Установлено, что применяемые на практике сдельно-премиальная система оплаты труда и порядок формирования фонда оплаты недостаточно нацеливают работников на улучшение финансовых результатов организации, что в условиях рыночных отношений является неправомерным. В этих условиях целесообразно использовать: систему вознаграждения руководящих работников, которая увязана с движением акционерного капитала (например, предоставление прав на льготное приобретение акций в различных формах); выдачу опционного сертификата на акции, которые дают работнику управления право купить в будущем определенное количество (пакет) акций продуктовой компании (в установленное заранее время) по цене, зафиксированной в момент выдачи сертификата (обычно это текущая рыночная цена или близкая к ней); отложенное денежное вознаграждение, основанное на расчете прироста курсовой стоимости акций компании; стимулирование руководителей акциями компании (или денежным эквивалентом) по итогам деятельности.

Внедрение систем долгосрочного стимулирования менеджеров и механизмов по формированию персонифицированной собственности наемных работников в сфере агропромышленного производства посредством внедрения программ опционов является базисным элементом программы долгосрочного премирования, поскольку они имеют ряд существенных преимуществ. Во-первых, и это главное, опционы просты для понимания и администрирования, они не требуют разработки сложной системы показателей оценки работы менеджера. Во-вторых, это экономичная форма премирования, предоставляющая компании налоговые льготы и не требующая больших издержек. В-третьих, опционы стимулируют менеджеров добиваться роста рыночной цены акций и одновременно позволяют компании экономить наличные средства.

Список использованных источников

1. Воробьев, И. П. Кооперация и конкуренция / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, Т. И. Ленская // Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2012. – 267 с.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://belstat.gov.by. – Дата доступа: 19.05.2016.

3. Рекомендации по созданию интегрированного формирования в составе холдинга «Агрокомбинат «Мачулищи» / А. П. Шпак [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2017. – 187 с.

4. Рекомендации по формированию разноуровневых кооперативно-интеграционных структур и организационно-экономический механизм их функционирования / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: БелНИИ аграрной экономики, 2002. – 97 с.

5. Реорганизация предприятий АПК: теория, методология, практика / Н. А. Бычков [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – 248 с.

§ 2.3. Методические рекомендации по совершенствованию управления затратами в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях

В соответствии с Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь главной целью развития сельского хозяйства Беларуси на период до 2030 г. является формирование конкурентоспособного на мировом рынке и экологически безопасного производства сельскохозяйственных продуктов, необходимых для поддержания высокого уровня продовольственной безопасности, обеспечения полноценного питания и здорового образа жизни населения при сохранении плодородия почв. При этом основная цель на первом этапе (2016–2020 гг.) – обеспечение устойчивого развития и достижение безубыточности сельскохозяйственного производства на основе повышения его научно-технического потенциала, внедрения безотходных и экологически безопасных технологий со щадящим режимом потребления ресурсов.

Достижение вышеуказанных целей невозможно без существенного сокращения материальных и иных затрат в АПК Беларуси. Практика функционирования отечественных крупнотоварных сельскохозяйственных организаций (КСХО) свидетельствует, что в абсолютном большинстве предприятий не ведется целенаправленной работы по управлению материальными и иными затратами. Система учета и контроля осталась в большей степени советской, ориентированной на формирование отчетности для вышестоящих организаций, а не для оперативного управления производством и эффективного сокращения затрат.

Управление затратами – это подсистема системы управления предприятием, характеризующая умение экономить ресурсы организации и максимизировать отдачу от них. Объектом управления затратами является совокупность затрат предприятия, в качестве субъекта выступают менеджеры предприятия различных уровней [4].

В современной теории управления затратами выделяются две основные группы инструментов:

первая – стратегические меры, направленные на оптимизацию затрат, такие как реструктуризация деятельности организации, выделение непрофильных активов и видов деятельности, поглощение конкурентов, поставщиков и т. п.;

вторая – механизмы регулярного управления затратами, которые базируются на моделях управления затратами (стандарт-костинг; директ-костинг, таргет-костинг, бенчмаркинг и др.).

Проведенный анализ показал, что в Республике Беларусь за последнее десятилетие произошли значительные

изменения в формах собственности сельскохозяйственных организаций. Существенно выросло количество организаций с государственной долей собственности с 78 ед. в 2005 г. до 593 – в 2015 г. При этом количество организаций без государственной доли собственности сократилось за тот же период с 1333 до 565 ед. (рис. 2.3.1).

Государственные органы управления, как основные собственники сельскохозяйственных организаций, разрабатывают ключевые направления развития сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь, в том числе и механизм управления затратами. Основным инструментом данного механизма является доведение планов до сельскохозяйственных организаций по экономии средств и последующий контроль и анализ выполнения данных заданий.

Механизм управления затратами, основанный на доведении заданий вышестоящими органами, снижает инициативу на местах. В результате многие мероприятия по экономии ресурсов не внедряются или внедряются достаточно медленно из-за слабой мотивации менеджмента предприятий, с одной стороны, и необходимости проведения дополнительных согласований с вышестоящими органами – с другой. Этот тезис подтверждается результатами сравнения работы предприятий коммунальной формы собственности Стародорожского района и предприятий этого же района, проданных инвесторам (табл. 2.3.1). Из таблицы видно, что хозяйства инвесторов, на которые органы государственного управления имеют меньшее влияние и где большее значение имеет частная инициатива, функционируют в целом более эффективно, в том числе и в плане снижения затрат.

Исходя из вышесказанного, мы предлагаем рассматривать совершенствование управления затратами в КСХО в двух аспектах:

первый – действия и мероприятия со стороны вышестоящих организаций и правительства (внешний уровень);

второй – совершенствование на уровне предприятия (внутренний уровень).

В таблице 2.3.2 представлена матрица основных организационных мероприятий и технико-экономических мер по совершенствованию управления затратами в КСХО в соответствии с уровнями принятия решений: внешний или внутренний.

