів і послуг визначаються в основному конкурентними чинниками та нормативними документами;
- б) валюта, яка впливає в основному на витрати на оплату праці, матеріали та інші витрати, пов'язані з наданням товарів або послуг (часто це буде валюта, у якій визначаються такі витрати та здійснюються розрахунки).

Допоміжні показники при визначенні функціональної валюти:

- а) валюта, у якій генеруються кошти від фінансової діяльності (тобто від випуску боргових інструментів та інструментів власного капіталу);
- б) валюта, у якій, як правило, зберігаються надходження від операційної діяльності.

Тобто функціональна валюта компанії відображає основні операції, події та умови, які пов'язані з нею. Аналізуючи наведені вище критерії можна дійти висновку, що в певних випадках функціональною валютою аграрного підприємства може бути водночас українська гривня, так і долар США. Якщо визначення функціональної валюти не є очевидним, тоді керівництво приймає рішення щодо визначення функціональної валюти. При цьому доцільно заздалегідь проконсультуватися з аудиторами підприємства.

В більшості випадків функціональною валютою українських підприємств буде українська гривня.

Після визначення функціональної валюти її не змінюють, якщо не відбудеться зміна цих основних операцій, подій та умов (наприклад, зміна валюти, яка впливає в основному на ціну продажу товарів і послуг).

З огляду на те, що значна частина кредитів українськими підприємствами отримувалась в доларах чи в євро, в 2014-2015 роках такі підприємства визнали значні збитки від курсових різниць за такими кредитами. Але такі події самі по собі не є підставою для зміни функціональної валюти для уникнення визнання збитків за курсовими різницями.

►► Що таке основні засоби та які існують особливості обліку для сільськогосподарських компаній?

Основні засоби - це матеріальні активи, що їх:

- а) утримують для використання у виробництві або постачанні товарів чи наданні послуг для надання в оренду або для адміністративних цілей;
- б) використовуватимуть, за очікуванням, протягом більше одного періоду.

Компанія відображає основні засоби за історичною вартістю, за вирахуванням накопиченого зносу та накопичених збитків від зменшення корисності або за їхньої переоціненою (справедливою) вартістю. Справедлива вартість - це сума, за якою можна обміняти актив або погасити заборгованість в операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами.



Якщо компанія має основні засоби, які обліковуються в П(С)БО за історичною вартістю, що були відображені в бухгалтерському обліку ще за радянських часів, або раніше застосовувала індексацію основних засобів (до 2001 року), в багатьох випадках це означає, що їхня вартість або недооцінена (в більшості випадків) або переоцінена по відношенню до їх справедливої вартості. Окрім

того, методика індексації таких основних засобів не в повній мірі відповідає поняттю справедлива вартість і не є прийнятною для цілей МСФЗ.

На додаток дуже часто щодо таких основних засобів відсутні первинні документи, підтверджуючі їхню вартість. Бувають випадки, коли повністю амортизовані основні засоби можна далі використовувати в господарській діяльності.

В таких випадках при переході на МСФЗ може бути доцільним переоцінити свої основні засоби до їхньої справедливої вартості, яка з цього моменту стає їх «умовною собівартістю». Це дозволяє вирішити проблеми, описані вище. Безпосередньо визначати справедливу вартість основного засобу повинен незалежний оцінювач, який повинен мати відповідну кваліфікацію і досвід оцінки подібних активів хоча МСФЗ і не містить прямої вимоги щодо цього.

В оціночній діяльності значна частина висновків ґрунтується на компетентності і професійних навичках оцінювача. Саме тому оцінювач майна повинен мати високий загальноосвітній рівень і достатні знання в різних областях, таких як: економіка, будівництво, юриспруденція, фінансова і бухгалтерська справа. Крім того, є загальні вимоги, що пред'являються до оцінювача у всіх розвинутих країнах: відповідні початкові знання, постійна робота з удосконалення своїх знань і формування баз даних, досвід роботи, незалежність і об'єктивність, високі особисті моральні якості оцінювача, активна участь у роботі громадських організацій оцінювачів тощо.

Значну частину основних засобів аграрного підприємства становлять так звані спеціалізовані активи. Ринок аналогічних основних засобів в Україні не є активним, і на ньому відсутня достатня кількість угод з продажу порівнянних активів для визначення справедливої вартості на основі ринкового підходу. Визначення справедливої вартості таких основних засобів, як правило, засноване на методі амортизованої вартості заміщення, яка корегується на суму економічного знецінення. Цей метод базується на аналізі вартості відтворення або заміни основних засобів, скоригованої на погіршення їхнього фізичного, функціонального або економічного стану та старіння. Амортизована вартість заміщення визначається з використанням внутрішніх джерел інформації підприємства, спеціалізованих довідників та результатів аналізу ринку аналогічних основних засобів. При цьому ринкові дані можуть бути зібрані з різних джерел: опублікованої інформації, каталогів, баз статистичних даних тощо, а також одержані від галузевих експертів та постачальників. Справедлива вартість, розрахована на основі

амортизованої вартості заміщення, підтверджується результатами застосування моделей дисконтованих грошових потоків (доходним підходом) і коригується (зменшується) у разі, якщо значення, обчислені за результатами застосування доходного підходу, є нижчими за значення, обчислені із використанням амортизованої вартості заміщення (тобто у разі наявності економічного старіння). Безперечно таке контрольне тестування отриманої справедливої вартості доходним підходом вимагає наявності надійної прогнозованої інформації стосовно майбутніх результатів діяльності підприємства. В той же час такий прогнозній інформації властивий високий ступінь невизначеності.

На практиці рекомендовано заздалегідь ще до початку оцінки погодити між оцінювачем і аудитором методологію оцінки активів і перелік основних засобів, що буде оцінюватися, оскільки це дозволить уникнути труднощів в процесі погодження результатів оцінки між оцінювачем, підприємством і аудитором під час аудиту фінансової звітності.

Після того, як основний засіб був визнаний у фінансовій звітності, його подальший облік здійснюється на основі моделі собівартості чи переоціненої вартості (незалежно від того, чи використовувалась історична собівартість чи умовна собівартість активу під час переходу на МСФЗ). В будь-якому випадку нараховується амортизація основних засобів (тобто систематичний розподіл вартості активу), яка розраховується протягом оціночного строку корисного використання активу із застосуванням прямолінійного методу чи іншого доцільного методу, визначеному МСФЗ.

►► Чи потрібно постійно проводити переоцінку основних засобів до їхньої справедливої вартості?

Якщо обирається модель собівартості, подальша оцінка справедливої вартості не вимагається. Тем не менш щорічно компанія повинна визначати, чи є зовнішні (ринкові) або внутрішні тенденції, які можуть свідчити про те, що економічна вартість основних засобів може бути нижчою, а ніж вартістю, за якою основні засоби відображені в балансі підприємства. Якщо ознаки знецінення існують, виникає потреба здійснення тестування на знецінення і визначення вартості відшкодування активів (на практиці через розрахунок цінності використання одиниці, що генерує грошові кошти, який здійснюється через туж модель майбутніх дисконтованих грошових потоків). За наявності кваліфікованих працівників, які мають відповідний досвід фінансового моделювання і прогнозування, таке тестування може бути проведене власними силами підприємства. В іншому випадку прийдеться вдатися до послуг зовнішніх консультантів чи оцінювачів.

Якщо обрана модель обліку основних засобів за їхньої справедливої вартістю, від підприємства буде вимагатися проведення переоцінки з достатньою регулярністю, щоб забезпечити те, що балансова вартість основних засобів суттєво не відрізняється

від їхньої справедливої вартості. Зазвичай це призводить до щорічного аналізу можливих змін справедливої вартості. Якщо такий аналіз показує, що справедлива вартість в порівнянні з поточною балансовою вартістю суттєво нижча або вища, потрібно вдатися до процедури оцінки.

►► Чи існує потреба в подальшій переоцінці всіх основних засобів підприємства?

Зазвичай ні. Рішення стосовно методу обліку (за собівартістю, або переоціненою вартістю) приймається підприємством не за кожним основним засобом окремо, а за певною групою (класом) основних засобів в цілому. Якщо ухвалено рішення про переоцінку вартості основних засобів, приготуйтеся до того, що переоцінити необхідно усі об'єкти класу (групи), до якого належить об'єкт переоцінки.

Клас основних засобів – це група активів, однакових за характером і способом використання в діяльності суб'єкта господарювання, наприклад:

- a) земля;
- b) будівлі та споруди;
- c) машини та обладнання;
- d) автомобілі;
- e) меблі та приладдя;
- f) офісне обладнання.

Об'єкти, які входять до одного класу основних засобів, переоцінюються одночасно. Проте клас активів можна переоцінювати на безперервній основі – за умови, що переоцінка класу активів завершується за короткий проміжок часу і переоцінка відбувається вчасно.

►► Чи можна в подальшому перейти від моделі обліку основних засобів за собівартістю на справедливу вартість?

МСФЗ надає можливість змін моделі обліку основних засобів з собівартості на переоцінену вартість. Так, наприклад, такою можливістю скористалися деякі аграрні холдинги після суттєвої девальвації гривні у 2014-2015 рр. З метою для збереження капіталізації і адекватній відповідності вартості активів до їхньої ринкової вартості такі компанії або групи перейшла на модель обліку за переоціненою вартістю. Однак таких метод має і певні недоліки, оскільки облік за переоціненою (справедливою) вартістю вимагає в подальшому здійснювати переоцінку з достатньою регулярністю, що збільшую видатки на залучення оцінювачів та аудит (аудитор повинен розглянути обґрунтованість отриманих результатів оцінки та може вимагати її перегляду в разі, якщо певні використані оцінювачем припущення чи методики є недоречними).

►► Чи впливає переоцінка основних засобів на прибуток?

Безпосередньо дооцінка не впливає на прибуток підприємства, оскільки відображається у фінансовій звітності в якості зміни власного капіталу (за винятком уцінки, яка включається до складу прибутків або збитків і раніше не була визнана достатня за розміром для покриття уцінки дооцінка основного засобу в складі резервів переоцінки у власному капіталі). Результат і відображення дооцінки та уцінки визначається за кожним основним засобом окремо. Це обумовлює одночасне визнання у фінансовій звітності збитків від уцінки одних основних засобів, яка зменшить прибуток підприємства, та збільшення власного капіталу за рахунок дооцінки інших основних засобів.

Опосередковано дооцінка основних засобів (збільшення їхньої балансової вартості) призводить до подальшого збільшення витрат з їх амортизації, що зменшує прибуток підприємства, але не впливає на показник EBITDA.

У випадку знецінення основних засобів (модель обліку основних засобів за собівартості), витрати зі знецінення в будь-якому випадку зменшують прибуток.

►► Що таке біологічний актив та сільськогосподарська продукція?

Біологічний актив – це жива тварина або рослина, контрольовані компанією внаслідок минулих подій, а **сільськогосподарська продукція** – це зібраний урожай біологічних активів компанії.

Біологічний актив слід оцінювати:

при первісному визнанні та в кінці кожного звітного періоду за його справедливою вартістю мінус витрати на продаж, за винятком випадку, коли справедливую вартість не можна виміряти достовірно (сума отриманого у результаті прибутку або збитку визнається у складі звіту про сукупний дохід).

Виняток становлять деякі багаторічні рослини, які використовуються для отримання сільськогосподарської продукції (наприклад, виноградники, фруктові сади), які обліковуються аналогічно до основних засобів.

Витрати на продаж включають усі витрати, які б знадобилися для того, щоб продати відповідні активи, у тому числі витрати, необхідні для доставки активів на ринок.

Сільськогосподарську продукцію, зібрану як урожай з біологічних активів суб'єкта господарювання, слід оцінювати за її справедливою вартістю мінус витрати на продаж на час збирання врожаю. Отримана в результаті такого вимірювання оцінка вважається собівартістю та в подальшому не підлягає дооцінці.

Компанії часто укладають контракти на продаж своїх біологічних активів або сільськогосподарської продукції на майбутню дату. При визначенні оцінки вартості контрактні ціни не обов'язково доречні, оскільки справедлива вартість є

відображенням поточних умов того ринку, на якому учасники ринку – покупець і продавець – здійснюватимуть операцію. Отже, справедлива вартість біологічного активу або сільськогосподарської продукції не коригується через існування контракту.

Суб'єкт господарювання не включає в розрахунки жодних грошових потоків, пов'язаних з фінансуванням активів, оподаткуванням або відновленням біологічних активів після збирання врожаю (наприклад, витрати на посадку дерев у лісовому господарстві після їх вирубки).

Собівартість інколи може бути наближенням справедливої вартості, зокрема коли:

- а) з часу понесення первинних витрат відбулася незначна біологічна трансформація (наприклад, саджанці фруктових дерев, висаджені безпосередньо перед завершенням звітного періоду); або
- б) не очікується, що біологічна трансформація суттєво вплине на ціну (наприклад, на початковому етапі 30-річного циклу вирощення соснового лісу).

Наразі існує два підходи щодо моделі обліку посівів озимих культур станом на 31 грудня: за справедливою вартістю за вирахуванням витрат на продаж чи за їх собівартістю на дату (в зв'язку з припущенням про їх незначну біологічну трансформацію на цю дату). Кожен з підходів має свої недоліки та переваги. При обранні підходу рекомендовано проконсультуватися з Вашим аудитором.

Біологічні активи

Назва	Приклади облікових політик
Бройлери	Справедлива вартість бройлерів визначається на основі потоків грошових коштів, які будуть отримані від продажу курей віком у 42 дні, із врахуванням витрат, які мають бути понесені та ризиків, яких вони можуть зазнати протягом періоду біологічної трансформації, який залишився.
Батьківське поголів'я курей	Справедлива вартість батьківського поголів'я визначається із використанням методу дисконтованих потоків грошових коштів на основі ринкової вартості інкубаційних яєць.
Велика рогата худоба і свині	Справедлива вартість живої худоби визначається на основі ринкових цін на живу худобу аналогічного віку, породи та генетичної якості. Велика рогата худоба, ринкова ціна або вартість якої не відома і справедливую вартість якої неможливо достовірно визначити за допомогою альтернативних оцінок, оцінюється із використанням поточної вартості очікуваних чистих грошових потоків від даного активу, дисконтованого за поточною ринковою ставкою до оподаткування.
Посіви на полях	Справедлива вартість посівів на полях визначається з урахуванням дисконтованих потоків грошових коштів, які будуть отримані від реалізації зібраного врожаю, за вирахуванням майбутніх понесених витрат та ризиків, яких вони можуть зазнати протягом періоду біологічної трансформації, який залишився.
Інкубаційні яйця	Справедлива вартість інкубаційних яєць визначається із посиленням на ринкові ціни в момент їхнього збору.
Неприбрані культури	Собівартість неприбраних культур визначається за вирахуванням накопичених збитків від знецінення

Якщо в момент оцінки справедливої вартості активу визначити неможливо, то актив оцінюється за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених

збитків від знецінення. Хоча на практиці відсутність можливості визначити справедливую вартість біологічного активу викликає сумніви.

Як тільки з'являється можливість достовірного визначення справедливої вартості активу, компанія повинна провести оцінку за справедливою вартістю за вирахуванням витрат в момент продажу.

Практика оцінки біологічних активів та сільськогосподарської продукції свідчить про те, що така оцінка може бути виконана і безпосередньо компанією без залучення зовнішнього оцінювача (за наявності відповідного досвіду та ресурсів).

Сільськогосподарська продукція

Назва	Приклади облікових політик
М'ясо птиці, яловичини та свинини	Справедлива вартість м'яса птиці, яловичини та свинини визначається на основі ринкових цін на момент виготовлення.
Зібраний урожай (наприклад, зернові культури і фрукти)	Справедлива вартість зібраного врожаю та фруктів визначається на основі ринкових цін на момент збору врожаю за вирахуванням витрат в момент продажу, передбачуваних на момент збору врожаю.

Оцінка біологічних активів і сільськогосподарської продукції безпосередньо впливає на активи балансу та показники фінансового стану підприємства. Напрямок впливу залежить від співвідношення виробничої собівартості активів та цін на активному ринку. Найбільшого ефекту від впровадження оцінки активів за справедливою вартістю, можна досягти за умови забезпечення відповідності рівня цін на сільськогосподарську продукцію та економічних обґрунтованих витрат на її виробництво. Під час визначення справедливої вартості присутній суб'єктивний підхід.

По-перше на ряд видів продукції відсутній активний ринок, а по-друге ціни на ринку різко коливаються залежно від місця і часу реалізації. Наприклад, ціна на овочі і фрукти може декілька разів змінюватися протягом місяця.

Складності з аудитором при оцінці біологічних активів виникають при визначенні майбутніх грошових потоків: прогноз цін та майбутнього врожаю, вартості зберігання, розподілу непрямих витрат, ставці дисконтування, вартості прав оренди землі, врахуванні в моделі грошових потоків змін в оборотному капіталі, застосуванні макроекономічних та галузевих показників.

►► Чи можна визнавати права оренди землі у фінансовій звітності аграрного підприємства?

Традиційно, вартість сільськогосподарського бізнесу в Україні, окрім впливу інших чинників, спирається і на кількість земельного банку, який знаходиться в обробці, його географічного розташування, строку дії договорів оренди, якості землі і т.і. Це призводить до питання, чи співпадатиме оцінка вартості бізнесу ринком або очікуванням такої вартості власником з вартістю активів, які можуть бути визнані у

фінансовій звітності за МСФЗ? Чи можливо відобразити права оренди земельних ділянок в якості активу у фінансовій звітності?

В більшості випадків відповідь буде ні (принаймні до 2019 року, коли вступає в дію новий МСФЗ 16 «Оренда»), та це залежить від способу набуття прав оренди:

Спосіб набуття прав	Визнання вартості прав оренди за МСФЗ
<i>Укладання підприємством договору оренди землі</i>	Актив оцінюється за його історичною вартістю (витрати на реєстрацію, юридичне оформлення угоди і інші прямі витрати, дозволені в МСФЗ)
<i>Придбання бізнесу</i>	Актив оцінюється за його справедливою вартістю
<i>Придбання активу (якщо підприємство, яке придбавається іншим підприємством, не відповідає визначенню бізнесу з точки зору МСФЗ)</i>	Актив оцінюється за вартістю придбання (в залежності від співвідношення справедливих вартостей придбаних активів).

Аграрне підприємство, укладаючи договори оренди землі, не може визнавати права оренди таких земельних ділянок за справедливою вартістю в своїй фінансовій звітності.

Ситуація дещо відрізняється під час придбання контролю одним підприємством над іншим підприємством, яке має укладені договори оренди землі сільськогосподарського призначення, за умови, що таке придбання було здійснено в угоді між незалежними сторонами, а не під спільним контролем одного й того ж власника. В такому випадку ціна придбання включатиме сплату стороною, яка придбаває, вартість прав оренди землі у об'єкта придбання.

Правила складання консолідованої фінансової звітності вимагають від підприємства-покупця іншого бізнесу здійснити оцінку ідентифікованих придбаних активи та прийнятих зобов'язань за їхньою справедливою вартістю на дату придбання. Зазвичай до такої оцінки залучається незалежний оцінювач, якій окремо від вартості інших активів (таких як основні засоби, якщо вони є суттєвими), здійснює розрахунок справедливої вартості і прав оренди землі. Окрім таких прав оренди землі в разі їхньої суттєвості підлягають оцінці за справедливою вартістю і інші активи: запаси, біологічні активи, залишки сільськогосподарської продукції.

Це призводить до того, що за справедливою вартістю такі активи будуть відображені виключно в консолідованій фінансовій звітності. В своїй окремій звітності придбане дочірнє підприємство продовжуватиме не визнавати права оренди землі.

► ► Коли підприємство, яке придбавається, не буде вважатися бізнесом за МСФЗ?

МСФЗ визначає бізнес як сукупність видів діяльності та активів, що її можна вести та якими можна управляти з метою забезпечення доходу в формі дивідендів, нижчих

витрат або інших економічних вигід безпосередньо інвесторам або іншим власникам, членам чи учасникам. Бізнес складається із залучених ресурсів і технологічних процесів, застосованих до цих залучених ресурсів, які забезпечують можливість створити кінцеві продукти (сільськогосподарську продукцію). На практиці існують випадки, коли придбаваються підприємства, які мають укладені договори оренди землі, але при цьому не мають ані сільськогосподарської техніки для її обробітки, ані інфраструктури, ані персоналу для здійснення виробничого процесу. В такій ситуації, малоймовірно що таке підприємство відповідатиме визначенню бізнесу. Як наслідок, розмір прав оренди земельних ділянок і інших активів і зобов'язань буде визначатися пропорційним розподілом ціни придбання до співвідношення справедливих вартостей придбаних активів і зобов'язань. Вартість визнаних у консолідованій фінансовій звітності таких прав оренди може бути нижчою від прав оренди, які були б визнані при придбанні бізнесу. В будь-якому випадку гудвіл в такій ситуації також не визнається.

►► Чи можна переоцінювати права оренди землі в консолідованій фінансовій звітності?

Ні. Така подальша переоцінка не буде можлива. Права оренди в консолідованій фінансовій звітності відносяться до нематеріальних активів. МСФЗ дозволяє оцінювати нематеріальні активи після їх первісного визнання за справедливою вартістю виключно з посиланням на активний ринок на такі активи. Активний ринок прав оренди земельних ділянок наразі в Україні не існує.

►► Як обліковується права оренди в консолідованій звітності після їх первісного визнання за справедливою вартістю?

Права оренди землі, придбані окремо, відображаються за первісною вартістю, за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від зменшення корисності.

Права оренди землі, придбані в операції об'єднання підприємств і які визнаються окремо від гудвілу, первісно визнаються за справедливою вартістю на дату придбання (яка вважається їхньою первісною вартістю). Після первісного визнання прав оренди землі, придбані в операції об'єднання підприємств, відображаються за первісною вартістю, за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від зменшення корисності, на тій само основі, що й права оренди землі, придбані окремо.

Амортизація нематеріальних активів, як правило, визнається на прямолінійній основі протягом очікуваних строків їхнього корисного використання (первісних залишкових строків договорів оренди землі на дату придбання бізнесу). Тобто строк корисного використання при первісному визнанні прав оренди землі як активу не може бути більше ніж строк, зазначений у договорі оренди.

►► Облік договорів операційної оренди землі у відповідності з МСФЗ 16 «Оренда»

Починаючи зі звітного періоду, що починається з 1 січня 2019 року або пізніше, при підготовці фінансової звітності за МСФЗ підприємства повинні застосовувати МСФЗ 16 «Оренда», який усуває відмінності між операційною та фінансовою орендою для орендаря і вимагає визнання активів і зобов'язань у відношенні прав і обов'язків, що виникають із договорів оренди, у звіті про фінансовий стан. Стандарт фокусується на праві використання активу. Практично всі договори операційної оренди, включаючи оренди землі, будуть відтепер визнаватись в звіті про фінансовий стан в якості активу та зобов'язання. Орендарі матимуть вибір щодо застосування звільнення від короткострокових договорів оренди (менш ніж 12 місяців) і оренди малоцінних об'єктів.

Перше застосування МСФЗ 16 матиме потенційний вплив на ключові показники діяльності, зокрема, на фінансові показники, прибуток до сплати відсотків і податків, активи і зобов'язання, а також показники, не розраховані за МСФЗ, що зазвичай включені до умов кредитної угоди.

Починаючи зі звітності за 2019 рік в звіті про прибутки і збитки не відображатиметься жодних витрат з оренди, що призведе з одного боку до підвищення прибутків. Витрати з операційної оренди будуть замінені збільшенням амортизації прав оренди, що призведе з іншого боку до зменшення прибутків, але загальним безпосереднім впливом, ймовірно, стане збільшення прибутків. Крім того, можуть виникнути збитки від знецінення визнаних прав оренди. Витрати на фінансування також збільшаться, оскільки буде необхідно визнавати орендні зобов'язання з нарахуванням відсотків.

Ці зміни вплинуть на показники діяльності, не розраховані за МСФЗ, що зазвичай використовуються аналітиками і у кредитних угодах, такі як операційний прибуток і EBITDA, які очікувано збільшаться за рахунок заміщення витратами з операційної оренди фінансовими витратами.

Застосування цього стандарту може негативно вплинути на фінансові показники, такі як оборотність активів, фінансовий важіль, показники рентабельності і забезпечення виплати відсотків.

Для застосування цього стандарту підприємству потрібно:

- заздалегідь почати збір інформації щодо існуючих та нових договорів оренди - розглянути класифікацію договорів оренди відповідно до МСФЗ 16 і можливість перегляду умов оренди;
- переглянути договори про надання кредитів і про фінансування з метою встановлення ймовірності порушення показників діяльності в угодах або негативного впливу на них. Якщо такий варіант є можливим, обговорити відповідні умови з постачальниками позикових коштів;

- перевірити процеси і системи. Розглянути питання про розробку нових механізмів та процедур внутрішнього контролю;
- розглянути питання про ймовірність виникнення податкових наслідків в результаті застосування нового стандарту.

►► Які інші відмінності у фінансовій звітності за МСФЗ слід очікувати аграрному підприємству?

Як правило, наступні різниці між фінансовою звітністю за МСФЗ та П(С)БО є типовими:

- збільшення резервів сумнівної дебіторської заборгованості, знецінення запасів до чистої вартості реалізації, забезпечень відпусток персоналу. Як наслідок, це може призвести до того, що за відсутності інших компенсуючих різниць прибуток за МСФЗ може бути значно меншим, ніж за П(С)БО;
- визнання авансів постачальникам за основні засоби, будівництво, довгострокові біологічні активи в якості довгострокових активів. Це призведе до зменшення показника оборотності активів підприємства;
- визнання виданих і отриманих безвідсоткових позик (або позик, відсотки за якими значно нижче ринкових) за їх амортизованою вартістю, перерахованою з використанням фактично ринкової ставки відсотка.

Безперечно цей перелік не є вичерпним і заложитиме від особливостей кожного конкретного підприємства.



Аудит фінансової звітності

►► Що таке аудит фінансової звітності?

Аудит – перевірка фінансової звітності, що має на меті надання аудиторіві можливості висловити думку про те, чи складена така фінансова звітність достовірно, в усіх суттєвих аспектах, відповідно до визначеної концептуальної основи фінансового звітування (наприклад, МСФЗ чи П(С)БО). Фактично аудитор у своєму звіті висловлює думку щодо достовірності звітності.

►► Скільки триває аудит?

В залежності від обсягів діяльності аудит аграрної компанії може тривати від кількох тижнів до кількох місяців.

►► Скільки коштує аудит?

Вартість аудиту підприємства, як правило, встановлюється на підставі розрахунку часу, необхідного для його виконання і розцінок однієї години чи дня роботи різних категорій фахівців, які будуть задіяні при його проведенні. Орієнтовний бюджет часу та вартість однієї години роботи партнерів і аудиторів суттєво варіюються і залежать від досвіду, технологічності і статусу аудиторської компанії. Вартість однієї години роботи фахівця топової мережевої аудиторської компанії перевищує вартість роботи аналогічного спеціаліста в локальній аудиторській фірмі. Тому вартість аудиту крупного аграрного холдингу в мережевих компаніях в залежності від оціненого обсягу перевірки може сягати десятків тисяч доларів.

►► Що перевіряється під час аудиту?

Фактично перевіряються безпосередньо показники фінансової звітності, а також дані бухгалтерського обліку, які стали підставою для складання фінансової звітності. Для цього аудитор збирає так звані аудиторські докази на підтримку показників фінансової звітності.

►► Хто може здійснювати аудит фінансової звітності в Україні?

Аудит здійснюється незалежними особами – індивідуальними аудиторами або аудиторськими фірмами (аудиторськими компаніями). Такі аудитори і аудиторські компанії повинні перебувати в Реєстрі аудиторських фірм та аудиторів, який ведеться Аудиторською палатою України.

►► У яких випадках проводиться аудит?

Аудит може проводитися з ініціативи компанії (ініціативний аудит), та у випадках, передбачених законом (обов'язковий аудит). При цьому перелік випадків обов'язкового аудиту доволі широкий і включає аудит фінансової звітності всіх підприємств, для яких обов'язковість опублікування фінансової звітності встановлена законодавством. Основні випадки зазначені в розділі «Фінансова звітність аграрної компанії», але вони не є вичерпними.

►► Чи відрізняється методика ініціативного та обов'язкового аудиту?

Методика та процедури проведення ініціативного аудиту аналогічні методиці і процедурам обов'язкового аудиту, з однією відмінністю, що одержувачем результатів такої перевірки є виключно замовник. Окрім того, певні державні органи можуть встановлювати додаткові вимоги до висновку незалежного аудитора, які, як правило, стосується окремого висвітлення у висновку певних питань.

►► Які цілі аудитора під час аудиту фінансової звітності?

Цілями аудитора є отримання обґрунтованої впевненості, що фінансова звітність в цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки, та випуск звіту аудитора, в якому міститься думка аудитора.

Для відповіді на питання про достовірність звітності, аудиторі перевіряють всі аспекти діяльності підприємства, в тому числі:

- Активи
- Зобов'язання
- Власний капітал
- Доходи і витрати за звітний період
- Забезпечення прозорості фінансової звітності (звіт про фінансовий стан; звіт про сукупний дохід; звіт про власний капітал; звіт про рух грошових коштів; опис облікових політик, що застосовуються; інші розкриття, необхідні для коректного розуміння фінансової звітності користувачами)

►► Чим керуються аудиторі під час проведення аудиту?

В Україні під час проведення аудиту аудиторі керуються Міжнародними стандартами аудиту (МСА), Кодексом етики професійних бухгалтерів, які видаються Міжнародною федерацією бухгалтерів, а також законодавством України (законами і нормативними актами) в сфері провадження аудиторської діяльності.

►► Чи є аудит гарантією достовірності звітності?

Ні. Аудит не здатен повністю гарантувати достовірність фінансової звітності (надати користувачам абсолютний рівень впевненості) внаслідок невід'ємних обмежень, до яких належать характер фінансової звітності (наприклад, багато статей фінансової звітності пов'язано із суб'єктивними рішеннями або оцінками чи ступенем невизначеності, може також існувати діапазон прийнятних тлумачень або суджень, які можна здійснити), характер аудиторських процедур (наприклад, можливість того, що управлінський персонал або інші працівники можуть не надати, навмисно чи ненавмисно, повну інформацію, яка є доречною для складання фінансової звітності або могуть мати місце складні і ретельно приховувані схеми шахрайства) та потреби, щоб аудит проводився у межах розумного періоду часу та обґрунтованої вартості.

►► Чи несе аудитор відповідальність за не виявлення не суттєвих викривлень у звітності?

Аудитор не несе відповідальності за не виявлення не суттєвих викривлень, оскільки не суттєві викривлення, навіть якщо вони є, малоімовірно вплинуть на рішення користувачів на підставі перевіреної фінансової звітності.

Аудитори зосереджують свою увагу на областях фінансової звітності, які, на їхнє професійне судження, більш схильні до ризику суттєвого викривлення. Такий підхід має назву ризик-орієнтованого підходу.

►► Яким чином аудитори визначають що суттєво, а що ні?

