

Онлайн-версия отраслевых трендов
доступна на сайте

www.hub.kyivstar.ua

Предисловие



Александр Романишин

ассоциированный директор, отдел консультационных услуг по сделкам, EY в Украине и Беларуси



Борис Трофимов

старший консультант, отдел консультационных услуг по повышению эффективности бизнеса, EY в Украине

●● Сельское хозяйство — одна из самых перспективных отраслей экономики Украины. Агросектор генерирует около 11,4% ВВП и создает рабочие места для миллионов украинцев (около 17% занятого населения страны). Квалифицированная и недорогая рабочая сила создает конкурентные преимущества по сравнению с производителями не только из Европы, но и СНГ. Несмотря на введение ограничений на поставки зерновых за границу, экспортеры стремительно наращивают продажи.

Один из самых важных трендов агробизнеса — усиление взаимодействия с мировым сообществом, включая рынки сбыта и иностранных инвесторов. Если для выхода на внешние рынки необходимо соответствовать стандартам качества продукции, то для привлечения иностранных инвесторов компаниям нужно продемонстрировать достаточный уровень прозрачности, эффективности и перспективности. Для этого бизнес-модель должна быть максимально оптимизирована и структурирована, а также соответствовать международным принципам корпоративного управления.

Появление крупных холдингов в Украине сопровождается возникновением вертикально интегрированных бизнес-моделей,

которые позволяют производить продукты с более высокой добавленной стоимостью. Однако в агросекторе сохраняется тенденция выращивания зерновых и технических культур, в то время как переработка сельхозпродукции является возможностью для дальнейшего развития.

Несмотря на позитивные сдвиги, в целом продуктивность сельского хозяйства в Украине все еще существенно отстает от других стран. По данным FAOSTAT, средняя урожайность зерновых культур в Украине намного ниже, чем у конкурентов, таких как США и Западная Европа. Также существует значительный потенциал сокращения расходов и потерь на всех этапах цепочки поставок.

Одной из важных проблемных зон украинского аграрного бизнеса является подбор кадров и дисциплина персонала, что особенно актуально для производственных кластеров в регионах. Поэтому компании стремятся разрабатывать комплексные системы обучения и повышения квалификации своих сотрудников, а также уделять особое внимание мотивации и стимулированию персонала.

Представляем вашему вниманию обзор возможностей для роста, которые открывает аграрный сектор.

Мобильный для вашего комбайна



Евгений Кражан

директор по развитию бизнеса
на корпоративном рынке
компании «Киевстар»

●● Понятие точного земледелия вошло в обиход относительно недавно, но уже стало довольно популярным в агропромышленном комплексе. Если главной «битвой» XX века было повышение урожайности (с чем справилась Зеленая революция), то сегодня к урожайности добавилась оптимизация производственных процессов. Она стала возможной благодаря технологическому рывку, важной составляющей которого является развитие мобильных телекоммуникаций.

С комбайна, оснащенного устройством с SIM-картой, поступают в центр данные о том, когда был запущен и заглушен двигатель, что даст возможность проконтролировать, добросовестно ли отработал комбайнер смену или воспользовался обстоятельствами и слил несколько литров солярки для личных нужд. Постоянная связь с трактором поможет отследить, насколько точно обработан земельный участок. Более того, его можно запрограммировать так, чтобы минимизировать влияние человеческого фактора. SIM-карта в метеостанции позволяет получать информацию об изменении погоды и накапливать ее для анализа.

Все сведения оперативно поступают в большие базы данных, Big Data, и менед-

жеры агрохолдинга имеют точную картину соотношения затрат ресурсов (зерно, топливо, удобрения, человеко-часы) к урожайности. Такую базу агрокомпания может вести самостоятельно или передать на аутсорсинг мобильному оператору.

Вероятно, следующим шагом в большой сельскохозяйственной революции станут высокоточные «беспилотные» комбайны и тракторы. Во всяком случае мы, представители телекома, сделаем для этого все от нас зависящее.

Обзор агросектора Украины

Растениеводство

●● Подготовлен экспертами отдела консультационных услуг по сделкам компании EY в Украине

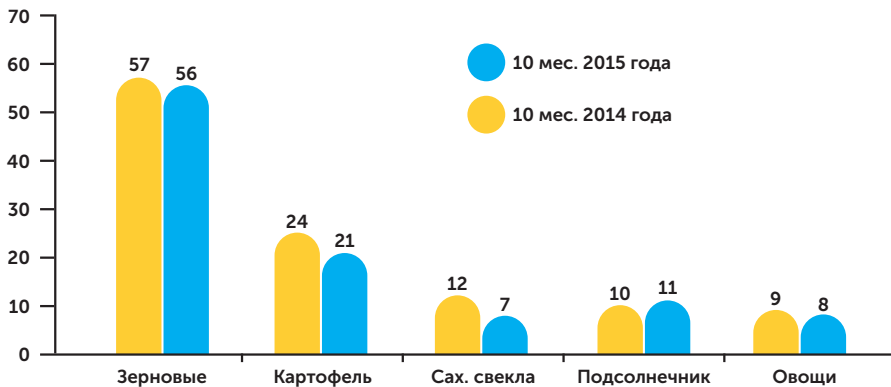
В Украине сосредоточена большая часть мировых черноземов. На нашу страну приходится свыше 20% пахотных земель Европы. Континентальный климат и достаточное количество осадков (кроме юга Украины) позволяют добиться высокой урожайности большинства культур.

Основными группами культур, кото-

рые выращиваются в Украине, являются зерновые, зернобобовые, картофель, сахарная свекла, подсолнечник и овощи. Наибольшую долю в производстве, 54,2% в весовом выражении за 10 месяцев 2015 года, занимают зерновые.

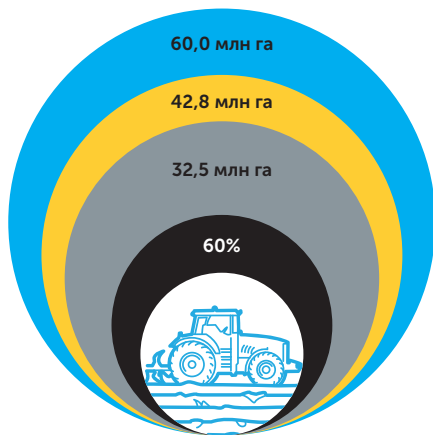
Производство всех культур растениеводства, кроме подсолнечника, снизилось в январе-октябре 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014-го. Ключевыми причинами стали сокращение

Производство основной с/х продукции, млн тонн



Источники: Государственная служба статистики Украины, аналитика EY

Характеристика земельного банка Украины, 2014



- Площадь земель в Украине
- С/х угодья
- Пахотные земли
- Чернозем

Источник: American Chamber of Commerce, report, 2014

площади посевов и засуха.