Следует отметить, что в некоторых случаях разделение мероприятий в матрице на внешний и внутренний уровень является условным. Это тем не менее не противоречит природе системы управления, которая состоит из двух подсистем – управляющей и управляемой, и отдельные ее звенья, в зависимости от конкретной ситуации, могут принадлежать то к управляющей, то к управляемой подсистеме.

Одним из направлений повышения эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций

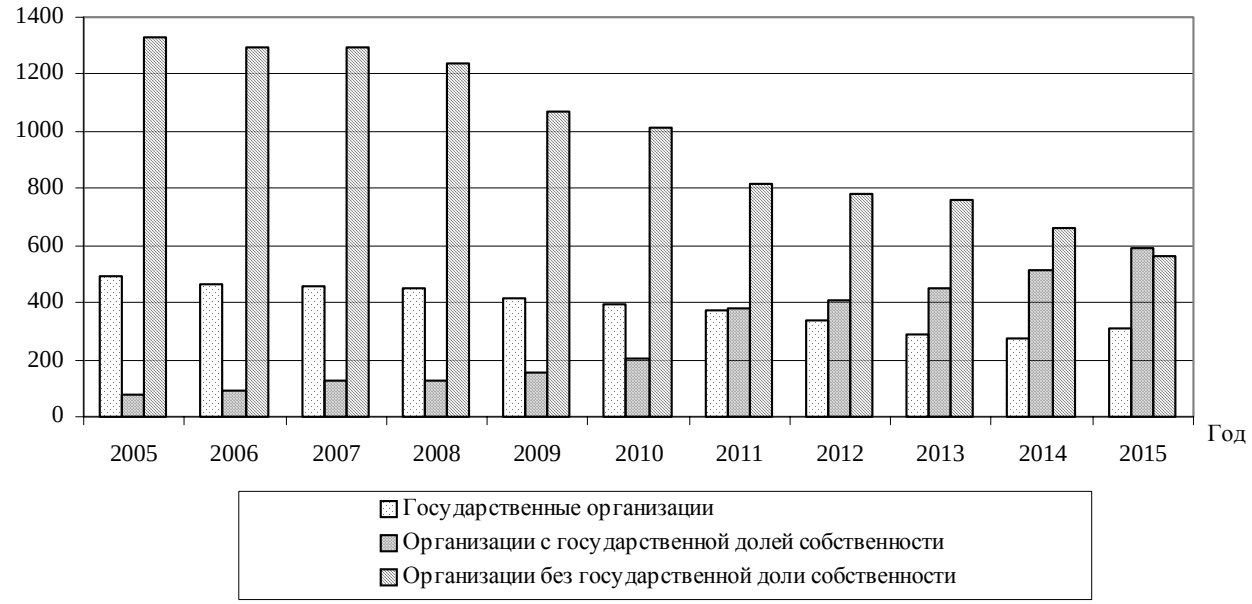

Рис. 2.3.1. Динамика изменения форм собственности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь
Примечание. Рисунок составлен по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 2.3.1. Сравнительный анализ затрат на производство продукции в хозяйствах коммунальной формы собственности и хозяйствах инвесторов Стародорожского района Минской области за 2015–2016 гг.

Хозяйства	Объем производства продукции в текущих ценах, тыс. руб.			Затраты на производство продукции в текущих ценах – всего, тыс. руб.			Затраты на 1000 руб. произведенной продукции, тыс. руб.		Снижение затрат, % (экономия (–), перерасход (+)
	2015 г.	2016 г.	%	2015 г.	2016 г.	%	2015 г.	2016 г.	
Коммунальной формы собственности	40 407	42 097	104,2	45 445	46 902	103,2	1,12	1,11	–0,9
Инвесторов	11 992	13 214	110,2	13 056	13 659	104,6	1,09	1,03	–5,1
Всего по району	**52 399**	**55 311**	**105,6**	**58 501**	**60 561**	**103,5**	**1,12**	**1,09**	**–1,9**

Таблица 2.3.2. Матрица основных мероприятий совершенствования управления затратами в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях в соответствии с уровнями принятия решений

Уровни	Организационные мероприятия	Технико-экономические меры
Внешний (вышестоящие организации и правительство)	Разделение функций государственного и хозяйственного управления. Развитие системы информационно-консультационного обслуживания	Разработка обоснованных планов оптимизации затрат для предприятий
Внутренний (предприятие)	Внутрихозяйственная реструктуризация. Изменение специализации хозяйства. Развитие новых направлений бизнеса	Соблюдение технологической дисциплины и технологии производства сельскохозяйственных культур. Совершенствование текущего и бизнес-планирования. Оптимизация работы бухгалтерско-экономической службы

Примечание. Таблица составлена авторами на основе собственных исследований.

является разграничение функций государственного и хозяйственного управления, что предусмотрено Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. [9].

На первоначальном этапе (до 2020 г.) предусматривается:

– создание благоприятных условий для реализации субъектами хозяйствования своих прав и интересов путем: ограничения вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов хозяйствования; отказа от доведения субъектам хозяйствования обязательных для выполнения показателей; разработки и принятия системы норм государственного регулирования, которая позволит на уровне организации осуществлять хозяйственное управление самостоятельно;

– разграничение функций государственного и хозяйственного управления, исключение несвойственных им, а также дублирующих функций. Для этого необходимо: наделение отраслевых органов управления обязанностью формирования политики развития вида экономической деятельности, а не подведомственных организаций; освобождение органов госуправления от выполнения функций оперативного хозяйственного управления подведомственными организациями, а также от функций, подлежащих делегированию частному сектору; изменение системы управления государственным имуществом путем передачи пакетов акций, находящихся в государственной собственности, от отраслевых органов управления к органам управления государственным имуществом.

