

## 10.9. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РАСХОДАМИ В МОЛОЧНОМ ЖИВОТНОВОДСТВЕ

Симоненко Н.В., к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит»;

Веселов И.С., аспирант кафедры «Финансы и кредит»

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет*

В статье приведены результаты исследования влияния оперативных управленческих решений в отношении текущих издержек на себестоимость 1 кг молока, и конечный финансовый результат в молочном животноводстве.

Молочное животноводство – одна из самых сложных отраслей агропромышленного комплекса, которая удовлетворяет потребности населения в продуктах питания и в значительной степени обеспечивает продовольственную безопасность многих стран.

Но в настоящее время в Российской Федерации, особенно в условиях ее вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО), ситуация с развитием данной отрасли неоднозначна. Несмотря на то, что молочное животноводство занимает одно из главных мест в аграрном бюджете страны, оно является убыточным во многих регионах. Отсюда понятно, что эффективное управление доходностью производства молока является ключевой задачей отрасли.

В этой связи следует отметить, что от того, насколько полно руководители и специалисты учитывают при принятии решений отраслевые и региональные особенности производства молока, возможности производственного потенциала, рыночную конъюнктуру на продукцию и ресурсы, зависит возможность формирования конкурентных преимуществ как отдельных предприятий, так и отрасли в целом.

Многокритериальный выбор альтернатив и упущение какой-либо даже, на первый взгляд, несущественной ситуации влечет за собой на предприятиях сферы молочного животноводства необратимые потери, сопровождающиеся значительными расходами и дополнительными убытками.

Одно из основных направлений формирования достойного финансового результата деятельности в молочном животноводстве – реализация мер, направленных на снижение себестоимости, улучшение качества продукции, а следовательно, увеличение цены реализации молока, высвобождение дополнительных денежных средств для самофинансирования инвестиционной деятельности компании. Несомненно, важнейшим методом обоснования эффективного управленческого решения в поиске и разработке таких мер является факторный анализ, позволяющий выявить аналитическую зависимость между отдельными факторами и показателями [1].

Именно понимание и учет связей между результатами и отдельными факторами дает возможность конкретизировать и детализировать производственную программу в течение декады, недели, суток и смены [2].

Текущие затраты должны быть в центре внимания финансовой и экономической службы предприятия не только на этапе технико-экономического планирования, но и в ходе оперативного регулирования производства, кон-

троля и анализа фактического выполнения заказ-нарядов и запланированных сменно-суточных заданий. Такой вид деятельности в экономической теории и практике принято называть оперативным менеджментом.

Сущность оперативного менеджмента – постоянный оперативный контроль и непрерывное текущее регулирование хода производства с целью обеспечения своевременного и полного осуществления плана выпуска и реализации продукции в соответствии с имеющимися заказами, договорами и требованиями покупателей.

Система оперативного менеджмента регулирования производства молока, как подтверждает практика его применения, является эффективным планово-экономическим инструментом управления текущим финансированием при соблюдении следующих основных условий:

- на предприятии обоснованы оптимальные планово-экономические показатели;
- принимаемые оперативные решения своевременны;
- персонал обладает необходимыми профессиональными знаниями и компетенциями;
- функции управления обеспечены современной компьютерной техникой и информационными системами;
- на предприятии существует система мотивации и стимулирования персонала на достижение высоких конечных результатов и др.

Оперативный менеджмент в управлении текущим финансированием и формировании операционных расходов должен способствовать выявлению резервов их снижения [2].

Необходимость осуществления оперативного менеджмента наглядно демонстрируют расчеты, выполненные для компании, основным видом деятельности которой является молочное животноводство, а основное стадо животных составляет 6 000 голов. Для определения влияния конкретного вида заготавливаемого корма на 1 кг молока сравним использование в рационе сенажа из однолетних и многолетних трав.