Аудитори визначають суттєвість як відсоток від певного контрольного показника, наприклад чистого доходу за рік, прибутку до оподаткування, вартості активів, EBITDA і т.п. При виборі конкретного контрольного показника і розміру відсотка вони використовують власний досвід, засновуючись на діапазоні прийнятних кількісних порогових значень суттєвості, які використовуються для підприємств певної галузі. Як правило, за базовий показник обирається той, що найчастіше застосовується для оцінки результатів діяльності конкретної компанії. В залежності від специфіки діяльності аграрної компанії суттєвість може становити, наприклад від 0,5% до 1% від чистого доходу за звітний рік, 5% прибутку до оподаткування.

►► Які типи думки аудитора існують?

За результатами аудиту аудитор може висловити:

- Немодифіковану думку
- Модифіковану думку

Немодифікована думка - думка, висловлена аудитором, коли аудитор дійшов висновку про те, що фінансова звітність складена в усіх суттєвих аспектах відповідно до застосовної концептуальної основи фінансового звітування. Вимоги застосовної концептуальної основи фінансового звітування визначають подання, структуру і зміст фінансової звітності, а також склад повного комплексу фінансової звітності.

Аудитор повинен висловити немодифіковану думку, коли він доходить висновку, що фінансову звітність складено в усіх суттєвих аспектах відповідно до застосовної концептуальної основи фінансового звітування.

Модифікована думка

У випадку, коли аудитор:

а) доходить висновку, що виходячи з отриманих аудиторських доказів фінансова звітність у цілому містить суттєві викривлення; або

б) не може отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі для того, щоб зробити висновок, що фінансова звітність у цілому не містить суттєвих викривлень,

то аудитор повинен висловити модифіковану думку в звіті аудитора.

Існує три типи модифікованих думок аудитора, а саме:

- думка із застереженням;
- негативна думка і
- відмова від висловлення думки.

Рішення, яка модифікована думка є належною, залежить від:

а) характеру питання, що призвело до модифікації, тобто, чи містить фінансова звітність суттєві викривлення, або в разі неможливості отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі, чи може фінансова звітність містити суттєві викривлення;

б) судження аудитора щодо всеохоплюваності впливу або можливого впливу питання на фінансову звітність.

Характер питання, яке призводить до модифікації	Судження аудитора щодо всеохоплюваності впливу чи можливого впливу на фінансову звітність	
	Суттєвий, проте не всеохоплюючий	Суттєвий та всеохоплюючий
Характер проблеми, що призвело до модифікації висновку		
Фінансова звітність містить суттєві викривлення (див. Примітка 1)	Думка із застереженням	Негативна думка
Неможливість отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі	Думка із застереженням	Відмова від висловлення думки

Примітка 1. Суттєве викривлення фінансової звітності може бути пов'язаним із:

- прийнятністю обраних облікових політик;

- застосуванням обраних облікових політик; або
- прийнятністю чи достатністю розкриття інформації в фінансовій звітності.

Думка із застереженням

Аудитор висловлює думку із застереженням, якщо:

- а) Аудитор, отримавши прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі, доходить висновку, що взяті окремо або в сукупності викривлення є суттєвими, проте не всеохоплюючими щодо фінансової звітності; або
- б) Аудитор не може отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі для обґрунтування думки, проте доходить висновку, що можливий вплив на фінансову звітність невиявлених викривлень, якщо такі є, може бути суттєвим, проте не всеохоплюючим.

Негативна думка

Аудитор висловлює негативну думку якщо, отримавши прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі, аудитор доходить висновку, що викривлення, взяті окремо або в сукупності, є одночасно суттєвими та всеохоплюючими щодо фінансової звітності.

Відмова від висловлення думки

Аудитор відмовляється від висловлення думки, якщо аудитор не може отримати прийнятні аудиторські докази в достатньому обсязі для обґрунтування думки і доходить висновку, що можливий вплив на фінансову звітність невиявлених викривлень, якщо такі є, може бути одночасно суттєвим та всеохоплюючим.

Аудитор повинен відмовитися від висловлення думки, якщо, за надзвичайно рідкісних обставин, пов'язаних із численними невизначеностями, аудитор доходить висновку, що, незважаючи на отримання прийнятних аудиторських доказів у достатньому обсязі стосовно кожної з індивідуальних невизначеностей, неможливо сформулювати думку щодо фінансової звітності у зв'язку з потенційною взаємодією невизначеностей та їхнім можливим кумулятивним впливом на фінансову звітність.

Звіт аудитора іноземної держави при офіційному його поданні установі, організації, компанії або іншому суб'єкту господарювання України підлягає підтвердженню аудитором України, якщо інше не встановлено міжнародним договором України.

►► Що окрім звіту стосовно фінансової звітності надає аудитор?

Якщо звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності, як правило, є зовнішнім документом, тобто документом, який використовується за межами підприємства, то згідно до МСА за результатами аудиту аудитор зобов'язаний надати й інші повідомлення, адресатом яких є керівництво та особи, відповідальні за корпоративне управління. Такі повідомлення вже мають конфіденційний характер. Окрім того МСА надає перевагу таким повідомленням у письмовій, а не в усній формі. Особи, які в

компанії відповідають за корпоративне управління, можуть співпадати з керівництвом, а можуть і ні (наприклад, наглядова чи спостережна рада відповідає за стратегію підприємства, а керівництво – за операційне управління і реалізацію стратегії).

Наступні питання, зазвичай, повідомляються керівництву під час та за результатами аудиту:

- значні недоліки внутрішнього контролю;
- погляд аудиторів на застосовані облікові політики та оцінки;
- значні труднощі, що виникли під час аудиту;
- викривлення у фінансовій звітності, які були виявлені і виправлені під час аудиту;
- викривлення у фінансовій звітності, які залишились не виправленими (за винятком тих, які є явно незначними);
- очікувані модифікації думки незалежного аудитора, обставини і їх пропонований текст (включаючи пояснювальні параграфи, суттєву невизначеність щодо безперервності діяльності, параграфи з інших питань);
- факти і питання, що стосуються об'єктивності і незалежності аудитора;
- якщо були виявлені фактичне або потенційне шахрайство, деталі цих питань. Також інші питання, пов'язані з шахрайством;
- якщо має місце виявлене або підозрюване недотримання ключових законодавчих та нормативних актів, деталі цих питань;
- у випадках наявності суттєвої невідповідності або суттєвого викривлення ідентифікованого в «Іншій інформації» (наприклад, звіт з управління), детальна інформація про ці питання.

Наступні питання повинні бути повідомлені особам, відповідальним за корпоративне управління:

- відповідальність аудитора;
- запланований час та обсяг аудиту (включаючи значні ризики та підхід аудитора до їх розгляду, застосування концепції суттєвості)

Наступні питання повинні бути повідомлені особам, відповідальним за корпоративне управління, якщо вони відрізняються від керівництва:

- інші питання, які виникли під час аудиту, що можуть мати інтерес з боку органу управління;
- деталі фактичного або підозрюваного шахрайства, включаючи шахрайство з боку керівництва;
- значущі питання, які обговорювалися або були предметом листування з керівництвом;
- письмові запевнення, які були запрошені у керівництва;
- якщо аудитор отримує необґрунтовану відмову керівництва щодо отримання зовнішнього підтвердження або альтернативних доказів не існує;

- значущі питання, які виникли під час аудиту, які стосуються пов'язаних сторін;
- події або умови (включаючи значні затримки затвердження фінансової звітності), які можуть викликати сумніви у здатності компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі (включаючи випадки існування суттєвої невизначеності, прийнятність облікової оцінки та розкриттів у фінансовій звітності).

►► Що підписує та за що несе відповідальність керівництво компанії?

Письмові запевнення управлінського персоналу

Управлінський персонал бере на себе відповідальність за складання фінансової звітності відповідно до застосовної концептуальної основи фінансового звітування, включаючи, де це доречно, її достовірне подання. Управлінський персонал також бере на себе відповідальність за таку систему внутрішнього контролю, яку він вважає потрібним для складання фінансової звітності, що не містить суттєвих викривлень унаслідок шахрайства або помилки.

Аудитор повинен звернутися до управлінського персоналу надати письмове запевнення, що він виконав свої обов'язки щодо складання фінансової звітності відповідно до застосовної концептуальної основи фінансового звітування, включаючи, де це доречно, її достовірне подання, як зазначено в умовах завдання з аудиту та надати письмові запевнення стосовно того, що:

- він надав аудитору всю доречну інформацію і доступ до неї, як узгоджено в умовах завдання з аудиту; та
- усі операції були зареєстровані та відображені у фінансовій звітності.

Коли додатково до вищезазначених запевнень, аудитор визначає, що необхідно отримати одне чи кілька письмових запевнень, доречних до фінансової звітності, або одне чи кілька особливих тверджень у фінансовій звітності, аудитор повинен звернутися щодо таких інших письмових запевнень. Такі письмові запевнення можуть доповнювати можуть включати такі запевнення (але це не є вичерпним переліком):

- чи були прийнятними вибір та застосування облікових політик;
- чи були питання, такі які наведені далі та які є доречними за застосовною концептуальною основою фінансового звітування, визнані, оцінені, подані або розкриті відповідно до цієї концептуальної основи:
 - i. плани чи наміри, що можуть впливати на балансову вартість чи класифікацію активів та зобов'язань;
 - ii. зобов'язання – як фактичні, так і умовні;
 - iii. право власності на активи чи контроль над ними, право затримання або обтяження активів та активи, надані в заставу;
 - iv. аспекти законів, нормативних актів і договірних угод, які можуть впливати на фінансову звітність, у тому числі недотримання вимог.

Письмові запевнення повинні бути у формі листа-запевнення, адресованого аудиторю. Письмові запевнення подаються за всі періоди, зазначені в звіті аудитора, оскільки управлінському персоналу потрібно повторно підтвердити, що всі письмові запевнення, надані ним раніше стосовно попередніх періодів, залишаються прийнятними.

►► Як компанії самостійно підготуватися до проведення аудиту?

Для вчасного складання фінансової звітності та проведення та завершення аудиту є дуже важливим, щоб компанія спланувала свою роботу заздалегідь. Наприклад:

- Скласти графік робіт з урахуванням наявних кадрових ресурсів. Графік може бути складений по кожному співробітнику, за видами робіт, по днях (з урахуванням вихідних і святкових днів, а також можливих відпусток працівників).
- Оформити та узгодити документи і дозволи на роботу і оплату понаднормових відпрацьованих годин (за потреби).
- Погодити з аудитором план-графік проведення робіт, зручний і для аудитора, і для компанії (в тому числі і для людей, які знаходяться на підприємствах у різних містах). Він включає основні питання (аудиторські запити та звернення щодо надання інформації), імена відповідального аудитора та відповідальної особи з боку компанії, дату передачі запиту аудитором і очікувану дату отримання інформації, статус виконання і коментарі. Зазвичай такий графік оновлюється щодня. Це сприяє підвищенню швидкості та якості робіт, оскільки, якщо виникають труднощі, то про них моментально стає відомо і компанії, і аудиторам, і відповідні заходи для усунення складнощів приймаються своєчасно.

Велику допомогу в роботі зовнішнього аудитора надає внутрішній аудит і наявність внутрішніх контролів в компанії. Так, перевірка стану системи внутрішнього контролю і підтвердження відповідальності управлінського персоналу компанії за її правильне функціонування вважається однією з найважливіших областей при проведенні зовнішньої перевірки. Спільна робота внутрішнього і зовнішнього аудиторів, а саме використання зовнішнім аудитором інформації, вже отриманої внутрішнім аудитором, завжди допомагає підвищити якість зовнішнього аудиту.

Якість аудиту також багато в чому залежить від професійної команди як аудиторів, так і фахівців з МСФЗ, що працюють у компанії (важливо, щоб на місцях були люди знайомі з МСФЗ і розуміли значення аудиту за міжнародними стандартами).

Крім проведення самого аудиту, часто виникає необхідність провести додаткові процедури, наприклад, оцінку активів (основних засобів, нематеріальних активів, незавершеного будівництва тощо), тест на знецінення, актуальні розрахунки і оцінки тощо. Для цих цілей за правилами незалежності аудитора неможливо використовувати ресурси обраного аудитора. Тому наймають незалежних консультантів, які повинні обґрунтувати свою точку зору, свої результати і висновки

перед аудитором. І дуже важливо, щоб аудитор і незалежний консультант були професіоналами в рівній мірі, щоб вони могли між собою спілкуватися однією мовою.

►► Як проходить аудит?

Аудит умовно можна поділити на 3 етапи, яким передуює прийняття аудитором клієнта:

- Планування
- Виконання
- Завершення

Планування

Аудитор вивчає бізнес компанії, систему внутрішнього контролю, оцінює ризики суттєвих викривлень у фінансовій звітності, розробляє програми тестування у відповідь на оцінені ризики. Внутрішньому контролю приділяється серйозна увага, оскільки недоліки в цій системі можуть призвести до недостовірної інформації та помилок у фінансовій звітності. Іноді буває так, що аудитори відмовляються проводити подальший аудит, якщо в компанії не розроблені або не працюють належним чином важливі бізнес-процеси або вони занадто складні, або існують тільки на папері.

На основі отриманої інформації аудитор проводить аналітичні процедури на основі показників динаміки і структури звіту про фінансовий стан і звіту про сукупний дохід. На цьому етапі важливо встановити з аудиторами постійну комунікацію і забезпечити всіма необхідними даними. Краще призначити відповідальну групу в компанії, яка буде відповідати за всі комунікації з аудиторами та забезпечення їх повним пакетом інформації і документації.

Виконання аудиту фінансової звітності

На цьому етапі проводяться безпосередні аудиторські процедури стосовно фінансової звітності: інтерв'ю зі співробітниками, компанія отримує запити та звернення щодо первинних документів, перевіряється правильність їхнього відображення в обліку, вивчаються договори, графіки, бюджети, первинні документи (накладні, акти виконаних робіт і т.п.) тощо.

Однією з процедур аудиту основних засобів та незавершеного будівництва є візуальний огляд об'єктів на основі вибірки. Для аудиторів необхідно організувати такий огляд виробничих об'єктів.

Заборгованість контрагентів перевіряється шляхом здійснення запитів. Робиться це за допомогою звернень до контрагентів з проханням скласти акт звірки. Звернення розсилаються аудиторами, і їм же безпосередньо приходять відповіді. Відповіді контрагентів є надійним аудиторським доказом, і в разі розбіжностей з даними бухгалтерського обліку компанія повинна розбиратися в їхніх причинах і при необхідності подавати додаткові документи. Подібним чином надсилаються зовнішні

підтвердження банкам, в яких у підприємства відкриті рахунки. Низький рівень отримання аудитором таких зовнішніх підтверджень є причиною затримки в часі проведення аудиту, оскільки змушують аудитора вдаватися до інших процедур для підтвердження заборгованості за розрахунками з контрагентами.

При проведенні щорічної інвентаризації матеріально-виробничих запасів необхідно в обов'язковому порядку запрошувати аудиторів для участі. Вони оцінюють організацію самого процесу інвентаризації, а також вибірково перераховують наявність запасів. Важливо пам'ятати, що інвентаризацію організовують і проводять не аудитори, а саме підприємство. Підрахунок залишків запасів здійснюється інвентаризаційною комісією підприємства. Аудитори виступають в ролі спостерігачів процесу і, де на їх думку це потрібно, проводять перерахунки після підрахунку інвентаризаційної комісії.

Щодо найбільш дорогих номенклатурних позицій проводять тестування чистої вартості реалізації для знаходження розбіжностей між ринковою вартістю і балансовою. В якості джерела інформації використовуються інформація в мережі інтернет, прайс-листи або прямі запити постачальникам з проханням повідомити вартість конкретних позицій.

Завершення

За підсумками перевірки аудитор остаточно аналізу отримані під час аудиту докази і формує звіт аудитора, який повинен підтвердити або містити аргументи на користь відмови від підтвердження достовірності фінансової звітності.

Також аудитори готують письмові рекомендації управлінському персоналу компанії, в яких викладають всі свої зауваження і дають пропозиції щодо усунення недоліків в обліку, обговорюють їх з управлінським персоналом. Як зазначалося вище, управлінський персонал компанії повинен підписати і надати аудитору лист-запевнення не пізніше, ніж дата звіту аудитора.

►► Як обрати аудитора?

Для обрання аудитора перш за все необхідно орієнтуватися на те, хто буде основними користувачами фінансової звітності разом з висновком незалежного аудитора за межами самої організації. Потенційні інвестори і кредитори (особливо, коли мова йде про міжнародні інституції) мають певні шорт-листи аудиторів, висновки яких вони приймають. При залучені іноземного фінансування скоріш за все потрібно буде скористатися послугами великих мережевих аудиторських компаній.

Так само, коли мова йде про лістингові компанії, або компанії мають намір провести розміщення акцій на іноземних біржах, далеко не всі аудиторські компанії є прийнятними для аудиту їхньої фінансової звітності.

Наприклад, декілька аграрних холдингів з операційними активами в Україні і акції яких розміщені на Варшавській фондовій біржі, мають материнську компанію в

Нідерландах. Аудит консолідованої фінансової звітності мають право проводити обмежена кількість аудиторських компаній (наразі їх лише 9, при чому 8 з них є мережевими аудиторськими компаніями).

Якщо мова йде про обов'язковий аудит фінансової звітності в Україні, також існують реєстри аудиторських фірм, які можуть виконувати такі обов'язкові аудити та відповідні вимоги для таких аудиторів.

В будь-якому випадку, перед тим як розпочати процес відбору аудитора потрібно чітко усвідомлювати кінцеву мету такого аудиту, можливі законодавчі вимоги чи вимоги ключових користувачів фінансової звітності.

В Україні налічується біля тисячі аудиторських компаній, які можна розподілити на фірми, які входять до міжнародних аудиторських об'єднань або ні.

Всі професійні міжнародні аудиторські об'єднання (організації) поділяються на такі форми:

- міжнародні аудиторські мережі;
- міжнародні аудиторські асоціації;
- міжнародні альянси компаній.

Окремо знаходять аудиторські фірми, які не входять до складу будь-яких об'єднань та є найчисельнішими за своєю кількістю.

Як правило, для вступу в міжнародне професійне об'єднання від аудиторської компанії-кандидата вимагається підтвердити відповідність багатьом критеріям, встановленим міжнародним об'єднанням для своїх членів. Такі критерії, як правило, включають наявність системи внутрішнього контролю якості для всіх видів аудиторських послуг, системи інформаційної безпеки, прозорості і дієвої кадрової політики, досвіду надання професійних послуг міжнародним компаніям, високого рівня іміджу та репутації, кваліфікованого персоналу тощо.

У всіх випадках кожна аудиторська компанія - член міжнародного об'єднання є незалежною аудиторською компанією від такої організації.

Міжнародні аудиторські мережі відрізняються наявністю спільних політик, методик, підходів і процедур аудиту, контролю якості і вимог до незалежності, які є обов'язковими для впровадження в кожній аудиторській компанії - члені. Завдяки цьому досягається висока стандартизація професійних послуг незалежно від країни. І якщо у великих аудиторських мереж така стандартизація виходить більш успішно, то у менших міжнародних аудиторських мереж стандартизація досягається гірше і в цілому вони більше схожі на міжнародні асоціації. Як правило, члени міжнародних мереж використовують загальне найменування. Безперечною перевагою мережеских фірм є можливість надання професійних послуг в більшості юрисдикцій.

Нерідко аудиторські компанії, які входять до міжнародних аудиторських мереж, називають «міжнародні аудиторські компанії».

Міжнародні аудиторські асоціації є професійними об'єднаннями, де кожній аудиторській компанії дана свобода в реалізації політик і процедур на основі місцевої специфіки кожної країни. Загальні політики, методики, підходи та процедури аудиту мають рекомендаційний характер і пропонуються в порядку обміну досвідом. Проте, міжнародні аудиторські асоціації вимагають від своїх членів відповідності професійної практики аудиторської компанії міжнародним стандартам. Кожен член міжнародної аудиторської асоціації користується власним найменуванням.

Міжнародні альянси фірм об'єднують не тільки аудиторські та бухгалтерські компанії, а й юридичні, фінансові, довірчі, адвокатські та інші компанії з метою надання комплексу послуг «з одних рук» на міжнародному ринку шляхом рекомендацій один одного.

В Україні представлені практично всі міжнародні аудиторські мережі та асоціації.

Важливо: Помилка при виборі аудитора може стати катастрофічною. Від правильного вибору аудитора залежить, як піде ваше подальше спілкування, сама перевірка і до яких спільних результатів ви прийдете. Ми рекомендуємо наступні кроки, щоб підготуватися компанії до вибору аудитора:

4 кроки для вибору аудитора

1. Збір інформації.
2. Попередній скринінг можливих аудиторів.
3. Розробка критеріїв для вибору аудитора.
4. Оцінювання обраних критеріїв.

Крок 1: Збір інформації	Аспекти управління, призначення аудитора З юридичної точки зору, аудитор формально призначається / обирається акціонерами товариства або особами, відповідальними за корпоративне управління. Офіційне призначення, як правило, на основі рекомендації Ради директорів або Комітету з аудиту (за умови існування такого органу у підприємства).
Крок 2: Попередній скринінг можливих аудиторів	Визначення потреб компанії Потреби компанії повинні бути належним чином визначені перед початком процесу вибору аудитора. Ці потреби можуть бути пов'язані з законодавчими/регуляторними вимогами, або з необхідністю оцінки нинішнього підходу до проведення аудиту і послуг, що надаються. Певні вимоги чи побажання до аудитора можуть мати і інші ніж акціонери підприємства користувачі фінансової звітності (міжнародні та українські фінансові організації, фінансові радники підприємства і т.і.). Тому щодо цього питання треба подбати заздалегідь. Компанія може також визначити, чи є це доречний момент для неї, щоб ініціювати процес вибору аудитора. Незалежність аудитора Компанія повинна проаналізувати послуги щодо послуг з аудиту та неаудиторських послуг, які аудитор надавав компанії протягом останніх років і проаналізувати дотримання будь-яких інших вимог щодо незалежності. Комбінація аудиторських та

	неаудиторських послуг (якщо останні є суттєвими та впливають на фінансову звітність, що підлягає аудиту) містить конфлікт інтересів. В певних випадках надання одночасно клієнту, як аудиторських, так і не аудиторських послуг одним аудитором забороняється. Компанія повинна отримати підтвердження від потенційного аудитора, яке включає в себе інформацію про те, чи є аудитор незалежним від компанії, і як аудитор контролює і забезпечує свою незалежність.
Крок 3: Розробка критеріїв для вибору аудитора	Підхід до ведення бізнесу і операційної діяльності в цілому • період існування аудиторської компанії на ринку; • наявність достатньої і прозорої інформації про аудиторську фірму; • бізнес модель і управління аудиторською фірмою; • корпоративна соціальна відповідальність аудиторської фірми; • внутрішні процеси, щоб забезпечують незалежність і інші відповідні правила та політики. Підхід до аудиту • опис методології, яка буде використовуватися аудитором; області, на які аудитор буде звертати найбільшу увагу і підхід до проведення аудиту в цих областях; • автоматизація процесу проведення аудиту, використання аудитором спеціалізованого програмного забезпечення; • комплексний план роботи для забезпечення адекватного охоплення; • розуміння бізнесу; • галузевий досвід, якщо це може бути застосовано; • необхідність використання персоналу сторонніх експертів, аудиторських фірм в інших юрисдикціях у разі потреби. Стратегія комунікації • додатковий звіт щодо внутрішнього контролю, тобто окреслити недоліки в системі внутрішнього контролю; • забезпечення своєчасності інформації; • доступність партнерів і менеджерів для різних запитів і зустрічей протягом усього року. Репутація Аудитори повинні мати хорошу і етичну репутацію. Надання рекомендацій може допомогти в цій оцінці. Прозорість аудитора може бути одним з факторів вибору. Зайдіть на сайт аудиторської фірми та перегляньте їх річні звіти та звіти з прозорості (якщо такі є в наявності). Свідоцтва та сертифікати • свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи; • свідоцтво про включення до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів (зверніть увагу на термін дії); • свідоцтво про відповідність системи контролю якості аудиторських послуг (зверніть увагу на термін дії); • кількість сертифікованих аудиторів, що працюють в даній аудиторській фірмі; • наявність у складі аудиторської фірми достатньої кількості персоналу з кваліфікацією міжнародно визнаних професійних бухгалтерських організацій, таких як ACCA, ICAEW і т.п.

	Свідоцтво якості аудиту Необхідно зрозуміти систему внутрішнього контролю якості аудитора на основі презентації аудитора і наявної документації Оцінка індивідуального аудитора / партнера із завдання З аудитором / партнером із завдання краще зустрітися особисто. Це гарна нагода оцінити, чи відповідають вони професійним очікуванням щодо аудитора відповідно до тендерної документації Управління людьми • кваліфікація членів команди із завдання; • залучення експертів щодо особливих професійних питань, таких як питання оподаткування, страхування, оцінка тощо (така участь буде сприяти підвищенню якості аудиту в залежності від особливостей галузі); • прихильність аудиторської компанії до безперервного навчання працівників; • досвід (досвід і знання партнера із завдання; відповідний рівень старших членів команди; відповідний досвід у галузі і досвід аудиторської фірми і / або команди з аудиту; • наявність (наявність партнера із завдання; плинність персоналу порівняно з минулими роками) Географічне охоплення мережі (важливо для аудиту транснаціональних організацій) Страхування (аудитор повинен дотримуватися вимог місцевого законодавства або виправдано потребами бізнесу, сектору, а також обставини). Професійна відповідальність перед замовниками аудиту бажано має бути застрахована в розмірі, який щонайменше перевищує очікуваний аудитором гонорар за проведення аудиту за кожним страховим випадком. Ціноутворення (договір аудиту повинен бути підписаний на основі найбільш економічно привабливої пропозиції, не обов'язково це є найнижча ціна – для того, щоб що якість аудиту не постраждала. Занадто низька ціна в порівнянні з іншими пропозиціями може в подальшому обернутися низькою якістю послуг. Управління взаємовідносинами та міжособистісні навички (аудитор повинен бути в змозі продемонструвати можливість створення об'єктивних, незалежних і прозорих робочих відносин з власниками, управлінським персоналом компанії, при цьому зберігаючи свою незалежність) Здатність до інновацій (аудитор повинен бути в змозі продемонструвати здатність покращувати процес аудиту, наприклад, за рахунок використання нових технологій). Дізнайтесь у потенційної аудиторської фірми, які технології та програмне забезпечення проведення аудиту ним використовується?
Крок 4: Оцінювання обраних критеріїв	Різні критерії повинні бути прийняті до уваги при проведенні оцінювання. Деякі з них можуть бути легко виміряні (наприклад, фактичні критерії), в той час як інші можуть бути більш суб'єктивним (наприклад, критерії «м'яких» навичок). Не всі критерії оцінки мають стратегічне значення для всіх компаній. Їхня значимість змінюється в залежності від компанії, критерії, що відносяться до компанії, що буде підлягати аудиту, повинні бути належним чином зважені.

При виборі аудитора слід добре розуміти, що ви хочете отримати в результаті, яка якість послуги, які консультації, в які терміни, тобто треба ясно усвідомлювати і визначити кінцеву мету вибору для повноцінного здійснення проекту. Звичайно, дуже важливо, щоб склався і простий людський контакт як з управлінським персоналом, так

і з рядовим складом, тому що команді аудиторів доведеться дуже багато працювати і спілкуватися з співробітниками компанії.

Аудитора краще вибирати на декілька років, особливо для великих, складних і різнопланових компаній. Аудитор вже з другої перевірки не витратиме час на розуміння і дослідження діяльності компанії, а сконцентрується на інших моментах, яких він як «нове обличчя» навіть не помітив би. Все це сприятливо позначиться на якості виконуваних аудиторських робіт.

Вивчаючи комерційну пропозицію, доцільно ознайомитися з нормативами аудиторської компанії, запросити заплановану кількість годин та перевірити, чи відповідає ставкам залучених аудиторів, їхньому досвіду і кваліфікації.

Після вибору аудитора варто уважно вивчити договір, щоб у ньому були враховані всі умови співпраці. Разом з договором або ще до нього зазвичай підписується і угода про конфіденційність.



**ГІС
Технології**

Наш досвід
ліквідує ваші ризики

Земля

Цей матеріал, в першу чергу, покликаний переосмислити та зрозуміти проблематику управління земельним банком, а саме:

- контрольованість процесів, пов'язаних із веденням і супроводом земельного банку;
- захист прав користування земельними ресурсами (в контексті земельна ділянка як об'єкт);
- створення передумов для завчасного реагування на виникнення проблем. Як приклад, вихід земельних ділянок із обробітку через бажання власника такої ділянки. При цьому необхідно розуміти, що бажання власника має природу «власного внутрішнього і психологічного переконання», або ж «штучно створене» конкурентами.

Подані нижче матеріали та інформація націлена саме на донесенні цих процесів керівниками, або ж власниками бізнесу сільгоспвиробництва. Аграрна сфера – це бізнес, тому на нього діють ті ж самі правила бізнесу в цілому. Якщо розумієш правила цього бізнесу, і можеш на них впливати – ти на своєму місці. Звичайно, є відмінності і специфіка між агро та торгівлею, машинобудуванням й високими технологіями, також як бізнесами, але правила ведення справи однакові. Звісно, існують ризики, тому на цих аспектах варто особливо сконцентруватися. Необхідно розуміти ймовірні ризики, природу їх виникнення, а відтак підготувати контрзаходи для мінімізації – ось це є відмінністю, що виділяє аграрний бізнес (саме питання землеволодіння і землекористування) від решти.

Існує безліч ризиків. Вони можуть бути очевидними, або прихованими. У різних розділах ми будемо акцентувати увагу на умовних «маркерах» для виявлення значимих ризиків. Рекомендації щодо протидії таким наслідкам – це упередження виникнення несприятливих ситуацій, адже всі несприятливі ситуації мають причинно-наслідковий характер та ведуть до втрат. Для власників бізнесу не є основною проблемою недотримання технології, відсутність техніки чи перебої із ПММ чи ЗЗР. Основна проблема — це втрата ресурсу, на якому має здійснюватися агровиробництво – землі. Ризики втрати урожаю, витрати на поліпшення ґрунту, внесені добрива, тощо — все, що є незавершеним виробництвом, стає справжньою проблемою. І втрата цього всього може відбутися виключно у юридичній площині.

Ми перебуваємо у перехідному періоді. Легкість і поважність із набору і входження у сільські ради в 2010-12-х років, коли маючи невеликі кошти і близькі знайомства із керівниками земельних підрозділів сільрад/ райрад/ обласних управлінь можна було масово перетягувати і вибирати землю, навіть не питаючи про це власників. Сьогодні ситуація змінилася. Штучно підтримуваний «хаос» із невизначеності наявності чи належності землі у минулому. Сьогодні у загальному доступі відкрито практично всю інформацію: строки/ кадастри/ терміни тощо. Кожен гектар землі ідентифікується. Надалі потрібне переосмислення роботи у чітко структурованих масивах інформації: хто є дійсним власником, користувачем і де по-факту розташовується ділянка на місцевості. Зараз кожна земельна ділянка — це ресурс.