В 2021–2030 гг. будет продолжен процесс совершенствования системы государственного управления экономикой в направлении повышения эффективности и результативности деятельности государственных органов на основе соединения передовых научных знаний с принятыми управленческими решениями.

Предстоит решить следующие задачи:

– завершить переход к новой системе управления государственной собственностью через акции и формирование института управляющих;

– передать функции оперативного управления хозяйственной деятельностью коммерческим и некоммерческим структурам корпоративного типа в форме холдингов и других интегрированных корпоративных структур;

– повысить профессионализм и престиж государственной службы;

– широко использовать в деятельности органов государственного управления новые технологии: дорожного картирования, форсайт-прогнозирования, современных механизмов связи – краудсомрсинга (англ. crowdsourcing, crowd – толпа и sourcing – использование ресурсов) и IT-технологий. В подразделениях органов госуправления широкое распространение получат инструменты, основанные на принципах ресурсосберегающей организационной структуры «бережливое производство».

Помимо разделения функций государственного и хозяйственного управления, важным в совершенствовании управления затратами в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях является развитие информационно-консультационной службы (ИКС) в АПК Республики Беларусь. Вышеназванная служба является одним из краеугольных камней, обеспечивающих эффективное развитие аграрных отраслей во многих развитых стран мира. Основные усилия ИКС в данных странах направлены:

· на предоставление производителям сельскохозяйственной продукции информации о новейших достижениях науки и техники;

· обучение их передовым технологиям производства;

· консультирование фермеров по финансово-экономическим и маркетинговым вопросам [6].

При этом 60–80 % инноваций в сельскохозяйственных организациях стран Запада внедряется при содействии ИКС. Данная служба представлена различными организациями, которые функционируют как на коммерческой основе, так и за счет государственного финансирования. К работе в них привлекаются ведущие ученые и практики с большим опытом работы в аграрной сфере. Таким образом, западные фермеры, даже не имея специального образования, благодаря деятельности ИКС, в состоянии применять в своей работе последние достижения науки и техники, грамотно организовывать процесс производства и реализации продукции, что положительно сказывается на эффективности функционирования как отдельных предприятий, так и аграрной отрасли в целом.

В Государственной программе развития аграрного бизнеса на 2016–2020 годы в подпрограмме 6 «Техническое

переоснащение и информатизация агропромышленного комплекса» предусмотрена необходимость реализации ряда мероприятий, способствующих развитию системы ИКС в АПК Республики Беларусь, а именно:

– улучшение информационно-коммуникационных технологий, переход к электронному сельскому хозяйству;

– разработка, внедрение и сопровождение в агропромышленном комплексе систем управления ресурсами, географических информационных систем, автоматизированных информационных систем и банков данных, в том числе систем по сбору, обработке и анализу данных, информационных ресурсов, интернет-сайтов, информационных систем по совершенствованию административных процедур и оказанию услуг в электронном виде;

– обеспечение создания, функционирования и развития системы ведомственного информационного взаимодействия в агропромышленном комплексе;

– создание и модернизация локальных вычислительных сетей, в том числе приобретение лицензионного программного обеспечения [11].

Проведенные исследования свидетельствуют, что для упрощения процесса управления вышестоящие органы зачастую доводят до подведомственных сельскохозяйственных организаций одинаковые планы и задания, которые не в полной мере учитывают особенности и экономические интересы последних, что негативно сказывается на эффективности их функционирования.

В целях совершенствования процесса управления затратами со стороны вышестоящих органов управления нами предлагается проводить регулярный мониторинг и определение экономически обоснованного уровня затрат в зависимости от конкретных условий каждого хозяйства. Для решения данной задачи наиболее подходящим инструментом, на наш взгляд, является метод анализа оболочки данных (DEA-анализ) [5].

Нами был проведен анализ сравнительной эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь в 2005, 2010, 2014 и 2016 гг.

В ходе анализа мы различали производственную и коммерческую эффективность. Первая определяется с использованием объемов выпуска в натуральном выражении, а вторая – в стоимостном.

Для расчета технической эффективности в качестве выходных факторов выступили производство зерна, молока и мяса КРС. При расчете коммерческой эффективности выходными факторами явились выручка от реализации продукции растениеводства и животноводства. На рисунках 2.3.2 и 2.3.3 представлены результаты распределения технической и коммерческой эффективности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

Из приведенных рисунков следует, что за последние 12 лет (2005–2016 гг.) распределение технической эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода имело положительную динамику. В 2016 г. почти 20 % предприятий использовали свои ресурсы оптимальным образом для производства сельскохозяйственной продукции (были технически эффективны), тогда как в 2005 г. процент таких предприятий был в три раза меньше. Доля коммерчески эффективных предприятий за анализируемый период тоже выросла, но не столь значительно. При этом следует обратить внимание на то, что в 2016 г. резко вырос удельный вес коммерчески не

