

§ 4.2. Методические рекомендации по совершенствованию структуры производства крупнотоварных сельскохозяйственных предприятий под рыночный спрос на основе бизнес-планов развития предпринимательской деятельности

Проведенные исследования свидетельствуют, что совершенствование структуры производства в крупнотоварных сельскохозяйственных предприятиях можно осуществить на основе бизнес-плана развития коммерческой организации на год, форма которого разработана и утверждена Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. Данный документ достаточно подробно отражает текущую производственно-финансовую деятельность предприятий, однако существенным его недостатком является отсутствие соответствующих методических рекомендаций по порядку определения основных параметров развития организации, в том числе и структуры производства под рыночный спрос. В связи с этим нами разработаны методические рекомендации, позволяющие обосновывать и рассчитывать основные показатели развития сельскохозяйственной организации в ходе процесса бизнес-планирования.

В разработанных методических рекомендациях, в первую очередь, представлен порядок определения резервов повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции. При этом определяются как производственные, так и экономические резервы, что позволяет с большой долей вероятности прогнозировать в дальнейшем финансовые результаты деятельности предприятия.

Далее на основе выявленных резервов и современных методов прогнозирования предложен порядок определения конкретных плановых показателей как в целом по предприятию, так и в отдельности для каждой отрасли и структурного подразделения.

Определение резервов увеличения объемов производства продукции

В современных экономических условиях для повышения эффективности функционирования сельскохозяйственных предприятий основное внимание должно уделяться выявлению резервов увеличения объемов производства и реализации, снижения себестоимости продукции (работ, услуг), увеличения прибыли и повышению рентабельности.

Основными источниками резервов снижения себестоимости продукции и услуг являются:

- увеличение объемов производства продукции;
- сокращение затрат на ее производство за счет повышения уровня производительности труда, экономного использования материальных ресурсов, сокращения непроизводительных расходов, потерь и т. д.

В растениеводстве основными направлениями повышения производства продукции в настоящее время выступают: внесение дополнительных доз органических и минеральных удобрений, соблюдение агротехники воз-

делывания культур, а также внедрение новых высокоурожайных сортов растений и применение инновационных технологий их возделывания.

В животноводстве наиболее актуальными резервами являются: улучшение кормовой базы за счет повышения качества кормов, повышение уровня кормления животных и улучшение условий их содержания. Все эти резервы взаимосвязаны, что вызывает значительные сложности при разработке конкретных мероприятий по повышению эффективности животноводства в отдельно взятой организации. В связи с этим нами разработана методика, позволяющая определить и экономически обосновать пути повышения эффективности производства продукции животноводства по каждому резерву в отдельности.

Рассмотрим алгоритм данной методики на примере молочного стада КРС ОАО "Оснежицкое" Пинского района Брестской области. Предположим, что фактическая продуктивность в хозяйстве составляет 4500 кг молока на корову в год, среднегодовое поголовье – 970 коров (в среднем за последние три года). Методика расчета состоит из 7 шагов.

Шаг 1. Определяем максимально возможный уровень продуктивности животных ($ПР_{max}$).

Варианты:

- а) на уровне генетического потенциала животных;
- б) на уровне лучшего хозяйства региона или республики.

В хозяйстве основная порода коров – черно-пестрая, генетический потенциал которой равен 6500 кг молока в год, следовательно $ПР_{max} = 6500$ кг.

Шаг 2. Рассчитываем возможную питательность рациона кормления животных (по кормовым единицам и содержанию перевариваемого протеина (ПП)) при фактическом расходе кормов ($ВПР_{фрк}$) (табл. 4.2.1)

Из таблицы 4.2.1 следует, что $ВПР_{фрк} / \text{к. ед.} = 5429$ т к. ед., а $ВПР_{фрк/ПП} = 589,5$ т ПП.

Шаг 3. Определяем продуктивность коров при фактическом расходе кормов и нормативной питательности рациона ($ПР_{фр/пп}$).

При $ВПР_{фрк} / \text{к. ед.} = 5429$ т к. ед. уровень кормления (расход кормов на голову скота) будет равняться 56 ц к. ед. ($5429 \text{ т к. ед.} / 970 \text{ гол.}$). В соответствии со Справочником нормативов трудовых и материальных затрат для ведения сельскохозяйственного производства при данном уровне кормления нормативная продуктивность животных должна составлять 5400 кг, то есть $ПР_{фр/пп} = 5400$ кг.