З відкриттям вільного ринку землі основна боротьба за землю буде саме на відкритому юридичному рівні. Перехідний період, в якому ми знаходимось, де ще продовжують діяти соціальні і політичні мотиви та домовленості, поки що немає чітких меж закінчення. Тобто перехід до корпоративних «суперечок» чітко у юридичній і судовій площині може відбутися непрогнозовано і для когось «раптово». Тому до такого перебігу подій також потрібно бути готовим.

Наведена вище інформація та бачення не повинно стати острахом. Із цим потрібно змиритися і принаймні спробувати себе уберегти, зекономити час, ресурси і власні кошти.

Розглянемо інформацію за трьома блоками питань:

1. Організаційна модель
2. Систематизація робіт у напрямку земельних відносин
3. Прийняття рішень у землеволодінні і землекористуванні

У цьому матеріалі ви не знайдете юридичних норм та відсилань до нормативних актів – за потреби посилання і потрібну інформацію ви зможете знайти у просторах інтернету. Натомість ці блоки інформації допоможуть системно подивитися на сутність питань супроводу земельного банку та віднайти саме ті інструменти, які є необхідними саме для вашої діяльності.

ПЕРЕХІД У ПЛОЩИНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Для спілкування в єдиному просторі введемо деякі поняття і визначення:

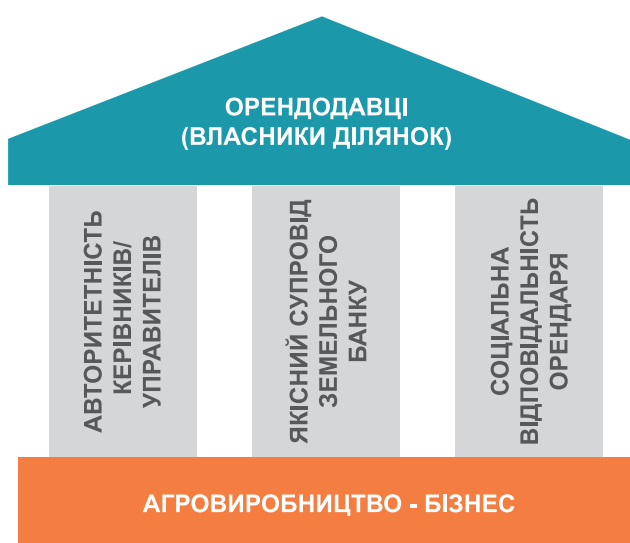
- **«земельний банк»** — це формалізовані відносини на земельний обробіток, тобто усталені договірні відносини в площині орендодавця-орендар; це є основою для обробітку землі.
- **«якість земельного банку»** — це відповідно якість таких договірних відносин. Тут «якість» означає права на обробіток і наскільки підприємство-орендар має прав перед іншими на посів, на урожай і на право здійснення обробітку в цілому; якість, як мірило інвестиційної привабливості та юридичного захисту;
- **«агрономічний обробіток»** — це всі площі, де проводяться роботи із агровиробництва.

Поняття і визначення «земельний банк» та «агрономічний обробіток» — не тотожні і не мають різне значення. Тому і похідне поняття «управління земельним банком» — це адміністрування та управління договірними відносинами (супровід договорів землекористування/власності).

Звичайно, що «агрономічний обробіток» у своїх абсолютних цифрах буде випереджати «земельний банк» з наступних причин: 1) неможливість укладення договорів на проектно-польові дороги (до 4-х % від загальних площ агровиробництва), 2) переоформлення документів на землю, що на момент таких дій унеможлиблює формалізацію орендних відносин, заорювання полів у смугах відведення полів та охоронних зон (т.з. «самозахвати»), 3) обробіток земель без закріплених прав (договорів) тощо.

Коли звучить «земельний банк такого-то підприємства складає...», «наш земельний банк охоплює...» — то чи завжди підприємства мають одне і те ж саме на увазі? Управління земельним банком по суті — є управлінням і контролем за веденням договірних відносин (формалізація — укладення/ реєстрація/ виконання/ допрацювання/ внесення змін і т.д.). Без договору обробіток де-факто є незаконним, що тягне за собою ризики втрати як самої землі (як ресурсу), так і коштів у вигляді штрафів, незавершеного виробництва та витрат на юридичний захист. Тому важливою є тотожність «наявність у підприємства землі = наявність укладених договорів».

Починати варто із укладення договорів на користування (оренда/ емфітевзис/ суборенда/ і т. д.).



Вказаний малюнок демонструє, що відбувається насправді. Тиск «конституційних прав» власників та розпорядників земельних ділянок на бізнес і агровиробництво має компенсуватися і втримуватися наступними важелями:

1. **«Важіль №1» — Авторитетність представника на місці.** «Представником» однозначно має виступати місцевий житель, або ж особа, яку знають та поважають. Тому і вимоги до представника мають бути найвищими, адже ця людина і має скеровувати «політику» власників. Звичайно, що 100% «любов і повагу» неможливо здобути і отримати, завжди знайдеться група

людей (зазвичай 10-15%), що будуть відкрито висловлювати своє невдоволення та проводити саботаж, але ці «10-15%» нейтралізуються іншими «важелями».

2. **«Важіль №2» — супровід і якість земельного банку.** Це є укладені і зареєстровані

договори користування, наявність таких договорів, вчасність нарахувань і виплат орендної плати. Адже одна справа укласти і зареєструвати договір (закріпити права користувача), а інша — якісно виконувати умови укладених договорів оренди.

3. **«Важіль №3» — соціальна відповідальність орендаря**, як еталон людяності і допомоги у скрутних обставинах, підтримка громади у соціальних програмах тощо. Необхідно стати своїм для кожного жителя».

Цей приклад наведено не даремно, адже коли у відносинах із власниками і розпорядниками землі не вистачає якогось одного важеля (колони), або ж він нівельований «як непотрібний» — зникає стійкість системи. Починаються розгойдування і вантаж тиску «конституційних прав» орендодавців розподіляється на решту важелів. А далі стійкість самої системи і головне, часові рамки стійкості — в площині теорії «опору матеріалів» — наскільки твердості колон-важелів вистачить на таке утримання.

Рекомендація №1. ЗАВЖДИ ЗБЕРІГАТИ ПРИЦИП ТРИЄДИНСТВА ВАЖЕЛІВ.

Власник бізнесу має призначити відповідальних за кожен важіль. Кожен працівник має якісно і фахово виконувати свою роль. Звичайно, що 3 важеля можуть бути в особі 1 людини, але на цей випадок існує наступна рекомендація:

Рекомендація №2. НЕМОЖЛИВО ТВЕРДО ПОЄДНАТИ В 1 ЛЮДИНІ 3 ВАЖЕЛЯ!

Кожен важіль має абсолютно різні психологічно та внутрішньо організовані процеси. Якщо ж комусь пощастило і така людина насправді є — то це скоріше за все виняток.

Оптимальність для власника бізнесу щодо вибору Важелю №1, або Важелю №3 — це є, власне, підбір відповідного працівника.

Варте уваги Важіль №2 - супровід і якість земельного банку. Цей важіль є і має бути останнім, який має втримувати до останнього ситуацію, коли решта важелів не виконуватимуть свою роль. Переходимо до структури діяльності «ВАЖЕЛЮ №2». По своїй суті супровід земельних питань — це є комплекс заходів і функцій, що мають виконуватися наступними одиницями:

Фахівець-обліковець

Попередній збір документів для заключення договорів
Надання консультацій та роз'яснення орендодавцям
Збір та надання інформації щодо бажаних форм виплати орендної плати
Збір та передача на розгляд заяв від орендодавців
Участь у видачі орендної плати в натуральній формі
Збір та передача відомостей орендної плати до бухгалтерії
Надання довідок орендодавцям
Надання іншої інформації на запити бухгалтерії

Бухгалтер обліку 1С

Функціональні обов'язки

Внесення даних в 1С
Здійснення нарахувань орендної плати по базі договорів
Опрацювання заяв по грошовій формі виплати
Вивірчення об'ємів та розмірів орендної плати, погодження їх в інших підрозділах
Підготовка відомостей на виплату орендної плати та передача до фахівців
Підготовка та надання аналітичної інформації щодо земельних питань
Підготовка та надання довідок (1ДФ, субсидія, нарахування на заборгованість, тощо)
Внесення змін по договорам/орендодавцям в 1С
Ведення бухгалтерського обліку договорів та нарахувань

Юрист-землевпорядник

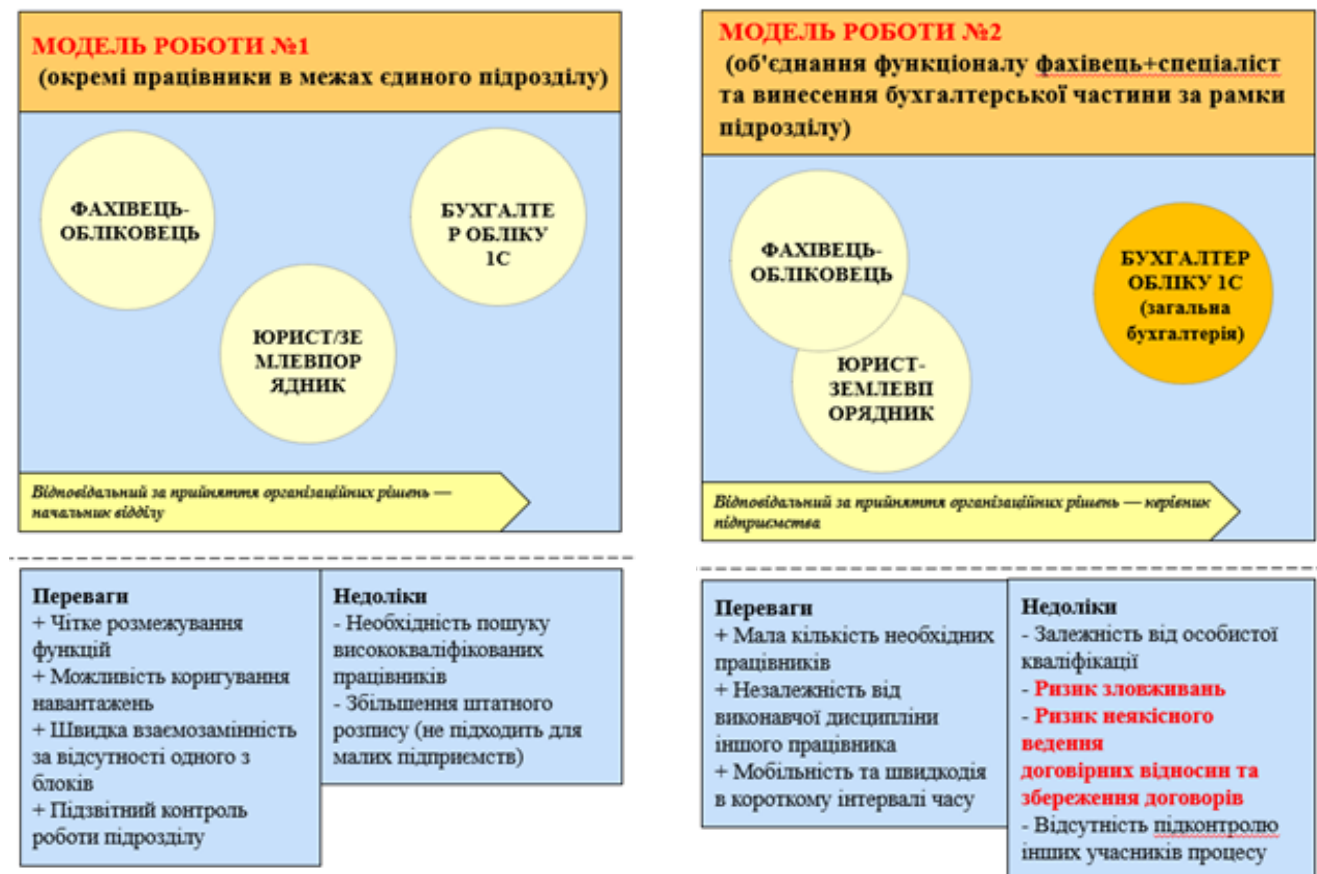
Функціональні обов'язки

Перевірка отриманих від орендодавців документів на правильність заповнення
Підготовка справ до державної реєстрації договорів
Контроль державної реєстрації
Формування справ на зберігання
Робота з реєстрації земельних ділянок
Юридична підтримка щодо земельних питань

Структурування основних функцій, які покладено на підрозділи чи людей, варто розбити по групам. Увесь функціонал за категоріями можна вважати:

- таким, що забезпечує порядок контролю за виконанням робіт;
- чітке розмежування функціональних обов'язків;
- дозволяє супроводжувати договірні відносини в площині «внесення в базу даних – консолідація – отримання звіту»;
- покриває усі питання землекористування.

Варто розглядати вказані функціональні групи у різних моделях роботи. Тут мається на увазі, що можливе поєднання груп у один підрозділ, або ж у різні підрозділи, або як окремі відділи (працівники) різних підрозділів і штатного розпису. Надалі схематичне зображення такого поєднання, або відокремленої роботи (із перевагами та недоліками):



Звичайно, що варіацій може бути безліч. Представлені вище моделі – є найбільш розповсюдженими в практиці функціонування підрозділів, які відповідають за напрям договірних (земельних) відносин. Мета функціонування такого напрямку, як «Земельні відносини» така:

1. Захищені права обробітку (укладені і зареєстровані договора оренди). Це вимагає фаховості виконавців.
2. Контрольованість процесів, вчасність реагування на проблемні питання. Це вимагає роботи в межах одного підрозділу і контролю роботи іншими працівниками.
3. Можливості швидкого переформатування роботи (дозалучення працівників/ заміни/ підміни). Це вимагає розділення роботи по блоках/працівниках.

Питання, можливо, риторичне «що ж вибрати?», однак далі ви (як власники чи керівники бізнесу) можете розробити і прийняти вашу унікальну модель побудови роботи у напрямку «супровід і якість земельного банку». Чому не можна застосувати будь-який готовий шаблон? – відповідь у рекомендації №3



Переваги + Мала кількість необхідних працівників + Незалежність від виконавчої дисципліни іншого працівника + Мобільність та швидкодія в короткому інтервалі часу	Недоліки - Перенавантаження одного працівника в "пікові" інтервали роботи - Ризик зловживань - Ризик неякісного ведення договірних відносин - Залежність від розпоряджень керівника (нерозуміння задачі)
---	---

Переваги + Мала кількість необхідних працівників + Незалежність від виконавчої дисципліни інших підрозділів + Мобільність та швидкодія в короткому інтервалі часу + уся відповідальність в межах одного відділу	Недоліки - Висока залежність від кваліфікації та фаховості - Перенавантаження в "пікові" інтервали роботи - Ризик зловживань
--	--

Рекомендація №3. КОЖЕН БІЗНЕС – ЦЕ СУТО ІНДИВІДУАЛЬНА СПРАВА ІЗ ВЛАСНИМИ ПРАВИЛАМИ І ПСИХОЛОГІЯМИ. ІСНУЮТЬ РІЗНІ ФАКТОРИ, ЯКІ ПОСТІЙНО КОРИГУЮТЬ ДІЮЧІ СХЕМИ ТА МОДЕЛІ РОБОТИ.

Щоби продовжити заглиблюватися в організаційні і структурні речі, варто зупинитися на ризиках, які існують в організаційних «моделях» і функціональних «блоках».

Ризик	Опис впливу	Оцінка	Контрміри
1 Концентрація в 1 особі функцій різних функціональних блоків	- Працівник під час виконання службових обов'язків може "заміщувати" працівника іншого блоку, що може спровокувати його до перенавантаження, депресивного стану та загального невдоволення — втрата ефективності роботи - Пряма загроза ризику №3 - "зловживання службовим становищем" із відповідними наслідками - Висока залежність від рівня підготовки та знань — відтак існує ймовірність допущення систематичних помилок у роботі в силу недосконалого знання		- Недопущення виникнення подібних ситуацій зі сторони керівництва підрозділу (заміщення на час відсутності іншим працівником відповідного модулю) - Визначення необхідної кількості персоналу для кожного модулю із заповнення штатного розпису з врахуванням даного ризик-фактору - Враховування даного фактору у нормативних та методологічних документах підрозділу
2 Недосвідченість кадрів відповідної категорії/ труднощі з підбором персоналу на місцях	- Проблема полягає у якісному виконанні покладених обов'язків на відповідного працівника - Недостатня кількість підготовлених кадрів особливо на місцях - Діючий штатний розпис не дозволяє збільшувати кількість працівників — відтак серед "працюючих" досить великий відсоток передпенсійних осіб, що категорично не сприяють нововведенням та роботі із сучасними засобами обліку/ обробки інформації/ тощо - Халатність дій недосвідчених кадрів, що можуть спричинити ризики фінансових втрат та часових втрат - Тривалий період навчання та підготовки для здобуття працівником відповідної кваліфікації		- Жорстка позиція стосовно прийому на роботу нових працівників, замість передпенсійних осіб (або переведення таких на іншу ділянку - для збільшення місця більш достойним кандидатом) - Першочергове заповнення штатних одиниць підрозділу із існуючих підготовлених працівників, враховуючи важливість покладених на підрозділ завдань - У випадку перерозподілу штатних одиниць всередині підрозділу — здійснити закріплення кураторів з числа працівників підрозділу на час здобуття відповідної кваліфікації
3 Зловживання службовим становищем	- При виконанні службових обов'язків у працівника може виникнути бажання збагачення за рахунок передачі інформації іншим особам з корисливою метою - Використання інсайдерської інформації, що стала відомою працівнику для особистого збагачення - Зведення в оману керівництва з метою приховування недбалості або фактів зловживання - Високий ризик потенційних фінансових втрат внаслідок витоку інформації або ж втрата довіри населення внаслідок таких дій відомо		- Здійснення періодичних (не рідше 1 разу в квартал) перевірок діяльності кожного працівника на предмет виявлення можливих зловживань - У випадку виявлення ознак та доведених фактів по працівнику — перехід до суворой та тижкої локалізації інформації (нерозголошення)

4 Діюче подвійне підпорядкування

- Працівник в ситі подвійного підпорядкування різним вертикалям та службам нерідко стає заручним неналежного виконання своїх обов'язків внаслідок неефективного перенавантаження додатковими обов'язками
- Кожна вертикаль та служба вважає виконання поставлених завдань **найпріоритетнішими**, не зважаючи на думку інших і самого працівника — відтак виникає непорозуміння у загальному підході до виконання обов'язків
- Можливе порушення субординації дій працівників, невідкорення розпорядженням та вказівкам керівника підрозділу ("мені керівник господарства сказав, щоб я так не робив...", "узгодьте виконання цієї роботи із керівником...", тощо)

- Визначення пріоритету впливу керівника відповідного модулю/підрозділу із затвердженням розподілу роботи та зайнятості працівника — затвердження цих норм
- Врахування даного фактору у нормативних та методологічних документах підрозділу

5 Перенавантаження в "пікові" моменти роботи

- Проблема полягає у якісному виконанні покладених обов'язків на відповідного працівника
- Ситуації та швидкість мобілізації для виконання поставлених термінових завдань нерідко стають приводом для додаткового залучення інших працівників
- У ситуаціях неможливості додаткового залучення — працівник може дійти до стану виснаження або апатії до поставленої задачі — що може призвести до небезпечності та халатності у виконанні роботи із відповідним ризиком №3

- Для унеможливлення створення "піків" навантаження необхідно розробити плани та графіки роботи до виконання
- Здійснення періодичних нарад (1 раз на 2 тижні) із працівниками для виявлення загроз відростання "піку"
- При запланованих швидких мобілізаційних заходах — здійснити оцінку необхідних ресурсів для кріпкого перерозподілу/ залучення
- Врахувати норматив можливих перевантажень (+15%) при визначенні штатної кількості необхідних працівників

Крім того, відповідно до самої сутності і потреби в існуванні земельного напрямку — захисту інтересів землекористування, слід розуміти ризикованість існування земельного банку.

Параметр «СТУПІНЬ РИЗИКОВОСТІ ДОГОВОРУ»

		Високий рівень Низький рівень	
	Опис	Необхідність виправлень	Залучення власника землі
«1»	Проблем не виявлено. Все в рамках діючого законодавства і прав користування		
«2»	Необхідні доопрацювання договорів: - Заповнення усіх пунктів у договорі - Наявність усіх додатків - Перенесення інформації до державних реєстрів майнових прав		
«3»	Необхідні виправлення: - Доопрацювання усіх невід'ємних частин договору - Перепідписання документів (коли підписи відрізняються від офіційних) - Доопрацювання додаткових угод (спливають терміни оренди) - Перереєстрація прав власності/ користування у державних реєстрах прав		
«4»	Проблематика у правах і подальшому використанні: - Сертифікати (паї)/невитребувані паї - Закінчення договорів по даті заключення - Втрачені договори без перенесеної інформації до державних реєстрів прав		
«5»	Відсутність реєстрації договорів оренди		

Для досягнення поставленого завдання, нерідко для самого керівника підрозділу/підприємства чи власника найважчим є донесення до «виконавців» сутності необхідних дій. Тому, коли мова йде про системність роботи, перш за все необхідно:

- Зрозуміти кінцеву мету для роботи із кількісними та якісними показниками. Виконання цих показників і є визначальним у оцінці самого працівника.
- Розробити регламенти з чіткими виконавцями та проходженням процесу. Регламенти повинні бути складеними до кожного окремого процесу. Однак чітке розуміння працівника, що від нього вимагається — є гарантованим результатом успішної роботи.

Рекомендація №4 СТАВТЕ ЗАДАЧУ НА ВИКОНАННЯ І ОЦІНЮЙТЕ КІНЦЕВУ РОБОТУ ПРАЦІВНИКА ЛИШЕ ЗА КІЛЬКІСНИМИ ТА ЯКІСНИМИ ПОКАЗНИКАМИ

У попередній частині була розглянута побудова системного управління напрямку «земельні питання», проте для якісного його функціонування необхідно «вдихнути життя» і постійно підтримувати наступне:

- контроль виконання завдань/ контрольованість процесів;
- контроль за якістю земельного банку;
- постійне отримання актуальної інформації – базису для прийняття тих чи інших рішень.

Вказані дії повинні проходити без втручання у виробничі процеси, тобто без відриву працівників, що залучені у ці процеси. Володіння інформацією і власне розрахунок слабких місць системи – на передньому управлінському місці. Звичайно, що керівнику завжди легше викликати до себе працівника на пояснення, надати завдання на підготовку того чи іншого звіту (який по своїй суті згодом перетворюється на основну роботу працівника – виникає таке поняття як «крадіжка ефективного часу»). Звичайно, легше також використати контрольно-ревізійні методи контролю і покарань. Однак у цьому вихорі під назвою «легше» втрачається ефективність працівника, який у постійному відволіканні від основної роботи перемикає мозок з «виконавця» на «шукача-аналітика». Саме тому ефективність визначається:

1. розробкою/ впровадженням ІТ-систем обліку в реальному часі - автоматизація введення та супроводу інформації (в т.ч. договора оренди, кадастрова інформація, тощо);
2. застосуванням принципу «4-х очей», коли підтвердження операції або контроль введеної інформації має проходити через контролера. «Контролером» може бути працівник іншого функціонального блоку або підрозділу;
3. запровадження системи обліку виконаної роботи (виключно у кількісних показниках) на основі ІТ-системи (KPI).

Схематично структура матиме такий вигляд:

Рис. 1. Загальний принцип побудови ІТ системи обліку в реальному часі

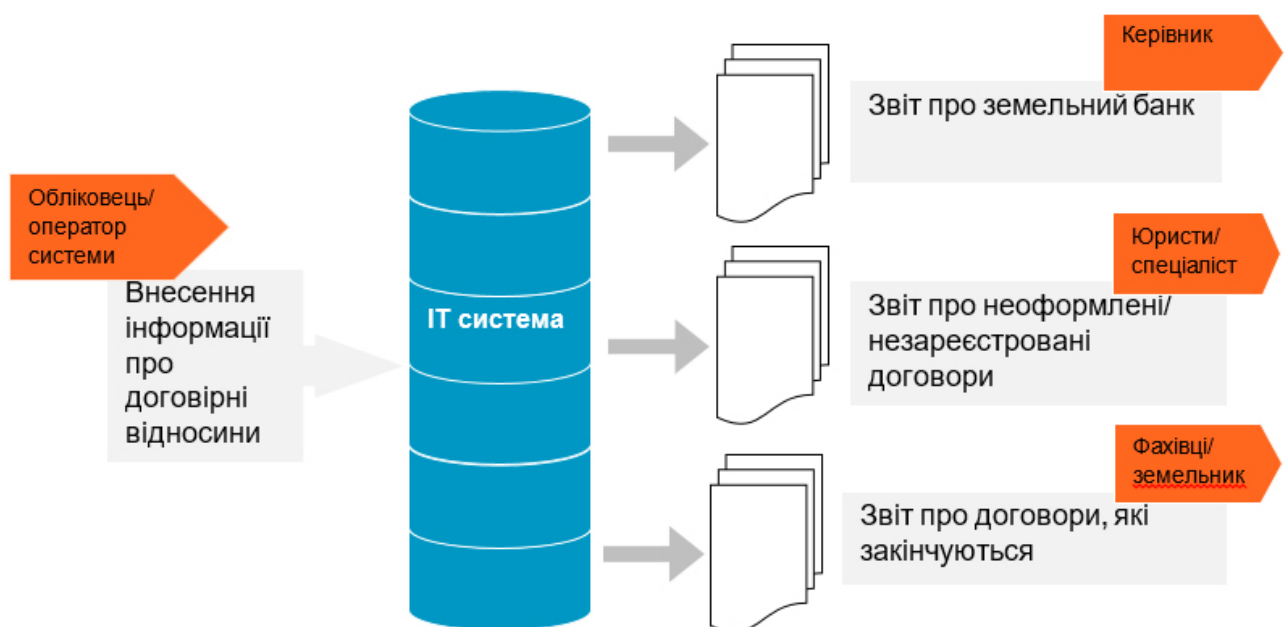
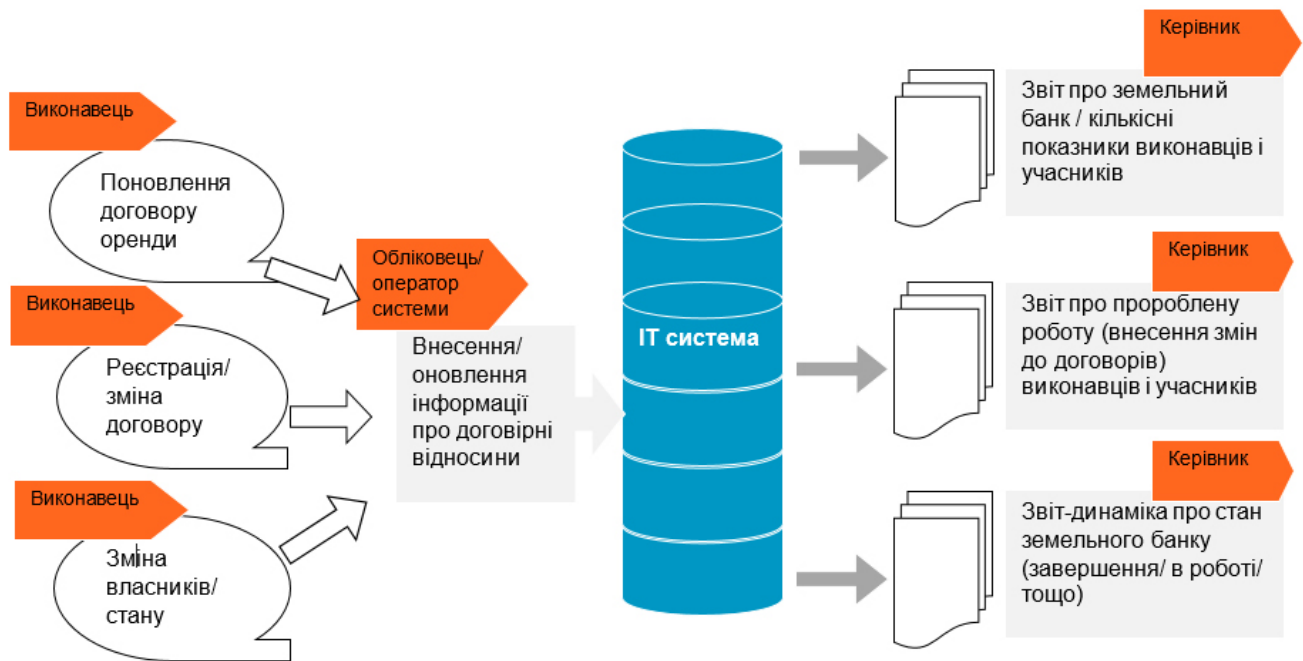


Рис. 2. Побудова принципу «4-х очей»/ KPI-системи обліку



Наочні приклади, як система і систематизація можуть вплинути на прийняття рішень:

- власник/керівник формуючи із системи відповідні звіти може розуміти наскільки та чи інша сільрада є «проблемною» з огляду на стан договорів оренди. Це дозволяє спланувати заходи соціальної підтримки населення та підтримки лояльності у власників/розпорядників прав власності на землю;
- власник/керівник може оцінити дії та ефективність працівників (кожного працівника) по проробленій роботі. Який саме працівник або ланка є найслабшою. Пряма мотивація по фактичним результатам роботи.
- розуміння поняття «земельний банк» із даними агрономічних служб – коригування бажань обробляти із зафіксованими правами на обробіток. Принаймні розуміти ступінь ризику від самовільного обробітку (в масштабах сільради/масиву);
- проведення аналізу та прогнозування розмірів та бюджетів на виплату орендної плати;
- здійснення перерозподілу сил та ресурсів/ фінансування на землі «із високим ризиком втрат».

При чому усю інформацію власник/керівник отримуватиме у вигляді звіту напряму із системи (без відриву працівників від основної роботи та ймовірного навмисного викривлення інформації) у оперативному режимі «прямо зараз».

Рекомендація №5. УСЯ ІНФОРМАЦІЯ І ОБЛІК МАЄ ПРОВОДИТИСЯ ВИКЛЮЧНО У ОБЛІКОВІЙ ІТ-СИСТЕМІ

І наостанок — моделювання запитань та відповідей для власників бізнесу.

Питання 1. Яким чином повернути цілісність земельного банку?

Є 3 шляхи розв'язання проблематики єдності контурів (без шахматного розміщення ділянок):

1. Юридична міна ділянок (нотаріальна дія пов'язана із переуступкою і обміном правами власності на земельні ділянки). Вказаний шлях став можливим з 2016 року, коли нотаріусам надали доступи до баз поземельних книг, кадастрових систем. Фінансові затрати (~4000 грн./операція обміну)
2. Тимчасові обміни (по технічних договорах обміну) із винесенням на край масиву ділянок громадян, що не бажають продовжувати договірні відносини.
3. Активна робота менеджерів у грошовій мотиваційній площині. Але варто зважати на той факт, що припинення орендних відносин/ самостійний обробіток/ передача земель у користування інших — є виключним особистим волевиявленням самого власника. І якщо думка власника земельної ділянки протилежна вашому бажанню — то цілісність зберегти не вдасться.

Питання 2. У 2017-18 році буде проводитись заключення нових договорів землі з пайовиками. Чи в змозі будуть фахівці земельного напряму поновити договори оренди з пайовикам, хоча б на той самий об'єм землі?

