

*на правах рукописи*

КОВАЛЬЧУК Андрей Владимирович

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК  
(на примере птицеводческих предприятий)**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – АПК и сельское хозяйство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2009

Работа выполнена в ФГОУ ВПО «Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева»

- Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Шашкова Ирина Геннадьевна
- Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор  
Мазлоев Виталий Зелимханович
- кандидат экономических наук, профессор  
Пошатаев Анатолий Васильевич
- Ведущее предприятие - Государственное учреждение «Рязанский  
научно-исследовательский и проектно-  
технологический институт  
агропромышленного комплекса  
Российской академии  
сельскохозяйственных наук»

Защита состоится «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 г. в  
«\_\_\_\_\_» часов на заседании диссертационного совета Д 006.002.01 при ГНУ  
Всероссийский институт аграрных проблем и информатики  
им. А.А. Никонова по адресу: 103064, Москва, а/я 342, Б. Харитоньевский  
пер., 21.

Автореферат разослан и размещен на сайте Всероссийского  
института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова  
<http://www.viapi.ru> «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук

Т.И. Леонова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### *Актуальность темы исследования.*

Успешное развитие сельскохозяйственных предприятий в условиях усиления конкурентной борьбы невозможно без эффективного управления и предполагает постоянное совершенствование производственного и экономического аспектов деятельности.

При этом особенностью управления в современных экономических условиях стала глубокая интеграция производственных и экономических процессов. Так, степень развития производства и эффективности его процессов оказывают определяющее воздействие на конечный финансовый результат организации. В свою очередь, складывающиеся на практике денежные потоки напрямую влияют на непрерывность процесса производства.

Выявление наиболее проблемных производственных и экономических процессов и сосредоточение усилий на их оптимизации представляют собой мощный резерв для наиболее быстрого развития предприятия. При этом эффективность экономического управления имеет не менее важное значение, чем оптимизация производственных процессов.

Одновременно отмечается отсутствие на практике в ряде случаев системного подхода к задаче экономического управления на сельскохозяйственных предприятиях. Часто такое управление сводится к реагированию на возникающие проблемы, а предприятие не имеет стратегии собственного развития. Показателем отсутствия системы экономического управления выступает ежедневный дефицит денежных средств между соответствующими службами и направлениями.

В то же время необходимо понимать, что только при создании эффективной системы экономического управления, заключающейся в обеспечении непрерывности производственного процесса, получении более высокой прибыли, а также базирующейся на стратегическом управлении, может идти речь о перспективной составляющей финансово-экономического и производственного развития предприятий АПК.

Таким образом, данный аспект управления на предприятиях АПК требует изучения и совершенствования.

### *Состояние изученности проблемы.*

Целостное представление о теоретических основах управления, а также о проблемах управления в сельскохозяйственных организациях сформировали исследования современных российских и зарубежных авторов: Адуков Р.Х., Баклаженко Г.А., Василенко Ю.В., Виханский О.С., Гатаулин А.М., Емельянов А.М., Кормаков Л.Ф., Мазлоев В.З., Милосердов В.В., Парахина В.Н., Пиличев Н.А., Пошкус Б.И., Родионова О.А., Романов А.Е., Серков А.Ф., Тихонов В.А., Уткин Э.А., Ушачев И.Г., Ушвицкий Л.И., Узун В.Я., Альберт М., Дафт Р., Друкер П., Кэхилл Дж., Мескон М., Файоль А., Хедоури Ф.

Большой вклад в изучение проблем, связанных с совершенствованием

экономических отношений на сельскохозяйственных предприятиях внесли коллективы научных учреждений Россельхозакадемии и Министерства финансов, коллективы ученых ВИАПИ, ВИИЭСХ и других аграрных институтов и ВУЗов.

Вместе с тем, проблема формирования эффективной системы управления экономическими процессами на предприятиях АПК требует дальнейшего изучения, поиска и обоснования путей ее совершенствования и обеспечения возможности ее всеобщего практического применения.

***Цель и основные задачи исследования.***

Целью данной работы является проведение теоретических, аналитических и экспериментальных исследований для формирования стратегии развития предприятий АПК на основе совершенствования системы управления экономическими процессами.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- изучить существующие системы управления экономическими процессами, определить степень их использования в хозяйственной деятельности предприятий АПК;
- проанализировать современное состояние и тенденции развития АПК Рязанской области;
- выявить основные недостатки и проблемы управления экономическими процессами на сельскохозяйственных предприятиях Рязанской области;
- осуществить разработку системы мер, направленных на увеличение прибыльности деятельности предприятий АПК;
- обосновать механизмы оптимизации расчетов на предприятиях АПК;
- разработать инструментарий практической реализации концепции стратегического управления на предприятиях АПК.