Шаг 4. Рассчитываем резерв повышения продуктивности животных при доведении обеспеченности 1 к. ед. переваримым протеином до нормативного уровня за счет изменения структуры рациона ($P\uparrow\Pi_{стр}$):

$$P\uparrow\Pi_{стр} = ПР_{фр/пп} \times НПП_{1к. ед.} \times \Pi_{пп} / 100, \quad (4.2.1)$$

Таблица 4.2.1. Оценка возможной питательности рациона кормления коров

Вид корма	Фактический расход кормов – всего, т	Нормативные значения на килограмм корма		Нормативные значения на весь объем	
		питательность, к. ед.	содержание ПП, г	тонн к. ед. (ВПР _{фр/к.ед.})	тонн ПП (ВПР _{фр/ПП})
Сено	600	0,48	49	288	29,4
Сенаж	900	0,28	29	252	26,1
Силос	3300	0,2	20	660	66
Зеленые корма	13500	0,18	22	2430	297
Солома	0	0,25	12	0	0
Корнеплоды	300	0,13	10	39	3
Концентраты	1600	1,1	105	1760	168
Итого питательность рациона				5429	589,5

где НПП_{1к.ед.} – недостаток перевариваемого протеина в 1 к. ед., г;

П_{пп} – процент потери продуктивности животных при недостатке 1 г ПП в 1 к. ед. корма (в сравнении с нормативным значением).

Недостаток перевариваемого протеина в 1 к. ед. в нашей методике определяется по следующей формуле:

$$\text{НПП}_{1\text{к.ед.}} = \text{НЗСПП} - \text{ВПР}_{\text{фр/ПП}} / \text{ВПР}_{\text{фр/к.ед.}} \times 1000 = 110 - 589,5 / 5429 \times 1000 = 1,416 \text{ г}, \quad (4.2.2)$$

где НЗСПП – нормативное значение содержания перевариваемого протеина в 1 к. ед. для конкретной половозрастной группы животных, г.

На основании результата формулы (4.2.2) определяем резерв повышения продуктивности животных за счет изменения структуры рациона для доведения обеспеченности 1 к. ед. перевариваемым протеином до нормативного уровня по формуле (4.2.1). При этом учитываем, что, по данным Центра по животноводству НАН Беларуси, недостаток 1 г ПП в 1 к. ед. корма ведет к снижению продуктивности КРС в среднем на 2 %:

$$\text{Р}\uparrow\text{П}_{\text{стр}} = 5400 \times 1,416 \times 2 / 100 = 153 \text{ кг молока на корову в год.}$$

Шаг 5. Определяем резерв роста продуктивности животных за счет доведения качества травянистых кормов до 1-го класса качества (Р $\uparrow$ П_{кк})

5.1. Определяем средневзвешенный класс качества травянистых кормов рациона $\overline{\text{КК}}_p$:

$$\overline{\text{КК}}_p = \frac{\sum \overline{\text{КК}}_i \times \text{Уд}_i}{100}, \quad (4.2.3)$$

где $\overline{\text{КК}}_i$ – средний класс качества i -го вида корма;

Уд _{i} – удельный вес i -го корма в структуре травянистых кормов.

Средний класс качества i -го вида корма определяем по следующей формуле:

$$\overline{\text{КК}}_i = \frac{\sum \text{КК}_i \times \text{Уд}_{ji}}{100}, \quad (4.2.4)$$

где КК _{i} – номер класса качества корма;

Уд _{ji} – удельный вес j -го класса качества в корме i -го вида.

Определяем средний класс качества сена по формуле (4.2.4) и данным таблицы 4.2.2:

$$\frac{1 \times 60 + 2 \times 20 + 3 \times 10 + 4 \times 10}{100} = 1,7$$

По остальным видам корма средний класс качества оказался следующим: сенаж – 1,6; силос – 2,0; зеленые корма – 1,6.

Далее по формуле 4.2.3 рассчитываем средневзвешенный класс качества травянистых кормов рациона:

$$\overline{\text{КК}}_p = \frac{1,7 \times 7,9 + 1,6 \times 9,9 + 2 \times 18,2 + 1,6 \times 66,9}{100} = 1,68$$

5.2. Определяем процент потери продуктивности из-за некачественных травянистых кормов (ППК) по следующей формуле:

$$\text{ППК} = 15 \times (\overline{\text{КК}}_p - 1) = 15 \times (1,68 - 1) = 10 \%. \quad (4.2.5)$$

5.3. Рассчитываем резерв:

$$\text{Р}\uparrow\text{П}_{\text{кк}} = (\text{ПР}_{\text{фр/пп}} - \text{Р}\uparrow\text{П}_{\text{стр}}) \times \text{ППК} / 100 = (5400 - 153) \times 10 / 100 = 536 \text{ кг.} \quad (4.2.6)$$

Таким образом, резерв роста продуктивности животных за счет доведения качества травянистых кормов до 1-го класса качества составил 536 кг молока на корову в год.