Производство кукурузы упало на 17,4% по сравнению с 2014 годом. Производство риса имеет наивысшую динамику роста в 21,2%, но при этом занимает наименьшую долю рынка зерновых. Наиболее важной зерновой культурой растениеводства Украины является пшеница мягких сортов. Согласно отчету USDA, ее урожай в 2016 году планируется на уровне 25 млн тонн.

В Украине производится значительно больше агропродукции, чем требуется для внутреннего потребления. При производстве зерновых (пшеница, рис, кукуруза, ячмень) на уровне 57,2 млн тонн потребление составляет немногим более 25,5 млн тонн. Наша страна — лидер по поставкам подсолнечного масла и ячменя и входит в десятку

крупнейших производителей по объемам пшеницы на экспорт. Несмотря на введение ограничений на поставки зерновых за границу, экспортеры стремительно наращивают продажи. За январь-ноябрь 2015 года поставки зерновых культур за пределы Украины достигли \$5,4 млрд, что составляет 15,7% в общей структуре экспорта страны.

Украинский экспорт за январь-октябрь 2015 года был направлен преимущественно в ЕС (34%), Россию (12,8%), Турцию (7,2%), Китай (6,8%) и Египет (5,4%). Фактический запрет транзита через РФ с 1 января 2016 года привел к созданию и запуску так называемого «Нового шелкового пути» по маршруту ЕС — Украина — Грузия — Азербайджан — Казахстан — Китай. Стоимость транспортировки одного контейнера удвоилась с \$4 тыс. до \$8 тыс., а время в пути увеличилось с 7 до 12 суток. Однако ожидается, что улучшения в логистике данных перевозок приведут к сокращению их длительности и стоимости.

При средней урожайности пшеницы (на уровне 4,1 тонн/га (на 1 ноября 2015 г.) при европейской норме 6,1 тонн/га) страна имеет значительный потенциал для роста продуктивности в отрасли. При условии максимально эффективного использования земельных ресурсов, инвестиций в агросектор, оптимизации затрат на производство сельскохозяйственной продукции Украина может повысить валовые сборы до более 100 млн тонн в год с нынешних 40-60 млн тонн и усилить свои ведущие позиции по производству зерновых в мире.

Земельный банк топ-76 агрохолдингов составляет около 5,6 млн га. Наиболее эффективные из них способны добиваться показателя EBITDA \$500-700 на один гектар и работать по европейским меркам урожайности. В среднем агрохолдинги имеют более высокую урожайность по сравнению с независимыми предприятиями и населением.

Большинство мелких производителей продукции растениеводства были созданы на базе бывших колхозов с площадью земли 2000-5000 га. Новые крупные компании агробизнеса формируются путем

Производство, потребление и экспорт пшеницы, тыс. тонн



Источники: Государственная служба статистики Украины, аналитика EY

Кейс EY

Продажа Stiomi Holding группе компаний Kernel в 2012 году (EY — эксклюзивный советник)

- До продажи Stiomi Holding был одним из крупнейших агрохолдингов страны, который занимался растениеводством, производством муки, экспортными операциями и выпечкой хлеба.
- Земельный банк составлял 80 тыс. га. Основные культуры: пшеница, соя, кукуруза.
- Компания управляла двумя элеваторами общей мощностью хранения 150 тыс. тонн зерновых.
- EY как эксклюзивный советник в сделке по продаже 100% Stiomi Holding группе компаний Kernel структурировал и

провел сделку, включая договоренности об условиях, подготовку договора купли-продажи и собственно закрытие сделки.

- Несмотря на юридические и процедурные сложности, сделка была завершена за менее чем четыре месяца после выбора Kernel финальным покупателем.
- После приобретения холдинга Kernel занимает первое место по элеваторным мощностям с объемом хранения 2,5 млн тонн зерновых. С учетом земельного банка приобретенного холдинга Kernel обрабатывает более 400 тыс. га плодородных черноземов в центральном и западном регионах страны.
- Высокая маржа формируется благодаря выстроенной цепочке вертикальной интеграции в агропроизводстве.

слияния и консолидации мелких производителей и их земельных банков. Таким образом, формируются крупные наделы в 20-50 тыс. га в соседних регионах страны. Разрозненный земельный банк создает возможности для инвестиционной деятельности в этом направлении, слияний и поглощений небольших игроков и появления новых мощных производителей.

Ожидается, что нехватка влаги и ранние морозы в конце 2015 года негативно скажутся на производстве пшеницы и кукурузы в 2016-2017 гг. Потребление зерновых культур останется на прежнем уровне вследствие высокой инфляции и нестабильной ситуации в Украине.

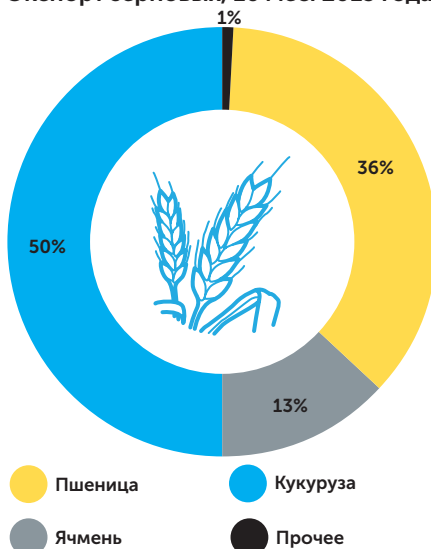
Несмотря на продолжающийся кризис, международные финансовые институты заинтересованы в инвестировании в украинскую экономику. Международная финансовая корпорация (МФК) вложила \$250 млн в агрохолдинг «Мироновский хлебопродукт» — крупнейшая инвестиция МФК в Украину с 2008 года. Наша страна также продолжает получать поддержку от МВФ и правительств отдельных стран.

В ближайшие 5-10 лет Украина и другие страны Восточной Европы могут стать основными двигателями роста продаж сельскохозяйственной техники. Когда отечественные агропроизводители почувствуют себя достаточно уверенно для долгосрочных инвестиций, новые капитальные вложения позволят им усовершенствовать технику выращивания полевых культур и повысить урожайность.