***Объектом исследования*** явились птицеводческие предприятия Рязанской области. В качестве пилотного хозяйства для апробации разработанных методик, моделей и механизмов, а также практической реализации рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления экономическими процессами послужило ЗАО «Александровский племптицерепродуктор».

***В качестве предмета исследования*** рассматривается система управления экономическими процессами на предприятиях агропромышленного комплекса.

***Теоретико-методологической основой исследования*** стали труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме управления экономическими процессами, разработки научно-исследовательских институтов и ВУЗов, нормативно-методическая и справочная информация, законодательные акты по экономическим аспектам деятельности сельскохозяйственных организаций.

***Информационная база исследования.*** Исходной информацией для исследований послужили материалы Федеральной службы государственной статистики, материалы Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Рязанской области, собранные лично автором

данные первичного учета, бухгалтерской, финансовой и управленческой отчетности ЗАО «Александровский племптицерепродуктор».

Основные использованные в работе методы - монографический, аналитический, сравнения, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, экспериментальный.

**Научная новизна** определяется следующими результатами, полученными в процессе исследования:

1. Проведена классификация систем управления экономическими процессами на сельскохозяйственных предприятиях, обоснованы подходы к внедрению системы управления на предприятиях АПК, заключающиеся в определении наиболее проблемных процессов, разработке направлений совершенствования с позиций производства, расчетов и ориентации управления на стратегические цели.
2. Разработана управленческая модель определения производственных приоритетов, действие которой заключается в составлении производственной программы для альтернативных видов продукции с учетом имеющихся на предприятии технологически узких мест, ограничивающих общий выпуск, таким образом, чтобы увеличить прибыль.
3. Предложен механизм оптимизации расчетов с контрагентами на предприятиях АПК, основанный на обеспечении возможности моментального привлечения денежных средств посредством применения банковских продуктов при одновременном использовании в расчетах с покупателями переменной цены. Применением механизма достигается стимулирование ранней оплаты со стороны покупателей продукции и избежание негативных последствий вследствие задержек поступлений от контрагентов денежных средств.
4. Разработана модель стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков, при помощи которой происходит составление реального движения денежных потоков в каждом конкретном промежутке времени с закреплением производственного курса развития предприятия, с выделением обязательных и дополнительных расходов, а также расчетом запаса прочности на покрытие незапланированных платежей и/или задержек поступления денежных средств. Модель позволяет организовать управление в соответствии с обозначенными стратегическими целями, а также заранее определить ожидаемые трудности с денежными средствами в прогнозируемом периоде и предпринять меры с целью их предупреждения.

***Практическая значимость результатов исследования.***

Разработаны предложения и методические рекомендации для сельскохозяйственных предприятий по совершенствованию системы управления экономическими процессами, проведена их апробация на птицеводческих предприятиях Рязанской области. Использование предложенных рекомендаций на практике позволило организовать

управление в соответствии со стратегическими целями, обеспечить непрерывность производственного процесса, а также добиться более высоких экономических результатов.

Полученные результаты были апробированы на птицеводческих предприятиях Рязанской области: ЗАО «Окская птицефабрика», ОАО «Бройлер Рязани» и ЗАО «Александровский племптицерепродуктор».

Основные результаты исследования доложены автором на научно-практических конференциях, опубликованы на страницах научных сборников и журналов. Наиболее важные результаты исследований представлены в виде предложений, конкретных механизмов и моделей для внедрения в хозяйствах Рязанской области.

### ***Структура и объем работы.***

Поставленная цель, задачи и логика их решения определили структуру диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, содержит 26 таблиц, 17 рисунков, выводы и приложения.

*Во введении* обоснована актуальность темы, определены цель и задачи исследования, раскрыта практическая значимость работы.

*В первой главе «Теоретические основы управления экономическими процессами на предприятиях АПК»* рассмотрены теоретические аспекты управления на предприятиях АПК.

Обобщено понятие системы управления, исследованы особенности систем управления на сельскохозяйственных предприятиях, сформулированы особенности теории управления финансами на предприятиях АПК.

Проведен анализ существующих систем управления экономическими процессами на предприятиях. Особое внимание уделено оценке их эффективности. Выявлены проблемы их широкого использования на предприятиях АПК.

*Во второй главе «Финансово-экономическое состояние и проблемы системы управления на предприятиях АПК Рязанской области»* проанализировано современное состояние сельскохозяйственных предприятий Рязанской области, выявлены тенденции развития данного сектора экономики в регионе. Применительно к птицеводству проведен анализ экономического состояния действующих предприятий. В результате исследования систем управления экономическими процессами на птицеводческих предприятиях АПК Рязанской области определены основные недостатки и проблемы в области управления, характерные для большинства сельскохозяйственных предприятий.