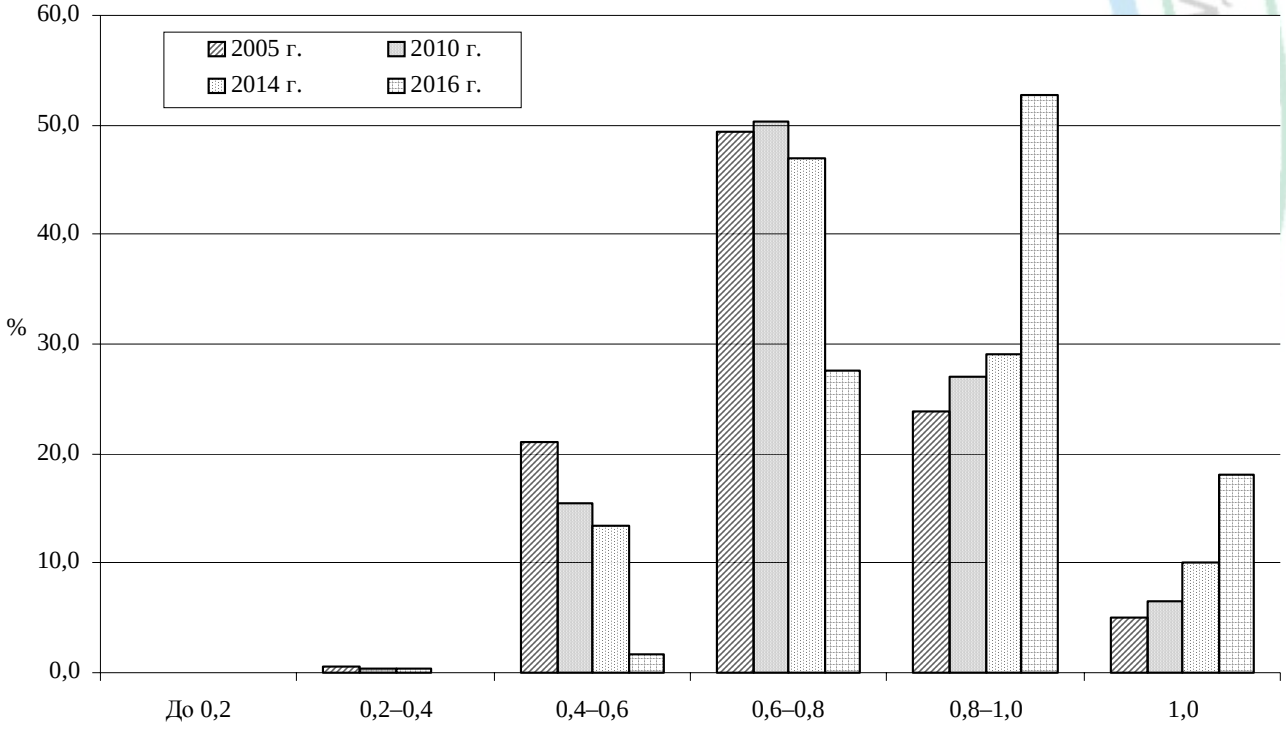

Рис. 2.3.2. Распределение технической эффективности сельскохозяйственных организаций системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь в 2005, 2010, 2014 и 2016 гг.
Примечание. В группе до 0,2 хозяйства отсутствуют.

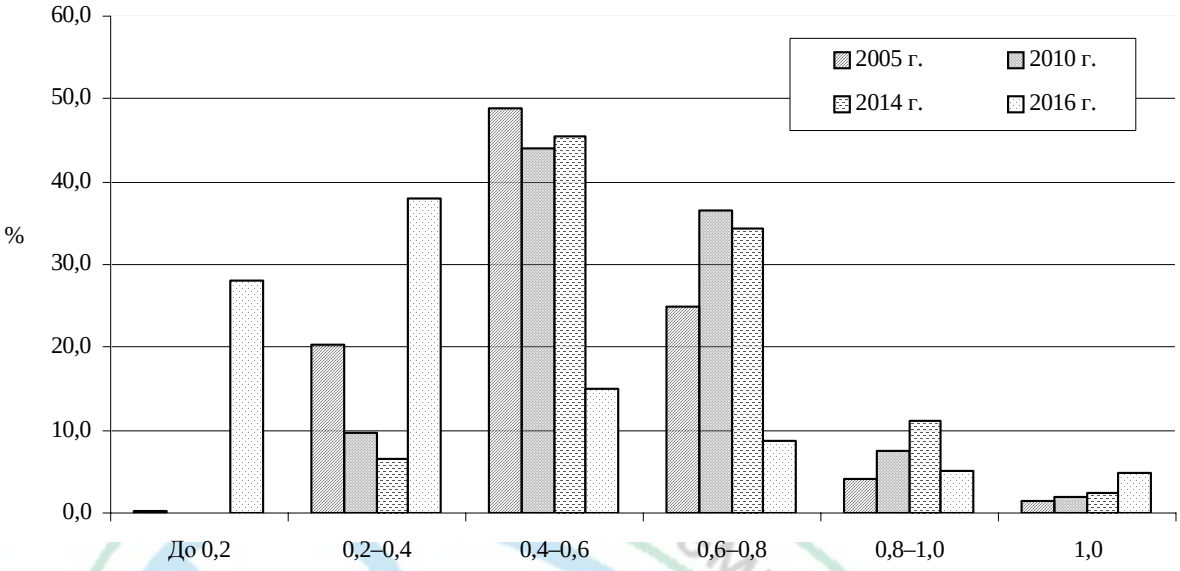

Рис. 2.3.3. Распределение коммерческой эффективности сельскохозяйственных организаций системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь в 2005, 2010, 2014 и 2016 гг.

эффективных организаций (значение от 0 до 0,4) – более 60 %, что является крайне негативной тенденцией. В целом можно констатировать, что сельскохозяйственные организации системы Минсельхозпрода демонстрируют большую техническую эффективность, нежели коммерческую.

В таблице 2.3.3 представлено распределение сельскохозяйственных организаций республики по технической и коммерческой эффективности в разрезе административных областей. Из данных таблицы следует, что наибольшее количество коммерчески эффективных предприятий находится в Минской и Гродненской областях (31,6 и 22,4 % соответственно), а технически эффективных – в Брестской (23,7 %). При этом в Брестской области присутствует и самое большое количество коммерчески не эффективных предприятий – 25,3 %.

Для проведения последующих расчетов нами была отобрана группа передовых хозяйств, величина коммерческой эффективности которых в 2016 г. равнялась единице (таковых оказалось 37). Показатели данной группы хозяйств послужили в качестве ориентира для определения резервов сокращения затрат на производство продукции в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь. В качестве показателей затрат на производство продукции нами были выбраны следующие:

– себестоимость производства 1 т, руб. (зерно, картофель, сахарная свекла, молоко, прирост КРС);

– расход кормов на 1 т продукции, т к. ед. (молоко, прирост КРС);

– расход ГСМ на 1 млн руб. валовой продукции, кг (дизельное топливо, бензин);

– затраты труда на производство 1 т, чел.-ч (зерно, сахарная свекла, молоко, прирост КРС).