В настоящее время три крупнейшие аграрные компании обеспечивают производство валовой с/х продукции в объеме, превышающем объемы производства всеми фермерскими хозяйствами Украины.

В Евросоюзе продолжаются дискуссии о допустимости использования генетически модифицированных культур, однако уже сейчас 80% импортируемого в ЕС соевого жмыха являются генетически модифицированными. В 2014 году Украина подписала кредитный договор с МВФ, частью которого был пункт по улучшению «биотехнологий в сельском хозяйстве»,

Экспорт зерновых, 10 мес. 2015 года



Источники: Государственная служба статистики Украины, аналитика EY

другими словами, генномодифицированных (ГМ) культур. На данный момент выращивание и распространение ГМ-организмов на территории Украины запрещено, но в перспективе этот рынок может принести значительные выгоды.

Еще одним существенным преимуществом агробизнеса в Украине является отсутствие специального лицензирования на экспорт с/х продукции, а также льготный режим налогообложения по налогу на прибыль, НДС и налогов на фонд заработной платы.

С 1 января 2016 года внесены изменения в украинское налоговое законодательство. Действует специальный режим налогообложения НДС (аккумуляция НДС) сельскохозяйственных производителей в зависимости от вида реализуемой сельхозпродукции. Для растениеводства 85% — оплата в бюджет, 15% — на специальный счет для собственного использования предприятием. В то время как для животноводства существуют более стимулирующие



условия: 20% в бюджет и 80% на собственный специальный счет. Ставка единого налога для плательщиков (сельхозпредприятий) IV группы была увеличена в 1,8 раза.

Украина уверенно движется в направлении открытого рынка с/х земли. Ожидается, что мораторий на продажу земель сельхозназначения будет снят в ближайшие несколько лет. В результате рынок земли будет переведен в инвестиционную плоскость и появятся новые возможности использовать землю как финансовый

инструмент для привлечения ресурсов в развитие агрохозяйств. Ожидается усиление интереса к сектору со стороны мультинациональных корпораций и рост оценочной стоимости агрокомпаний страны.

В апреле 2014 года вступило в силу решение ЕС об одностороннем снижении таможенных пошлин на украинские товары. В частности, планируется в одностороннем порядке уменьшать или отменять пошлины на товары, произведенные в Украине.

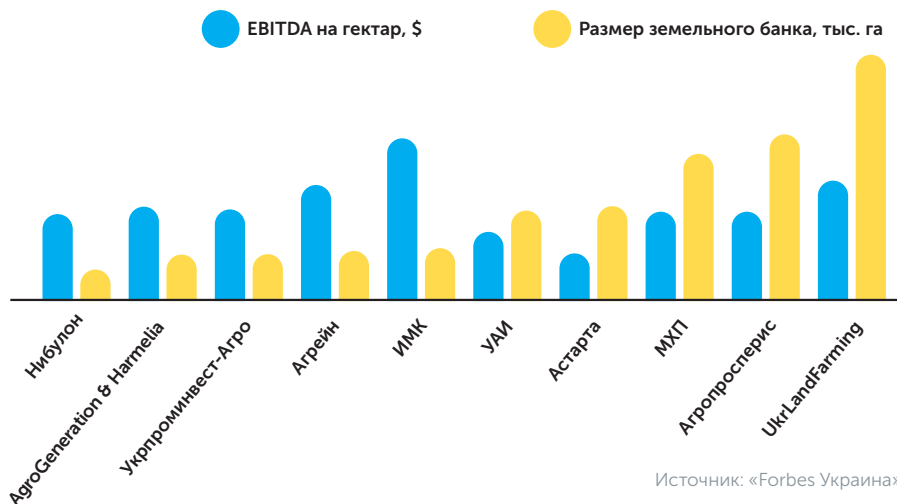
Кейс EY

Продажа украинского агрохолдинга в декабре 2015 года (EY — эксклюзивный советник)

- Специалисты группы корпоративных финансов и М&А компании EY Украина успешно закрыли сделку по продаже растениеводческого агрохозяйства

с земельным банком 6,2 тыс. га и элеваторными мощностями 45 тыс. тонн хранения.

- Компания находится в Полтавской области и была продана локальному стратегическому инвестору.
- В отличие от среднерыночной оценки \$300-400 за 1 га, стоимость компании по результату сделки составила \$10,5 млн.



Источник: «Forbes Украина»

Современные технологии и возможности переработки продукции агросектора создают новые перспективы в развитии растениеводства.

Животноводство

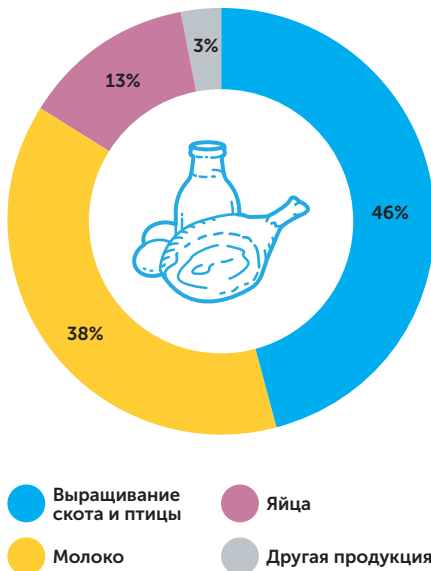
Животноводство является вторым по значимости сегментом агросектора Украины. В общем объеме валовой продукции сельского хозяйства за 2015 год доля продукции животноводства составила 29,7%.

В структуре производства продукции животноводства доминирует выращивание скота и птицы, а также производство молока.

Средний объем потребления мяса в Украине на душу населения в 2015 году составил 42,6 кг, снизившись с 46,5 кг в 2014-м, и значительно отстает от аналогичного показателя в странах ЕС (в среднем 65 кг на душу населения). Таким образом, потребление мяса в Украине имеет потенциал для дальнейшего роста.