Основными параметрами для расчета являются:

- объемы производства, площади посевов исходя из бюджета компании;
- причины, по которым произошло отклонение от плана.

Сравнение себестоимости производства сенажа однолетних и многолетних трав позволяет выявить отклонения в затратной части рациона кормления коров и себестоимости 1 кг молока. В итоге на основе полученных данных может быть спрогнозирован конечный финансовый результат производства молока компании с учетом использования того или иного вида сенажа.

В годовом бюджете компании на 2012 г. был запланирован объем сенажной массы для кормления крупного рогатого скота (КРС) в количестве 7 548 т, из них однолетние травы – 1 283 т при урожайности 85 ц/га, многолетние – 6 265 т при аналогичной урожайности. Посевные площади запланированы соответственно 151 га и 737 га.

При разработке планов предполагалось кормление дополнительно приобретаемого поголовья коров, а также учитывалась покупка соответствующей техники (за счет кредитных ресурсов) для обеспечения уборки сенажа в оптимальные сроки. В дальнейшем в силу различных обстоятельств сроки поставки техники были перенесены на следующий год, в связи с чем в компании было принято решение заготовить сенажную массу за счет высвобождения дополнительных площадей однолетних трав на семена в количестве 107 га, а аналогичную площадь многолетних трав оставить для уборки сена в последующие периоды.

Следует отметить, что доля кормов в себестоимости молока занимает 35-40% и формируется кормами собственного производства и кормами покупными. Основными видами кормов собственного производства чаще всего являются объемистые корма: сено, силос, сенаж, а также концентраты: ячмень, пшеница, кукуруза. Если себестоимость рациона может быть изменена только за счет увеличения урожайности, то в отношении собственных кормов, например, таких, как сенаж, существуют другие варианты снижения затрат. При этом метод списания и отнесения текущих затрат на единицу продукции может существенно изменить конечный результат – себестоимость молока – и, как следствие, финансовый результат деятельности предприятия.

Технология и отдельные операции заготовки сенажа при выращивании той или иной культуры, в общем, не отличаются: внесение удобрений, сев, кошение, валкообразование, подбор и трамбовка.

Расчеты стоимости 1 ед. продукции (1 т сенажа), представленные в табл. 1, позволяют увидеть, что себестоимость при выращивании вика-овса с подсевом многолетних трав (однолетних трав) и многолетних трав различается из-за разницы в затратах на семена.

Следует отметить, что если затраты на семена однолетних трав списываются в бухгалтерском учете полностью в период сбора урожая, то затраты на семена многолетних трав списываются постепенно в течение четырех лет в соответствии со сроком их использования. Таким образом, затраты на заготовку 1 т сенажа из однолетних трав будут на 582 руб. меньше.

Такая ситуация предопределяет альтернативность принятия оптимального решения, которое напрямую будет формировать себестоимость 1 кг молока и финансовый результат деятельности предприятия.

Варианты конечной себестоимости 1 кг молока при неизменившемся состоянии остальных издержек демонстрируют расчеты (табл. 2).

Таблица 1

**СЕБЕСТОИМОСТЬ ЗАГОТОВКИ МНОГОЛЕТНИХ И ОДНОЛЕТНИХ ТРАВ НА СЕНАЖ**

Руб./т

№	Наименование статьи	Сенаж		Отклонение
		Вико-овес с подсевом многолетних трав	Многолетние травы	
1	Затраты в расчете на 1 т	1 458	876	-582
1.1	Оплата труда	107	107	-
1.2	Страховые взносы	24	24	-
1.3	Семена	657	75	-582
1.4	Минеральные удобрения	24	24	-
1.5	Горюче-смазочные материалы (ГСМ)	319	319	-
1.6	Затраты на содержание основных средств (ОС)	131	131	-
1.7	Амортизация	38	38	-
1.8	Ремонт и техническое обслуживание (ТО)	93	93	-
1.8.1	Прочие затраты	4	4	-
1.8.2	Арендная плата за землю	59	59	-
1.9	Общехозяйственные затраты	71	71	-
1.10	Общепроизводственные затраты	62	62	-