В таблице 2.3.4 представлены расчетные величины вышеупомянутых показателей: в среднем по всей совокупности хозяйств (столбец 1) и по выборке коммерчески эффективных предприятий (столбец 2), а также рассчитаны резервы сокращения затрат на производство основных видов сельскохозяйственной продукции (столбец 3). Из таблицы видно, что в целом по республике наиболее значительные резервы по сокращению себестоимости сельскохозяйственной продукции имеются по сахарной свекле (37,2 %). В разрезе статей затрат наиболее существенных результатов можно добиться в сокращении:

– затрат труда на производство отдельных видов сельскохозяйственной продукции – на 16–32 %;

– расхода ГСМ на 1 млн руб. валовой продукции – на 20–30 %.

Резервы, определенные в таблице 2.3.4, могут служить ориентиром для стратегического планирования развития сельскохозяйственной отрасли Республики Беларусь, но не для выработки заданий для конкретных сельскохозяйственных организаций. Для этого необходима более детальная проработка резервов как минимум на уровне области.

Таблица 2.3.3. Распределение сельскохозяйственных организаций республики по технической и коммерческой эффективности в разрезе административных областей в 2016 г., %

Область	Уровни технической эффективности			Уровни коммерческой эффективности		
	0,8–1,0	0,4–0,8	до 0,4	0,8–1,0	0,4–0,8	до 0,4
Брестская	23,7	16,4	0,0	15,8	14,1	25,3
Витебская	15,7	27,4	0,0	9,2	20,9	20,0
Гомельская	17,1	12,3	0,0	15,8	18,1	14,9
Гродненская	12,3	9,1	0,0	22,4	14,1	8,7
Минская	16,9	24,2	0,0	31,6	20,9	16,4
Могилевская	14,2	10,5	0,0	5,3	11,9	11,7

Таблица 2.3.4. Резервы сокращения затрат на производство продукции в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь, 2016 г.

Показатели	Среднее значение по сельскохозяйственным организациям	Расчетное значение	Резервы (отношение среднего значения к расчетному), %
А	1	2	3
Себестоимость производства 1 т, руб.:			
зерно	171,0	161,1	5,8
картофель	54,8	51,0	7,0
сахарная свекла	196,5	123,4	37,2
молоко	373,5	359,8	3,7
прирост КРС	3440,3	3113,8	9,5
Расход кормов на 1 т продукции, т к. ед.:			
молоко	1,2	1,1	6,6
прирост КРС	12,7	11,0	13,4
Расход ГСМ на 1 млн руб. валовой продукции, кг:			
дизельное топливо	132,0	93,7	29,0
бензин	9,7	7,7	20,5
Затраты труда на производство 1 т, чел.-ч:			
зерно	7,3	5,1	29,8
сахарная свекла	17,7	12,0	32,3
молоко	29,2	24,6	15,8
прирост КРС	207,9	167,3	19,5

В таблице 2.3.5 приведены рассчитанные резервы по Брестской области. Из таблицы видно, что в отличие от республики в целом в хозяйствах Брестской области основные резервы сокращения затрат (на 20–40 %) связаны с уменьшением затрат труда на производство продукции, а также расхода бензина. В то же время по некоторым позициям (себестоимость производства картофеля, прироста КРС; расход кормов) показатели хозяйств-лидеров находятся на уровне или даже выше средних значений по области. Это значит, что планировать снижение затрат по этим позициям нецелесообразно и необходимо работать над улучшением качества и системы сбыта продукции.

Для совершенствования внутреннего уровня управления затратами нами разработан алгоритм проведения расчетов и принятия решений на уровне сельскохозяйственной организации (табл. 2.3.6).

Для определения уровня затрат, обеспечивающего эффективное функционирование сельскохозяйственной организации, можно применять различные методы, но, на наш взгляд, наиболее приемлемыми для реализации на практике являются следующие: анализ точки безубыточности, бенчмаркинг, таргет-костинг.

Продемонстрируем процесс проведения подобного анализа на примере ОАО им. Скворцова и Майорова Стародорожского района Минской области, которое определим как базовое. В качестве данных хозяйства-лидера будут выступать показатели ОАО «Душево» Копыльского района Минской области, которое

Таблица 2.3.5. Резервы сокращения затрат на производство продукции в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях Брестской области, 2016 г.

Показатели	Среднее значение по сельскохозяйственным организациям	Расчетное значение	Резервы (отношение среднего значения к расчетному), %
А	1	2	3
Себестоимость производства 1 т, руб.:			
зерно	163,0	155,5	4,6
картофель	56,0	56,1	–0,1
сахарная свекла	226,6	212,8	6,1
молоко	354,5	343,1	3,2
прирост КРС	3287,7	3222,9	2,0
Расход кормов на 1 т продукции, т к. ед.:			
молоко	1,1	1,1	–0,2
прирост КРС	11,9	11,9	0,2
Расход ГСМ на 1 млн руб. валовой продукции, кг:			
дизельное топливо	115,2	107,5	6,7
бензин	10,6	7,7	27,4
Затраты труда на производство 1 т, чел.-ч:			
зерно	6,9	5,0	27,2
картофель	1,5	1,2	18,8
сахарная свекла	15,3	9,2	39,9
молоко	24,3	21,0	13,6
прирост КРС	204,9	164,9	19,5

Таблица 2.3.6. Алгоритм проведения расчетов и принятия решений по совершенствованию управления затратами

Этапы	Цели	Инструменты и методы
Определение ориентира	Определить уровень затрат, обеспечивающий эффективное функционирование организации	Анализ точки безубыточности, Бенчмаркинг, таргет-костинг
Расчет резервов сокращения затрат	Определить максимально возможные резервы сокращения различных затрат относительно выбранного ориентира	DEA-анализ, директ-костинг, кост-киллинг, факторный и сравнительный анализ
Экономическая оценка резервов	Оценить экономическую целесообразность достижения выявленных резервов с учетом необходимых дополнительных затрат	Расчетно-конструктивный метод, функционально-стоимостный анализ
Определение стратегических направлений оптимизации затрат	Обосновать управленческие решения по стратегии оптимизации затрат и методов управления ими для каждого подразделения в отдельности и предприятия в целом	Бенчмаркинг, функционально-стоимостный нализ, контроллинг и бюджетирование
Планирование	Разработать конкретные планы оптимизации затрат в соответствии с выбранной стратегией развития	Бизнес-планирование
Контроль	Контролировать выполнение планов и их корректировку при необходимости	Контроль по отклонениям, сравнительный анализ и др.