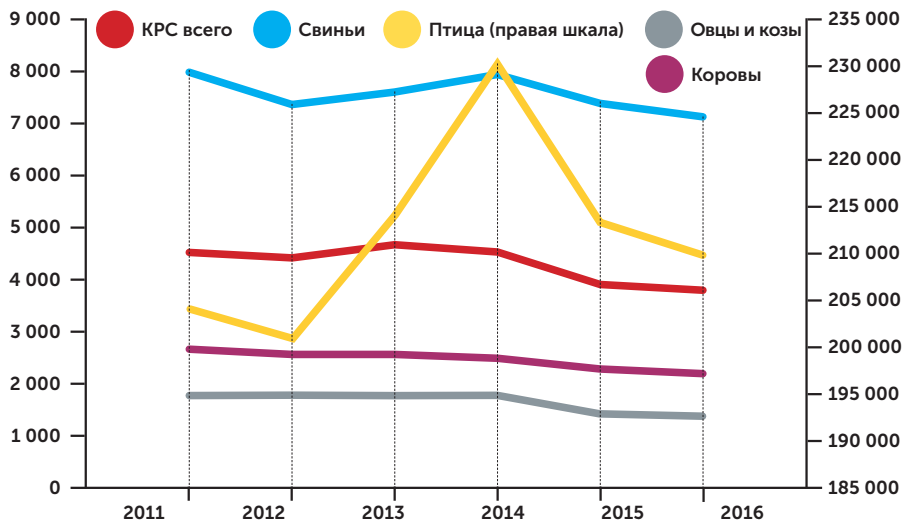
Животноводство в основном представлено домохозяйствами, которые вырабатывают более половины продукции. В областной структуре производства продукции животноводства в Украине в 2014

Структура производства продукции животноводства в 2015 году



Источник: Государственная служба статистики Украины

Поголовье скота (левая шкала) и птицы (правая шкала), тыс. голов, по состоянию на 1 января 2016 года



Источники: Государственная служба статистики Украины, Business Monitor International

и 2015 годах ключевым фактором было исключение из статистики Крыма и части Донецкой и Луганской областей, что привело к падению общего объема производства. В то же время другие регионы нарастили производство. Наибольшее увеличение наблюдалось в Херсонской, Николаевской и Киевской областях.

Значительная часть поголовья скота и птицы сосредоточена в домохозяйствах. На начало 2015 года они содержали 66,3% поголовья крупного рогатого скота (КРС), в том числе 76,6% коров, 49,2% свиней, 85,0% овец и коз и 42,8% птицы всех видов.

Поголовье КРС сокращается на протяжении последних десяти лет и достигло 3,776 млн голов на 1 января 2016 года, что на 2,8% меньше, чем годом ранее. В сельскохозяйственных предприятиях поголовье за год сократилось на 3,1%, в то время как в домохозяйствах — на 2,6%.

Поголовье коров за 2015 год уменьшилось на 90,4 тыс. голов (-4%). Следует принять во внимание, что в данных за 2015

и 2016 годы не учитываются временно оккупированные территории Автономной Республики Крым, г. Севастополя и зоны проведения антитеррористической операции.

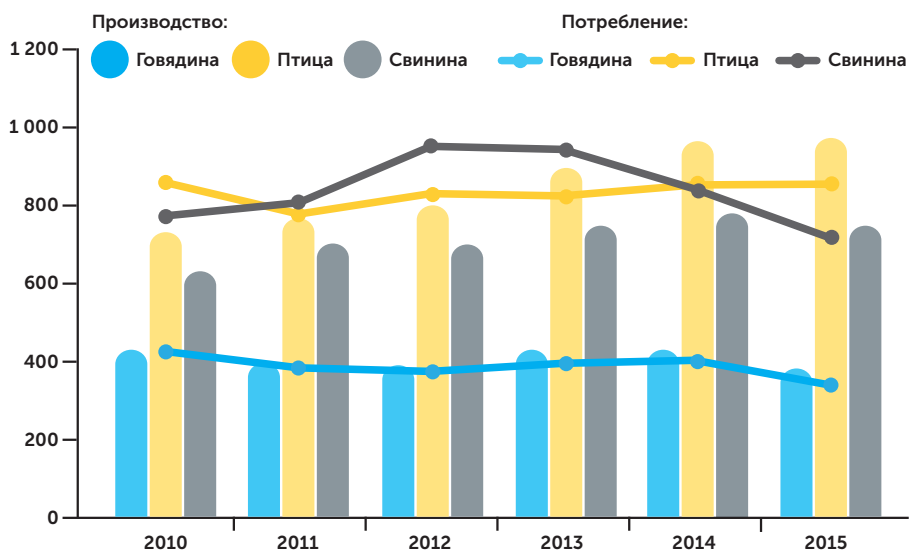
Поголовье свиней снизилось на 3,5% и достигло 7,093 млн голов к концу 2015 года.

Поголовье птицы стабильно увеличивалось с 2004 года, но в 2014-м сократилось на 7,4% вследствие исключения из статистики территорий Крыма и частично Донецкой и Луганской областей. Падение продолжилось в 2015 году, составив 1,6%. Поголовье птицы на 1 января 2016 года составило около 210 млн голов. В структуре поголовья птицы в Украине более 80% составляют куры и петухи.

Поголовье овец и коз уменьшилось в 2015 году на 3,2% по сравнению с 2014-м. Падение наблюдалось как на сельскохозяйственных предприятиях, так и у частных владельцев (8,8% и 2,2% соответственно).

Рынок молочной продукции существенно пострадал из-за прекращения

Производство и потребление мяса в Украине, тыс. тонн



Источники: Государственная служба статистики Украины, Business Monitor International

торговли с Россией, которая была крупнейшим внешним рынком для украинской молочной промышленности. Производство молока снизилось в 2015 году по сравнению с 2014-м на 1%, составив 11,4 млн тонн. При этом 78% производства молока в Украине приходится на частные хозяйства. Надой молока на одну корову продолжал увеличиваться, достигнув 5426 кг в 2015 году. Основой роста является углубление селекционно-племенной работы и использование более сбалансированных кормов. Потребление молока в 2015 году выросло на 1,5% по сравнению с 2014-м. Это связано с тем, что у жителей Украины молоко считается одним из основных продуктов и спрос на него неэластичен к уровню доходов.