Шаг 6. Рассчитываем резерв роста продуктивности животных за счет повышения уровня кормления (Р $\uparrow$ П_{ук}) по следующей формуле:

$$\text{Р}\uparrow\text{П}_{\text{ук}} = \text{ПР}_{\text{мак}} - \text{ПР}_{\text{фр/пп}} = 6500 - 5400 = 1100 \text{ кг.} \quad (4.2.7)$$

Таблица 4.2.2. Структура травянистых кормов и их удельный вес в среднем за последние три года, %

Вид корма	Фактический расход травянистых кормов, т к. ед.	Фактическая структура кормов (Уд _{i})	Удельный вес кормов по классам качества (Уд _{ji})			
			I	II	III	некласс.
Сено	288	7,9	60	20	10	10
Сенаж	252	6,9	60	30	0	10
Силос	660	18,2	50	10	30	10
Зеленые корма	2430	66,9	70	10	10	10

Шаг 7. Определяем резерв роста продуктивности животных за счет улучшения организации труда и улучшения условий содержания животных ($P\uparrow\Pi_{от}$):

$$P\uparrow\Pi_{от} = \Pi P_{max} - (\Pi P_{факт} + P\uparrow\Pi_{ук} + P\uparrow\Pi_{кк} + P\uparrow\Pi_{стр}) = 6500 - (4500 + 1100 + 536 + 153) = 211 \text{ кг.} \quad (4.2.8)$$

После определения резервов увеличения продуктивности животных необходимо провести их экономическую оценку.

Экономическая оценка резервов увеличения производства продукции

Цель экономической оценки резервов – определить целесообразность достижения выявленных производственных резервов, то есть необходимо сопоставить экономический эффект с дополнительными затратами, связанными с достижением резерва.

Таблица 4.2.3. Возможный экономический эффект при достижении предприятием выявленных резервов увеличения производства молока

Вид резерва	Общий объем увеличения производства продукции*, т	Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	Экономический эффект (увеличение выручки от реализации), млн руб.
1	2	3	4
Изменение структуры рациона для доведения обеспеченности 1 к. ед. переваримым протеином до нормативного уровня ($P\uparrow\Pi_{стр}$)	148,4	628,1	93,2
Доведение качества травянистых кормов до 1-го класса качества ($P\uparrow\Pi_{кк}$)	519,6	–	326,4
Повышение уровня кормления ($P\uparrow\Pi_{ук}$)	1067,0	–	670,2
Улучшение организации труда и условий содержания животных ($P\uparrow\Pi_{от}$)	205,0	–	128,7
ИТОГО	1940,0	X	1218,5

* Столбец 2 рассчитывается путем умножения выявленного резерва на среднегодовое поголовье основного молочного стада КРС (970 гол.).

Таблица 4.2.4. Примерный перечень дополнительных материальных затрат, связанных с достижением резервов увеличения производства молока

Вид затрат	Резервы			
	$P\uparrow\Pi_{стр}$	$P\uparrow\Pi_{кк}$	$P\uparrow\Pi_{ук}$	$P\uparrow\Pi_{от}$
Дополнительное приобретение необходимой кормозаготовительной техники		+	+	
Приобретение необходимых кормовых добавок	+	+		
Приобретение необходимых консервантов	+	+		
Приобретение дополнительных объемов корма	+		+	
Затраты на улучшение организации процесса кормозаготовок		+	+	
Прием на работу высококвалифицированных работников		+		+
Прием на работу дополнительных рабочих			+	+
Прочие затраты на улучшение организации труда в животноводстве				+
Строительство новых животноводческих помещений				+
Закупка нового оборудования (доильные установки, танки-охладители и т. д.)				+
Организационные мероприятия	+	+	+	+

Таблица 4.2.5. Экономическая оценка резервов повышения производства молока

Вид резерва	100 %-е достижение резерва			Оптимальный уровень достижения резервов			
	доп. выручка, млн руб.	доп. затраты, млн руб.	рентабельность доп. продукции, %	% достижения резерва	доп. выручка, млн руб.	доп. затраты, млн руб.	рентабельность доп. продукции, %
$P\uparrow\Pi_{стр}$	93,2	100	–6,8	50	46,6	30	55,3
$P\uparrow\Pi_{кк}$	326,4	310	5,3	60	195,8	100	95,8
$P\uparrow\Pi_{ук}$	670,2	570	17,6	20	134,0	70	91,5
$P\uparrow\Pi_{от}$	128,7	150	–14,2	80	103,0	40	157,4
ИТОГО	1218,5	1130	7,8	X	479,4	240	99,8

В нашем примере совокупный экономический эффект в виде увеличения выручки от реализации дополнительно произведенного молока составит 1218,5 млн руб., или (+)45,8 % к фактическому уровню 2008 г. (табл. 4.2.3).