*В третьей главе «Способы совершенствования системы управления экономическими процессами на предприятиях АПК»* предложен механизм формирования стратегии развития предприятий АПК на основе совершенствования системы управления экономическими процессами, в основу которой легли разработанные модели управления производственными приоритетами и стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков, а также механизм оптимизации расчетов с

контрагентами. Проведенные расчеты указывают на возможность обеспечить непрерывность производственного процесса, повысить экономические результаты предприятий, избежать негативных последствий и перейти от реактивного управления к стратегическому посредством комплексного использования предложенного инструментария.

*В выводах и предложениях сформулированы основные результаты исследования.*

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Системы управления экономическими процессами, их основные недостатки и возможность применения на предприятиях АПК.**

Изучение современной экономической литературы позволяет выделить такие системы управления экономическими процессами как управление, основанное на данных бухгалтерского учета; управление, использующее принципы и методы управленческого учета; контроллинг; бюджетирование; система «Тотальное управление деньгами».

В настоящее время наиболее распространенной системой управления экономическими процессами на сельскохозяйственных предприятиях продолжает оставаться система бухгалтерского учета. Причина широкого использования данной системы заключается в обязательности для российских предприятий ведения бухгалтерского учета.

Основной недостаток данной системы управления состоит в том, что констатируется величина активов предприятия, источников их образования и уровень прибыли, и не даются ответы на вопросы – за счет чего они достигнуты, и как повысить эффективность работы организации в дальнейшем.

Управление в данном случае происходит, главным образом, по ощущениям. Характерной чертой данного метода экономического управления является реагирование на текущие проблемы, что свидетельствует об отсутствии целенаправленной системы управления в целом. Показателем отсутствия системы экономического управления в первичном звене выступает ежедневный дележ денежных средств между соответствующими службами и направлениями.

Одним из главных недостатков бухгалтерского учета как системы управления экономическими процессами является искажение исходных данных для анализа, что снижает эффективность принятия управленческих решений в управлении денежными потоками предприятия.

Несмотря на все имеющиеся недостатки, бухгалтерская финансовая отчетность продолжает оставаться основным, а иногда и единственным, источником данных обо всех видах деятельности предприятия и его экономических результатах.

В последние годы все большую популярность среди российских предприятий АПК получает управленческий учет. И хотя управленческий

учет не внедряется в практику сельскохозяйственных предприятий как целостная система (со своими счетами, спецификой отражения операций на них и формирования результатов) по причине увеличения совершаемых бухгалтерских операций, отдельные элементы управленческого учета используются рядом организаций в их хозяйственной практике. Ряд предприятий использует учет издержек по центрам финансовой ответственности и трансфертное ценообразование.

В целом, не принимая всех положений управленческого учета, представляется возможным определить данную концепцию как теоретически обоснованную и практически реализуемую. Основное препятствие для внедрения управленческого учета как целостной системы в практику предприятий АПК – трудоемкость процессов (при условии обязательности для российских предприятий ведения бухгалтерского учета), а также отсутствие программного обеспечения, необходимых знаний и навыков бухгалтерских работников.

Контроллинг выделился из управленческого учета, информационных систем и на сегодняшний день ассоциируется чаще всего с системой управления предприятия в целом. Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед организацией.

Контроллинг вобрал в себя обширный инструментарий. В то же время отмечается такой недостаток контроллинга как отсутствие системности. В результате каждый инструмент выглядит обособленно. А применение контроллинга на практике в результате неясности – в каком случае какой инструмент применять, а также необходимости иметь высокий уровень знаний в различных областях науки (управленческий учет, математика, теория вероятностей, статистика, экономическое моделирование и т.п.) становится весьма затруднительным.

В отличие от контроллинга бюджетирование имеет практически-прикладной характер. Вместе с тем внедрение системы бюджетирования является трудоемким процессом. Помимо временных затрат он требует наличия высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. Как правило, российские сельскохозяйственные предприятия не в силах самостоятельно провести необходимые работы без привлечения консалтинговой фирмы.

В то же время обращают на себя внимание такие проблемные вопросы как неудобство работы в системе таблиц-бюджетов – при изменении основных параметров ключевых бюджетов другие бюджеты становятся неактуальными и подлежат пересмотру; отсутствие наглядности; отсутствие универсального вида; трудности в оценке текущего выполнения бюджета, поскольку такие экономические показатели как выручка, прибыль, изменение балансовых показателей станут известными только после завершения отчетного периода.