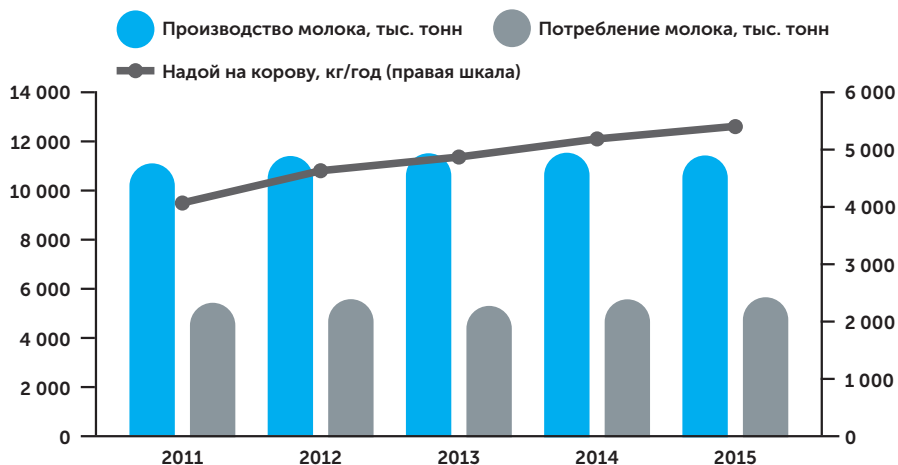
В производстве мяса наблюдаются разные тенденции для рынка мяса птицы и рынка говядины и свинины. В связи с высокой инфляцией и снижением покупательной способности населения мясо

птицы пользуется большим спросом за счет его сравнительно низкой цены.

Сектор птицеводства по-прежнему является наиболее развитым и современным в украинском животноводстве. Производство мяса птицы ежегодно увеличивается и достигло в 2015 году около 980 тыс. тонн. Несмотря на ожидаемое снижение производства пшеницы, кукурузы и основных источников кормов для кур, в 2016 году прогнозируется продолжение положительного тренда. В условиях высокой инфляции и падения реальных доходов украинцев потребление мяса птицы растет за счет отказа от более дорогих говядины и свинины.

Производство свинины в 2015 году сократилось на 7,4% по сравнению с 2014-м, составив 750 тыс. тонн. Одной из основных причин этого было снижение поголовья свиней в связи со вспышкой африканской чумы свиней. Потребление свинины также снизилось на 10% — до 7,542 млн тонн. Таким образом, Украина

Производство молока и надой на одну корову



Источники: Государственная служба статистики Украины, Business Monitor International

практически не импортировала свинину в прошлом году, в то время как еще в 2014гг импорт составлял около 150 тыс. тонн.

Производство говядины в Украине сильно зависит от молочной отрасли. Сокращение производства молока влечет уменьшение производства говядины, которое составило в 2015 году 2,8%. В 2016-м ожидается сохранение данной тенденции, которая также подпитывается слабым спросом на говядину внутри страны и запретом на экспорт в Россию.

В международной торговле продук-

тами животноводства Украина не сдает свои сильные позиции на рынке мяса птицы: предполагается, что по результатам 2016 года страна останется в восьмерке крупнейших экспортеров курятины. По состоянию на 1 февраля 2016-го украинские компании уже использовали на 100% квоту на поставку мяса птицы в страны ЕС. В то же время существенно увеличивается спрос на украинский экспорт крупного рогатого скота, в частности со стороны покупателей из стран Ближнего Востока, Северной Африки и СНГ.

Кейс EY

Продажа украинского свиноводческого предприятия в июле 2014 года (EY — эксклюзивный советник)

- Специалисты группы корпоративных финансов и M&A компании EY в Украине успешно закрыли сделку по продаже

бизнеса предприятия, которое специализируется на выращивании товарного поголовья свиней в центральном регионе Украины.

- Сделка была подписана в июле 2014 года, покупателем выступил иностранный инвестор — крупная европейская сельскохозяйственная компания.

Перспективы развития животноводства в Украине

●● В ближайшей перспективе наибольший рост ожидается в сегменте мяса птицы в связи с увеличением внутреннего потребления курятины и сильными позициями Украины на международных рынках. Наряду с этим рост производства будет ограничен недоступностью кормов из-за низких урожаев кукурузы и пшеницы.

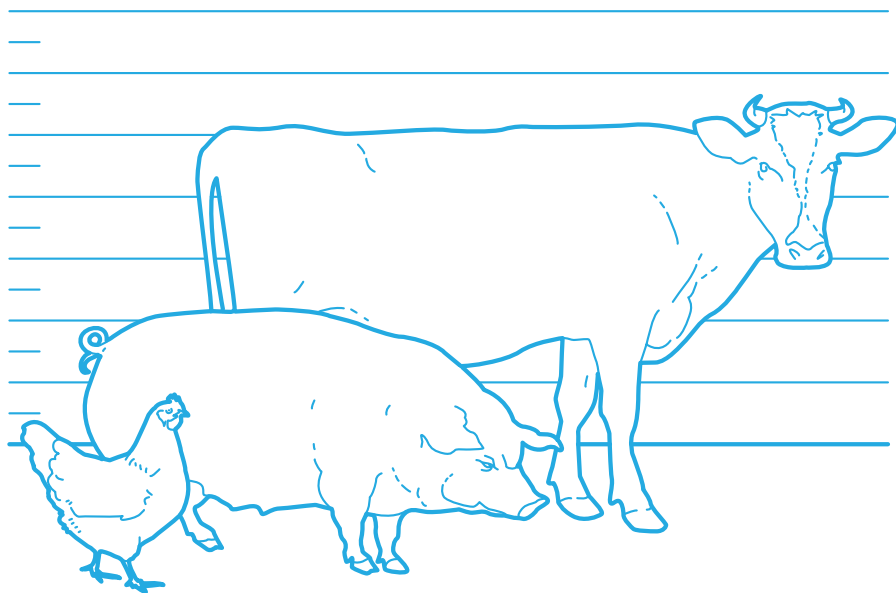
Сегмент говядины продолжит падать ввиду запрета на экспорт в Россию, снижения поголовья коров и переориентации внутреннего потребления на более дешевую курятину. Высоким потенциалом в Украине обладает рынок мяса индейки, которое по вкусовым качествам занимает свое место между курятиной и говядиной.

На рынок свинины в 2016 году по-прежнему будет влиять снижение вну-

тренного потребления и вспышки африканской чумы свиней.

Украинский экспорт молочных продуктов зависит от России. В связи с военным конфликтом закрытие рынка этой страны может негативно сказаться на динамике цен и объемах производства молочных продуктов, в особенности сыра. К 2017 году ожидается переориентация украинского экспорта молочной продукции на Молдову, Казахстан и Беларусь.

Что касается экспорта свинины, говядины, баранины и молочной продукции в ЕС, то на данный момент Украина не использует в полном объеме квоты, предоставленные ей Евросоюзом по данным категориям товаров. Ожидается, что отечественным производителям потребуются 2-3 года для того, чтобы выйти на уровень экспорта в объеме этих квот.