Далее необходимо определить дополнительные затраты, связанные с достижением каждого резерва. В таблице 4.2.4 приведен примерный перечень данных затрат.

Каждый вид дополнительных затрат по всем резервам количественно оценивается исходя из реальной ситуации в хозяйстве (фактического уровня себестоимости продукции, приемлемого уровня оплаты труда для высококвалифицированных специалистов и др.). При этом необходимо определить оптимальный уровень достижения резервов, который обеспечит максимальную рентабельность дополнительной продукции (табл. 4.2.5).

Из таблицы 4.2.5 следует, что для предприятия наиболее экономически целесообразно осуществить работу по достижению выявленных резервов на следующих уровнях:

- изменение структуры рациона для доведения обеспеченности 1 к. ед. переваримым протеином до нормативного уровня – на 50 %. Это может быть достигнуто за счет корректировок рациона кормления животных в сторону увеличения доли зеленых кормов, 100 %-е достижение резерва потребует значительных затрат на покупку дорогостоящих комбикормов;

- доведение качества травянистых кормов до 1-го класса качества – на 60 % за счет улучшения организации труда на кормозаготовках и приобретения одной единицы кормоуборочной техники. Полное достижение резерва потребует приобретения трех единиц кормоуборочной техники и внедрения новых технологий заготовки сенажа и силоса;

- повышение уровня кормления – на 20 %, за счет внутренних ресурсов, путем улучшения организации труда на кормозаготовках и приобретения одной единицы кормоуборочной техники. Полное достижение резерва потребует доведения доли покупных кормов в структуре рациона молочного стада КРС с 20 до 45 %;

- улучшение организации труда и условий содержания животных – на 80 % путем повышения уровня организации труда животноводов, обслуживающих молочное стадо коров. Для достижения резерва необходимо провести реконструкцию некоторых животноводческих помещений.

Таким образом, в исследуемом хозяйстве оптимальный уровень продуктивности коров на планируемый год составит 5287 кг [4500 кг + (50 % × 153 кг + 60 % × 536 кг + 20 % × 1100 кг + 80 % × 211 кг) / 100 %], что позволит повысить валовой объем производства молока с 4365 до 5128 т, или на 763 т. При этом себестоимость тонны молока снизится на 44,9 тыс. руб., или на 7,3 %:

$$P \downarrow C = C_{\Phi} - C_{\text{в}} = \frac{3_{\Phi}}{VP_{\Phi}} - \frac{3_{\Phi} + 3_{\text{д}}}{VP_{\Phi} + P \uparrow VP} = \frac{2691000}{4365} - \frac{2691000 + 240000}{4365 + 763} = 44,9 \text{ тыс.руб.}, (4.2.9)$$

где C_{Φ} – фактический уровень себестоимости тонны продукции;

$C_{\text{в}}$ – возможный уровень себестоимости тонны продукции;

3_{Φ} – фактические затраты на производство продукции;

$3_{\text{д}}$ – дополнительные затраты, необходимые для освоения резервов увеличения производства продукции;

VP_{Φ} – фактический объем выпуска продукции;

$P \uparrow VP$ – резерв увеличения выпуска продукции.

Полученные расчетные значения возможного уровня продуктивности животных и себестоимости единицы продукции будут использованы в дальнейшем при планировании структуры производства предприятия под рыночный спрос.

Планирование структуры производства под рыночный спрос

Для планирования структуры производства сельскохозяйственного предприятия, исходя из сложившейся

конъюнктуры рынка, необходимо учитывать большое количество факторов: наличие техники, обеспеченность трудовыми и земельными ресурсами, рационы кормления животных, возможные объемы реализации и т. д. Поэтому совершенствование существующей продуктовой структуры предприятия, на наш взгляд, целесообразно осуществлять на основе экономико-математической задачи оптимизации структуры основных отраслей. Расчет такой задачи позволяет не только определить оптимальную структуру при заданных ограничениях и целевой функции, но и наметить дополнительные производственные резервы.

В экономико-математическую модель данной задачи введены два блока: "растениеводство" и "животноводство", которые между собой координируются соотношениями производства и потребления кормов.

В блоке "растениеводство" учитываются следующие условия: площадь всех культур не должна превышать площадь пашни; валовой сбор культур распределяется на товарную часть и фураж; соотношение площадей посевов культур должно соответствовать требованиям севооборота.