За спільної роботи керівників підприємств — на передньому краї спілкування, авторитету і представництва інтересів Компанії, працівників земельного напряму — в частині підготовки договорів, документації та розгортанні соціальних програм підтримки, — такими спільними зусиллями однозначно це буде можливо.

Знову ж, зважаючи на те, що «припинення орендних відносин/ самостійний обробіток/ передача земель у користування інших — є виключним особистим волевиявленням самого власника» при вчасній соціальній, фінансовій та політичній підтримці, той самий об'єм також буде можливим.

Питання 3. Причини втрати земельного банку, що призвело до шахматного розміщення ділянок?

Шахматне розміщення ділянок — це явище, при якому ділянки визначені в натурі (у кадастрових межах) на місцевості та розміщуються по реальному факту прав обробітку/ власності. Виникнення такого явища відбувається постійно, зважаючи на такі обставини:

- бажання самого власника земельної ділянки залишатися у своєму, чітко визначеному кадастровому місці, по завершенню договірних відносин і небажанні ці договірні відносини продовжувати (це є законне право такого власника);
- полишення самим Підприємством земельних ділянок із високим ризиком понесення ймовірних втрат незавершеного виробництва. В цьому випадку, не маючи формалізованих договірних відносин (або отримавши відмову власника ділянки на продовження оренди/ або отримавши відмову на здійснення тимчасових обмінів із переміщенням поза межі масиву) ділянка полишається від обробітку;
- недобросовісні та навмисні дії конкурентів, що ставлять за мету розгойдування ситуації та створення напруги серед орендодавців — мета з якою заключаються і реєструються договори оренди у хаотичному порядку для завдання незручностей.

Питання 4. Причини повсякмісної «шахматки» у місцевих фермерів?

Які методи фермери використовують та чому не вдалось такого результату отримувати у підприємстві?

Для Підприємства захист власних інтересів і зменшення ризику понесення ймовірних втрат – це є головною метою. З метою цього захисту і формалізуються відносини (укладаються договори) з подальшою реєстрацією. Продовження відносин із тим чи іншим орендарем у переважній більшості визначаються:

- авторитетом керівника
- соціальною підтримкою і вирішенням проблем громади (а не сільського голови) і участю у житті села.

У випадку відсутності такого соціально-політичного направлення, власники ділянок починають шукати можливості найдорожчого «продажу своєї лояльності».

Підприємство завжди оцінює свої кроки на «купівлю лояльності» власника, адже купивши лояльність, вона тим самим має забезпечити рівність і «лояльність» усіх орендодавців. Тому, в окремих випадках, маємо ситуації неспроможності соціального задоволення запиту громади, і відсутніх фінансових можливостей «купівлі лояльності». Саме цим і користуються фермери.

Місцеві фермери, як правило, укладають договори оренди лише в межах тої сільської ради, в якій проживають, та з близькими до них людьми, заповнюючи вакуум соціальної підтримки та авторитету.

Початковий рівень і бажання усі мають однаковий - заключений договір оренди/ здані в роботу документи, це вже потім включаються механізми спритності у реєстрації прав на обробіток.

**ALEXANDROV
& PARTNERS**

Безпека

Внутрішня та зовнішня безпека агробізнесу: найбільш вразливі сторони

Чинники, що становлять небезпеку для агробізнесу, можна розділити на зовнішні та внутрішні

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА БЕЗПЕКУ АГРОБІЗНЕСУ.

- 
- 1. ПРИРОДНІ ЧИННИКИ:**
 - Навколишнє середовище, погодні, кліматичні умови.
 - Якість природних ресурсів, що використовуються у виробництві.
 - 2. ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ:**
 - Недосконалість та нестабільність законодавства.
 - Корупція державних органів.
 - Бюрократія.
 - Зовнішньополітичні обмеження (у тому числі щодо можливості взаємодії з іншими державами тощо).
 - 3. ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ:**
 - Валютні коливання.
 - Валютні обмеження.
 - Підвищення валютного контролю тощо.
 - 4. СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ:**
 - Відсутність якісного та кількісного людського ресурсу.
 - 5. ПРОТИПРАВНІ ДІЇ ТРЕТІХ ОСІБ:**
 - недобросовісна конкуренція (промислове шпигунство, рейдерство, самовільне захоплення земель, поширення недостовірної інформації тощо);
 - кримінальні ризики;
 - headhunting.
 - 6. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ РІЗНИХ ВИДІВ.**

Протидія зовнішнім чинникам в агробізнесі відбувається через використання менеджментом компанії систем управління відповідною категорією ризиків. З огляду на природу зовнішніх факторів та, переважно, неможливість впливати на них, протидія проявляється у вжитті заходів, спрямованих на їх попередження та мінімізацію втрат.

ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА БЕЗПЕКУ АГРОБІЗНЕСУ.

Серед основних внутрішніх факторів, які можуть негативно вплинути на аграрне підприємство, можна виділити наступні:

1. ВНУТРІШНІ РИЗИКИ ЗМЕНШЕННЯ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКУ ТА ІНШИХ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ:

- втрата земельного банку через неналагоджену систему роботи із власниками землі;
- псування засобів виробництва;
- відсутність належної PR-стратегії.

2. НЕ ОПТИМІЗОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ВСЕРЕДИНІ ГРУПИ КОМПАНІЙ:

- порушення законодавства в діяльності компанії;
- незбалансованість фінансових потоків;
- незбалансованість системи управління бізнесом;
- наявність у структурі фактично непотрібних компаній (у тому числі нерезидентних), які були придбані, не є необхідними для бізнесу та при цьому не були ліквідовані та які необхідно утримувати;
- фізична та технічна незахищеність;
- низька якість роботи ключових департаментів, відповідальних за безпеку (фінансовий, юридичний, внутрішня служба безпеки);
- відсутність належної системи роботи із інформацією.

3. ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНЕ ШАХРАЙСТВО:

- при закупівлях;
- на виробництві;
- при реалізації;
- у сфері управління та контролю.

4. НЕЯКІСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА:

- низька корпоративна культура;
- невмотивованість персоналу;
- зловживання родинними зв'язками;
- відсутність систем навчання персоналу.

Протидія внутрішнім чинникам відбувається переважно за рахунок побудови всередині компанії систем, що направлені на виявлення та усунення проблем, що можуть завдати збитків підприємству, зокрема систем протидії шахрайств, систем управління активами та персоналом.

Забезпечення безпеки агробізнесу та попередження порушень

2.1. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА АГРОБІЗНЕСУ

ІНФОРМАЦІЯ, ЯКА ПІДЛЯГАЄ ЗАХИСТУ

Інформація - будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

ІНФОРМАЦІЯ З ОБМЕЖЕНИМ ДОСТУПОМ



КОНФІДЕНЦІЙНА

Інформація про фізичну особу, а також інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, крім суб'єктів владних повноважень. Конфіденційна інформація може поширюватися за бажанням (згодою) відповідної особи у визначеному нею порядку відповідно до передбачених нею умов, а також в інших випадках, визначених законом.

До такої інформації відносяться персональні дані співробітників та клієнтів, відомості про систему захисту інформації, здійснення охорони на підприємстві, таємниця листування, телефонних переговорів, поштових відправлень, телеграфних чи інших повідомлень тощо.



ТАЄМНА

Інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.



СЛУЖБОВА

Відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці. Сюди ж можна зарахувати відомості про структуру підприємства, його власників, масштаб виробництва, ноу-хау, ринкову стратегію, прийняття та виконання окремих рішень керівництва, PR плани, товарно-матеріальні цінності, інформацію щодо врожаю, задокументовані карти полів, інформацію про пайовиків включаючи реєстр пайовиків, тощо.

! У внутрішніх документах підприємства необхідно окремо визначити максимальний перелік відомостей, які є конфіденційною інформацією та становлять комерційну таємницю.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ІНФОРМАЦІЮ

ДИСЦИПЛІНАРНА

ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА

КРИМІНАЛЬНА

АДМІНІСТРАТИВНА

Найскладнішими питаннями в спорах щодо відшкодування нанесеної шкоди внаслідок розголошення комерційної таємниці є:

- визначення розміру нанесеної шкоди;
- факт розголошення комерційної таємниці.

СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РОБОТИ ІЗ ІНФОРМАЦІЄЮ НА АГРОПІДПРИЄМСТВІ/В АГРОХОЛДИНГУ

Основними напрямками роботи системи інформаційної безпеки є:

1. РАНЖУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА ОБМЕЖЕННЯ РІВНІВ

- кожному виду інформації має бути присвоєно рівень важливості;
- комерційні процеси та стратегічні документи мають бути у доступі лише для потрібної категорії співробітників;
- обмежити можливості фізичного винесення документів з офісу компанії;
- обмежити можливості копіювання документів.

2. РОБОТА З ВХІДНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ.

У групі компаній мають бути чітко врегульовані правила роботи з вхідною інформацією. Так, необхідно встановити:

- який запит/інформація, до якого відділу та якій відповідальній особі має бути направлений;
- строки, протягом яких запит має бути переданий відповідальній особі та протягом яких має бути здійснена реакція на запит;
- правила перевірки вхідної інформації;
- відповідальність за невиконання правил роботи з вхідною інформацією;
- обсяг інформації про агрохолдинг, яким має володіти кожна категорія співробітників;
- автоматичне копіювання вхідних електронних листів, які надходять на адресу співробітників відділу, на керівника відділу.

3. РОБОТА З ВИХІДНОЮ

При роботі з вихідною інформацією мають бути встановлені:

- порядок виходу такої інформації;
- особа, відповідальна за перевірку вихідної інформації та правила такої перевірки;
- строки, протягом яких інформація має бути надана тощо;
- відповідальність за невиконання правил роботи з вихідною інформацією;
- обсяг інформації про агрохолдинг, яким має володіти кожна категорія співробітників;
- автоматичне копіювання вихідних електронних листів, які надходять на адресу співробітників відділу, на керівника відділу.

Особлива увага в агрохолдингах має надаватися строкам та правилам надання інформації та відповідей на запити із місцевих офісів, від орендодавців, ЗМІ, а також в екстрених випадках.

4. РОБОТА З PR ІНФОРМАЦІЄЮ.

5. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ТА ДОКУМЕНТАЦІЇ.

6. ПРОТИДІЯ ВИТОКУ ІНФОРМАЦІЇ СПІВРОБІТНИКАМИ.

Робота з колективом підприємства передбачає зокрема:

- укладення з кожним співробітником окремого договору про нерозголошення інформації, включення пунктів про нерозголошення до трудового договору;
- розробку положення про конфіденційність та ознайомлення співробітників з даним положенням;
- за необхідності та в окремих випадках - розроблення окремої декларації працівника компанії про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації й, відповідно, підписання її;
- встановлення відповідальності за кожен факт розголошення такої інформації;
- регулярне проведення роз'яснювальної роботи.

Також має бути призначена окрема відповідальна особа за забезпечення заходів щодо захисту інформації та забезпечено постійний моніторинг на предмет виявлення потенційних каналів витоку інформації.

7. ПРЕВЕНТИВНІ ЗАХОДИ У ВІДНОСИНАХ З КОНТРАГЕНТАМИ.

З метою уникнення витоку таємної інформації через контрагентів аграрного підприємства, кожен договір з контрагентом має містити розділ про конфіденційність, яким має бути передбачено:

- перелік відомостей, які становлять конфіденційну інформацію, комерційну таємницю;
- зобов'язання контрагента вживати заходи для збереження цих відомостей;
- заборону розголошувати таку інформацію та використовувати її у своїх інтересах без дозволу підприємства;
- відповідальність за порушення вищезазначених вимог та порядок притягнення до відповідальності.

8. НАЯВНІСТЬ ЗАХИЩЕНИХ СИСТЕМ ЗБЕРІГАННЯ ТА ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ.

9. ЗБІР ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНО ВАЖЛИВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.

Робота з інформацією про співробітників дозволить:

- виявляти їхні слабкі та сильні сторони й залучати до того виду праці, який забезпечить максимальну користь для агробізнесу;
- виявляти можливі випадки витоку інформації;

Робота з інформацією про конкурентів:

- не дозволить конкурентам скористатися слабкими місцями агрохолдингу;
- забезпечить можливість холдингу не упустити зміни в регіоні при взаємовідносинах з власниками землі та місцевими громадами.

10. ОБМЕЖЕННЯ ДОПУСКУ ТРЕТІХ ОСІБ НА ПІДПРИЄМСТВО.

2.2. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА АГРОБІЗНЕСУ

1. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА У ВІДНОСИНАХ З ОРЕНДОДАВЦЯМИ ЗЕМЛІ.

- Аудит земельного банку.
- Наявність земельного відділу, діяльність якого має бути чітко зарегламентована, регулярно перевірятися та який має додатково мотивуватися (KPI-мотивація).
- Електронна автоматизована база договорів оренди.
- Чітка відповідність умов договорів оренди законодавству.
- Належне оформлення договорів оренди.
- Державна реєстрація прав за договорами оренди.

2. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН.

- Чітка урегульованість всіх корпоративних відносин.
- Дотримання процедур скликання, проведення загальних зборів учасників/акціонерів.
- Детальне врегулювання відносин між власниками бізнесу (укладення акціонерних угод тощо).

3. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА АКТИВІВ.

- Проведення ґрунтового аудиту (due diligence) всіх активів підприємства, яке придбавається.
- Перевірка земельного банку як основна складова due diligence.
- Оплатність всіх операцій переходу права власності на активи (навіть в середині групи компаній).
- Додаткове забезпечення активів, на які може бути здійснено посягання зі сторони третіх осіб (передача в іпотеку, статутний капітал тощо).

4. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА У ВІДНОСИНАХ З КОНТРАГЕНТАМИ (КРІМ ОРЕНДОДАВЦІВ).

- Перевірка контрагентів та пов'язаних з ними осіб по базовим реєстрам (Єдині державні реєстри судових рішень, юридичних осіб, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно).
- Проведення детальної інформаційної розвідки щодо інформації про контрагента поза межами базових джерел та реєстрів.
- Детальне договірне врегулювання всіх відносин з контрагентами (питання розголошення конфіденційної інформації, застосування та виплати штрафних санкцій, недопущення можливості розірвання договору контрагентом в односторонньому порядку тощо).
- Проведення тендерів на поставку товарів, робіт, послуг.

5. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА У ВІДНОСИНАХ ЗІ СПІВРОБІТНИКАМИ.

Юридична безпека у відносинах зі співробітниками досягається цілим комплексом методів. Із кожним працівником має бути укладено/підписано:

- трудовий договір;
- договір про конфіденційність;
- в окремих проектах - розписку про нерозголошення конфіденційної інформації.
- посадову інструкцію.

Всі внутрішні процеси мають бути врегульовані окремими правилами та політиками.

6. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА У ВІДНОСИНАХ З ДОВІРЕНИМИ ОСОБАМИ.

- Угоди про взаємовідносини з довірчого управління.
- Недатовані угоди та протоколи з підписом довіреного управителя про продаж частки/активу.
- Розписки про передачу коштів довірній особі для поповнення статутного капіталу тощо.
- Угоди про надання послуг номінального бенефіціара.
- Договори опціону щодо придбання часток/акцій/активів/прав бенефіціара.

7. ЮРИДИЧНА БЕЗПЕКА ВЛАСНИКІВ БІЗНЕСУ.

- Недопущення притягнення власників до будь-якого виду відповідальності.
- Недопущення стягнення з них будь-яких коштів або звернення стягнення на їх особисті активи.
- Забезпечення надійної та оптимальної з точки зору податкових витрат системи отримання власником прибутку від діяльності бізнесу.
- Мінімізація ризиків виходу активів з-під контролю власника.



2.3. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА АГРОБІЗНЕСУ

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА АГРОБІЗНЕСУ ЗАБЕЗПЕЧУЄ СТАН, ПРИ ЯКОМУ АГРОПІДПРИЄМСТВО:

- має безперебійну платоспроможність навіть у низький сезон (наприклад, посівні роботи);
- має стабільний фінансовий ресурс для розширення, підвищення ефективності, впровадження нових технологій тощо;
- має достатню фінансову незалежність та альтернативність при прийнятті фінансових рішень;
- здатне протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, які можуть завдати йому збитків;
- забезпечує захищеність фінансових інтересів власників бізнесу.



ЕЛЕМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ:

1. Постійний аналіз внутрішніх (в середині підприємства/бізнесу) та зовнішніх (на рівні регіону, країни, світу) економічних ситуації та тенденцій.

В компанії має бути побудована система моніторингу зовнішніх факторів, що можуть вплинути на фінансовий стан підприємства.

2. Контроль, планування та бюджетування.

Робота із фінансами компанії обов'язково має включати контроль, планування та бюджетування, що має бути віднесено до посадових обов'язків фахівців фінансових відділів.

3. Обмеження доступу до фінансової інформації та звітності, інших ключових даних:

- паролі, логіни, коди доступів повинні бути відомі мінімальній кількості відповідальних осіб; при цьому вони також мають бути зафіксовані в окремому джерелі та зберігатися у доступному для власників бізнесу місці;
- у кабінетах фінансового департаменту, у яких зберігаються ключові документи та/або готівкові кошти, мають бути встановлені камери відеоспостереження;
- встановлення заборони винесення досьє або інших носіїв з фінансовою інформацією з офісу підприємства.

4. Виключення одноосібності в прийнятті фінансових рішень:

- наявність подвійного підпису банківських та інших господарських документів;
- обмеження фінансового ліміту рішень, які можуть самостійно прийматися виконавчим органом;
- створення системи погодження ключових фінансових рішень, прийнятих одним органом підприємства, з іншим вищим органом;
- проведення тендерів щодо закупівлі товарів, робіт, послуг; тендерна діяльність підприємства також має бути чітко зарегламентована, щоб уникнути зловживань та шахрайства.

5. Контроль фінансової діяльності та фінансового стану бізнесу:

- регулярне проведення внутрішнього аудиту, інших необхідних внутрішніх перевірок (внутрішній аудит та перевірки проводяться внутрішніми департаментами агрохолдингу);
- проведення зовнішніх аудитів – із залученням незалежних спеціалістів.

6. Диверсифікація ризиків:

- зберігання коштів холдингу в різних валютах, різних банках (навіть у банках різних юрисдикцій);
- за можливості, здійснення фінансових потоків через кілька різних підприємств групи, які можуть бути взаємозамінними;
- наявність у групі системи суб'єктів господарювання, які знаходяться на різних системах оподаткування;
- наявність у ключових підприємств групи банківських рахунків, відкритих у різних банках;
- створення системи взаємозамінності персоналу.

7. Протидія внутрішньокорпоративному шахрайству.

Розробка, впровадження та контроль систем протидії внутрішньокорпоративному шахрайству.

8. Робота з дебіторською заборгованістю.

Забезпечення своєчасного надходження коштів на рахунки підприємства при роботі із боржниками.

9. Створення резервних фондів.

Резервні фонди мають дозволяти підтримувати діяльність бізнесу протягом мінімум 1 місяця у випадку відсутності будь-яких надходжень. Звичайно, бажано, щоб резервний фонд покривав хоча б 3 місяці діяльності бізнесу.

10. Взаємодія між фінансовим та юридичним департаментами.

В компанії має бути належним чином налагоджений обмін документами (наприклад, укладеними договорами, підписаними актами, судовими рішеннями про визнання права власності тощо) між зазначеними двома департаментами.

11. Розумність залучення кредитних коштів та роботи з контрагентами:

- кредитні кошти мають залучатися за найнижчою вартістю;
- відповідальні особи виступають майновими поручителями;
- за наявності боргових зобов'язань у компанії, вони мають бути структуровані таким чином, щоб не допустити концентрацію значного пакету акцій/часток однією особою/конкурентом;
- кожен контрагент має проходити детальну перевірку;
- рахунки мають відкриватися в банках з хорошою репутацією та системою безпеки платежів;
- всі розрахунки рекомендується проводити у безготівковій формі (у тому числі виплати орендної плати пайовикам).

12. Використання системи KPI-мотивації персоналу, де це можливо.

Використання KPI-мотивації забезпечує прозору мотивацію персоналу та скорочує витрати на преміальний фонд мінімум на 20% у порівнянні з підприємствами, у яких премії виплачуються безсистемно.

13. Забезпечення постійного on-line доступу власника до фінансових показників бізнесу.

Використання Інтернет-банкінгу власником бізнесу для контролю за операціями на банківських рахунках підприємства.

2.4. ТЕХНІЧНА БЕЗПЕКА АГРОБІЗНЕСУ

1. Техніка безпеки та охорона праці.

Робота працівників підприємства має відбуватися із дотриманням положень про техніку безпеки та охорони праці.

На сільськогосподарському підприємстві рекомендується створити службу охорони праці та призначити інженера з охорони праці або іншу відповідальну особу, яка має слідкувати за дотриманням правил техніки безпеки та проводити необхідні інструктажі для працівників, що має закріплюватися документально.

2. Технічне обслуговування транспортних засобів, пристроїв та механізмів.

Однією із складових технічної безпеки аграрного підприємства є справність технічних засобів та пристроїв.

Такими засобами, зокрема, є:

- автомобілі, комбайни, трактори та інші виробничі механізми;
- комп'ютерна техніка;
- обладнання: відеокамери, навігатори, систем геолокації, GPS пристрої, сервери, системи сигналізації.

3. Допуск до роботи та робота з персоналом.

Забезпечення технічної грамотності персоналу, який працює із технікою підприємства.

4. Засоби нагляду, контролю та стеження.

Дієвим способом захисту компанії від шахрайських дій є впровадження на підприємстві RFIT технологій та систем геолокації GPS. Системи GPS/GPRS моніторингу транспортного засобу забезпечують:

- контроль цільового використання службового автотранспорту;
- неможливість документального збільшення (накручування) пробігу;
- контроль витрат палива;
- контроль простоїв автотранспорту;
- протоколювання водіїв та контроль робочого часу;
- запобігання крадіжок вантажів.

Додатковими заходами запобігання порушень технічної безпеки та протидії шахрайству є встановлення систем постійного відеоспостереження та охоронних систем, що застосовуються як в приміщеннях для контролю за серверами та технічними пристроями, так і ззовні будівель для уникнення та виявлення крадіжок та інших шахрайських дій

5. Захист комп'ютерної техніки та інформаційних баз.

Компанія має бути забезпечена кваліфікованою підтримкою ІТ-фахівців щодо захисту цифрової інформації.

6. Технічна безпека при роботі з підрядними організаціями та контрагентами.

У роботі із контрагентами та підрядними організаціями має контролюватися дотримання ними технічних вимог та безпеки при виконанні робіт та наданні послуг.

7. Використання інноваційних технологій.

Впровадження в роботу компанії інноваційних технологій, що мають сприяти підвищенню її технічної безпеки.

Внутрішньокорпоративне шахрайство в агробізнесі

ПИТАННЯ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ Й ЗЛОВЖИВАННЯ ПЕРСОНАЛУ Є ПРИНЦИПОВО ВАЖЛИВИМИ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.



Внаслідок нехтування питанням протидії внутрішньокорпоративному шахрайству, власники агропідприємств можуть втрачати до 25% бюджету.



Компанії, які ефективно використовують системи протидії внутрішньокорпоративному шахрайству, знижують втрати від нього до рівня не більше 5% .

СЕРЕД ОСНОВНИХ ВИДІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ШАХРАЙСТВА :

1. ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗАКУПІВЕЛЬ:

- завищення закупівельних цін для отримання додаткової особистої винагороди від продавців/постачальників;
- маніпуляції з якістю продукції та обсягом закупівель;
- використання ресурсів (транспортних, ЗЗР, добрив тощо) в особистих цілях або для оброблення земель власних невеликих господарств.

2. НА ВИРОБНИЦТВІ:

- розкрадання готової продукції;
- розкрадання сировини, матеріалів, запчастин;
- неконтрольований продаж неврахованої продукції з метою особистого збагачення;
- збір урожаю сторонньою технікою;
- маніпуляції зі здійсненням виплат пайовикам;
- неправомірне використання техніки.

3. ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ:

- махінації з визначенням якості продукції та обсягами продажів;
- маніпулювання інсайдерською інформацією з метою збуту товару на власні або інші зацікавлені компанії;
- заниження цін для додаткової особистої винагороди від покупців.

4. У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ:

- виведення активів на власні не пов'язані з групою фірми;
- продаж інсайдерської інформації конкурентам;
- укладення необґрунтованих контрактів та виведення коштів;
- маніпулювання звітністю.

3.1 РОЗКРАДАННЯ МАТЕРІАЛІВ ТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Процеси, які спонукають до незаконного привласнення активів юридичної особи:

- відсутність або недостатність заходів контролю, які дозволяють попереджати/виявляти шахрайство;
- концентрація надмірних повноважень у однієї особи;
- порушення принципу невідворотності покарання;
- наявність доступу до інформації у обмеженого кола осіб;
- кругова порука в трудовому колективі;
- байдужість до подій зі сторони керівництва та/або колег;
- відсутність ревізій та аудиторських перевірок.

Розкрадання є тим видом порушень, за які відносно реально притягнути особу до адміністративної або кримінальної відповідальності, якщо надати належну доказову базу.

ТОЧКИ РИЗИКУ РОЗКРАДАННЯ МАТЕРІАЛІВ ТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Для того щоб реалізувати систему, яка буде ефективно діяти проти розкрадання матеріалів та сільськогосподарської продукції, перш за все, необхідно здійснити ґрунтовний аналіз всіх виробничих процесів та визначити, де існують найбільші ризики розкрадання.

НАЙПОШИРЕНІШІ ТОЧКИ РИЗИКУ:



- посів, удобрення, збір урожаю;
- відвантаження після закупівлі;
- під час зберігання на складах;
- для ПММ: бензовози-заправники, «злив» безпосередньо з техніки.

СПОСОБИ ПРОТИДІЇ РОЗКРАДАННЮ (ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ КОМПЛЕКСНО):



- встановлення та перманентна перевірка вимірювальних приборів;
- використання програми «Інспектор АЗС», GPS-моніторинг;
- відеонагляд та охорона на складах, проведення інвентаризацій та внутрішніх перевірок;
- призначення матеріально відповідальних осіб;
- використання KPI-мотивації;
- щоденна звітність про кількість та умови використаних матеріалів за день;
- позапланові перевірки.

ПІД ЧАС ЗБОРУ УРОЖАЮ СЛІД:



- забезпечити охорону на полі;
- організувати рух автомобілів між полем та елеватором без зупинок;
- цілодобовий контроль техніки через програми контролю;
- перевіряти кожен транспортний засіб перед виїздом;
- використовувати GPS-моніторинг;
- перевіряти справність вагів, фіксувати час вивантаження та завантаження.

ВИД ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, ДО ЯКИХ МОЖЛИВО ПРИТЯГНУТИ ОСОБУ ЗА РОЗКРАДАННЯ



АДМІНІСТРАТИВНА



КРИМІНАЛЬНА

3.2. ШАХРАЙСТВО ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗАКУПІВЕЛЬ

НАЙПОШИРЕНІШИМИ СПОСОБАМИ ШАХРАЙСТВА ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ Є:

1. Завищення закупівельних цін.
2. Лобіювання інтересів певного постачальника:
 - розробка тендерної документації під конкретного постачальника;
 - вказівка у тендерній документації вимог, які є заздалегідь не вигідними для незаангажованих постачальників.
3. Завищення обсягів товару, який закуповується.
4. Придбання низькоякісного товару.
5. Укладання договорів поставки на свідомо не вигідних умовах для підприємства.

СПОСОБИ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ

1. Наявність подвійного підпису.
2. Колегіальність прийняття рішень (наприклад, необхідно щоб рішення про вибір постачальника приймалося не одним співробітником відділу закупівель, а закупівельної комісією тощо).
3. Проведення внутрішніх аудитів.
4. Наявність комплексної системи регламентів і політики протидії.
5. Правила здійснення закупівель товарів, робіт і послуг.
6. Розробка і затвердження плану закупівель, який повинен містити:
 - найменування товарів, робіт і послуг, включаючи суми, виділені для здійснення закупівель на середньостроковий період;
 - спосіб здійснення закупівель;
 - планований термін поставки.
7. Розробка і затвердження Правил для постачальників, в яких необхідно передбачити, що потенційний постачальник не має права брати участь у проведенні закупівель, наприклад, якщо:
 - керівники, засновники або близькі родичі керівників, засновників постачальника, який претендує на участь в закупівлях, пов'язані з управлінням або участю в статутному капіталі юридичних осіб, включених до реєстру недобросовісних учасників закупівель, які раніше або ухилялися від укладення договору про закупівлю, поставили товар неналежної якості, або не виконали свої зобов'язання за укладеними з ними договорами;
 - співробітники постачальника, який претендує на участь в закупівлях, мають родинні зв'язки зі співробітниками агрокомпанії-покупця;
 - потенційний постачальник входить до реєстру недобросовісних учасників закупівель;
 - на майно потенційного постачальника або субпідрядника, який буде ним залучений, накладено арешт;
 - фінансово-господарська діяльність потенційного постачальника припинена або юридична особа знаходиться в процедурі банкрутства.
8. Здійснення юридичної перевірки постачальників та умов договорів.
9. Незалежний регулярний моніторинг ринкових цін та ситуації.

3.3. МАНІПУЛЯЦІЇ З ЯКІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ЗЕРНА)

Процедура ведення обліку й оформлення операцій із зерном і продуктами його переробки на елеваторах, хлібних базах, хлібоприймальних, борошномельних і комбикормових підприємствах незалежно від їх форми власності висвітлена в Інструкції, затвердженій наказом Мінагрополітики від 13.10.2008 року № 661, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 18.11.2008 року за № 1111/15802

АЛГОРИТМ ПРИЙОМУ ТА ПЕРЕВІРКИ ЗЕРНА:

1. Кожна партія зерна (крім упакованої у мішки стандартною масою), що надійшла на підприємство, приймається матеріально мвідповідальною особою:

- за масою, встановленою на повірених вагах у присутності особи, що доставила зерно, та
- за якістю, визначеною виробничою технологічною лабораторією підприємства («ВТЛ») чи представником Держсільгоспінспекції.

2. У разі незгоди покладавця зерна з даними аналізу, проведеного ВТЛ, у його присутності проводиться повторний аналіз.

3. Якщо за результатами випробувань ВТЛ будуть виявлені розбіжності в якості зерна понад норму допустимих відхилень, підприємство-одержувач:

- протягом доби, крім вихідних днів, у письмовій формі викликає представників:

- власника зерна,
- підприємства-відправника,
- представника Держсільгоспінспекції за місцем знаходження зерна;

- забезпечує цілісність зберігання зерна та незмінність його якості до вирішення спірних питань в опломбованій місткості.

4. За погодженням з підприємством-відправником зберігання зерна можливе:

З РОЗВАНТАЖЕННЯМ ТРАНСПОРТУ

! Проводиться в опломбовану місткість (силос, склад), що забезпечує незмінність маси зерна та його якості, у присутності держінспектора Держсільгоспінспекції за місцем знаходження зерна, та складається акт про розвантаження спірної партії зерна.

БЕЗ РОЗВАНТАЖЕННЯ

5. Створюється комісія для спільного визначення якості спірної партії зерна із представників

- власника зерна,
- підприємства-відправника,
- представника Держсільгоспінспекції за місцем знаходження зерна,
- підприємства-одержувача

6. Комісія проводить обстеження транспортного засобу або місткості, де зберігається спірна партія зерна, та наявність пломб.