Бизнес- тренды в агросекторе

Обзор подготовлен экспертами отдела консультационных услуг по повышению эффективности бизнеса компании ЕУ в Украине

●● Сельское хозяйство является таким видом бизнеса, который подвержен многим сложно контролируемым рискам. Наряду с зависимостью от глобальной конъюнктуры товарных рынков, геополитической ситуации, экономического регулирования и прочих внешних факторов аграрная бизнес-модель базируется на работе с биологически активными организмами и во многом зависит от погоды и других природных условий. Данные факторы создают условия повышенной неопределенности для управления агробизнесом, что влечет дополнительную нагрузку для руководителей и требует значительной дисциплины от модели управления бизнесом.

Будучи частью глобальной экономики, сельское хозяйство поддается влиянию технологических инноваций. В мировом

аграрном сообществе все чаще акцентируется внимание на таких возможностях, как:

- использование Big Data для принятия производственных решений (например, в растениеводстве);
- внедрение интегрированных систем планирования всех уровней цепочки поставок (от сбора урожая до отгрузки покупателю);
- использование GPS и сенсорных технологий для детального мониторинга всего производства в реальном времени;
- автоматизация учета всех основных процессов и создание аналитических систем для своевременного принятия управленческих решений;
- использование роботизированной техники и т. д.

Биохимии и генетики инвестируют большие объемы временных и денежных

ресурсов для поиска оптимального соотношения удобрений, средств защиты растений и селекции семян с целью повышения урожайности в растениеводстве, тогда как ветеринары находят новые формулы сбалансированного рациона питания в животноводстве. В последнее время сельское хозяйство делает значительный вклад в развитие альтернативных источников энергии, являясь ресурсной базой для производства биотоплива. В результате перечисленные выше и ряд других технологических трендов задают вектор дальнейшего развития отрасли.

Однако возможность следовать мировым трендам в большой мере зависит от стадии развития экономики, в которой находится агробизнес, а также от уровня зрелости самой компании и ее доступа к инвестициям. Как правило, чтобы перейти

к внедрению технологических решений, компании сначала должны до определенного уровня повысить эффективность управленческой модели и адаптировать ее к особенностям местной бизнес-среды. Поэтому для переходных экономик в приоритете должно быть усовершенствование модели управления бизнесом и поиск решений для локальных проблем. Несмотря на то что многие украинские аграрии пытаются идти в ногу с мировыми технологическими трендами, в целом агробизнес Украины имеет ряд общих особенностей и направлений для улучшения, которые и будут рассмотрены далее.

На протяжении последних лет в стране происходит процесс консолидации земельного банка под управлением холдингов. При этом мелкие домохозяйства все еще занимают значительную долю в агро-

Кейс EY

Оптимизация ключевых бизнес-процессов и разработка целевой модели управления в крупном агрохолдинге, занимающемся растениеводством и животноводством

Подход:

- Комплексный анализ текущей ситуации (интервью с ключевыми специалистами, анализ данных, оценка зрелости и ответственности бизнес-процессов лучшим отраслевым практикам).
- Определение ключевых процессов и направлений изменений.
- Формализация бизнес-процессов и распределения полномочий.

Решение:

- Анализ результатов диагностики всех бизнес-процессов.
- Формализация текущих бизнес-процес-

сов (концептуальные решения детализированы и трансформированы в понятные и принятые для всей компании документы: политики, регламенты, стандартные операционные процедуры, шаблоны документов).

- Разработка списка инициатив для внедрения, их приоритизация.
- Построение целевой операционной модели по всем бизнес-процессам (организационная структура, карты целевых бизнес-процессов с описанием, матрицы распределения ответственности, ключевые показатели эффективности, должностные инструкции).
- Разработка плана перехода к целевой операционной модели.

Результат:

- По результатам проекта принято решение о переходе к целевой операционной модели в соответствии с разработанным планом, стартовало внедрение новой модели.

бизнесе, обрабатывая более 30% общей площади украинских земель сельскохозяйственного назначения. Это стало базисом для сохранения тренда по дальнейшей консолидации землепользования: у многих аграрных компаний увеличение земельного банка является одной из основных стратегических целей. В животноводстве домохозяйства также играют немаловажную роль (к примеру, за 2014 год в животноводстве молока и говядины они занимали более 75% общего объема, в производстве свинины — чуть менее 50%). Однако за последние 10 лет доля домохозяйств в валовом выпуске сельхозпродукции сокращается в пользу аграрных предприятий.

Увеличение активов под управлением или любые другие изменения условий внутренней или внешней среды требуют от предприятий наличия эффективной системы управления бизнесом;

- четкого распределения полномочий между управляющим офисом и производственными кластерами;
- регламентированной системы взаимодействия всех подразделений;
- системы контроля и других инструментов, позволяющих операционной деятельности быть стойкой к потрясениям.

Исторически сложилось, что модель управления многих украинских компаний имеет авторитарный характер и зачастую осуществляется в ручном режиме. Поэтому когда возникает дополнительная нагрузка на бизнес-модель, такой управленческий подход приводит к снижению гибкости компании и ухудшению способности выполнять операционные задачи. Без единых и прозрачных правил взаимодействия могут возникать проблемы, характерные для многих агрокомпаний в Украине, а именно:

- Вместо своевременного предупреждения неблагоприятных обстоятельств приходится работать в режиме экстренного реагирования («тушение пожаров»). Зачастую среднесрочные и краткосрочные планы отсутствуют или являются неактуальными.
- Топ-менеджмент вынужден вмешиваться в споры и принятие решений даже по незначительным вопросам, что дает руководству меньше возможностей сконцентрироваться на решении стратегически важных задач.
- Внутренние процессы взаимодействия сложны и бюрократизированы. Многие сотрудники не владеют знанием того, как и что устроено в том или ином бизнес-

Кейс ЕУ

Анализ эффективности цепочки поставок от поля до отгрузки покупателю для крупного агрохолдинга, занимающегося растениеводством

Подход:

- Анализ текущей операционной модели (проведение интервью с ключевыми специалистами, выезд на активы для изучения специфики деятельности, анализ данных).

- Определение направлений для оптимизации.

Решение:

- Разработка перечня областей по улучшению (в том числе по перераспределению зон ответственности и направлений для снижения расходов).
- Создание рекомендаций для дальнейшего внедрения улучшений.

Результат:

- Принято решение о корректировке модели управления и получена возможность сокращения расходов.