В блоке "животноводство" учитывались оптимальные рационы кормления животных, необходимое обеспечение животных кормовыми единицами и протеином, сформировавшееся соотношение производства молока и говядины.

Блок "корма" является связующим между блоками "растениеводство" и "животноводство". Корма следует производить в необходимом объеме и ассортименте для обеспечения ими планируемого поголовья животных.

В модели учитывается рыночный спрос по основным видам сельскохозяйственной продукции. За основной критерий оптимальности можно взять максимум получения прибыли, максимум выхода продукции либо минимум затрат. Расчет оптимизации структуры производства производится с помощью компьютерной программы Excel, не требует использования специальных программ, то есть применение данной модели доступно для сельскохозяйственных предприятий.

Рассмотрим пример построения модели с целевой функцией – максимум прибыли.

Обоснование прогнозной информации модели необходимо начинать с анализа существующей структуры реализации продукции (табл. 4.2.6).

Как видно из таблицы 4.2.6, структура товарной продукции в хозяйстве не является оптимальной. В растениеводстве культуры, обеспечивающие наибольшую рентабельность, занимают лишь около 1,5 % в структуре товарной продукции, выручка от продажи КРС на мясо составляет 13,4 % в общей выручке, однако эта отрасль животноводства приносит хозяйству убытки – около 3 млн руб. на тонну мяса.

Для построения модели используем предварительно рассчитанные производственные резервы для ОАО "Осенежицкое" и нормативные показатели.

Ограничения по плану реализации продукции определены на основе анализа каналов реализации хозяйства и оценки местного рынка.

Основными каналами сбыта производимой хозяйством сельскохозяйственной продукции являются пере-

Таблица 4.2.6. Характеристика товарной продукции в ОАО «Оснежицкое», 2008 г.

<i>Продукция</i>	<i>Выручка, млн руб.</i>	<i>Структура вы- ручки, %</i>	<i>Прибыль (убы- ток) в расчете на гектар (тон- ну), тыс. руб.</i>	<i>Рентабельность реализации, %</i>
Зерновые и зернобобовые	1419	21,8	343,6	33,5
Рапс	90	1,4	650	76,5
Сахарная свекла	745	11,5	684,6	31,4
Овощи открытого грунта	100	1,5	608,7	38,9
Овощи закрытого грунта	14	0,2	–	16,7
Плоды семечковые, косточковые	4	0,1	–	–55,5
Другая продукция растениеводства	5	0,1	–	66,7
Итого по растениеводству	2377	36,6	–	33,7
Продано на мясо:				
КРС	870	13,4	–2928,6	–45,9
свиньи	98	1,5	–4550	–48,1
лошади	4	0,1	–4000	–66,7
Молоко	2660	41	76,4	13,1
Другая продукция животноводства	1	0,1	–	–
Итого по животноводству	3633	56,1	–	7,4
Прочие ТМЦ	291	4,5	–	3,9
Работы и услуги на сторону	182	2,8	–	119
Всего по предприятию	6483	100	–	16,2

рабатывающие предприятия, расположенные в г. Пинске. Так, зерновые культуры реализуются на Пинский комбинат хлебопродуктов (100 %), сахарная свекла – через Пинский свеклопункт на Жабинковский сахарный завод (100 %). Молоко поставляется на Пинский молочный комбинат (100 %), скот и свинина реализуются на Пинский мясокомбинат (55 %) и Пинскую райзаготконтору (45 %). Рапс поставляется на Витебский маслоэкстракционный завод (100 %). Овощи реализуются на рынке и в другие организации (больницы, детские сады) по заключенным договорам. Потребители основных видов производимой продукции (за исключением рапса) находятся на расстоянии, не превышающем 25 км от центральной усадьбы.

При прогнозе объема продаж целесообразно использовать сочетание простых количественных (формализованных) и качественных (экспертных) методов прогнозирования. Распространенным методом прогнозирования объема продаж является расчет средней величины. Взвешенная средняя величина рассчитывается с учетом значимости исходных данных. При этом определяются коэффициенты взвешивания. Обычно предпочтение отдается старому прогнозу, реже – текущим продажам, так как их величина может оказаться случайной, выходящей за рамки тенденции.

Метод тренда предполагает выявление тенденции на основе данных прошлых лет и продление данной тенденции на будущее.

Метод экспоненциального сглаживания предполагает исчисление взвешенной скользящей средней. Для его использования требуются данные о предыдущем прогнозе и альфа-множителе (весовом коэффициенте). С учетом текущих продаж исчисляется новый прогноз. На практике можно использовать следующие значения коэффициента: при интервале прогнозирования 9 периодов – 0,2; для 3 периодов – 0,5; при интервале прогнозирования один период – 0,3.