7. Здійснюється відбір проб, який пломбується, запечатується етикетками з підписами осіб, які брали участь у відборі, про що складається відповідний акт, який підписується всіма членами комісії.

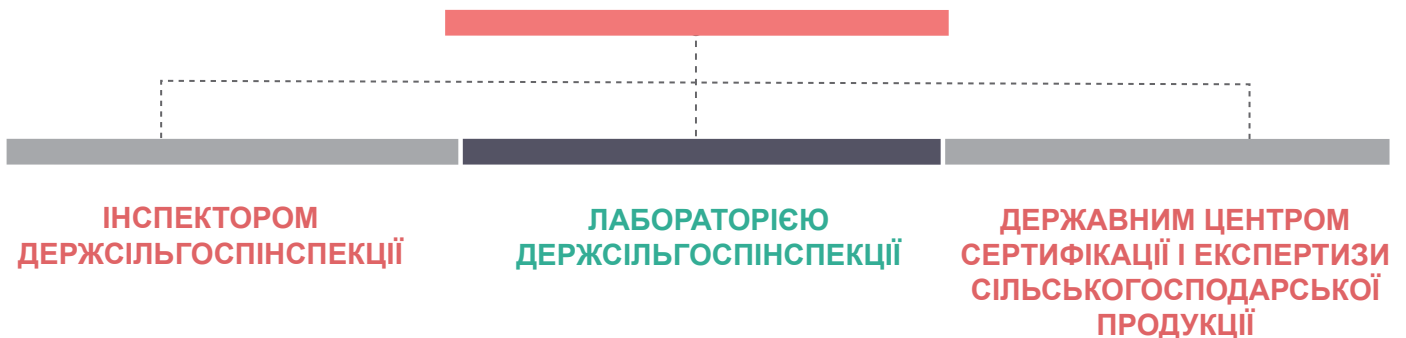
9. У ВТЛ підприємства-одержувача комісією проводиться визначення якості однієї з виділених проб, за результатами якого складається акт про фактичну якість спірної партії, який є підставою для підтвердження або заміни документа про якість підприємства-відправника.

10. Якщо сторони все ж таки не можуть дійти згоди про фактичну якість партії (її відповідність вимогам нормативних документів, контрактним вимогам), комісією складається акт, де вказуються причини, з яких сторони не дійшли згоди, та приймається рішення про арбітражне визначення якості спірної партії зерна.

! Обов'язок зберігання спірної партії покладається на одержувача.

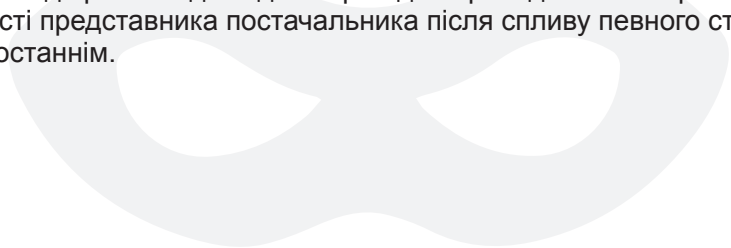
Судова практика свідчить: У тому випадку, коли одержувачем не буде забезпечено відокремленого, кількісного і якісного зберігання спірної партії, зерно оприбутковується згідно з документом про якість підприємства-відправника або Держсільгоспінспекції за місцем відвантаження.

АРБІТРАЖНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ СПІРНОЇ ПАРТІЇ ЗЕРНА ПРОВОДИТЬСЯ:



В договорі поставки сільськогосподарської продукції особливу увагу слід приділити:

- порядку встановлення факту неналежної якості поставленої продукції,
- порядку залучення уповноваженого представника постачальника,
- встановити порядок дій у тому випадку, коли постачальник відмовляється від участі чи не реагує на звернення, шляхом зазначення, наприклад, що в такому випадку складення акту встановлення факту неналежної якості чи відібрання відповідних проб для проведення лабораторного аналізу не потребує безпосередньої участі представника постачальника після спливу певного строку з моменту отримання відповідного листа останнім.



ПРОТИДІЯ ВНУТРІШНЬО КОРПОРАТИВНОМУ ШАХРАЙСТВУ, ЦЕ КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЯКА ВКЛЮЧАЄ У СЕБЕ:



3.4. ПІДРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ ЛАБОРАТОРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

СЕРЕД ПРИКЛАДІВ ШАХРАЙСТВА, ПОВ'ЯЗАНОГО З ПІДРОБКОЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ЛАБОРАТОРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ, ЗОКРЕМА, НАСТУПНІ ВИПАДКИ:

- відвантаження зерна однієї категорії (наприклад, 5го класу), з результатами аналізів зерна більш високої категорії (наприклад, 3го класу);
- попередня змова покупця з менеджерами середньої ланки та отримання пшениці вищої якості (3го класу), аніж зазначено в результатах аналізу (5го класу);
- махінації із зерном на елеваторах, коли в лабораторії завищується вологість зернових чи відсоток смітєвих домішок тощо.

СПОСОБИ ПРОТИДІЇ ДАНОМУ ВИДУ ШАХРАЙСТВА:

- впровадження інноваційних технологій при зберіганні зернових;
- запровадження та використання системи протидії шахрайству;
- притягнення до кримінальної відповідальності осіб, винних у вчиненні відповідних злочинів.

ВИДИ СЕРТИФІКАЦІЇ В КРАЇНАХ ЄС ДЛЯ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ, А САМЕ ПІДРОБЦІ РЕЗУЛЬТАТІВ ЛАБОРАТОРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ:

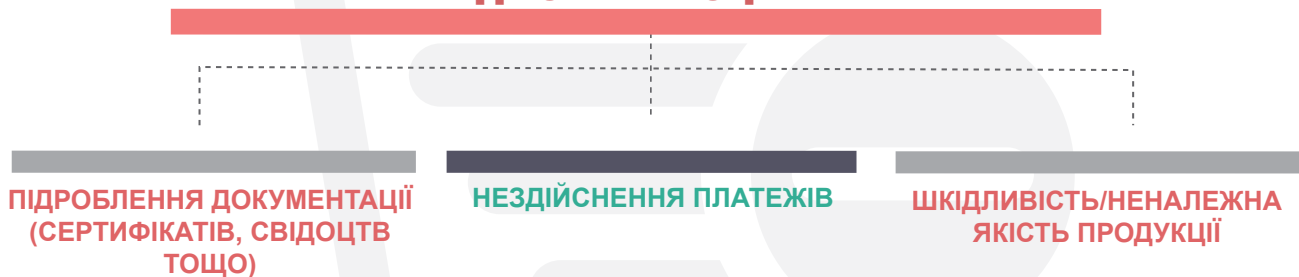
- FSSC 22000;
- IFS Food Standard;
- BRC Global Standard;
- SQF CODE;
- GlobalRedMeat Standard (GRMS);
- GLOBAL GAP;
- Canada GAP Scheme;
- GlobalAquacultureAllianceSeafoodProcessing Standard;
- PrimusGFS Standard;
- IFS PACsecure.

3.5. НЕДОБРОСОВІСНА ДИСТРИБ'ЮЦІЯ

Дистриб'ютор – це юридична особа, яка здійснює збут товарів, придбаних оптом у великих промислових підприємств, як правило, має власні склади, встановлює тривалі договірні відносини з виробниками товару і представляє виробників на ринку.

Саме дистриб'ютор відповідає за якість товару. Однак, на практиці, отримувати від дистриб'ютора завдані збитки покупець буде значно довше, через те, що дистриб'ютор буде намагатися паралельно отримати завдані йому збитки від виробника.

НАЙПОШИРЕНІШІ ВИДИ НЕДОБРОСОВІСНОЇ ДИСТРИБ'ЮЦІЇ:



У діючих економічних умовах рекомендується перевіряти контрагентів та пов'язаних з ними осіб не лише по базовим реєстрам (Єдині державні реєстри судових рішень, юридичних осіб, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно), але фактично здійснювати інформаційну розвідку.

Перед укладанням договорів рекомендується отримати від контрагента документи, що підтверджують:

- ведення ним підприємницької діяльності;
- наявність ресурсів (основні засоби, трудові ресурси і т.д.);
- виконання податкових зобов'язань;
- наявність необхідних дозволів тощо.

3.6. ШАХРАЙСТВО З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ТЕХНІКОЮ

НАЙБІЛЬШ РОЗПОВСЮДЖЕНІ ШАХРАЙСЬКІ ДІЇ ЩОДО НЕПРАВОМІРНОГО ВИКОРИСТАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ:

1. Неправомірне використання техніки для власних потреб або потреб інших осіб за винагороду або без такої.

СПОСОБИ ПРОТИДІЇ НЕПРАВОМІРНОМУ ВИКОРИСТАННЮ ТЕХНІКИ:

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

Впровадження на підприємстві:

- правил,
 - регламентів,
 - посадових інструкцій,
 - трудових договорів,
 - кодексів поведінки,
- у яких будуть виписані основні права, обов'язки, випадки притягнення до відповідальності, в тому числі, до матеріальної.

ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ

- RFIT технології,
- системи геолокації GPS,
- системи контролю використання паливно-мастильних матеріалів,
- відеонагляд із функцією запису,
- система ідентифікації автомобільних номерних знаків,
- залучення сторонньої охоронної організації з постійною ротацією кадрів тощо.

2. Неправомірне списання техніки або продаж за заниженою залишковою вартістю; маніпуляції із запасними частинами (придбання зайвих запчастин, заміна нових та/або оригінальних запасних частин на б/в та/або неоригінальні тощо).

СПОСОБИ ПРОТИДІЇ НЕПРАВОМІРНОМУ СПИСАННЮ ТЕХНІКИ, ПРОДАЖУ ТЕХНІКИ ЗА ЗНИЖЕНОЮ ВАРТІСТЮ, МАНІПУЛЯЦІЯМ ІЗ ЗАПАСНИМИ ЧАСТИНАМИ

ПРАВОВІ ЗАХОДИ

Впровадження на підприємстві:

- правил,
 - регламентів,
 - посадових інструкцій,
 - трудових договорів,
 - кодексів поведінки,
- у яких будуть виписані основні права, обов'язки, випадки притягнення до відповідальності, в тому числі, до матеріальної.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ

- робота із придбанням техніки та запасних частин виключно на підставі та в рамках бюджетів;
- придбання техніки та запасних частин у постачальників, обраних за результатами тендерів;
- визначення матеріально відповідальних осіб;
- комісійне прийняття рішень з питань роботи з технікою та запасними частинами (принаймні наявність двох підписантів зменшить ризик шахрайства);
- детальний облік техніки та запасних частин за видами – нових, відремонтованих, б/в тощо;
- проведення регулярних, позапланових та вибірко-вих перевірок;
- розділення функцій щодо замовлення техніки/запасних частин та їх прийняття між різними особами;
- проведення незалежної експертної оцінки при продажу техніки.

3. Використання найманої техніки без належної правової підстави або за завищеними цінами.

З метою протидії даному виду шахрайства рекомендується використовувати комплекс юридичних та організаційних заходів, але при цьому всі відносини щодо використання найманої техніки належним чином документувати, а платежі проводити офіційно.

Притягнення до відповідальності осіб, винних у нанесенні шкоди агробізнесу

За нанесення шкоди агропідприємству можливе притягнення винних осіб до наступних видів юридичної відповідальності:



1. КРИМІНАЛЬНА – найсуровіший вид юридичної відповідальності, передбачений за вчинення злочинів (наприклад, крадіжки, привласнення майна, шахрайство) та застосовується за вироком суду.

2. АДМІНІСТРАТИВНА – вид юридичної відповідальності за менш значні порушення законодавства ніж злочини, переважно за порушення публічного порядку в різних сферах.

3. ДИСЦИПЛІНАРНА – вид юридичної відповідальності, що застосовується роботодавцем до своїх працівників за порушення правил виконання трудових обов'язків.

4. МАТЕРІАЛЬНА – відповідальність працівників за завдані підприємству збитки та упущену вигоду в межах законодавства про працю.

5. ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА – вид юридичної відповідальності за завдану шкоду через засоби матеріального характеру, що безпосередньо направлений на відновлення економічних інтересів потерпілої сторони, порушених завданням збитків.

4.1. ОСОБЛИВОСТІ ПРИТЯГНЕННЯ ДО КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

АЛГОРИТМ ПРИТЯГНЕННЯ ДО КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ВЧИНЕННЯ ЗЛОЧИНІВ ІЗ ЗАВДАННЯМ ЗБИТКІВ КОМПАНІЇ:

- Виявлення та документування злочину – складання актів, бухгалтерських довідок тощо.
- Звернення до правоохоронного органу із заявою про вчинення злочину.
- Надання органу слідства наявних матеріалів для формування доказової бази.
- Участь у досудовому слідстві через взаємодію із слідчим та прокуратурою.
- Подання цивільного позову про відшкодування шкоди, завданої злочином або подання позову до загального суду у порядку, встановленому Цивільним процесуальним кодексом України.
- Виконання вироку в частині отримання присудженого за цивільним позовом або рішення загального суду через виконавчу службу, шляхом звернення стягнення на майно/доходи обвинуваченого.

4.2. ОСОБЛИВОСТІ ПРИТЯГНЕННЯ ДО АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ



Адміністративна відповідальність - це відповідальність за вчинення адміністративних правопорушень, тобто порушень законодавства, що зачіпають публічний інтерес, однак не є такими тяжкими, як злочини.



Притягнення особи до адміністративної відповідальності - це фактично спрощена модель кримінального процесу.



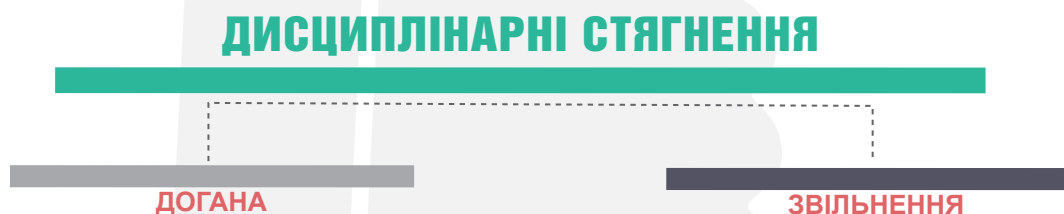
Після притягнення особи до адміністративної відповідальності або ж, в залежності від обраної стратегії, паралельно притягненню до адміністративної відповідальності, потрібно порушувати питання про притягнення порушника до цивільної відповідальності за шкоду, завдану адміністративним правопорушенням, тобто звертатися до загального суду у порядку цивільного судочинства.

4.3. ОСОБЛИВОСТІ ПРИТЯГНЕННЯ ДО ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Дисциплінарна відповідальність – це відповідальність, до якої може бути притягнений виключно співробітник підприємства.

Відносини між роботодавцем та працівником мають регулюватися, крім законодавства:

- трудовим договором,
- посадовою інструкцією,
- правилами внутрішнього трудового розпорядку,
- договором про конфіденційність,
- іншими документами, які існують на підприємстві, стосуються роботи даної категорії працівника, підписані ним або з якими він ознайомлений.



Строки застосування дисциплінарного стягнення: безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше 1 місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше 6 місяців з дня вчинення проступку.

АЛГОРИТМ ЗАСТОСУВАННЯ ДИСЦИПЛІНАРНОГО СТЯГНЕННЯ:

- Встановлення факту вчинення дисциплінарного проступку та з'ясування всіх обставин.
- Отримання від порушника трудової дисципліни письмових пояснень до застосування дисциплінарного стягнення.
- При обранні виду стягнення - врахування ступеню тяжкості вчиненого проступку і заподіяної шкоди, обставин, за яких вчинено проступок, і попередньої роботи працівника.
- Оголошення стягнення в наказі (розпорядженні).
- Повідомлення працівника про застосування стягнення під розписку.

! Притягаючи працівника до дисциплінарної відповідальності, необхідно неухильно дотримуватись норм чинного законодавства, адже найменше порушення зі сторони роботодавця призведе до вирішення трудового спору на користь працівника.

4.4. ОСОБЛИВОСТІ ПРИТЯГНЕННЯ ДО МАТЕРІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Працівники несуть матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації внаслідок порушення покладених на них трудових обов'язків.

Умовами настання матеріальної відповідальності працівника є:

- 1) пряма дійсна шкода (недостача, втрата, знищення, пошкодження матеріальних цінностей, що належать агрокомпанії тощо);
- 2) протиправна поведінка працівника (дія чи бездіяльність);
- 3) вина в діях чи бездіяльності працівника (психічне ставлення працівника до вчинюваної дії чи бездіяльності та її наслідків, виражене у формі умислу або необережності);
- 4) прямий причинний зв'язок між протиправною і винною дією чи бездіяльністю працівника і шкодою, яка настала (це такий зв'язок, за якого майнова шкода безпосередньо, з неминучістю впливає з дій чи бездіяльності працівника).

За шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації при виконанні трудових обов'язків, працівники, з вини яких заподіяно шкоду, несуть матеріальну відповідальність у розмірі не більше свого середнього місячного заробітку.

Матеріальна відповідальність понад середній місячний заробіток допускається, зокрема, у наступних випадках:

- коли між працівником і підприємством, установою, організацією укладено письмовий договір про взяття на себе працівником повної матеріальної відповідальності за незабезпечення цілості майна та інших цінностей, переданих йому для зберігання або для інших цілей;
- коли майно та інші цінності були одержані працівником під звіт за разовою довіреністю або за іншими разовими документами;
- коли шкоду завдано діями працівника, які мають ознаки діянь, переслідуваних у кримінальному порядку;
- у випадку заподіяння шкоди працівником, який був у нетверезому стані.

КЗпП України також передбачає колективну (бригадну) матеріальну відповідальність, при якій також укладається письмовий договір про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність між підприємством, установою, організацією і всіма членами колективу (бригади).

Пунктом 12 Наказу Міністерства праці України № 43 від 12.05.1996 року передбачено, що до робіт, при виконанні яких може запроваджуватися колективна (бригадна) матеріальна відповідальність, належать і роботи, пов'язані з:

- вирощуванням, годівлею, утриманням і розведенням сільськогосподарських тварин;
- виробництвом сільськогосподарської продукції та її переробкою.

4.5. ОСОБЛИВОСТІ ПРИТЯГНЕННЯ ДО ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ



Заподіяна шкода підлягає відшкодування в повному обсязі особою, яка її заподіяла, за умови, що:

- Дії такої особи були неправомірними.
- Між діями і шкодою є безпосередній причинний зв'язок.
- Наявна вина зазначеної особи.

! У реальному судовому спорі найскладніше пояснити та довести суду прямий причинно-наслідковий зв'язок між діями відповідача та шкодою, завданою позивачу. Тому формування належної доказової бази - це запорука успіху у справі про відшкодування шкоди.

При стягненні шкоди слід мати на увазі наступні особливості:

1.Юридична або фізична особа відшкодовує шкоду, завдану їхнім працівником під час виконання ним своїх трудових (службових) обов'язків.

Якщо шкоду завдано працівником юридичної особи, який у момент завдання шкоди виконував трудовий обов'язок, наприклад, водій у ДТП, позов слід заявляти до роботодавця такого працівника.

2.Замовник відшкодовує шкоду, завдану іншій особі підрядником, якщо він діяв за завданням замовника.

Особа, яка доручила підряднику виконувати роботу, наприклад здійснити обробку рослин хімічними речовинами, відповідатиме перед третіми особами, якщо підрядник своїми діями завдасть їм шкоди.

3.Підприємницькі товариства, кооперативи відшкодовують шкоду, завдану їхнім учасником (членом) під час здійснення ним підприємницької або іншої діяльності від імені товариства чи кооперативу.

Якщо учасник товариства діяв від його імені, у ряді випадків відповідальність нестиме саме товариство.



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 компаній, становище яких значно погіршилося у кризові роки після анексії Росією АР Крим та розв'язання війни на сході України, вдалося повернутися на шлях зростання.

ЕВІТДА ПУБЛІЧНИХ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ¹, МЛН. ДОЛ. США

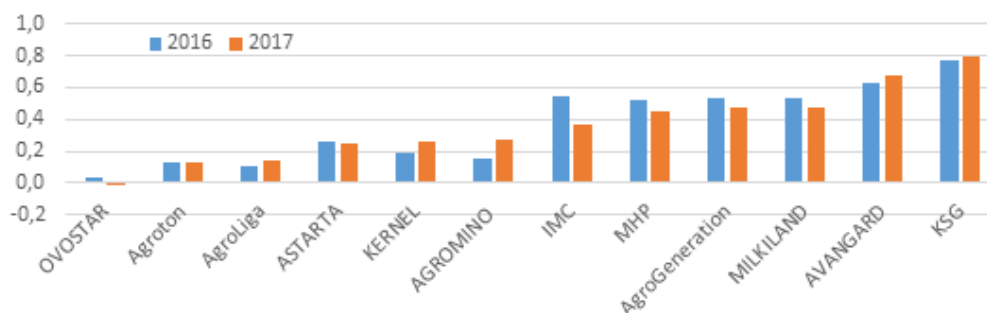
Компанія	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MHP	401	467	390	509	458	258	411
KERNEL	316	331	193	384	372	346	319
ASTARTA	143	112	84	141	144	159	144
IMC	24	31	48	56	64	59	39
OVOSTAR				29	34	24	26
KSG	30	25	2	6	16	17	12
MILKILAND	39	46	45	20	10	5	12
AVANGARD	245	279	301	105	-69	1	11
AGROTON	7	20	7	23	23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

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

У 2017 році середнє значення ЕВІТДА у сегменті публічних агрохолдингів вперше з 2014 року почало зростати – **84,07** у 2017 проти **77,31** млн. дол. США у 2016. ЕВІТДА є поширеним фінансовим показником, хоча й абсолютно загальним. ЕВІТДА 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 порівняти середній показник боргового навантаження по галузі/сектору, та подивитися, чи має компанія 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%



Земельний банк

Розуміючи, що зменшення земельного банку українських агрохолдингів та, відповідно, падіння їх частки серед сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств в 2014-15-их роках було викликане передусім втратою активів на окупованих територіях, а не структурними змінами в секторі, можемо говорити про продовження довготривалого тренду до збільшення частки цієї категорії аграрних виробників. Хоча, як добре видно з графіку нижче, й з меншою динамікою, ніж 10 років назад.

Збільшення частки агрохолдингів серед інших підприємств галузі загалом гово-

рить про триваючий феномен масштабування в агросекторі. За збереження наявних макроекономічних та політичних умов можемо очікувати, що масштабування продовжуватиметься і в середньостроковій перспективі, при цьому радикально не змінюючи свого темпу.

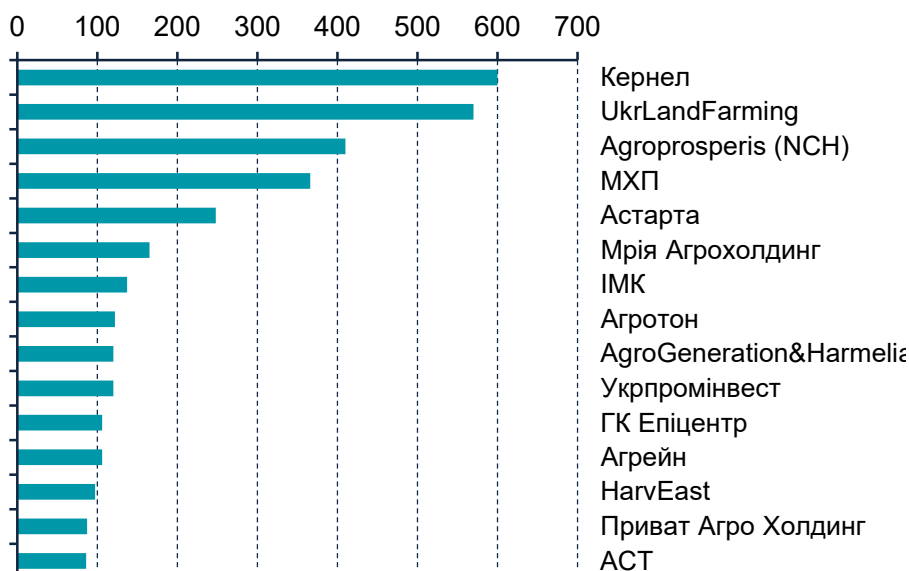
Середній розмір сільгосппідприємства, що входить до складу агрохолдингу становить 4850 га. В середньому по Україні без урахування підприємств агрохолдингів і фермерських господарств цей показник складає 1058 га. В агрегований земельну рейтинг були включено 93 компанії, які мали понад 10 тис. га в користуванні.

СУКУПНИЙ ЗЕМЕЛЬНИЙ БАНК АГРОХОЛДИНГІВ У 2007-2017 РР., МЛН. ГА



В агрегований рейтинг включено **93** компанії, які мають **понад 10 тис. га** у користуванні.

ЗЕМЕЛЬНИЙ БАНК НАЙБІЛЬШИХ АГРОХОЛДИНГІВ, ТИС. ГА



Валове виробництво

У 2017 році виробництво валової сільськогосподарської продукції склало 247, 7 млрд. грн. Валове виробництво аграрних холдингів за цей рік дорівнювало 55,9 млрд. грн, або **22%** від загального об'єму. У 2016 році частка агрохолдингів у загальному об'ємі виробництва с/г продукції була трохи вищою і дорівнювала 23%.

Після значного зростання у 2016 році, у 2017 об'єми сільськогосподарського виробництва скоротилися **(-2,7%)**. Скорочення валового виробництва зазнали три основні категорії с/г виробників: агрохолдинги, інші підприємства та господарства населення.

У той же час, виробництво продукції тваринництва холдингами **(+0,5%)** та іншими с/г підприємствами **(+0,7)** зросло на фоні загального скорочення.

*Частка компаній-членів УКАБ займає **40%** від валового виробництва с/г продукції агрохолдингів України, включаючи **38%** продукції рослинництва та **42%** продукції тваринництва.*

ВАЛОВА ПРОДУКЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ У ЦІНАХ 2010 Р.

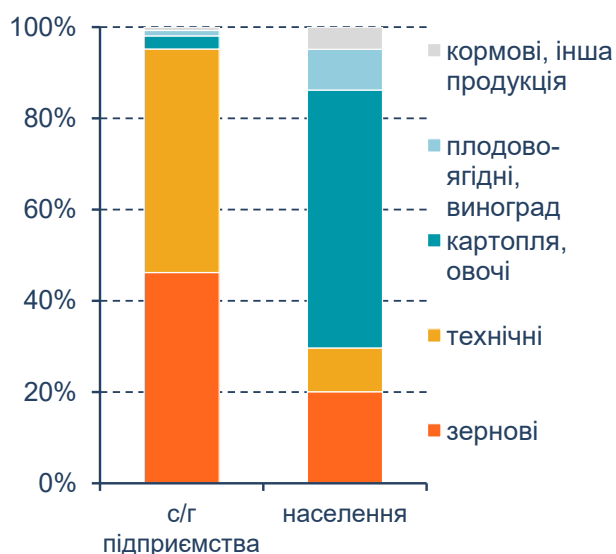
	Всього		Рослинництво		Тваринництво	
	млрд. грн	с/г підприємства, %	млрд. грн	с/г підприємства, %	млрд. грн	с/г підприємства, %
2000	151	38	92	49	58	21
2005	179	41	114	49	65	26
2008	201	50	136	58	65	34
2009	197	49	129	55	68	37
2010	194	48	124	54	70	39
2011	233	52	162	57	71	41
2012	223	51	149	55	74	42
2013	252	54	175	59	77	44
2014	251	55	177	59	74	46
2015	239	55	168	59	71	46
2016	254	57	185	61	70	46
2017	247	56	178	60	69	46

СТРУКТУРА ВАЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

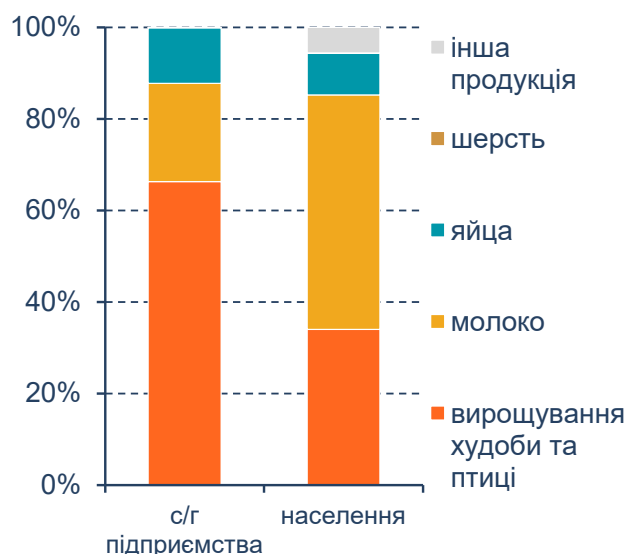


■ Населення ■ Інші підприємства ■ Холдинги

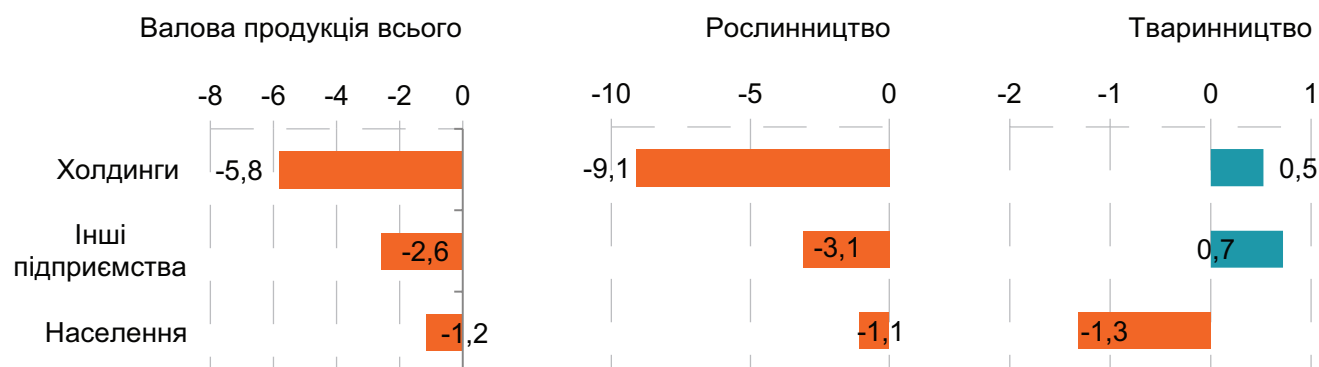
СТРУКТУРА ВИРОБНИЦТВА ВАЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА



СТРУКТУРА ВИРОБНИЦТВА ВАЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА



ЗМІНА ВИРОБНИЦТВА ВАЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА РІК, %

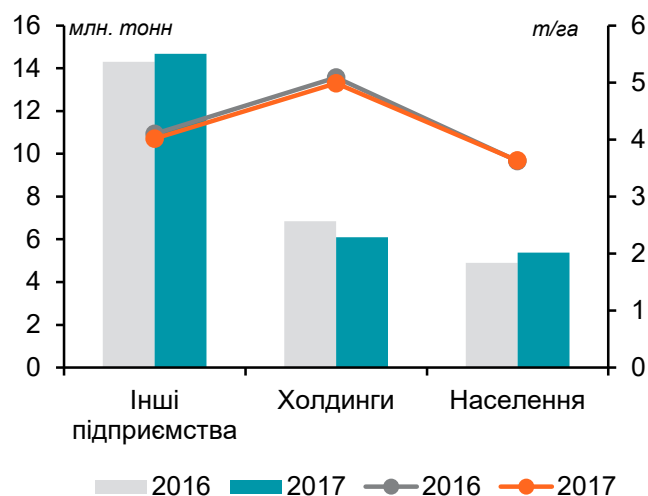


ВАЛОВА ПРОДУКЦІЯ 20 НАЙБІЛЬШИХ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У 2017 Р. (У ЦІНАХ 2010 Р.)