Таблица 2

**СТОИМОСТЬ РАЦИОНА КОРМЛЕНИЯ КРС (ВАРИАНТ 1)**

№	Наименование	Норма расхода на 1 голову	Цена (без НДС)			Стоимость 1 кормодня		
			План	Факт	Откл.	План	Факт	Откл.
			Кг/гол	Руб. / кг	Руб. / кг	Руб. / кг	Руб./кдн	Руб./кдн
1	Сено	2,0	3,73	3,73	-	7,45	7,45	-
2	Сенаж	3,0	0,97	1,05	0,07	2,92	3,14	0,21
3	Силос	12,0	0,99	0,99	-	11,84	11,84	-
4	Зерно ячменя	3,5	2,70	2,70	-	9,45	9,45	-
5	Зерно пшеницы	1,0	3,12	3,12	-	3,12	3,12	-
6	Зерно кукурузы	3,5	5,30	5,30	-	18,55	18,55	-
7	Шрот подсолнечника	1,5	11,82	11,82	-	17,73	17,73	-
8	МВД	3,0	18,18	18,18	-	54,55	54,55	-
9	Патока	1,0	1,36	1,36	-	1,36	1,36	-
10	Соль	0,1	2,97	2,97	-	0,30	0,30	-
11	Итого	31	-	-	-	127,27	127,48	0,21

Таблица 3

**СТОИМОСТЬ РАЦИОНА КОРМЛЕНИЯ КРС (ВАРИАНТ 2)**

№	Наименование	Норма расхода на 1 гол., кг	Цена (без НДС)			Стоимость 1 кормодня		
			План	Факт	Откл.	План	Факт	Откл.
			Руб. / кг	Руб. / кг	Руб. / кг	Руб./кдн	Руб./кдн	Руб./кдн
1	Сено	2,0	3,73	3,73	-	7,45	7,45	-
2	Сенаж	3,0	0,97	0,90	-0,07	2,92	2,71	-0,21
3	Силос	12,0	0,99	0,99	-	11,84	11,84	-
4	Зерно ячменя	3,5	2,70	2,70	-	9,45	9,45	-
5	Зерно пшеницы	1,0	3,12	3,12	-	3,12	3,12	-
6	Зерно кукурузы	3,5	5,30	5,30	-	18,55	18,55	-
7	Шрот подсолнечника	1,5	11,82	11,82	-	17,73	17,73	-
8	МВД	3,0	18,18	18,18	-	54,55	54,55	-
9	Патока	1,0	1,36	1,36	-	1,36	1,36	-
10	Соль	0,1	2,97	2,97	-	0,30	0,30	-
11	Итого:	31	-	-	-	127,27	127,06	-0,21

Таблица 4

СЕБЕСТОИМОСТЬ 1 КГ МОЛОКА (ВАРИАНТ 1)

№	Наименование	Ед. изм.	План	Факт	Откл.
1	Поголовье коров	Гол	6 000	6 000	-
2	Кормодни	Кдн	2190000	2 190 000	-
3	Валовый надой	Т	50 400	50 400	-
4	Операционные затраты	Тыс. руб.	723 193	732 653	460
4.1	Оплата труда	Тыс. руб.	42 892	42 892	-
4.2	Страховые взносы	Тыс. руб.	9 736	9 736	-
4.3	Корма	Тыс. руб.	278 721	279 181	460
4.4	Медикаменты	Тыс. руб.	34 264	34 264	-
4.5	Электроэнергия	Тыс. руб.	35 414	35 414	-
4.6	ГСМ	Тыс. руб.	11 505	11 505	-
4.7	Содержание ОС	Тыс. руб.	196 687	196 687	-
4.8	Племпродукция	Тыс. руб.	5 127	5 127	-
4.9	Мелкий инвентарь	Тыс. руб.	6 213	6 213	-
4.10	Прочие затраты	Тыс. руб.	1 900	1 900	-
4.11	Налоговые платежи	Тыс. руб.	8 793	8 793	-
4.12	Общехозяйственные затраты	Тыс. руб.	84 141	84 141	-
4.13	Общепроизводственные затраты	Тыс. руб.	16 801	16 801	-
5.	Затраты в расчете на 1 кг	Руб. / кг	14,53	14,54	0,01