процессе, в результате чего происходит дублирование функций, увеличивается время на выполнение поставленных задач.

- Согласование важных документов (решений) крайне длительное и обычно требует подключения личных связей.
- Нежелание подчиненных брать на себя ответственность за результат, поэтому сложно определить виновника проблемы и принять соответствующие меры.
- Постоянные проблемы с качеством и урожайностью продукции.
- Отсутствие необходимого контроля и, как следствие, сложности с управлением теми или иными этапами цепочки создания стоимости.
- Злоупотребления и невыполнение обязанностей на всех уровнях компании.
- Работа «по привычке» («у нас так принято»), отсутствие инициативы по повышению эффективности и прочие негативные факторы.

Поэтому создание единых принципов работы (политик, регламентов, процедур) — это необходимое условие эффективного

управления компанией и своевременного реагирования на изменения внешних и внутренних факторов ведения бизнеса.

Появление крупных холдингов в Украине сопровождается возникновением вертикально интегрированных бизнес-моделей, которые позволяют производить продукты с более высокой добавленной стоимостью. Однако в сельскохозяйственном секторе продолжает преобладать выращивание зерновых и технических культур, в то время как переработка сельхозпродукции и производство продовольствия с высокой добавленной стоимостью для большинства компаний пока имеют второстепенную приоритетность, а значит, являются еще одной возможностью для дальнейшего развития.

Следующее направление для улучшения — это увеличение продуктивности деятельности аграрных компаний. Несмотря на позитивные сдвиги, в целом производительность сельского хозяйства в Украине все еще значительно отстает от других стран. По данным FAOSTAT, средняя уро-

Кейс ЕУ

Разработка системы долгосрочного/ краткосрочного стимулирования и системы мотивации персонала для ряда агрокомпаний

Подход:

- Анализ текущих систем базового и переменного вознаграждения, а также системы оценки персонала компании.
- Проведение сравнительного анализа текущих размеров базового и переменного вознаграждения для различных категорий персонала с референтным рынком.
- Формирование концепции системы сти-

мулирования — определение подходов к формированию переменного вознаграждения для различных категорий персонала, а также установление связи системы стимулирования с системой оценки персонала.

- Разработка необходимых регламентирующих документов и инструментов.

Решение:

- Создание системы краткосрочного/долгосрочного стимулирования персонала.

Результат:

- Внедрение эффективной системы краткосрочного/долгосрочного стимулирования, связанной с системой оценки персонала, с учетом особенностей компании и ситуации на референтном рынке труда.

жайность зерновых культур у нас примерно в два раза ниже, чем в США и странах Западной Европы.

Также существует огромный потенциал сокращения расходов и потерь на всех этапах цепочки поставок. К примеру, в зерновом секторе логистические расходы на тонну зерна в полтора раза выше, чем во Франции, Германии и США. Поэтому у отечественных аграриев существуют все предпосылки для увеличения рентабельности своей деятельности.

Одной из важных проблемных зон украинского агробизнеса является подбор кадров и дисциплина персонала, что особенно актуально для производственных кластеров в регионах. Поэтому компании стремятся разрабатывать комплексные системы обучения и повышения квалификации своих сотрудников, а также уделять особое внимание мотивации и стимулированию персонала.

Одним из самых важных трендов украинского агробизнеса является интенсификация взаимодействия с мировым сообществом, в том числе выход на новые рынки и привлечение иностранных инвесторов.

Успешный выход на новые рынки требует от компаний четкого понимания своих сильных и слабых сторон, особенностей и конъюнктуры целевых рынков сбыта и наличия продуманной стратегии позиционирования в новых географиях. Обязательным условием присутствия на рынке ЕС является соответствие продукции стандартам европейского качества и требованиям пищевой безопасности. Поэтому стратегия выхода на новые рынки и гармонизация стандартов качества с европейскими нормами являются одними из ключевых направлений для дальнейшей работы украинского сельского хозяйства. Кроме того, для привлечения иностранных инвестиций важен достаточный уровень конкурентоспособности, прозрачности и эффективности бизнеса компании. Для этих целей украинские аграрии стремятся максимально оптимизировать и структурировать свою бизнес-модель, а также соответствовать международным принципам корпоративного управления. Данные тренды являются определяющими для формирования будущей структуры агробизнеса Украины.

Кейс ЕУ

Проведение сравнительного бенчмаркинга по производителям и переработчикам сахарной свеклы

Подход:

- Определение и формализация конечных целей бенчмаркинга.
- Выбор ключевых параметров для сравнения, которые помогут достичь конечных целей.
- Выбор компаний для сравнения.
- Сбор данных по компаниям и оформление результатов.
- Проведение анализа отклонений срав-

ниваемых показателей с соответствующими показателями компании.

Решение:

- Подготовлен отчет по итогам бенчмаркинга, включая анализ полученных результатов и рекомендации по их дальнейшему использованию.
- Результаты бенчмаркинга позволили определить неэффективные области деятельности компании в сравнении с остальными компаниями отрасли и принять обоснованные решения по направлениям дальнейшего совершенствования.

О КОМПАНИИ EY

●● EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах. Мы формируем команду выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значи-

мый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 20 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Тольятти, Владивостоке, Южно-Сахалинске, Ростове-на-Дону, Алматы, Астане, Атырау, Бишкеке, Баку, Киеве, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 4,5 тыс. специалистов.

Кейс EY

Разработка системы корпоративного управления для крупной агрокомпании, занимающейся растениеводством, животноводством и экспортной деятельностью

Подход:

- Сравнение текущей системы корпоративного управления с мировыми практиками.
- Разработка целевой системы корпоративного управления с учетом особенностей компании.

Решение:

- Создание целевой модели корпоративного управления.
- Подготовка перечня инициатив по улучшению прозрачности компании и внедрению целевой модели корпоративного управления.

Результат:

- Усовершенствованная корпоративная модель способствовала привлечению ряда инвесторов.

Анализ возможностей выхода на новые рынки для агрокомпании, занимающейся растениеводством, животноводством, садоводством и семеноводством

Подход:

- Анализ сильных и слабых сторон компании.
- Проведение маркетингового исследования и анализ целевых возможностей.
- Формирование рекомендаций по стратегическим решениям в рамках выхода на новые рынки.

Решение:

- Разработка перечня стратегических направлений по выходу на новые рынки.

Результат:

- Принято обоснованное решение по оптимальному выходу на целевые рынки.