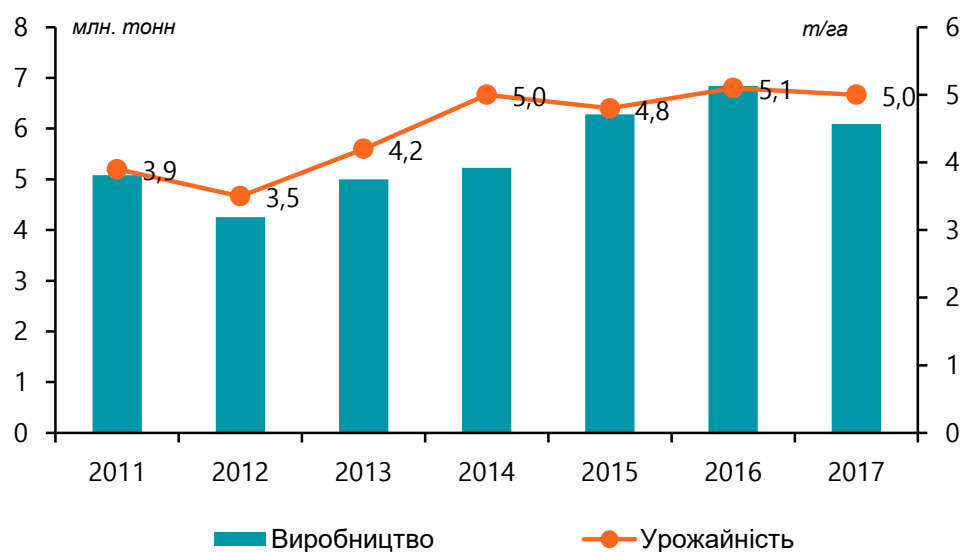


Пшениця

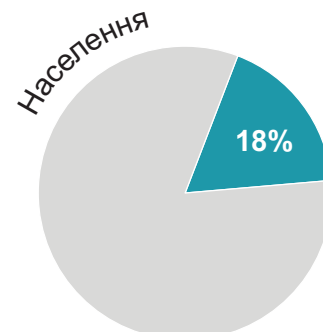
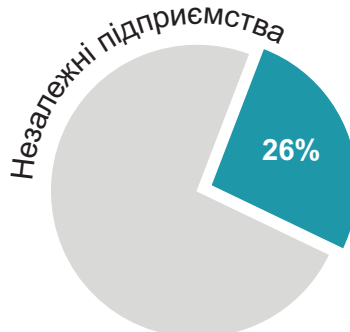
У 2017 році відбулося незначне скорочення урожайності пшениці у порівнянні до 2016 року. Таке маргінальне зміння показників ймовірно не має під собою ніяких серйозних підстав, окрім як менш сприятливі погодні умови минулого року. Крім цього, у 2017 році агрохолдинги були єдиною категорією сільськогосподарських виробників України, яка виробила менше пшениці, ніж у 2016 році. Аграрні холдинги виробили у 2017 році **6,1 млн т.** (на 10,2% менше ніж 2016). Частка холдингів у виробництві пшениці у 2017 році дорівнювала **23,3%** (26,3% у 2016).



Середня урожайність пшениці серед агрохолдингів України залишається з 2014 року приблизно на одному рівні.

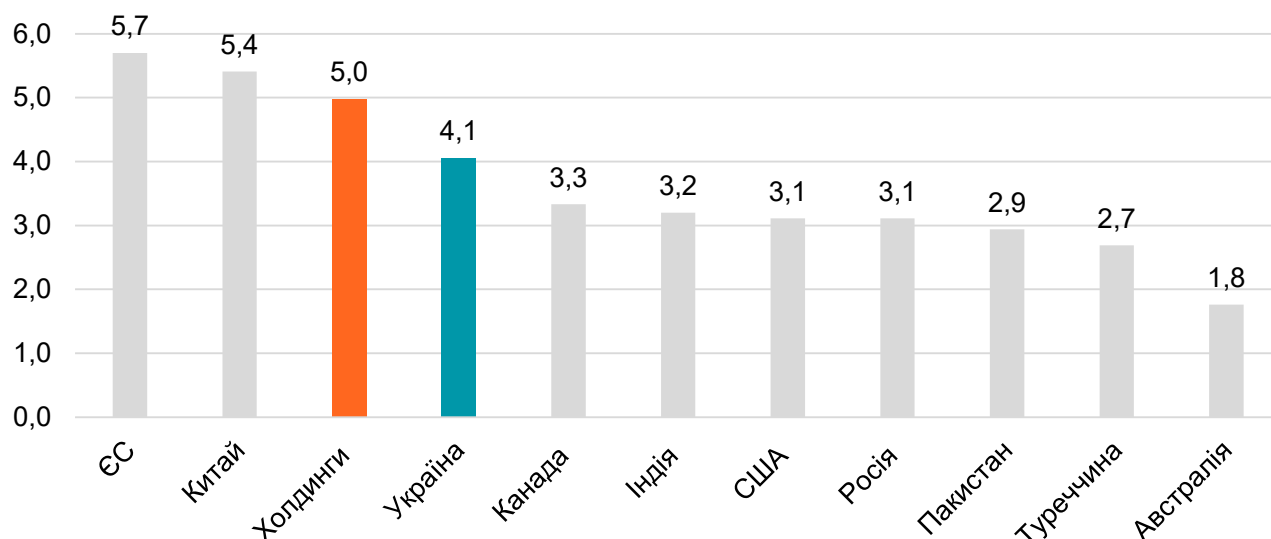


ЧАСТКА ПШЕНИЦІ В СТРУКТУРІ ПОСІВНИХ ПЛОЩ

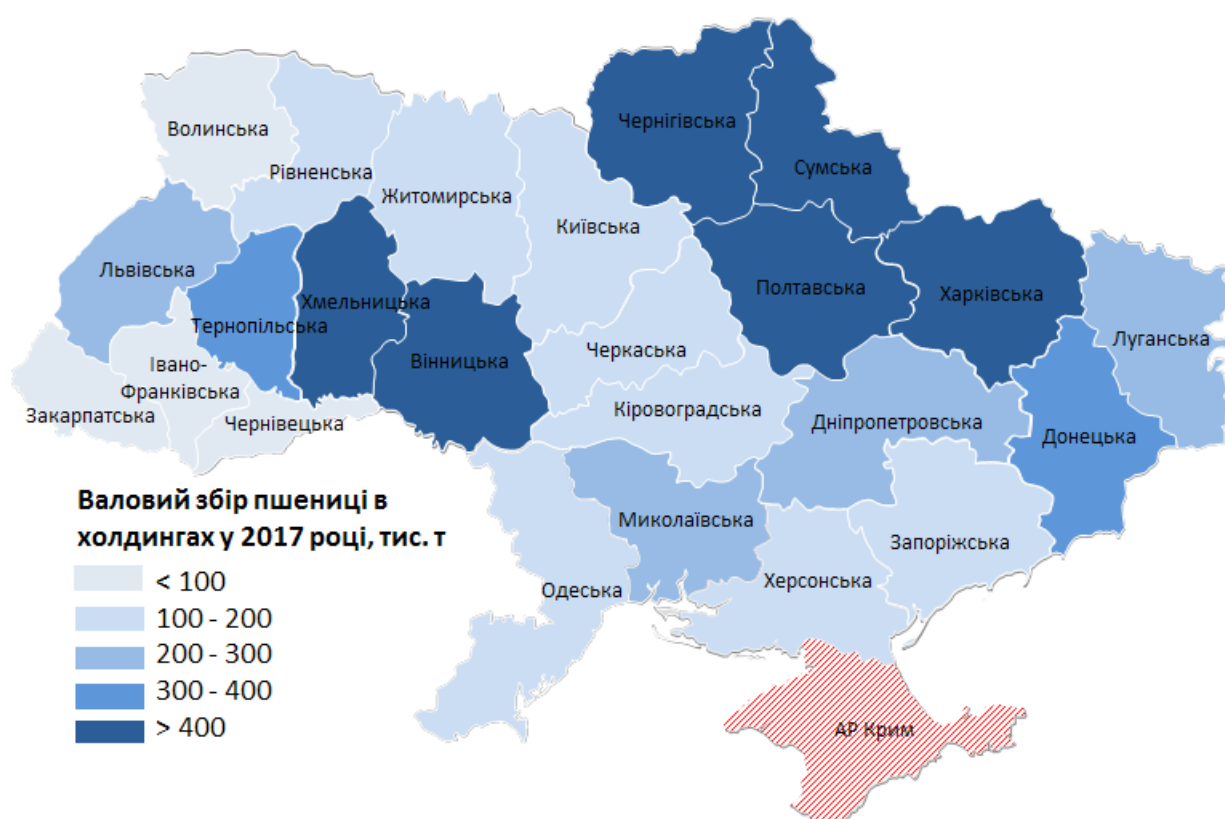


Серед найбільших виробників пшениці у світі, за середніми показниками урожайності українські аграрні холдинги знаходяться на 3 місці, поступаючись Китаю та Європейському Союзу. Урожайність холдингів вища на 22% від середньої урожайності пшениці по Україні.

УРОЖАЙНІСТЬ ПШЕНИЦІ ПО КРАЇНАМ У 2017 РОЦІ, Т/ГА

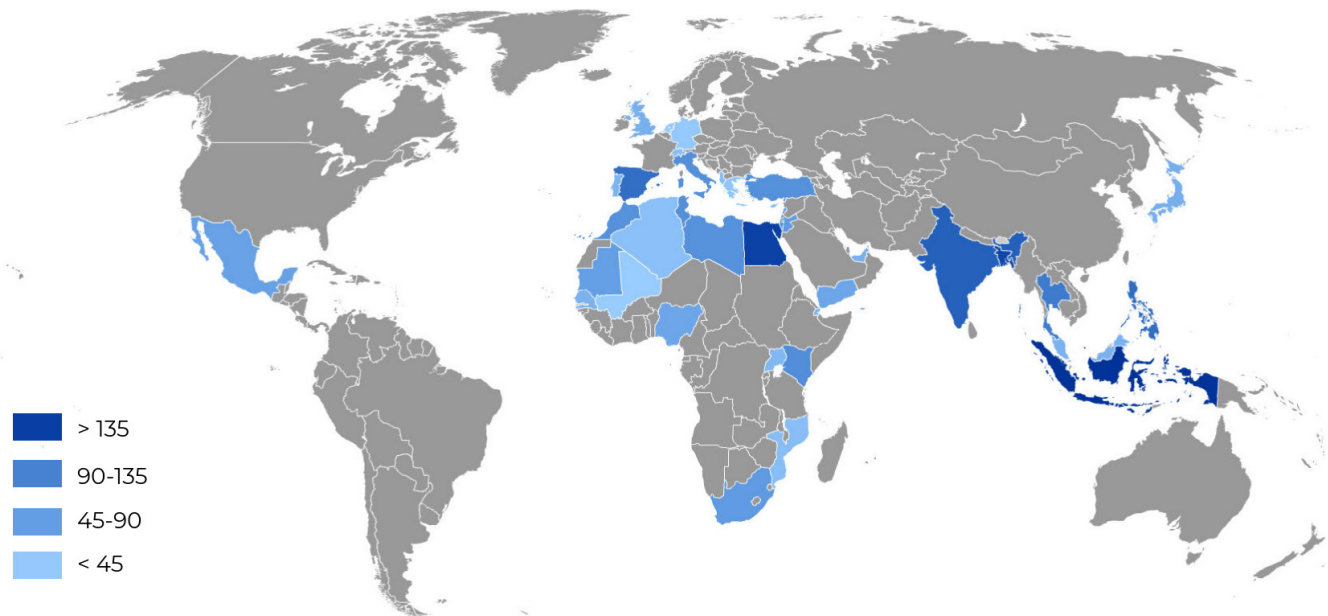


ГЕОГРАФІЯ ВИРОБНИЦТВА ПШЕНИЦІ В УКРАЇНІ У 2017 РОЦІ



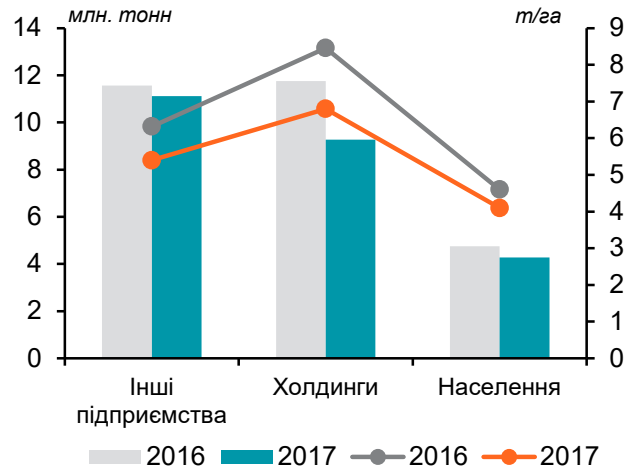
Експортні поставки пшениці агрохолдингами за 2017 рік дорівнювали частці **37%** від загального експорту Україною цієї зернової культури.

ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ ПШЕНИЦІ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$

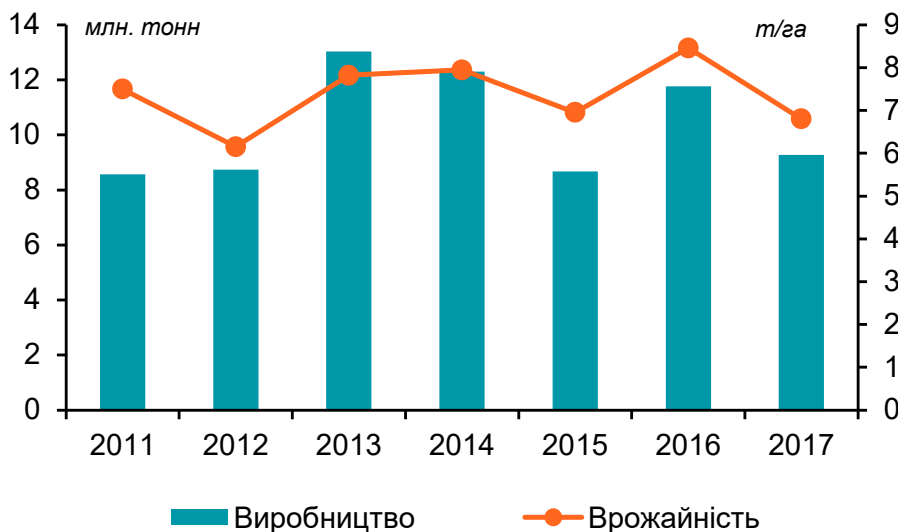


Кукурудза

У 2017 році скорочення урожайності кукурудзи зазнали всі категорії сільськогосподарських виробників. Але найвищу середню урожайність кукурудзи продемонстрували традиційно аграрні холдинги – **6,8 т/га**. Цей показник був на 19,6% нижчий, ніж у 2016 році. Рівні урожайності кукурудзи є історично в Україні нестабільними, що зумовлено дуже високою чутливістю цієї сільськогосподарської культури до погодних умов. Обсяги виробництва також скоротилися по всіх категоріях сільськогосподарських виробників. Скорочення виробництва відповідає скороченню урожайності.



ВИРОБНИЦТВО ТА УРОЖАЙНІСТЬ КУКУРУДЗИ У 2017 РОЦІ



Українські аграрні холдинги виробили у 2017 році **9,4 млн. т** кукурудзи (у 2016 році – 11,8 млн. т).

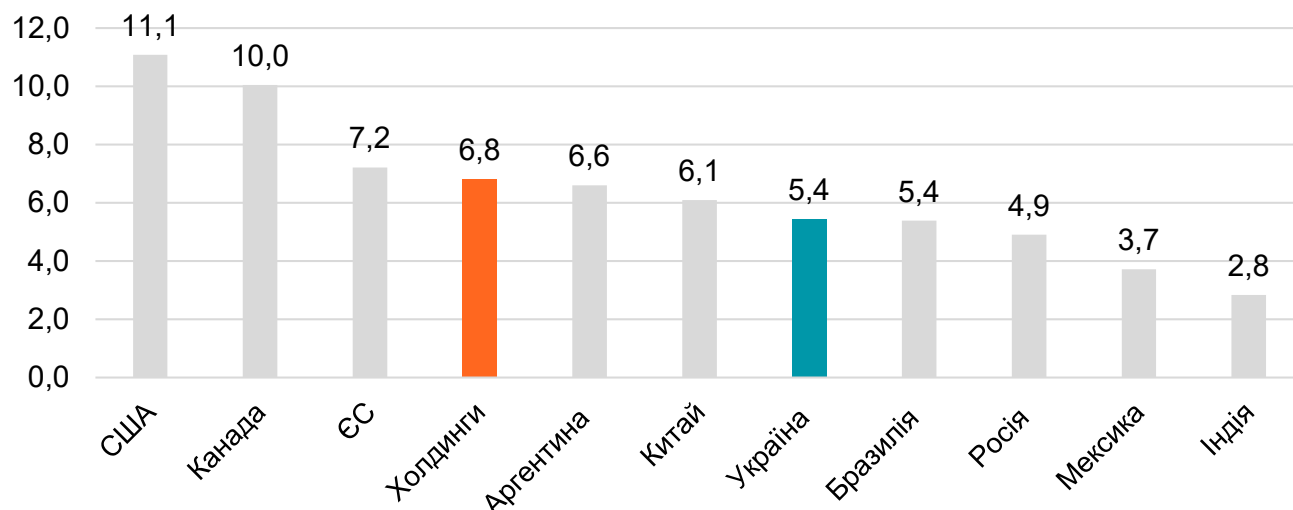
Частка агрохолдингів у виробництві кукурудзи у 2017 році дорівнювала **37,6%** (41,9% у 2016).

ЧАСТКА КУКУРУДЗИ У СТРУКТУРІ ПОСІВНИХ ПЛОЩ



Серед найбільших виробників кукурудзи у світі, за середніми показниками урожайності українські аграрні холдинги знаходяться на 4 місці, поступаючись США, Канаді та Європейському Союзу. У той же час, середня урожайність холдингів вища на 25% від середньої урожайності кукурудзи по Україні (7-е місце серед 10 найбільших виробників світу).

УРОЖАЙНІСТЬ КУКУРУДЗИ ПО КРАЇНАМ У 2017 РОЦІ, Т/ГА

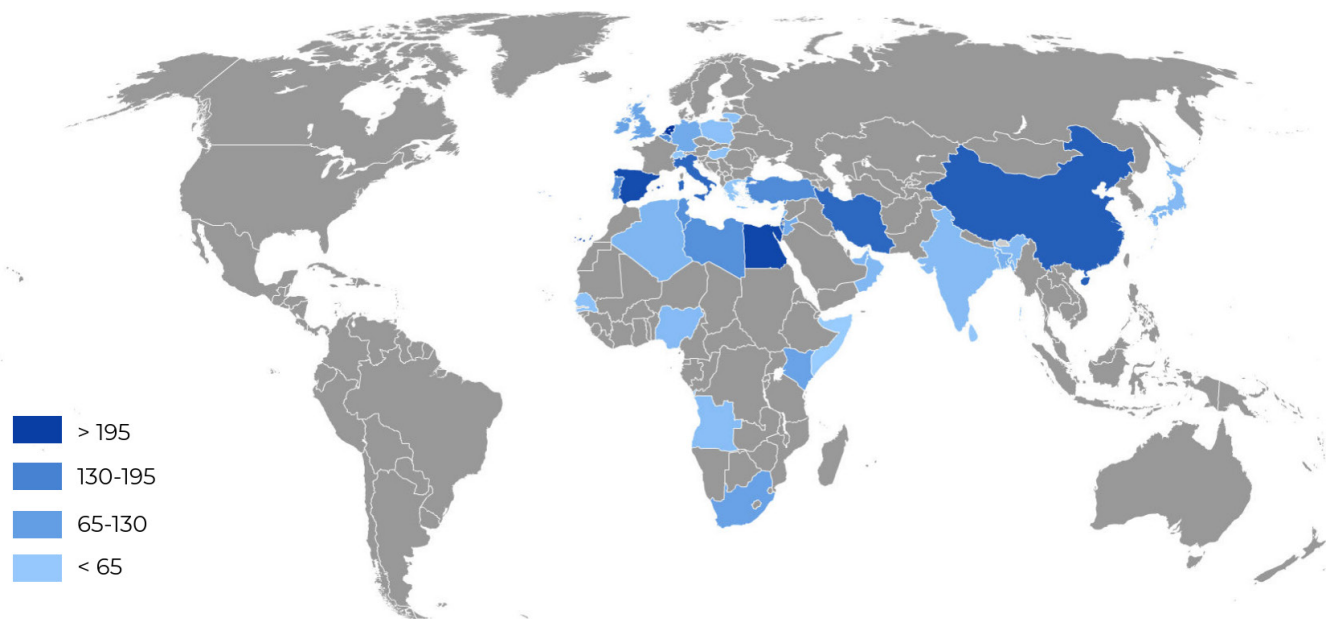


ГЕОГРАФІЯ ВИРОБНИЦТВА КУКУРУДЗИ В УКРАЇНІ В 2017 РОЦІ



Експортні поставки кукурудзи агрохолдингами за 2017 рік дорівнювали частці **44,7%** від загального експорту Україною цієї зернової культури.

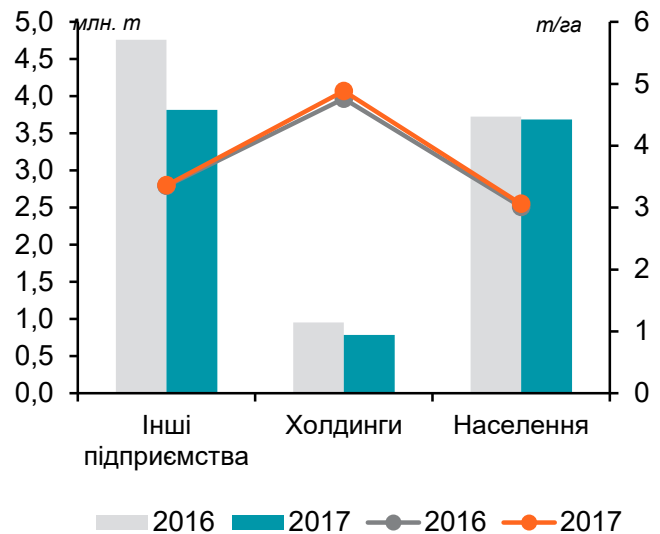
ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ КУКУРУДЗИ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$



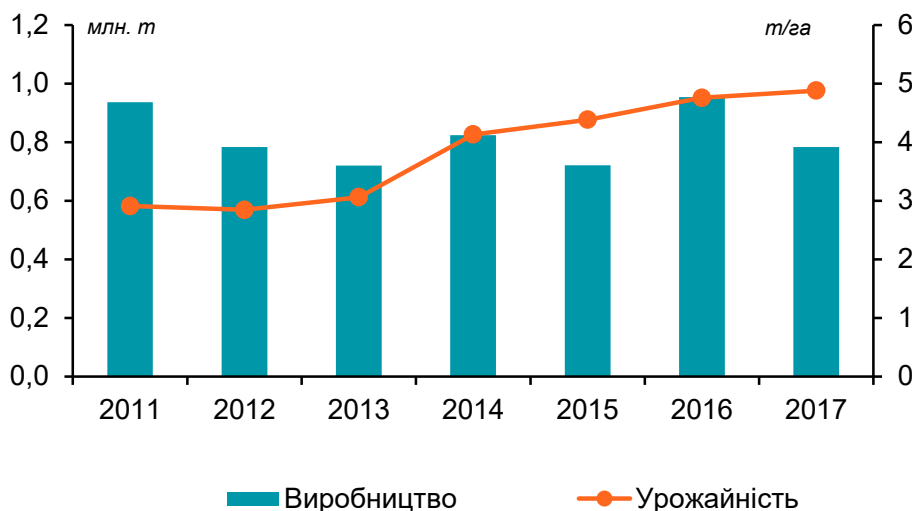
Ячмінь

У 2017 році виробництво ячменю скоротилося у порівнянні до 2016 року. Скорочення відбулося не дивлячись на те, що середня урожайність цієї культури покращилася для всіх категорій сільськогосподарських виробників — найвищої урожайності традиційно досягли агрохолдинги (4,88 т/га). Це свідчить про зменшення посівних площ під цією культурою.

У 2017 році українські аграрні холдинги виробили 0,8 млн. т ячменю. Їх частка у виробництві ячменю за цей рік дорівнювала **9,5%** (10,1% у 2016).



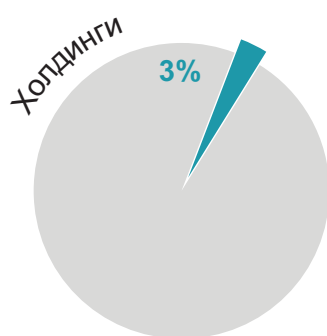
ВИРОБНИЦТВО ТА УРОЖАЙНІСТЬ ЯЧМЕНЮ У 2017 РОЦІ



Попри те, що врожайність ячменю серед агрохолдингів демонструє довгостроковий позитивний тренд, **обсяги виробництва культури скорочуються.**

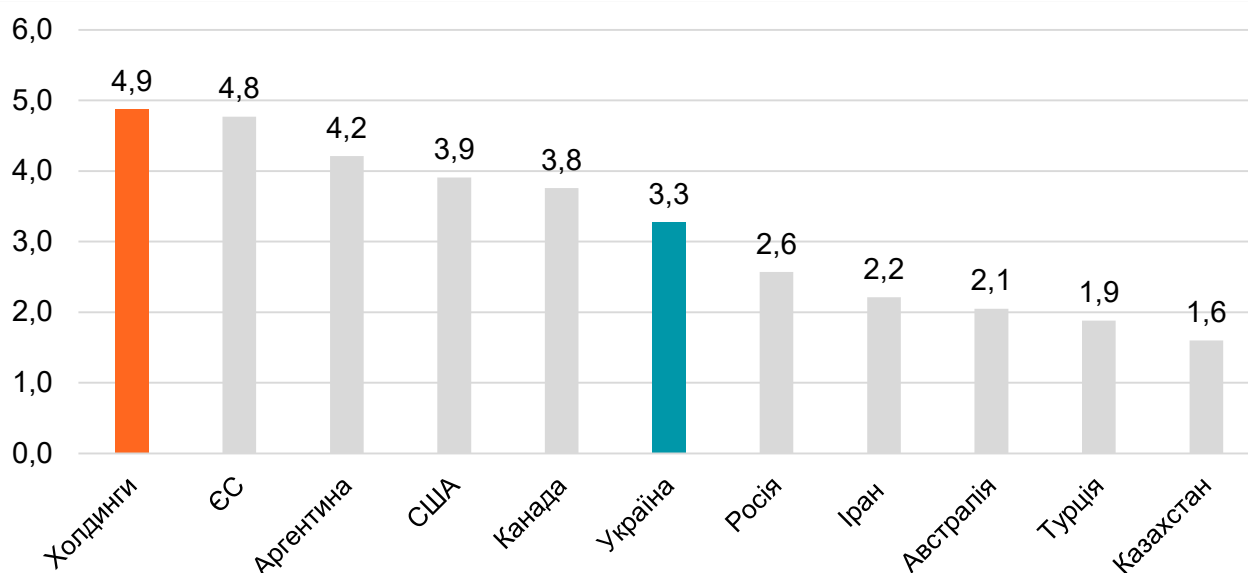
Це пов'язано з тим, що ячмінь є менш рентабельною культурою, і агровиробники поступово скорочують посівні площі під ячмінь.

ЧАСТКА ЯЧМЕНЮ У СТРУКТУРІ ПОСІВНИХ ПЛОЩ

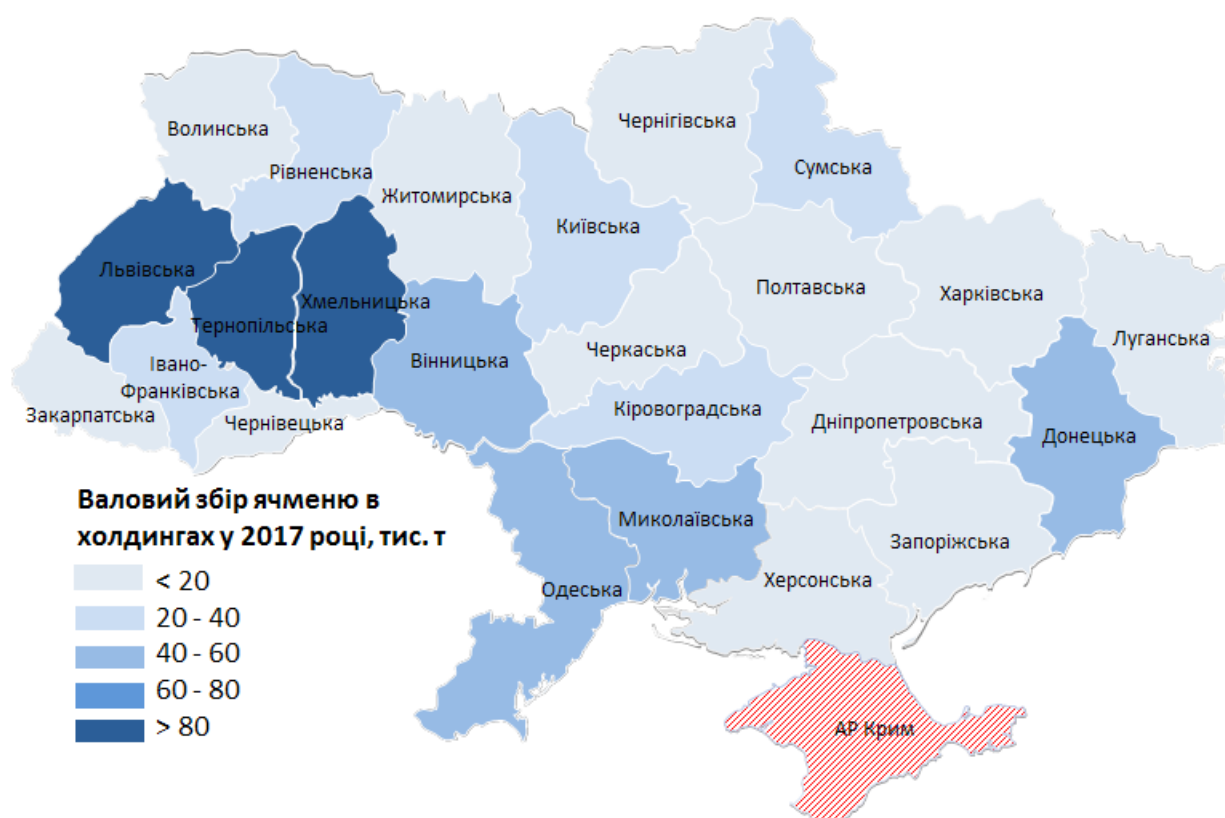


Якщо порівняти середню урожайність найбільших країн-виробників ячменю, то урожайність агрохолдингів займає **перше місце!** У той час, як середня урожайність ячменю в Україні дорівнює лише 3,28 т/га та займає шосту позицію серед 10 найбільших виробників світу.