Таблица 5

СЕБЕСТОИМОСТЬ 1 КГ МОЛОКА (ВАРИАНТ 2)

№	Наименование	Ед. изм.	План	Факт	Откл.
1	Поголовье коров	Гол	6 000	6 000	-
2	Кормодни	Кдн	2 190 000	2 190 000	-
3	Валовый надой	Т	50 400	50 400	-
4	Операционные затраты	Тыс. руб.	723 193	731 733	-460
4.1	Оплата труда	Тыс. руб.	42 892	42 892	-
4.2	Страховые взносы	Тыс. руб.	9 736	9 736	-
4.3	Корма	Тыс. руб.	278 721	278 261	-460
4.4	Медикаменты	Тыс. руб.	34 264	34 264	-
4.5	Электроэнергия	Тыс. руб.	35 414	35 414	-
4.6	ГСМ	Тыс. руб.	11 505	11 505	-
4.7	Содержание ОС	Тыс. руб.	196 687	196 687	-
4.8	Племпродукция	Тыс. руб.	5 127	5 127	-
4.9	Мелкий инвентарь	Тыс. руб.	6 213	6 213	-
4.10	Прочие затраты	Тыс. руб.	1 900	1 900	-
4.11	Налоговые платежи	Тыс. руб.	8 793	8 793	-
4.12	Общехозяйственные затраты	Тыс. руб.	84 141	84 141	-
4.13	Общепроизводственные затраты	Тыс. руб.	16 801	16 801	-
5.	Затраты в расчете на 1 кг	Руб. / кг	14,53	14,52	-0,01

В результате принятого решения себестоимость 1 кг молока выросла на 0,07 руб., а дневной рацион подорожал на 21 коп. (1%). В конечном итоге стоимость 1 кормодня составила 127,48 руб.

При проведении сравнительного анализа противоположной ситуации (если бы площадь для уборки многолетних трав была увеличена) получено снижение стоимости 1 кормодня на 0,21 руб. (табл. 3).

Влияние полученных расчетов на конечный финансовый результат деятельности предприятия несомненно, так как при прочих равных издержках затраты на корма в рационе КРС в значительной степени определяют уровень себестоимости 1 кг молока.

Различные варианты обеспечения поголовья КРС сенажом и ожидаемая при этом себестоимость 1 кг молока представлены в табл. 4 и 5. Таким образом, преобладание доли однолетних трав в рационе кормления животных приведет к получению убытка как финансового результата деятельности в объеме 609 тыс. руб.

В альтернативном варианте, напротив, возможна прибыль в размере 348 тыс. руб. и рентабельность не менее 0,05%.

Кроме того, для агропромышленного предприятия вывод площадей однолетних трав из семенной группы и перевод их в кормовую помимо убытка текущего периода приведет в последующем к дополнительным потребностям в денежных средствах на приобретение семян однолетних трав.

Отсутствие на предприятии современной системы оперативного менеджмента приводит к тому, что даже одно неэффективное управленческое решение влечет за собой целую цепочку негативных моментов. В первую очередь, это и кассовый разрыв в бюджете денежных средств и, как следствие, необходимость привлечения дополнительного объема краткосрочных ресурсов, что принесет, в свою очередь, дополнительные затраты на открытие кредитной линии и нагрузку на бюджет в части выплаты процентов и основного тела кредита.