определено с помощью DEA-анализа (описанного в предыдущем разделе) как хозяйство-ориентир, находящееся в сходных условиях хозяйствования с базовым предприятием. Анализ будет проводиться на основе данных годовой отчетности формы № 7-АПК «Реализация продукции», № 9-АПК «Производство и себестоимость продукции растениеводства», № 13-АПК «Производство и себестоимость продукции животноводства».

В таблице 2.3.7 приведены основные показатели работы анализируемых предприятий. Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что производственно-экономические показатели базового предприятия значительно отстают от хозяйства-лидера, в особенности это касается урожайности сельскохозяйственных культур и рентабельности продаж.

Далее целесообразно провести подробный анализ и выявить основные направления повышения эффективности функционирования базового предприятия, прежде всего резервы роста выручки и прибыли. В качестве ориентира будут использованы показатели хозяйства-лидера, а методическим инструментарием послужат традиционные способы детерминированного факторного анализа.

Детерминированный факторный анализ представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, то есть когда результативный показатель факторной модели представлен в виде произведения, частного или алгебраической суммы факторов. Данный вид факторного анализа наиболее распространен, поскольку, будучи достаточно простым в применении по сравнению со стохастическим анализом, позволяет выявить логику действия факторов, количественно оценить их влияние, понять, какие факторы и в какой пропорции возможно и целесообразно изменить для улучшения значений результирующей переменной [13].

Таблица 2.3.7. Основные показатели функционирования базового предприятия и хозяйства-лидера за 2016 г.

Показатели	Базовое предприятие	Хозяйство-лидер	Базовое предприятие в % к хозяйству-лидеру
Урожайность, ц/га: зерновые и зернобобовые	19,3	32,5	59,4
картофель	83,1	173,9	47,8
Среднегодовой удой молока на корову, кг	3290	4708	69,9
Среднесуточный прирост КРС на откорме, г	367	542	67,7
Рентабельность продаж, %	–22,6	0,5	–23,1 п. п.

Для целей нашего анализа мы можем представить выручку и прибыль в виде следующих детерминированных моделей:

$$В = Пл_у \times У \times УТ \times ЦР, \quad (2.3.1)$$

$$П = Пл_у \times У \times УТ \times (ЦР - Сс_у), \quad (2.3.2)$$

где В – выручка от реализации продукции;

П – прибыль от реализации продукции;

$Пл_у$ – площадь убранная[1];

У – урожайность[2];

УТ – уровень товарности;

ЦР – цена реализации;

$Сс_у$ – себестоимость реализуемой продукции.

Используя данные исследуемых организаций, на основании формулы 2.3.1 проведем расчет резервов повышения выручки от реализации зерна методом цепных подстановок, последовательно заменяя показатели базового хозяйства данными хозяйства-лидера (табл. 2.3.8). Убранную площадь и уровень товарности оставляем неизменными, поскольку эти показатели в нашем случае зависят в большей мере не от эффективности производства, а от структуры землепользования и направлений использования продукции.

Таким образом, можно сделать вывод, что в базовом предприятии имеется резерв роста выручки от

[1] Для отраслей животноводства используются показатели «поголовье».

[2] Для отраслей животноводства используются показатели «продуктивность».

реализации зерна до 1353 тыс. руб. (+ 701 тыс. руб.) в том числе за счет увеличения урожайности зерна – 446 тыс. руб. и повышения цены реализуемой продукции – 255 тыс. руб.

Аналогично проведем анализ по каждому виду продукции (картофель, мясо КРС, молоко).

Обобщение резервов увеличения выручки от реализации продукции производится по каждому ее виду в стоимостном измерении (табл. 2.3.9).

Результаты расчетов показывают, что в базовом предприятии резерв роста выручки от реализации сельскохозяйственной продукции составляет 1957 тыс. руб., или + 180 % к фактическому уровню, при этом наибольшие резервы могут быть достигнуты за счет повышения эффективности производства и реализации молока (+1005 тыс. руб.) и зерна (+701 тыс. руб.).

Помимо выручки важно рассчитать резервы роста прибыли – важнейшего показателя эффективности функционирования предприятия. Расчет производится на основании формулы 2.3.2 методом цепных подстановок (аналогично порядку расчета резервов роста выручки). В таблице 2.3.10 представлено обобщение результатов расчетов. Из данных таблицы следует, что базовое предприятие имеет резервы роста прибыли в размере 1955,6 тыс. руб., при этом 75 % данного резерва можно достичь за счет снижения себестоимости продукции.

Постатейный анализ себестоимости производства молока показывает, что в базовом предприятии на производство 1 т продукции затрачивается на 32,8 % материально-денежных ресурсов больше, чем в хозяйстве-лидере (табл. 2.3.11). При этом в абсолютном выражении наибольший перерасход происходит по статьям: «Оплата труда с начислениями» – 113 руб. на 1 т молока, «Корма» – 323 руб. и «Затраты на содержание основных средств» – 115 руб. на 1 т молока.