УРОЖАЙНІСТЬ ЯЧМЕНЮ ПО КРАЇНАМ У 2017 РОЦІ, Т/ГА

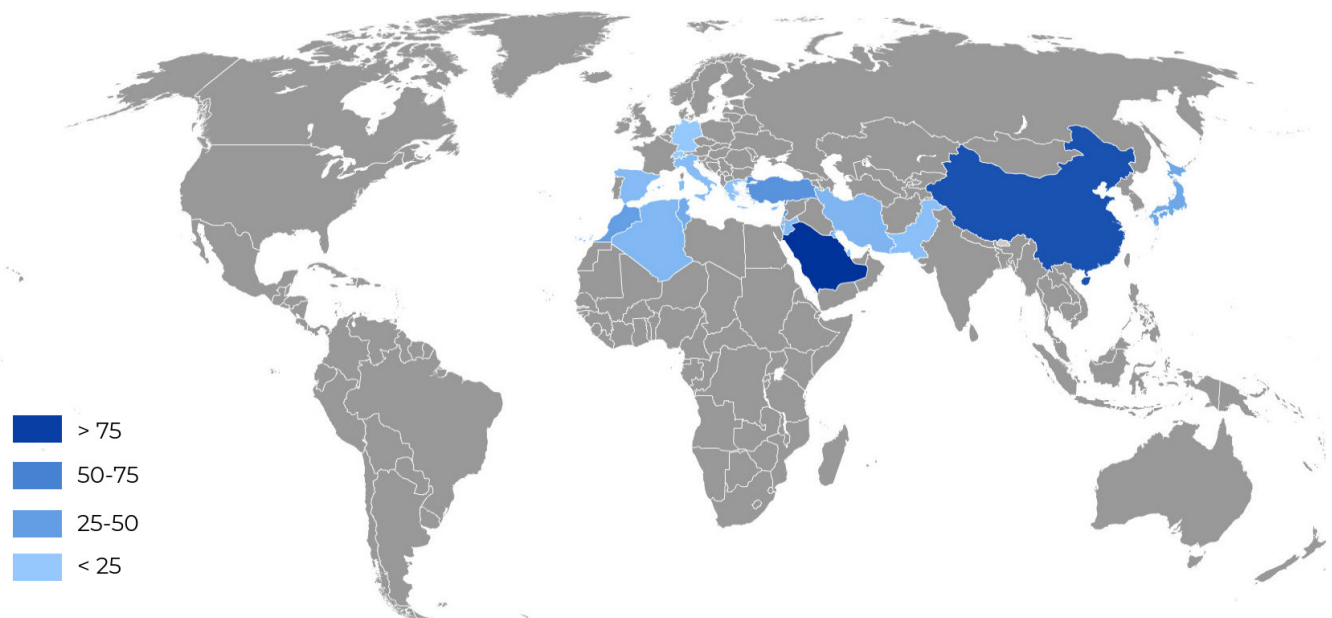


ГЕОГРАФІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯЧМЕНЮ В УКРАЇНІ У 2017 РОЦІ



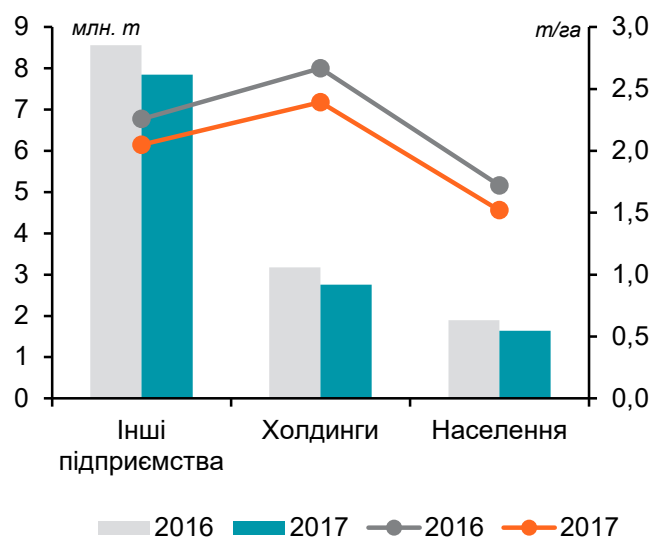
Експортні поставки ячменю агрохолдингами за 2017 рік дорівнювали частці **28%** від загального експорту Україною цієї зернової культури.

ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ ЯЧМЕНЮ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$

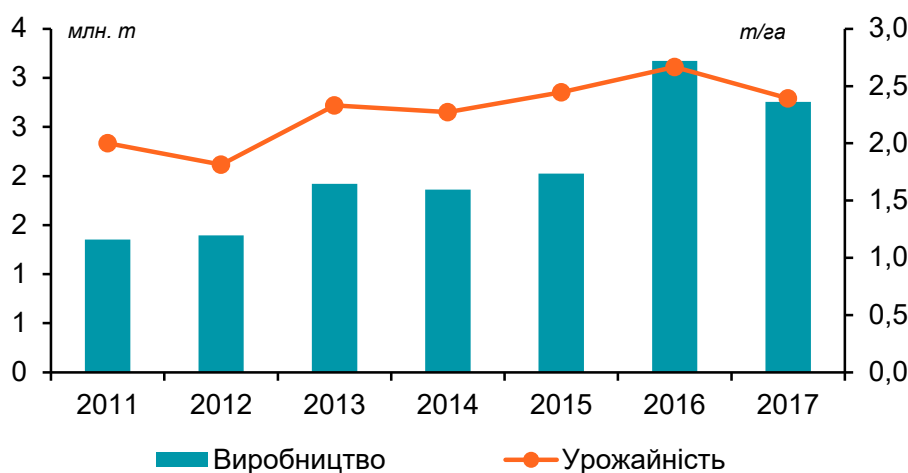


СОНЯШНИК

За 2017 рік виробництво соняшнику усіма категоріями сільськогосподарських виробників скоротилося. Також, скоротилися показники врожайності. Це пов'язано зі складними погодними умовами, з якими аграрним виробникам довелося зіштовхнутися у 2017 році. За цей рік, українські аграрні холдинги виростили **2,8 млн. т** соняшнику, продемонструвавши при цьому найвищі у порівнянні з іншими категоріями виробників середню урожайність – **2,4 т/га**. Частка аграрних холдингів в загальному виробництві цієї культури дорівнювала у 2017 році **22,5%**.



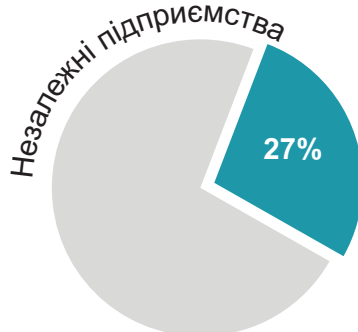
ВИРОБНИЦТВО ТА УРОЖАЙНІСТЬ СОНЯШНИКУ У 2017 РОЦІ



У 2017 році, **вперше за п'ять років, середня врожайність соняшнику серед агрохолдингів знизилася.**

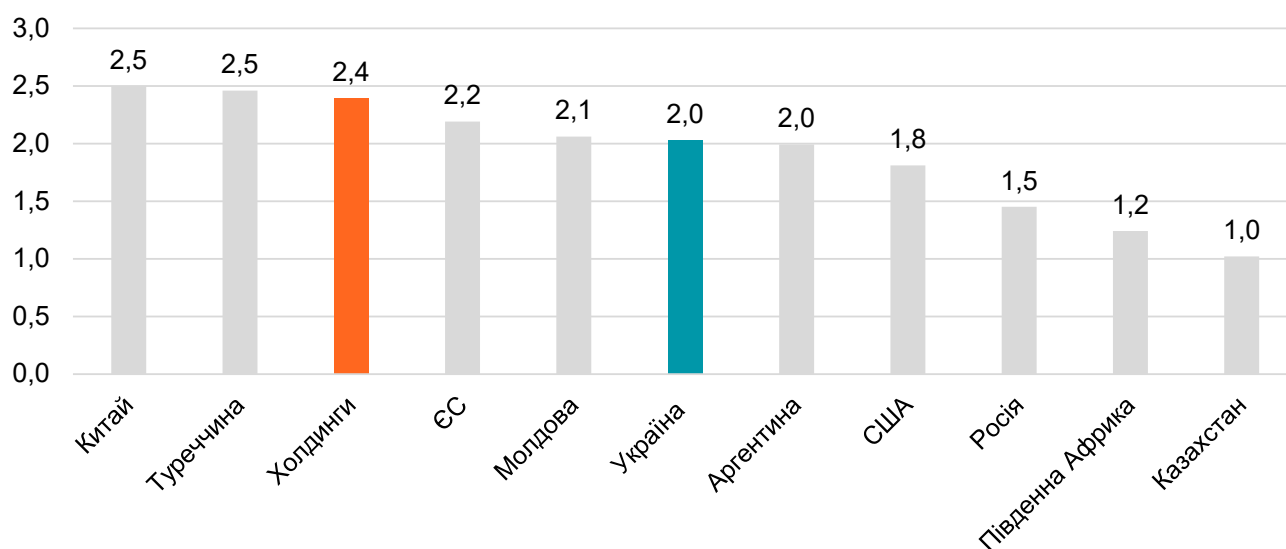
Головною причиною цього була сильна спека в літній період року у центральних та південних регіонах України.

ЧАСТКА СОНЯШНИКУ У СТРУКТУРІ ПОСІВНИХ ПЛОЩ

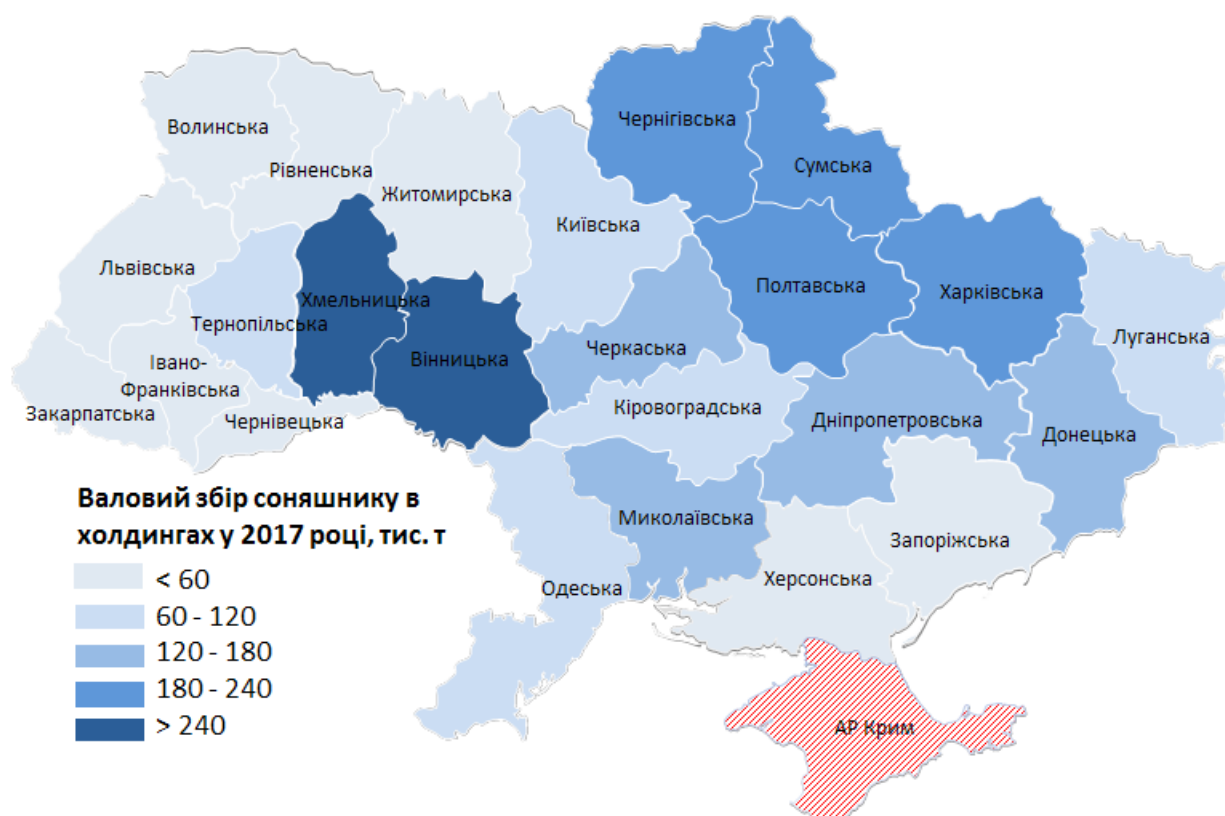


Серед найбільших виробників соняшнику у світі, за середніми показниками урожайності українські аграрні холдинги знаходяться на 3 місці, поступаючись Китаю та Туреччині. Урожайність холдингів вища на 17% від середньої урожайності соняшнику по Україні.

УРОЖАЙНІСТЬ СОНЯШНИКУ ПО КРАЇНАМ У 2017 РОЦІ, Т/ГА

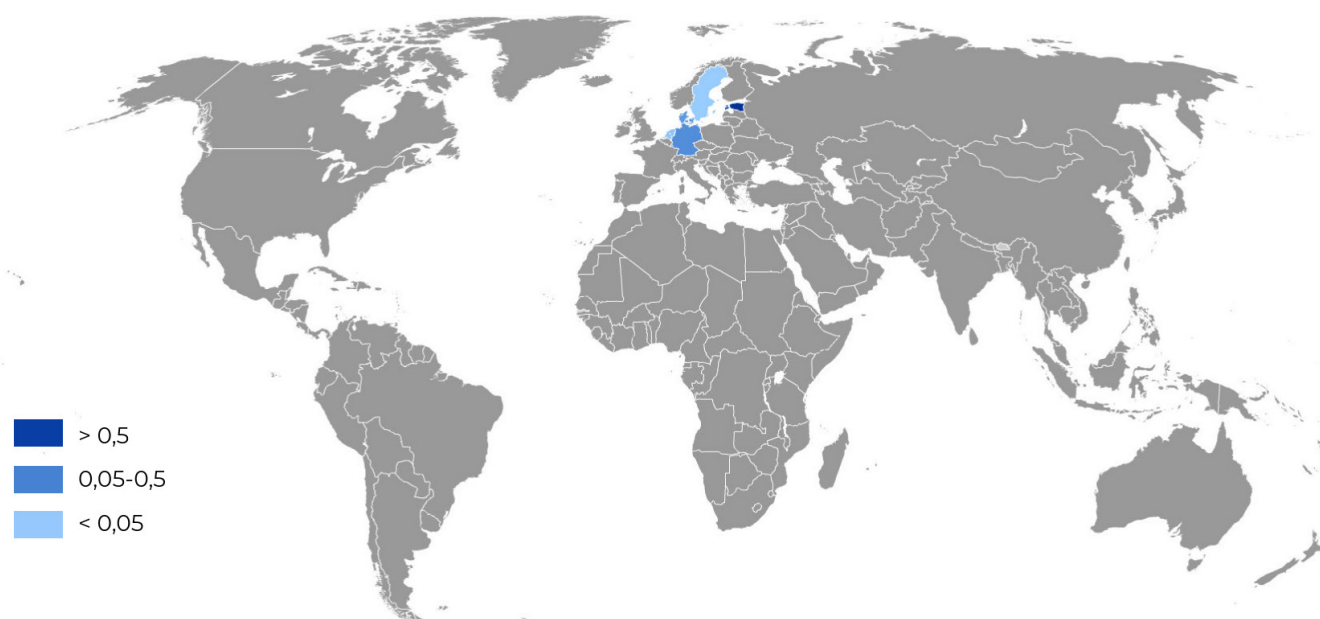


ГЕОГРАФІЯ ВИРОБНИЦТВА СОНЯШНИКУ В УКРАЇНІ В 2017 РОЦІ



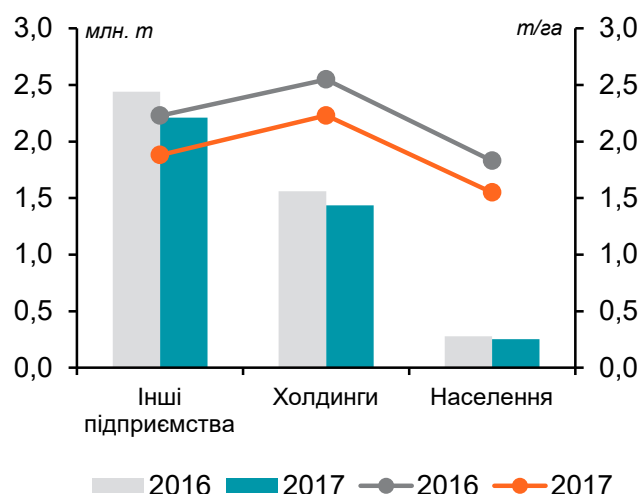
Традиційно, майже весь соняшник залишається на переробку в Україні. За 2017 рік агрохолдингами було експортовано лише **0,01%** від виробленого обсягу.

ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ СОНЯШНИКУ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$

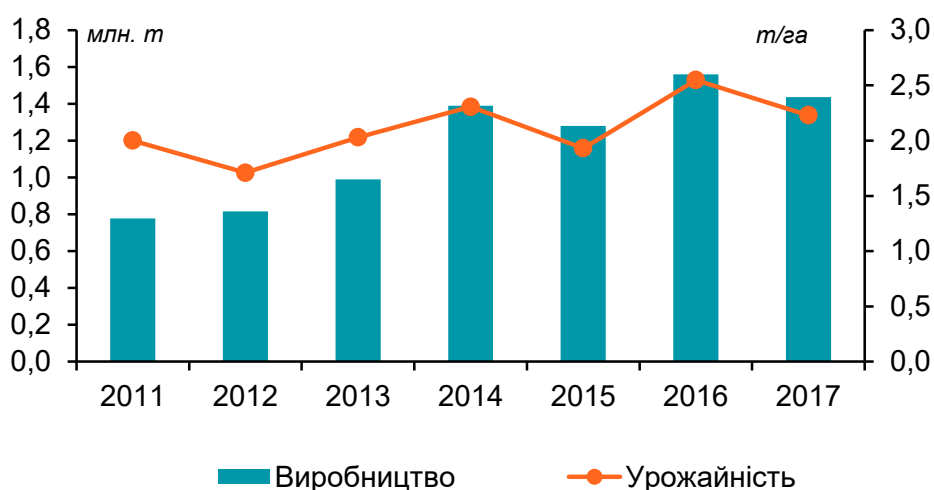


Соя

У 2017 році спостерігалось скорочення обсягів виробництва сої усіма категоріями сільськогосподарських виробників. Агрохолдинги виробили у 2017 році **1,4 млн. т** цієї культури. Це на 13% менше, ніж було вироблено сої агрохолдингами у 2016 році. Головною причиною скорочення виробництва були складні погодні умови та, як наслідок, нижча середня урожайність. Наприклад, урожайність сої серед агрохолдингів у 2017 році впала на ті ж **13%** (хоча досі залишається найвищою серед усіх категорій виробників).



ВИРОБНИЦТВО ТА УРОЖАЙНІСТЬ СОЇ У 2017 РОЦІ



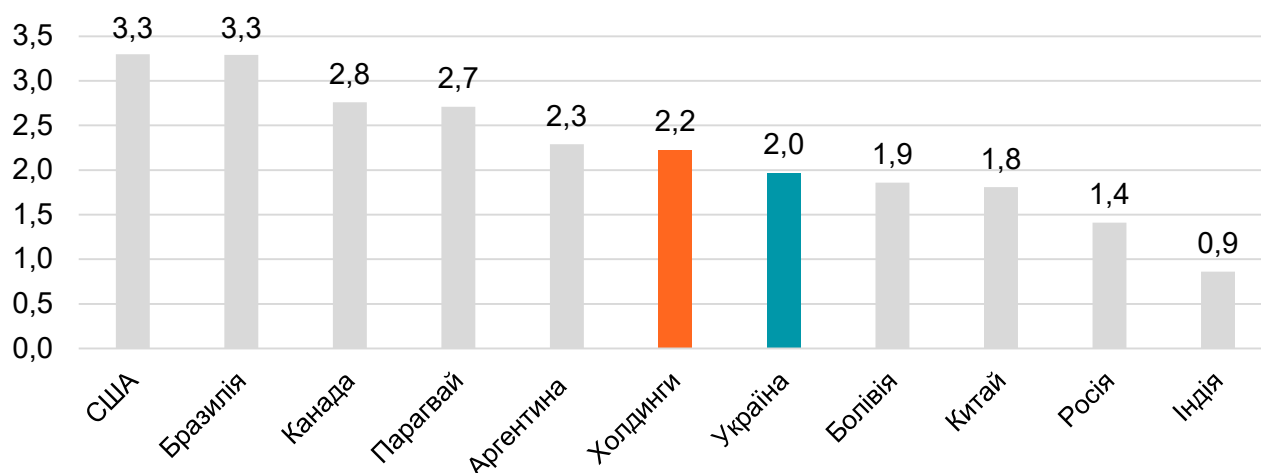
Відповідність динаміки показників середньої урожайності серед агрохолдингів динаміці обсягів виробництва цієї культури дозволяє стверджувати про відсутність радикальних змін у посівних площах під соєю серед цієї категорії виробників.

ЧАСТКА СОЇ У СТРУКТУРІ ПОСІВНИХ ПЛОЩ



Серед 10 найбільших виробників сої, українські показники середньої урожайності займають лише 7-е місце. Це, ймовірно, викликано відносною недостатністю досвіду вирощування цієї культури в українських аграріїв у порівнянні зі світовими лідерами. Середній показник урожайності по культурі серед агрохолдингів є традиційно вищим за середній по країні.

УРОЖАЙНІСТЬ СОЇ ПО КРАЇНАМ У 2017 РОЦІ, Т/ГА

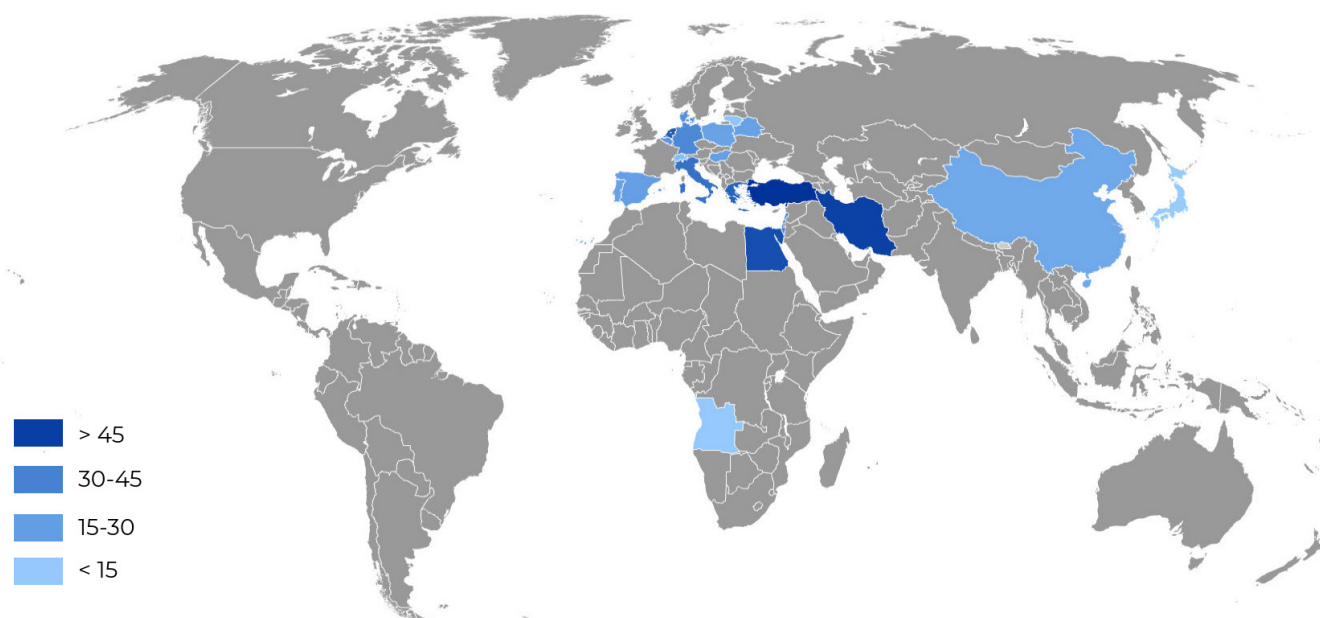


ГЕОГРАФІЯ ВИРОБНИЦТВА СОЇ В УКРАЇНІ У 2017 РОЦІ



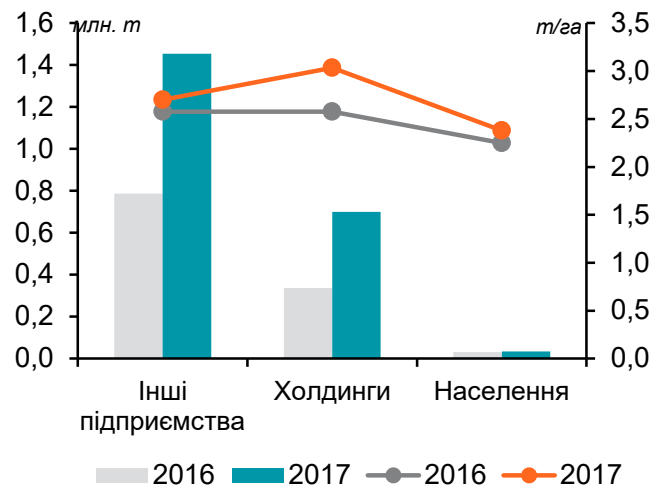
Експортні поставки сої агрохолдингами за 2017 рік дорівнювали частці **29%** від вартості загального експорту Україною цієї олійної культури.

ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ СОЇ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$

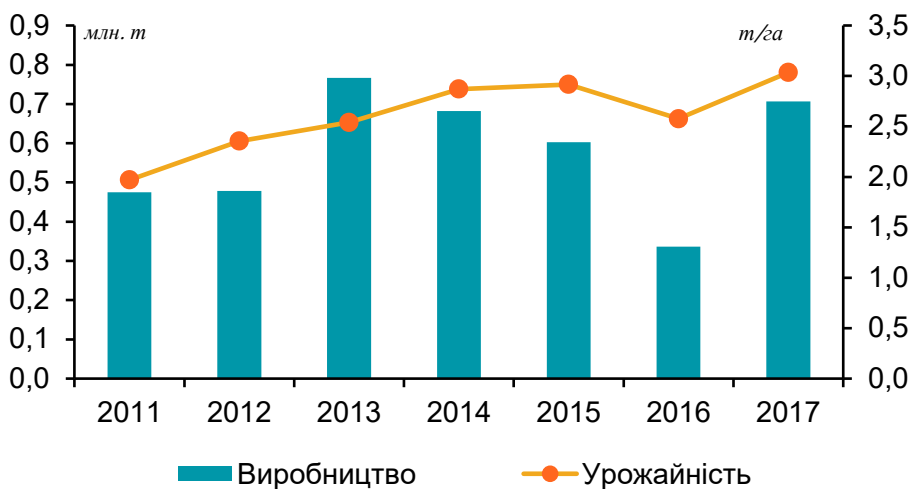


Ріпак

2017 рік для українських аграріїв, які займаються вирощуванням ріпаку, виявився дуже вдалим: обсяги виробництва та показники урожайності зросли по всіх категоріях сільськогосподарських виробників. На 87,5% більше виробили ріпаку у порівнянні до 2016 року сільськогосподарські підприємства, за виключенням агрохолдингів. За 2017 рік агрохолдинги виробили **0,7 млн. т** ріпаку, що на 133% більше, ніж у 2016 році. Середня урожайність ріпаку серед агрохолдингів дорівнювала **3 т/га** (на 17,8% вища, ніж у 2016 році).

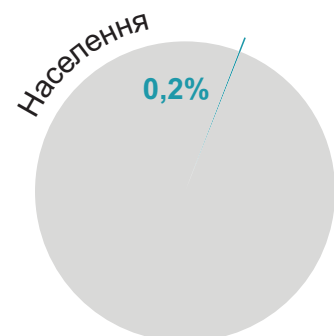


ВИРОБНИЦТВО ТА УРОЖАЙНІСТЬ РІПАКУ У 2017 РОЦІ



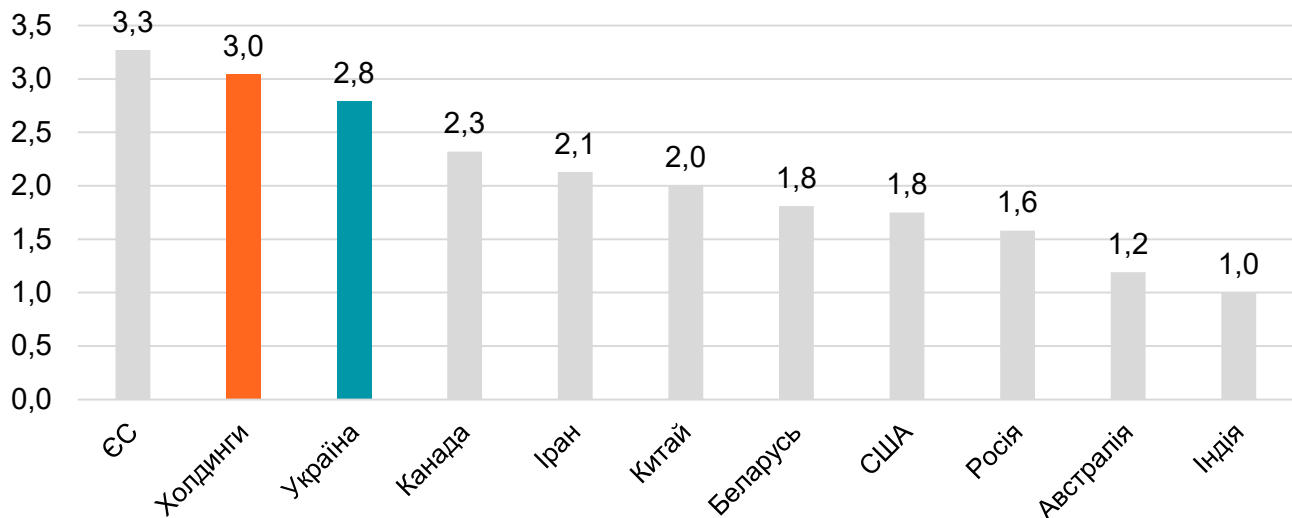
У 2017 році змінився тренд на зменшення посівних площ під ріпаком серед агрохолдингів, що тривав з 2014 року.