Влияние принимаемого решения в отношении текущих издержек на финансовый результат деятельности предприятия наглядно демонстрируют расчеты, представленные в табл. 6.

Таблица 6

**ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ МОЛОКА**

№	Наименование показателя	Ед. изм.	Вариант 1	Вариант 2	Отклонение
1	Выручка от реализации	Тыс. руб.	695 566	695 566	-
2	Объем реализации	т	47 880	47 880	-
3	Цена реализации (без НДС)	Руб. / кг	14,53	14,53	-
4	Себестоимость продукции	Тыс. руб.	696 175	695 218	-958
		Руб. / кг	14,54	14,52	-0,02
5	Прибыль от реализации	Тыс. руб.	-609	348	958
6	Рентабельность	%	-0,09	0,05	0,14

В вышеописанной модели влияния вида заготавливаемых кормов на себестоимость 1 кг молока показана экономия только лишь за счет изменения вида корма, причем такой результат дает принятие лишь одного управленческого решения, основанного на экономическом расчете.

Представленные расчеты демонстрируют важность и необходимость осуществления оперативного менеджмента в процессе управления операционными издержками. Каждое решение высшего руководства компании должно быть взвешенным и основываться на экономическом расчете, выраженном в аналитической зависимости влияния различных факторов на прибыль компании и стоимости конечного продукта, одним инструментов из которых является оперативное планирование финансово-хозяйственной деятельности компании.

**Литература**

1. Управленческие решения [Текст] : учеб. по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорьев ; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2009. – 383 с. : табл. (Высшая школа менеджмента).
2. Экономика предприятия [Текст] : учеб. / В.И. Титов. – М. : Эксмо, 2008. – 406 с. (Высшее экономическое образование).

**Ключевые слова**

Молочное животноводство; текущие издержки; себестоимость; оперативный менеджмент; финансовый результат.

*Симоненко Наталья Васильевна*

*Веселов Илья Станиславович*

**РЕЦЕНЗИЯ**

Актуальность представленных исследований определена множеством факторов, но, в первую очередь, тем, что в настоящее время, как справедливо отмечают авторы, эффективное управление доходностью производства молока является ключевой задачей отрасли.

В настоящем исследовании в качестве одного из направлений решения озвученной проблемы рассматривается повышение эффективности оперативного менеджмента, сущность которого – постоянный оперативный контроль и непрерывное текущее регулирование хода производства.

В качестве обоснования своих исследований авторы приводят расчеты, выполненные для компании, основным видом деятельности которой является молочное животноводство, а основное стадо животных составляет 6 000 голов. Для определения влияния конкретного вида заготавливаемого корма на величину затрат при производстве 1 кг молока в статье представлено использование в рационе сенажа из однолетних и многолетних трав.

На конкретных расчетах и показателях авторы убедительно демонстрируют, что выбор того или иного вида корма приводит к значительному различию величины текущих издержек (себестоимости 1 кг молока), и, как следствие, к получению убытка или прибыли как финансового результата деятельности предприятия.

Основной вывод в представленном исследовании – отсутствие на предприятии современной системы оперативного менеджмента приводит к тому, что даже одно неэффективное управленческое решение влечет за собой целую цепочку негативных моментов.

Подход, предлагаемый в статье, основан, в первую очередь, на эффективном использовании такого инструмента управления финансами, как оперативное планирование финансово-хозяйственной деятельности компании.

Несомненно, в представленных в настоящей статье выводах и заключениях, есть предмет для дискуссии. Симоненко Н.В. и Веселов И.С. поднимают вопрос важности и необходимости осуществления оперативного менеджмента в процессе управления операционными издержками на более качественном, соответствующем запросам современной экономики, уровне.

Оформление статьи соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, считаю возможным допустить настоящую рукопись к публикации.

*Гончаренко Т.В., к.э.н., доц. кафедры финансов и кредита НИУ БелГУ*