Таблица 2.3.8. Расчет резервов увеличения суммы выручки от реализации зерна

Показатели	Базовое предприятие	Условные показатели	Хозяйство-лидер
Площадь убранная, га	2481	2481	2481
Урожайность, т/га	1,93	*3,25*	3,25
Уровень товарности	0,95	0,95	0,95
Цена реализации, руб.	143,3	143,3	*176,6*
Выручка, тыс. руб.	**652**	**1 098**	**1 353**
Влияние факторов	–	*446*	*255*

Таблица 2.3.9. Резервы увеличения выручки от реализации продукции в базовом предприятии, тыс. руб.

Показатели	Фактический уровень	Возможный уровень	Резервы роста
Выручка от продажи: зерна	652	1353	701
картофеля	8	35	27
КРС	189	413	224
молока	1582	2587	1005
Итого	**2431**	**4388**	**1957**

Таблица 2.3.10. Резервы увеличения прибыли от реализации продукции в базовом предприятии, тыс. руб.

Показатели	Фактический уровень	Возможный уровень	Резервы роста	
			всего	в том числе за счет снижения себестоимости
Прибыль от продажи: зерна	–180,6	433,6	614,2	482,6
картофеля	–42,0	8,4	50,4	77,8
КРС	–662,0	–316,0	346,0	528,0
молока	887,0	1832,0	945,0	389,0
Итого	**2,4**	**1958**	**1955,6**	**1477,4**

После проведения детального анализа работы предприятия следует этап выработки конкретных решений. В нашем случае базовому предприятию в отрасли молочного скотоводства необходимо предпринять ряд действий по сокращению себестоимости производства молока и повышения его качества. Данные действия в соответствии с подходами бенчмаркинга целесообразно предпринимать в соответствии с имеющимся опытом работы передовых хозяйств Минской области. Анализ работы данных хозяйств показывает, что ключевыми моментами, обеспечивающими эффективное производство молока, являются:

– строгое соблюдение технологии и агрономических сроков заготовки кормов, обеспечивающих долю кормов 1-го класса качества не менее 80 %;

– наличие дойного стада с высоким генетическим потенциалом продуктивности (8–10 тыс. кг молока в год);

– использование интенсивной технологии с преимущественно беспривязным содержанием коров;

– проведение необходимых ветеринарно-санитарных мероприятий, включающих регулярную диагностику и лечение маститов, контроль санитарного состояния молочного оборудования, соблюдения личной гигиены работников ферм.

Следует подчеркнуть, что практически все вышеупомянутые мероприятия могут быть реализованы только при условии дополнительных затрат, например на реконструкцию животноводческих помещений под новую технологию содержания КРС, покупку высокопродуктивных нетелей и т. д. В связи с этим все выявленные резервы должны быть оценены с точки зрения экономической целесообразности их достижения с учетом необходимых дополнительных затрат и планируемого роста объемов производимой продукции.

После выявления и оценки резервов сокращения и оптимизации затрат на предприятии необходимо принять решение о стратегических направлениях оптимизации затрат, данные решения могут быть организационными либо технико-экономическими.

Организационные меры:

– внутрихозяйственная реструктуризация;

– изменение специализации хозяйства;

– развитие новых направлений бизнеса.

Технико-экономические меры:

– соблюдение технологической дисциплины и технологии производства сельскохозяйственных культур;

Таблица 2.3.11. Сравнительный анализ себестоимости производства молока

Статьи затрат	Затраты на 1 т молока, руб.		Отношение базового предприятия к хозяйству-лидеру	
	Базовое предприятие	Хозяйство-лидер	+/–, руб.	%
Оплата труда с начислениями	602	489	113	123,1
Корма	1099	776	323	141,6
Затраты на содержание основных средств	128	13	115	984,6
Работы и услуги	83	95	–12	87,4
Стоимость энергоресурсов	59	60	–1	98,3
Стоимость нефтепродуктов	127	120	7	105,8
Прочие прямые затраты	69	92	–23	75,0
Затраты по организации производства	70	40	30	175,0
Себестоимость – всего	**2237**	**1685**	552	132,8

– совершенствование текущего и бизнес-планирования;

– оптимизация работы бухгалтерско-экономической службы.

Заключение

1. Управление затратами – это подсистема системы управления предприятием, характеризующая умение экономить ресурсы организации и максимизировать отдачу от них. Объектом управления затратами является совокупность затрат предприятия, в качестве субъекта выступают менеджеры предприятия различных уровней. В современной теории управления затратами выделяются две основные группы инструментов: *первая* – стратегические меры, направленные на оптимизацию затрат, такие как реструктуризация деятельности организации, выделение непрофильных активов и видов деятельности, поглощение конкурентов, поставщиков и т. п.; *вторая* – механизмы регулярного управления затратами, которые базируются на моделях управления затратами (стандарт-костинг; директ-костинг, таргет-костинг, бенчмаркинг и др.).

2. Проведенные исследования свидетельствуют, что государственные органы управления, как основные собственники сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь, разрабатывают ключевые направления их развития, в том числе и механизм управления затратами. Основным инструментом этого механизма является доведение планов до сельскохозяйственных организаций по экономии затрат и последующий контроль их выполнения. Данный механизм имеет ряд существенных недостатков: громоздкость системы, медлительность принятия решений слабый учет индивидуальных особенностей подведомственных организаций, сковывание инициативы на местах. В то же время отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о более высокой эффективности внедрения мероприятий по экономии затрат в хозяйствах преимущественно частной формы собственности (как крупных, так и мелких), что необходимо учитывать при разработке мероприятий по совершенствованию механизма управления затратами в сельскохозяйственной отрасли Республики Беларусь.