Консультационные услуги по сделкам

Конкурентная позиция компании в будущем во многом зависит от успеха управления ее капиталом в настоящем. Мы помогаем получать конкурентные преимущества и обеспечивать рост прибыли на акционерный капитал благодаря совершенствованию процесса принятия решений по любым вопросам, которые связаны с привлечением капитала и управлением им.

Специалисты практики консультационных услуг по сделкам EY обладают профессиональными знаниями и опытом, которые необходимы для оказания поддержки агрокомпаниям в сохранении, оптимизации, привлечении и инвестировании капитала с учетом индивидуальных потребностей клиентов.

Мы располагаем самой большой группой консультационных услуг по сделкам в Украине, которая предоставляет весь спектр услуг агрофирмам, включая следующее:

- оценку и бизнес-моделирование;
- сопровождение сделок;
- налогообложение сделок;
- консультационные услуги по слияниям и поглощениям;
- проектное финансирование;
- консультационные услуги по недвижимости.

Наша команда:

- более 50 специалистов по сделкам, которыми руководит партнер, имеющий свыше 15 лет опыта в сфере бухгалтерского учета, аудита, бизнес-планирования и оценки;
- квалифицированный местный персонал;
- специальная группа по слияниям и поглощениям;
- одна из крупнейших практик в сфере оценки и бизнес-моделирования в Украине;
- значительный опыт в осуществлении международных сделок.



Александр Романишин

+380 (67) 328-38-84

Oleksandr.Romanishyn@ua.ey.com

Ассоциированный директор, руководитель группы по исследованию рынков и проведению коммерческой экспертизы, отдел консультационных услуг по сделкам, EY в Украине и Беларуси.

Александр имеет более 12 лет опыта в сфере корпоративных финансов. До перехода на работу в EY он руководил инвестиционным направлением крупной украинской инвестиционной группы, а также работал в международной инвестиционной холдинговой компании над проектами слияния, поглощения, привлечения проектного финансирования.

Повышение эффективности бизнеса

Текущая экономическая ситуация требует от компаний пересмотра бизнес-процессов и повышения их эффективности. Специалисты EY помогают агропредприятиям улучшить операционную деятельность, снизить затраты и достигнуть роста на всех этапах цепочки создания стоимости, при этом эффективно управляя рисками.

Какими бы ни были ваши цели — увеличение прибыльности, разработка гибкой цепочки поставок, эффективное распределение кадрового ресурса или внедрение цифровых технологий, мы готовы оказать содействие в их достижении. Мы предлагаем услуги, которые соответствуют лучшим мировым практикам и учитывают требования клиента, принимаем во внимание детали и отраслевую специфику.

Наши консультанты владеют опытом и знаниями, которые помогут в решении таких задач, как:

- организационное моделирование и совершенствование бизнес-процессов;
- корпоративное управление и стратегический менеджмент;
- управление цепочками поставок и логистикой;
- сокращение затрат и повышение прибыльности;
- оптимизация оборотных средств.

Наша команда:

- более 50 специалистов-консультантов, которыми руководит партнер, имеющий свыше 15 лет опыта в сфере повышения эффективности предприятия, управленческого консалтинга;
- квалифицированный местный персонал;
- специальная группа консультантов по АПК;
- одна из крупнейших практик в сфере сопровождения и поддержки внедрения 1С.



Борис Трофимов

+380 (67) 406-57-92

Borys.Trofimov@ua.ey.com

Старший консультант, эксперт группы консалтинга в АПК, отдел консультационных услуг по повышению эффективности бизнеса, EY в Украине и Казахстане.

Борис имеет более трех лет опыта в сфере управленческого консалтинга, внедрял разноплановые проекты для крупных компаний в следующих отраслях: агросектор, пищевая промышленность, нефтегазовая отрасль, металлургия, энергетика, транспортная отрасль, международные финансовые организации и государственные компании.

Телекоммуникационные решения «Киевстар» для аграрных компаний



ОБЪЕДИНЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЕДИНИЦ В ЕДИНУЮ ИНФОРМАЦИОННУЮ СРЕДУ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПА К УЧЕТНЫМ ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ (ERP)

Сети передачи данных (VPN)

Каналы передачи IP VPN или Layer 2 VPN позволяют объединить хозяйства в единую корпоративную информационную систему на всей территории Украины.

Решения по резервированию

Организация резервной сети передачи данных с использованием фиксированной или мобильной технологии. Предоставление оборудования для поддержки «горячего резервирования».

Телефонные линии фиксированной связи.

Возможность быстрого подключения по IP-технологии. Льготные тарифы на звонки в закрытой абонентской группе с мобильной связью.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТЕЛЕФОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ

Коммерческий контакт-центр

Широкий выбор услуг — «Горячая линия», «Служба поддержки», «Телемаркетинг», «Автоматическое информирование клиентов», «Телеголосование». Номерная емкость 800 и короткие номера для мобильных сетей.

SMS/MMS-рассылка клиентам компании о новых услугах и изменениях

Управление рассылками по типу кампаний, спискам получателей, дате и времени отправки. Отчеты о статусе доставки сообщений.

Виртуальная мобильная АТС

Динамично управляемый IVR, черные и белые списки для определенных групп абонентов, поиск свободного абонента в группе, параллельный вызов на несколько номеров.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОГО ХРАНЕНИЯ БОЛЬШИХ ОБЪЕМОВ ДАННЫХ, А ТАКЖЕ РЕЗЕРВИРОВАНИЕ ПРИ МИНИМАЛЬНЫХ ЗАТРАТАХ

Услуги дата-центра и аренда серверов

Низкие затраты на хранение данных в сравнении с организацией собственного хранилища. Высокая скорость доступа к данным по оптоволоконным каналам. Высокая степень защиты данных. Круглосуточный доступ специалистов к оборудованию.

ОРГАНИЗАЦИЯ УДАЛЕННОГО ДОСТУПА СОТРУДНИКОВ ПРИ ПОМОЩИ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ (ПЛАНШЕТ, СМАРТФОН) К УЧЕТНЫМ СИСТЕМАМ (CRM, ERP)

Бизнес-интернет 3G

Услуга доступна на всей территории Украины. Возможность выбора пакета данных под определенную модель потребления.

Смартфоны и планшеты

Поставка оборудования любой категории от ведущих производителей.

Контактное лицо в компании «Киевстар»



Василий Мунтян

+380 (67) 568-42-02

Национальный менеджер.

Для заметок