ЧАСТКА РІПАКУ У СТРУКТУРІ ПОСІВНИХ ПЛОЩ

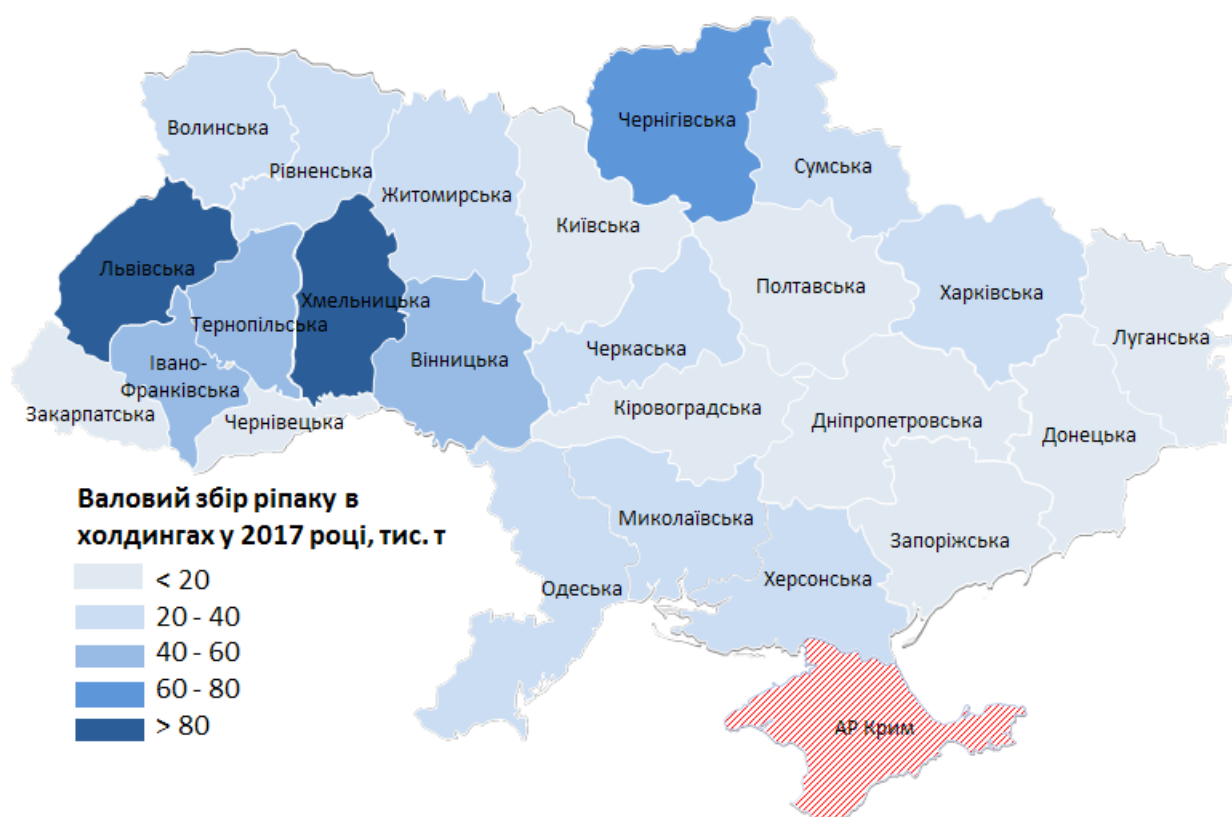


Серед найбільших виробників ріпаку у світі, за середнім показником урожайності Україна посідає 3-ю сходинку. Середній показник урожайності аграрних холдингів є вищим за середній по країні та займає 2-го сходинку, поступаючись ЄС.

УРОЖАЙНІСТЬ РІПАКУ ПО КРАЇНАМ У 2017 РОЦІ, Т/ГА

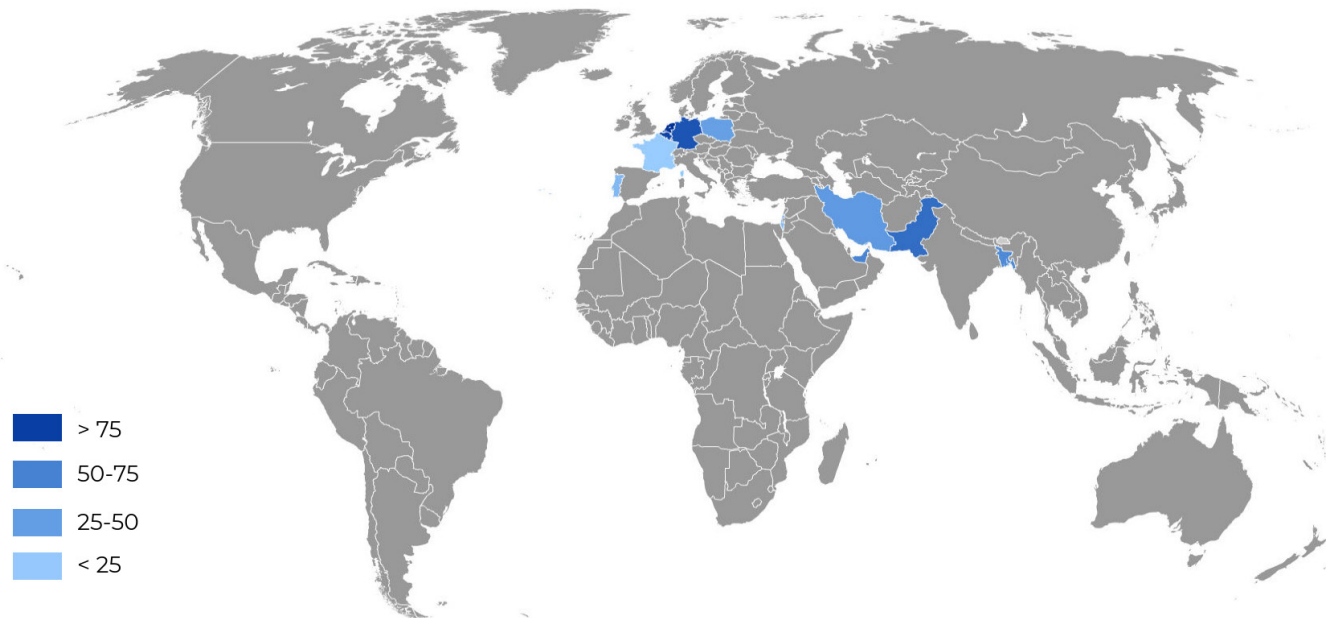


ГЕОГРАФІЯ ВИРОБНИЦТВА РІПАКУ В УКРАЇНІ В 2017 РОЦІ



Експортні поставки ріпаку агрохолдингами за 2017 рік дорівнювали частці **41%** від вартості загального експорту Україною цієї олійної культури.

ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ РІПАКУ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$

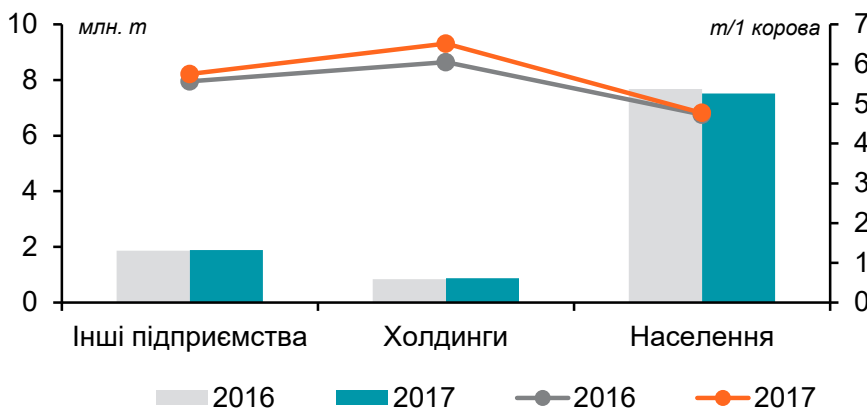


Молочне тваринництво

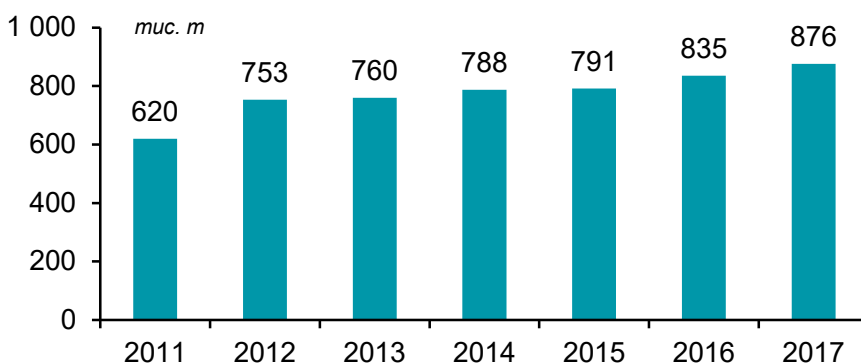
В українських агрохолдингах спостерігається продовження повільного нарощення об'ємів виробництва молока, що відбувається з 2016 року. Так, у 2016 році виробництво молока у холдингах зросло на **5,5%**, а у 2017 році – на **4,8%**. У 2017 році також відбулося незначне збільшення обсягів виробництва молока в інших аграрних підприємствах – на 0,86. Серед господарств населення виробництво молока продовжує скорочуватися. У 2017 році ними було вироблено на 2,1% менше, ніж у 2016 році.

Крім цього, заслуговує на увагу той факт, що серед сільськогосподарських підприємств усіх типів, включаючи агрохолдинги, продовжує зростати продуктивність молочного виробництва, виражена як центнер молока на 1 корову. Серед агрохолдингів продуктивність у 2017 році зросла найбільше, на **7,7%** у порівнянні з 2016 роком, у той час, як в інших сільськогосподарських підприємствах – на 3,3%. Серед господарств населення продуктивність виробництва фактично залишилася на минулорічному рівні.

ВИРОБНИЦТВО МОЛОКА ТА СЕРЕДНІ НАДОЇ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ВИРОБНИКІВ



ВИРОБНИЦТВО МОЛОКА В УКРАЇНІ, 2011-2017



ВАЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО МОЛОКА АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, ТИС. Т



ПОГОЛІВ'Я КОРІВ В АГРОХОЛДИНГАХ ЗА РЕГІОНАМИ У 2017, ТИС. ГОЛІВ

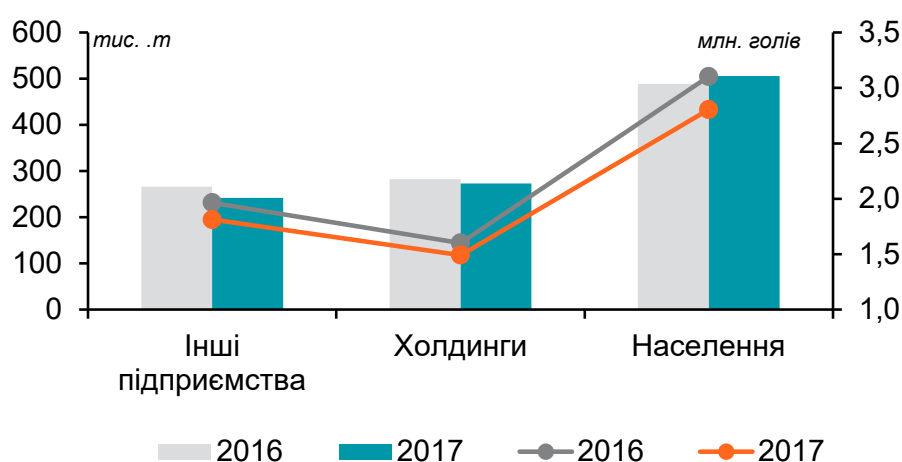


Свинарство

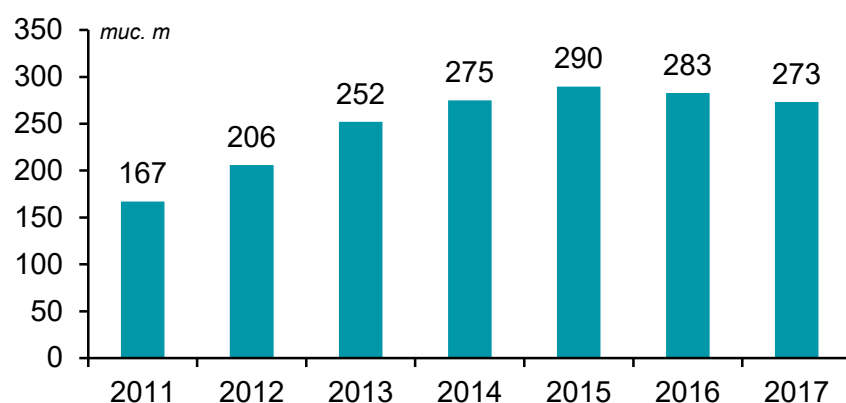
Оскільки епідемія АЧС (африканська чума свиней) все ще залишається актуальною проблемою в Україні, спостерігається скорочення поголів'я свиней серед усіх категорій сільськогосподарських виробників. Найбільшого скорочення поголів'я свиней зазнали господарства населення – на 9,6% скоротилося поголів'я свиней у порівнянні з минулим роком. Серед агрохолдингів поголів'я свиней скоротилося на **6,9%**. Скорочення було також меншим у порівнянні з іншими сільськогосподарськими підприємствами (-7,8%).

Тим не менш, господарства населення залишаються єдиною категорією виробників, яка продемонструвала збільшення обсягів виробництва свинини – зростання у 2017 році до 2016 складало 3,6%. Це зростання у виробництві свинини серед господарств населення відповідає найшвидшим темпам скорочення поголів'я. Обсяги виробництва свинини серед аграрних холдингів продовжують скорочуватися.

ВИРОБНИЦТВО СВИНИНИ ТА ПОГОЛІВ'Я СВИНЕЙ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ВИРОБНИКІВ



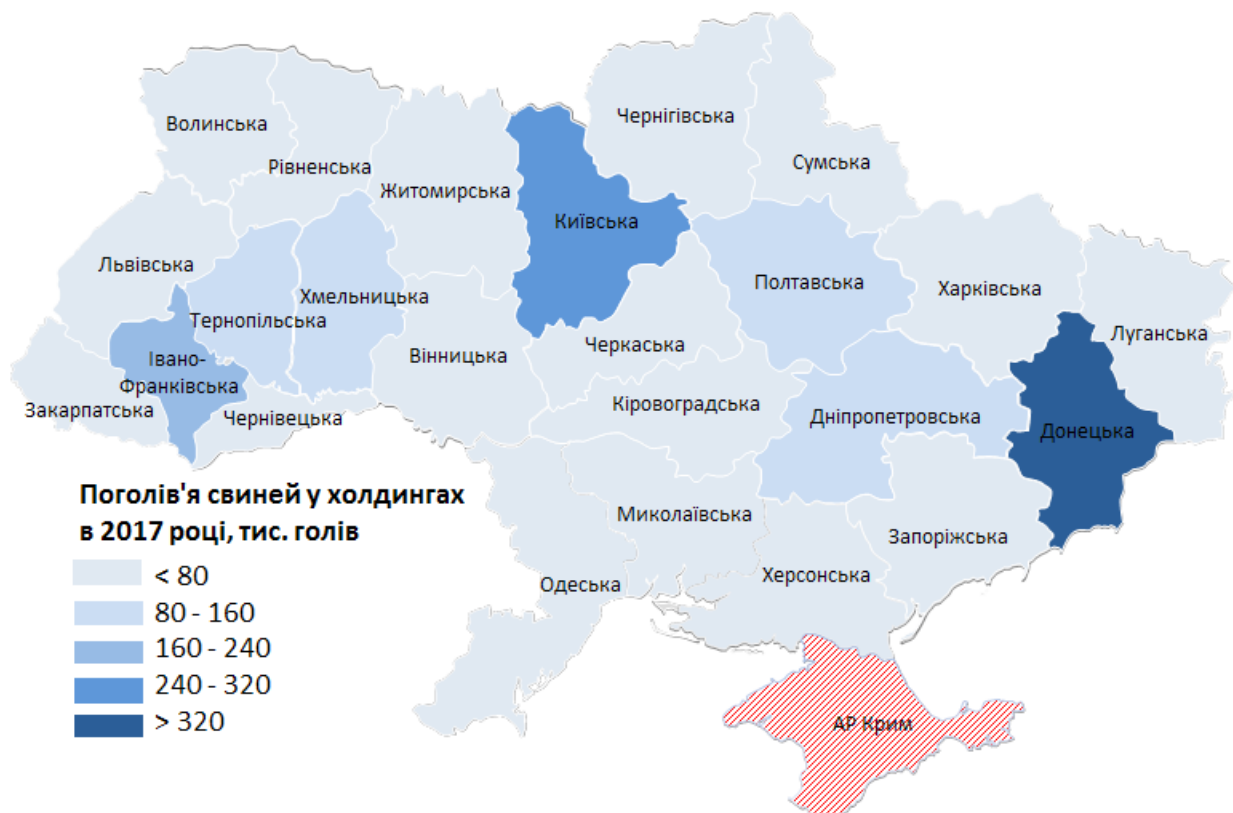
ВИРОБНИЦТВО М'ЯСА СВИНИНИ В УКРАЇНІ, 2011-2017



ВАЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО СВИНИНИ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, ТИС. Т



ПОГОЛІВ'Я СВИНЕЙ В АГРОХОЛДИНГАХ ЗА РЕГІОНАМИ У 2017 Р., ТИС. ГОЛІВ

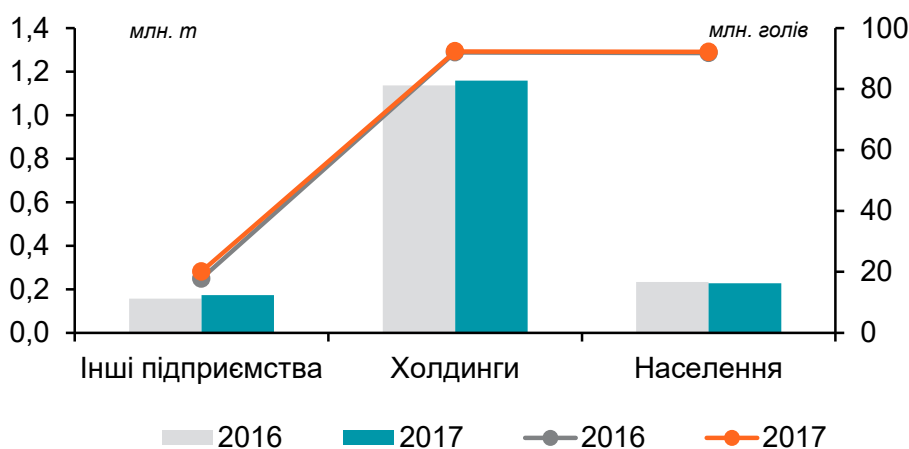


Птахівництво

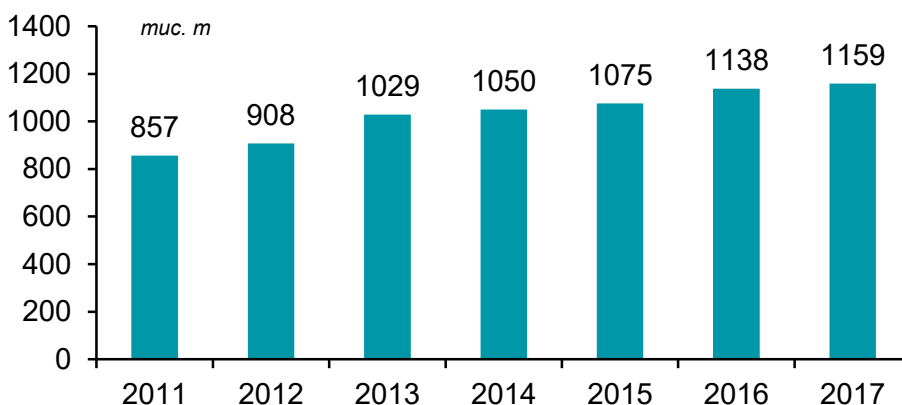
Виробництво м'яса птиці в Україні за 2017 рік в цілому збільшилось у порівнянні до 2016. Незначного скорочення об'ємів виробництва зазнали лише господарств населення – на 2,4%. Виробництво м'яса птиці серед агрохолдингів зросло у 2017 році на **1,9%** — за цей рік агрохолдингами було вироблено **1,1 млн. т** м'яса птиці. У той же час інші сільськогосподарські підприємства, які не можна класифікувати як аграрні холдинги, продемонстрували найшвидші темпи зростання – обсяги виробленого м'яса птиці зросли на **10,1%**. Але не дивлячись на таке зростання, частка інших підприємств залишається невеликою – 12,5%.

Щодо поголів'я птиці, то серед агрохолдингів та населення воно залишилось фактично на рівні 2016 року, у той час як серед інших аграрних підприємств поголів'я птиці збільшилось на 13,24%.

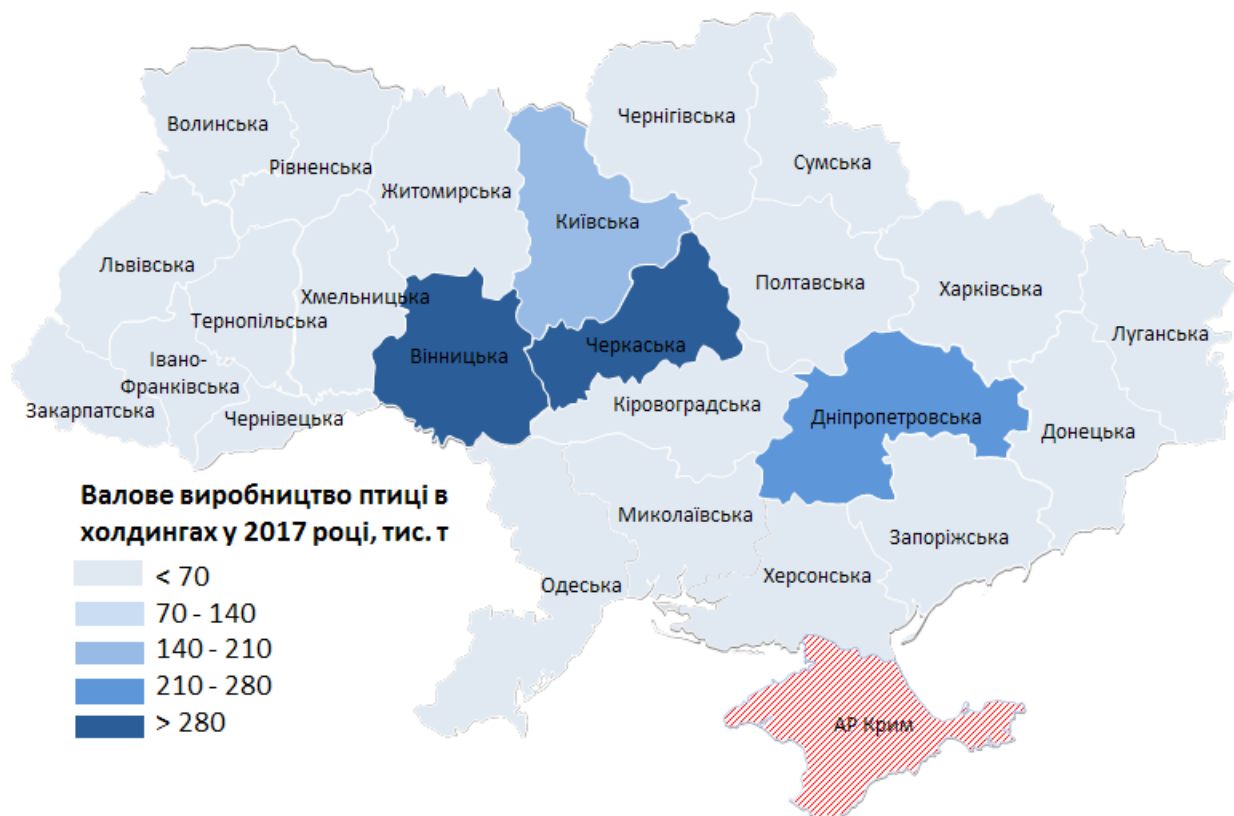
ВИРОБНИЦТВО М'ЯСА ПТИЦІ ТА ПОГОЛІВ'Я ЗА КАТЕГОРІЯМИ ВИРОБНИКІВ



ВИРОБНИЦТВО М'ЯСА ПТИЦІ В УКРАЇНІ, 2011-2017



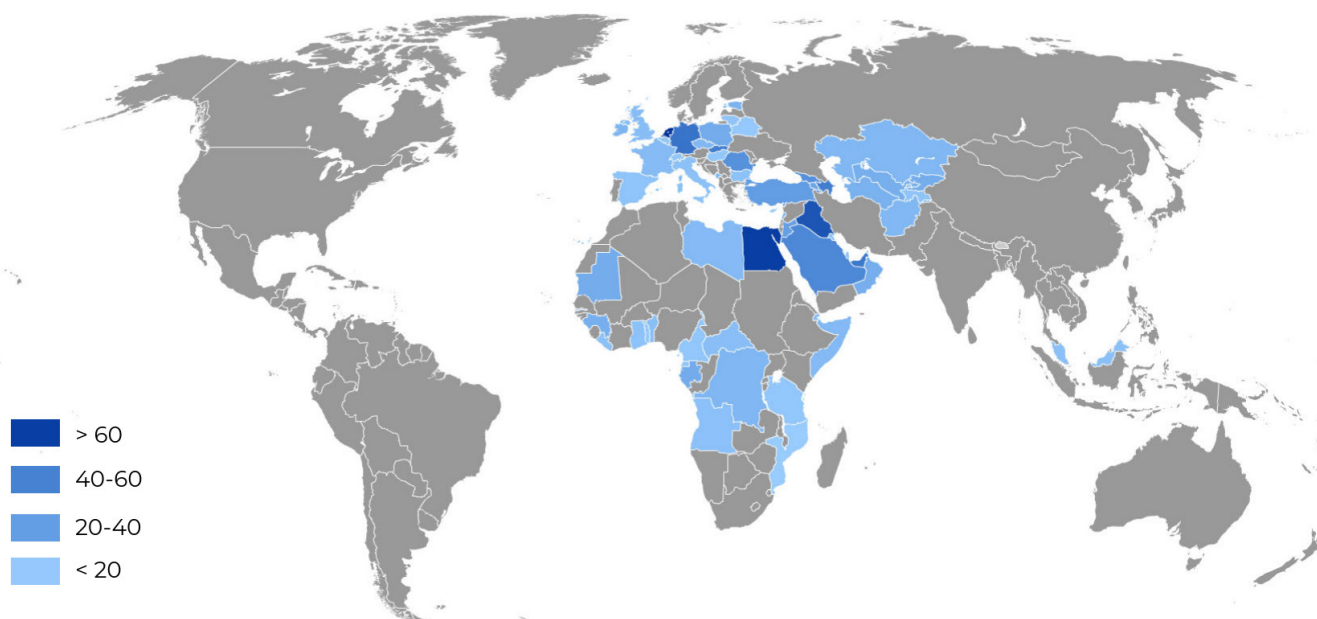
ВАЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО М'ЯСА ПТИЦІ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, ТИС. Т



ПОГОЛІВ'Я ПТИЦІ В АГРОХОЛДИНГАХ ЗА РЕГІОНАМИ У 2017 Р., ТИС. ГОЛІВ



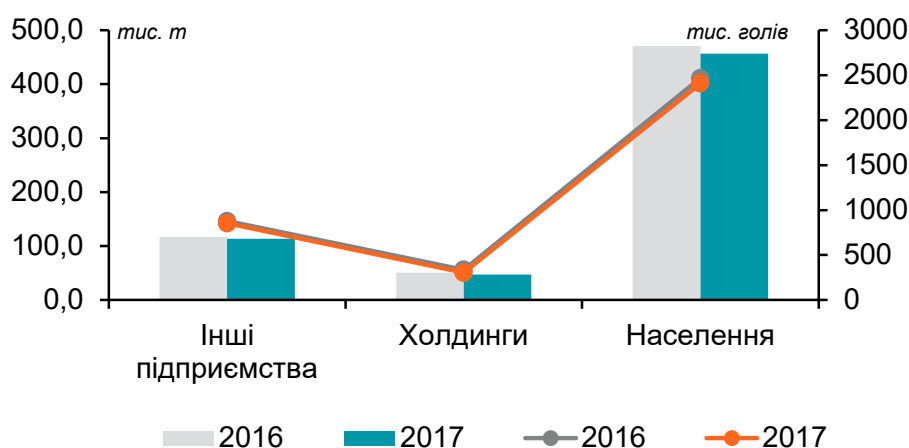
ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ ПТИЦІ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, МЛН \$



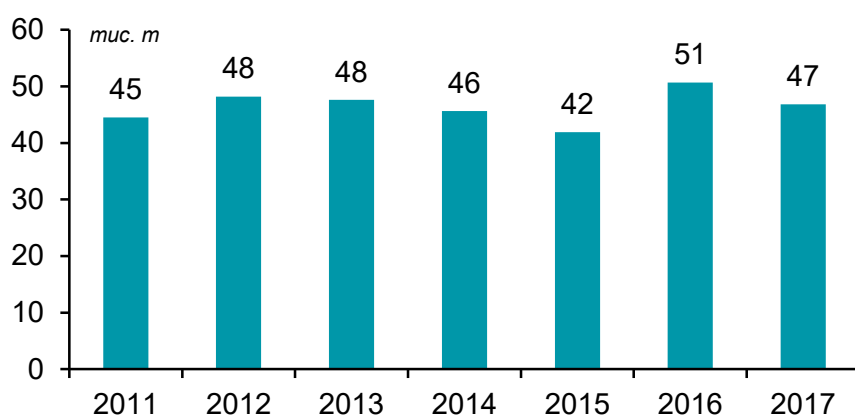
ВРХ

Всі категорії сільськогосподарських виробників, включаючи аграрні холдинги, зазнали маргінального скорочення поголів'я ВРХ у 2017 році. Також, об'єми виробництва м'яса ВРХ скоротилися серед усіх категорій виробників у 2017 році. Виробництво м'яса серед аграрних холдингів скоротилося на **7,6%** у порівнянні до минулого року.

ВИРОБНИЦТВО ЯЛОВИЧИНИ ТА ПОГОЛІВ'Я ВРХ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ВИРОБНИКІВ



ВИРОБНИЦТВО ЯЛОВИЧИНИ В УКРАЇНІ, 2011-2017



ВАЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО М'ЯСА ВРХ АГРОХОЛДИНГАМИ У 2017 РОЦІ, ТИС. Т



ПОГОЛІВ'Я ВРХ В АГРОХОЛДИНГАХ ЗА РЕГІОНАМИ У 2017 Р., ТИС. ГОЛІВ





LFM

LARGE FARM
MANAGEMENT CONFERENCE

АГРАРНА ПОДІЯ №1 ЦІЄЇ ОСЕНІ!

Заплануйте участь та реєструйтеся!
(044) 236-21-10, derdiichuk@ucab.ua



19-20.09.18



Київ



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