Иногда для прогнозирования продаж следует использовать экспертные методы. Высокопрофессиональный

менеджер, проанализировав состояние продаж с медленной оборачиваемостью, может определить эффективный уровень производства продукции, не прибегая к формулам расчета. Он сравнивает объемы продаж по годам за рассматриваемый период, рассчитывает абсолютную сумму отклонений и среднее отклонение. Кроме того, анализируется ситуация на рынке.

Для ОАО "Оснежицкое" спрогнозируем объемы продаж, сочетая формализованные методы и экспертную оценку.

Проанализируем статистическую информацию об объемах продаж по видам продукции за последние пять лет (табл. 4.2.7).

Исходя из данных таблицы 4.2.7, практически по всем видам продукции (за исключением овощей открытого и закрытого грунта) сложно выявить определенную тенденцию. Однако производство овощей закрытого грунта ограничивается наличием площадей теплиц, поэтому объем производства в данном случае определяется вводом в эксплуатацию новых теплиц и величиной урожайности. Урожайность в теплицах при соблюдении технологии достаточно стабильна, поэтому без ввода новых площадей теплиц объем производства овощей закрытого грунта не будет подвергаться значительному изменению.

Оценим рынок овощей открытого грунта Пинского района и определим, какую долю на нем занимает ОАО "Оснежицкое" (табл. 4.2.8).

Как видно из таблицы 4.2.8, на рынке овощей открытого грунта Пинского района благодаря политике низких цен более 50 % объемов реализации составляет продукция ОАО "Оснежицкое".

Достаточно хорошее качество продукции и низкие цены позволяют быстро реализовывать овощи открытого грунта на рынке. Поэтому увеличение объема реализации до 450 т является обоснованным.

Для решения задачи оптимального сочетания отраслей в данном хозяйстве использовались также данные о посевных площадях за последние пять лет, о прибы-

Таблица 4.2.7. Статистический анализ объема продаж ОАО «Оснежицкое», т

Продукция	Год					Среднее за пять лет
	2004	2005	2006	2007	2008	
Пшеница	1250	1380	1073	1773	1499	1395
Рожь	170	190	22	170	59	122
Тритикале	520	540	526	510	610	541
Кукуруза	0	0	0	134	111	49
Ячмень	919	1111	248	57	508	569
Овес	15	20	7	21	2	13
Рапс	167	142	69	108	126	122
Сахарная свекла	8034	8526	14391	13811	8848	10722
Овощи открытого грунта	46	26	185	350	385	198
Овощи закрытого грунта	0	0	6	6	12	5
Плоды	0	0	60	122	13	39
Молоко	2629	3427	3640	3326	3743	3353
Мясо КРС	188	205	258	184	252	217
Мясо свиней	7	12	33	19	20	18

Таблица 4.2.8. Анализ рынка овощей открытого грунта Пинского района

Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Пинский район: реализация, т	462,5	570,1	695
цена, тыс. руб/т	265,6	370,2	286,5
ОАО «Оснежицкое»: реализация, т	185	350	385
цена, тыс. руб/т	205,4	369,0	259,7
Доля ОАО «Оснежицкое» в реализации овощей открытого грунта по Пинскому району, %	40,0	61,4	55,4
Соотношение цены на овощи открытого грунта в ОАО «Оснежицком» и Пинском районе	77,3	99,7	90,6

ли по видам продукции с корректировкой себестоимости молока на величину выявленных резервов, нормативные показатели структуры рациона и питательности кормов.

При сохранении сложившегося уровня спроса на продукцию животноводства и необходимости отведения площадей под кормовые культуры для обеспечения кормами поголовья животных, на производство товарной продукции растениеводства остается 1195 га. Для получения максимальной прибыли ЭВМ предлагает распределить их следующим образом: под зерновые культуры – 792 га, под кукурузу на зерно – 59, овощи – 19, сахарную свеклу – 199, под рапс – 126 га.

Предлагаемая структура по зерновым следующая: пшеница – 41,7 %, тритикале – 30,3; ячмень – 15,8; ячмень пивоваренный – 7,1; рожь – 2,5; овес – 2,5 %.

Для расчета возможного валового производства продукции при оптимальной структуре используем урожайность, рассчитанную по средней прогрессивной (сумма урожайности средневзвешенной за пять лет и наивысшей за этот период делится на 2). Полученные результаты приведены в таблице 4.2.9.

Производство животноводческой продукции в модели оптимального сочетания отраслей выглядит следующим образом: молоко – 5004,7 т, мясо КРС – 252, мясо свиней – 20 т.

Рассчитанная при помощи экономико-математических методов усовершенствованная структура производства позволит значительно улучшить финансовые результаты хозяйства (табл. 4.2.10).