3. Для определения резервов сокращения затрат на производство продукции в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь нами был использован бенчмаркинг – альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей передовых предприятий. В результате применения анализа оболочки данных (DEA-анализа) определены группы технически и коммерчески эффективных сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь (передовые предприятия), показатели работы которых легли в основу расчета резервов сокращения затрат на производство продукции. Результаты расчетов показали, что наиболее значительные резервы по сокращению себестоимости продукции в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь имеются по сахарной свекле (–37,2 %). В разрезе статей затрат наиболее существенных результатов можно добиться в сокращении: затрат труда на производство отдельных видов сельскохозяйственной продукции на 16–32 % и расхода ГСМ на 1 млн руб. валовой продукции на 20–30 %.

4. Совершенствование управления затратами в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях необходимо осуществлять в двух направлениях:

первое – действия и мероприятия со стороны вышестоящих организаций и правительства (внешний уровень): разделение функций государственного и хозяйственного управления, развитие системы информационно-консультационного обслуживания, разработка обоснованных планов оптимизации затрат для предприятий;

второе – совершенствование на уровне предприятия (внутренний уровень): внутрихозяйственная реструктуризация, изменение специализации хозяйства, развитие новых направлений бизнеса, соблюдение технологической дисциплины и технологии производства сельскохозяйственных культур, совершенствование текущего и бизнес-планирования, оптимизация работы бухгалтерско-экономической службы.

Список использованных источников

1. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.

2. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособ. / А. С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.

3. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер; пер. с англ. И. Веригина; науч. ред. Н. Насикян. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.

4. Котенева, Е. Н. Управление затратами предприятия / Е. Н. Котенева, Г. К. Краснослободцева, С. О. Фильчакова. – М.: Дашков и К, 2008. – 224 с.

5. Лисица, А. Аграрный сектор России на подъеме?! Анализ технической эффективности аграрных предприятий / А. Лисица, Г. Штанге. – Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe, 2004. – 45 с.

6. Методические рекомендации по совершенствованию системы агросервисного обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей в условиях инновационного развития и модернизации АПК Республики Беларусь / А. С. Сайганов [и др.] – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – 141 с.

7. Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. / П. Милгром, Дж. Робертс; пер. с англ. под ред. И. И. Елисеевой, В. Л. Тамбовцева. – СПб.: Экономическая шк., 2004. – Т. 2. – 422 с.

8. Мицель, А. А. Методы оптимизации: учеб. пособие / А. А. Мицель, А. А. Шелестов. – Томск: Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2002. – Ч. 1. – С. 116–121.

9. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2015. – № 4. – С. 6–99.

10. Нечитайло, А. И. Экономика предприятий (организаций): учеб. / А. И. Нечитайло. – М.: Проспект, КНОРУС, 2010. – 304 с.

11. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы и внесении изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2014 г. № 585 [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 марта 2016 г., № 196 // КонсультантПлюс: Версия Проф. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

12. Рекомендации по созданию интегрированного формирования в составе холдинга «Агрокомбинат «Мачулищи» / А. П. Шпак [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2017. – 187 с.

13. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. пособ. / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., стер. – Минск: Новое знание, 2006. – 652 с.

14. Стиглиц, Д. Экономика государственного сектора / Д. Стиглиц; науч. ред. пер. Г. М. Куманин. – М.: Изд-во Моск. ун-та: Изд. дом «ИНФРА-М», 1997. – 718 с.

15. Такун, А. Сравнительная оценка экономической эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций на основе анализа работы типичных предприятий / А. Такун // Аграр. экономика. – 2013. – № 11. – С. 30–35.

§ 2.4. Механизм повышения эффективности деятельности малых форм хозяйствования на основе кооперации

Современные условия функционирования сельского хозяйства Республики Беларусь достаточно благоприятны для развития как крупного, так и мелкого бизнеса. Это способствует развитию различных форм хозяйствования, формированию многоукладной аграрной экономики, рациональному использованию ресурсного потенциала сельского хозяйства, при этом малые формы хозяйствования (далее – МФХ) должны занимать свою нишу в рыночной системе хозяйствования в качестве равноправного элемента многоукладной аграрной экономики, а в условиях финансово-экономической неплатежеспособности многих крупных сельскохозяйственных товаропроизводителей хозяйства граждан выступают в качестве стабилизаторов и дополнительных гарантов продовольственной безопасности, способных в короткие сроки, а также без существенных дополнительных инвестиционных вложений и государственной поддержки восполнить производство сельскохозяйственной продукции, улучшить положение и конъюнктуру продовольственного рынка.

В настоящее время крестьянские (фермерские) хозяйства (далее – К(Ф)Х), личные подсобные хозяйства сельского населения (далее – ЛПХ), домашние хозяйства горожан, граждане, ведущие коллективное садоводство и огородничество в составе садоводческих товариществ и дачных кооперативов и многие другие формы хозяйствования населения сохраняют свою значимость в обеспечении населения республики продовольствием. В этом секторе аграрной экономики в 2016 г. производилось 22,5 % продукции сельского хозяйства, в том числе плодов и ягод – около 85 %, картофеля – 80, овощей – более 65, яиц – 27, молока, скота и птицы в живом весе – 6 % (табл. 2.4.1).

Однако МФХ довольно ограничены в необходимых ресурсах, поэтому зачастую не в силах поддерживать и развивать производство и в итоге прекращают свое функционирование. На сегодняшний день основными факторами, снижающими эффективность деятельности малых форм хозяйствования и субъектов предпринимательства в сельской местности являются:

– утрата значимости хозяйствования на земле в сельской местности как единственного источника получения доходов;

– отсутствие эффективной системы сбыта продукции, материально-технического и производственного обслуживания К(Ф)Х, ЛПХ и других малых форм хозяйствования;

– использование низкомеханизированных технологий, рост затрат ручного труда, недостаточное внедрение новых технологий и научных разработок;

– трудности в получении рыночной информации, консультационных услуг правового, экономического и технологического характера, повышении квалификации;

– дефицит финансово-кредитных ресурсов в силу недостаточной государственной поддержки этого сектора экономики, слабой доступности для малого бизнеса