Разработка плановых заданий для внутрихозяйственных подразделений предприятия и контроль их выполнения

После определения основных производственных параметров развития предприятия на планируемый год необходимо разработать, согласовать и довести плановые задания до внутрихозяйственных подразделений.

Показатели, которые будут определены для подразделений в качестве плановых, должны соответствовать модели организации внутрихозяйственных экономических отношений, то есть подразделение должно отвечать за те показатели, на выполнение которых оно оказывает непосредственное влияние.

Современные условия хозяйствования предполагают организацию внутрихозяйственных экономических взаимоотношений (ВЭО) по трем основным моделям, которые отличаются между собой степенью экономической самостоятельности и финансовой ответственности внутрихозяйственных подразделений.

Первая модель предполагает наделение первичных подразделений правами частичной самостоятельности, при этом они отвечают за отдельные этапы производства и реализации продукции. Показателями эффективности деятельности подразделений при данной модели взаимоотношений выступают уровень затрат и их окупаемость.

По второй модели экономических отношений подразделения несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода. Такие подразделения осуществляют не только производство или торговлю, но и полный или почти полный цикл производства и реализа-

Таблица 4.2.9. Планируемый объем производства продукции растениеводства при усовершенствованной структуре

Культура	Посевная площадь, га	Урожайность, ц/га	Валовое производство, ц
Пшеница	330,0	50,1	16533
Тритикале	240,0	44,5	10680
Ячмень	125,3	45,6	5713,68
Ячмень пивоваренный	56,4	52,2	2944,08
Рожь	20,0	38,3	766
Овес	20,0	36,8	736
Сахарная свекла	199,2	451,9	90018,5
Кукуруза на зерно	58,8	31,9	1875,72
Овощи	19,3	210,5	4062,65
Рапс	126,1	20,2	2547,22
Люпин	80	27,5	2200
Кукуруза на силос	211,2	296,9	62705,3
Кормовые корнеплоды	60	541,3	32478
Однолетние травы	22	100,3	2206,6
Многолетние травы	119,6	233,3	27902,7

Таблица 4.2.10. Сравнение финансовых результатов ОАО «Оснежицкое» при фактической и усовершенствованной структуре производства

Продукция	Прибыль от реализации продукции, млн руб.		П _у к П _ф (+, -)	П _у /П _ф , %
	Усовершенствованная структура производства (П _у)	Фактическая структура производства (П _ф)		
Пшеница	201,5	195,0	+6,5	103,4
Тритикале	26,0	24,0	+2,0	108,2
Ячмень	5,0	9,0	-4,0	55,1
Ячмень пивоваренный	77,0	125,0	-48,0	61,6
Рожь	-1,1	-1,0	-0,1	110,2
Овес	0,0	0,0	0,0	-
Кукуруза	2,7	3,0	-0,3	90,1
Сахарная свекла	128,2	178,0	-49,8	72,0
Овощи	29,1	28,0	+1,1	103,9
Рапс	86,7	39,0	+47,7	222,2
Молоко	695,9	520,5	+175,4	133,7
Мясо КРС	-738,0	-738,0	0,0	100,0
Мясо свиней	-91,0	-91,0	0,0	100,0
Итого	422,0	291,5	+130,5	144,8

ции продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты подразделения по отдельности, а разница между ними. По существу, вторая модель хозяйствования – модель самоокупаемости.

По третьей модели внутрихозяйственные экономические отношения приобретают черты коммерческого расчета, в соответствии с которыми предприятию или его внутренним подразделениям предоставляется полная экономическая самостоятельность, вплоть до юридического лица. Взаимоотношения между подразделениями в реализации производственной программы базируются исключительно на экономической основе. Основным показателем эффективности при данной модели экономических отношений – прибыль, получаемая подразделением.

Например, при первой модели ВЭО не целесообразно доводить план по величине выручки, поскольку подразделение не занимается реализацией своей продукции. В то же время при третьей модели ВЭО администрации головного предприятия нет необходимости детально планировать производственную деятельность подразделения, поскольку оно функционирует самостоятель-

но, и основным критерием его эффективности должна выступать прибыль от реализации продукции, работ и услуг.

Заключение

Для совершенствования процесса планирования в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях на основе бизнес-плана развития коммерческой организации на год (форма разработана и утверждена Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь) нами разработаны:

- методические рекомендации по определению резервов повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции;

- порядок определения конкретных плановых показателей как в целом по предприятию, так и в отдельности для каждой отрасли и структурного подразделения на основе выявленных резервов и современных методов прогнозирования.

Разработанные методические рекомендации по определению резервов повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции направлены на выявление как производственных, так и экономических резервов, что позволяет с большой долей вероятности прогнозировать в дальнейшем финансовые результаты

деятельности предприятия. Так, например, в ОАО "Оснежицкое" Пинского района Брестской области был выявлен резерв роста продуктивности коровы – 2000 кг молока в год, в том числе за счет увеличения уровня кормления – на 1100 кг, повышения качества корма – на 536 кг, оптимизации структуры рациона кормления коров – на 153 кг, повышения организации труда животных – на 211 кг. При этом проведенная экономическая оценка выявленных резервов позволила установить, что в исследуемом хозяйстве оптимальный уровень продуктивности коров на планируемый год составит 5287 кг (+787 кг к уровню предыдущего года). При данном уровне продуктивности затраты на освоение резервов не превысят выручки от реализации дополнительной продукции.

Прогнозирование структуры производства под рыночный спрос в настоящее время целесообразно осу-

ществлять на базе экономико-математического моделирования. При этом для планирования объема продаж необходимо использовать сочетание простых количественных (формализованных) и качественных (экспертных) методов прогнозирования. Проведенные расчеты показали, что в ОАО "Оснежицкое" Пинского района Брестской области имеются значительные резервы повышения эффективности производства за счет совершенствования его структуры. Прибыль от реализации продукции может быть увеличена на 44,8 % (+ 130,5 млн руб. к уровню предыдущего года). В масштабах Республики Беларусь совершенствование структуры производства под рыночный спрос на основе бизнес-планирования предпринимательской деятельности, с учетом разработанных нами рекомендаций, позволит увеличить совокупную прибыль крупнотоварных сельскохозяйственных предприятий на 220–270 млрд руб.

§ 4.3. Рекомендации по организации и функционированию кооперативных объединений по переработке сельскохозяйственной продукции и созданию оптимальных сырьевых зон на базе действующих крупных перерабатывающих предприятий

Зернопродуктовый подкомплекс является ведущим в АПК Беларуси. Все предприятия по производству зерна, системы заготовок и хранения, переработки его в мукомольной, крупяной, пищевой промышленности связаны между собой последовательностью технологических процессов от производства сырья до выработки из него хлебных продуктов и их реализации.

В Беларуси осуществляется курс на формирование преимущественно крупного и крупнейшего товарного производства. В настоящее время в сфере сельского хозяйства активно идут процессы объединения, поглощения, слияния, присоединения и др. Вместо ранее существовавших более чем 3000 колхозов и совхозов теперь в республике имеется вдвое меньше крупных сельскохозяйственных организаций, которые дают почти 97 % товарной продукции.

В последние годы активизировался процесс создания продуктовых компаний по замкнутому циклу – от получения сельскохозяйственного сырья до сбыта готового и качественного конкурентного продовольствия под потребительский спрос. Такие компании имеют различные юридические формы, являются как специализированными, так и многоотраслевыми, местными и межрегиональными, охватывают несколько сфер АПК, нацелены как на внутренние, так и на внешние поставки своей продукции.

В условиях становления рынка важно иметь такую модель развития АПК, которая максимально адаптирована к условиям республики и способна интегрироваться в мировую продовольственную систему. С этой целью в Беларуси продолжается совершенствование производственно-экономических и правовых отношений, форм и механизмов организации и управления произ-

водством и экономикой, а также создание рыночной инфраструктуры.

Создаваемые продуктовые компании должны: замыкать по вертикали и горизонтали всю технологическую цепочку от создания сырьевой зоны до сбыта готового и качественного продовольствия под рыночный спрос; создаваться и функционировать как самодостаточные и самонастраивающиеся структурные объединения, обладающие достаточными внутренними и внешними правами и экономическими свободами и стимулами и работающие на принципах самоорганизации, самохозяйствования (действовать могут на базе различных комбинаций частной и государственной собственности, но без директивного администрирования).

В настоящее время наукой и практикой разработаны и внедряются различные модели агропромышленных формирований, позволяющие объединять отрасли продуктового подкомплексов для эффективного производства конечной продукции требуемого ассортимента и качества, которые отличаются по отраслевому составу предприятий участников, тесноте взаимоотношений, отношению собственности, управляемости.

Анализ работы субъектов зернопродуктового подкомплекса показывает, что несмотря на их технологическую кооперацию, обеспечивающую организационное управление в цепи производство – переработка – реализация, они по-прежнему функционируют разрозненно и не увязаны единой идеологией. В своей деятельности ими преследуются узкокорпоративные цели, взаимоотношения между партнерами чаще строятся на принципах извлечения выгоды за счет других.

Данные объединения являются монополистами по переработке зернопродукции. Произведенную комби-