Основным недостатком бюджетирования, на наш взгляд, является то, что оно не предупреждает о возможных экономических проблемах



предприятия в планируемом периоде, и не позволяет определить возможности для повышения эффективности деятельности предприятия.

Система «Тотальное управление деньгами» обладает единым системным подходом к решению вопросов на различных участках экономической деятельности предприятия – управление товарными запасами, выбор банка и работа с ним, повседневное управление деньгами, управление издержками и контроль, сбор дебиторской задолженности, бюджетирование капиталовложений, управление деньгами в маркетинге, текущее бюджетирование. Система нацелена на максимальное извлечение из оборота денежных средств и характеризуется агрессивным ведением бизнеса – что проявляется в таких моментах как стремление разорить конкурентов, минимизация срока оборачиваемости товарных запасов, настойчивое и решительное взыскание дебиторской задолженности, неоплата или задержки в оплате неключевым кредиторам и т.д.

Безусловно, система «Тотальное управление деньгами» имеет право на жизнь. Однако возникает мнение, что отсутствие лояльности к своим контрагентам может привести к прекращению сотрудничества с важными компаньонами, а испорченную репутацию бывает очень трудно восстановить.

Анализ преимуществ и недостатков приведенных систем представлен в таблице 1.

*Таким образом, приведенным системам управления экономическими процессами присущ ряд недостатков, которые не позволяют повысить эффективность производственной деятельности на предприятиях АПК, либо данные системы требуют значительного времени, высокой квалификации бухгалтерских работников и необходимого программного обеспечения. В соответствии с этим особое значение приобретает работа по совершенствованию указанных систем, прежде всего, их практического аспекта.*

## **2. Обоснование подходов к внедрению системы управления экономическими процессами на предприятиях АПК.**

Ключевое значение в совершенствовании практического аспекта применяемых на предприятиях АПК систем экономического управления в первую очередь приобретают не многочисленные постоянные незначительные улучшения, а выявление наиболее проблемных производственных и экономических процессов, оптимизация которых представляет собой главный резерв для качественного изменения предприятия. В соответствии с этим определена необходимость первоочередного совершенствования следующих направлений хозяйственной и экономической деятельности предприятий АПК:

- Производственное направление;
- Расчетное направление;
- Ориентация управления на стратегические цели.

Таблица 1. – Сравнительная характеристика систем управления экономическими процессами

Система управления экономическими процессами	Преимущества	Недостатки	Возможность применения на предприятиях АПК
Управление, основанное на данных бухгалтерского учета	Доступность вследствие обязательного характера для любого предприятия.	Условность показателей, делающая управление во многом интуитивным.	Возможность масштабного применения. С целью более эффективного и обоснованного использования требует добавления дополнительного инструментария.
Управление, использующее принципы и методы управленческого учета	Теоретическая обоснованность, комплексность и законченность. Апеллирование достоверной информацией.	Дополнительные трудозатраты. Необходимость повышения квалификации ответственных сотрудников. Отсутствие доступного программного обеспечения.	Проблематичность использования как системы. Возможность внедрения в хозяйственную практику предприятий АПК отдельных элементов.
Контроллинг	Целенаправленность (ориентация управленческого процесса на достижение обозначенных целей).	Отсутствие системности. Ограниченная доступность для использования персоналом (необходимо иметь высокий уровень знаний в различных областях науки).	Маловероятно
Бюджетирование	Практическо-прикладной характер.	Трудоемкость. Потребность в высококвалифицированных специалистах в области бюджетирования и компьютерной техники. Сложность в обеспечении информационной поддержки в реальном режиме времени. Не предупреждает о возможных проблемах предприятия в планируемом периоде, и не определяет – имеются ли возможности для повышения эффективности деятельности предприятия.	Возможность внедрения в практику сельхозпред-приятий. С целью более широкого использования видится целесообразность адаптации системы бюджетов к специфике АПК.
Система «Тотальное управление деньгами»	Наличие единого системного подхода к решению вопросов на различных участках.	Возможность координации усилий конкурентов предприятия. Риск для деловой репутации предприятия.	Применение возможно только в конкретных отдельных ситуациях

Система управления экономическими процессами на основе бухгалтерского учета является наиболее распространенной вследствие его обязательного характера.

В то же время анализ деятельности предприятий АПК показал, что в последнее время в их практической деятельности начали появляться элементы и других систем - учет издержек по центрам финансовой ответственности, трансфертное ценообразование, составление бюджета производства, бюджета расходов и др.

Комплексному же внедрению той или иной системы управления экономическими процессами препятствуют сложившийся образ мышления руководителей предприятий, отсутствие необходимого программного обеспечения, высокие трудозатраты, необходимость в повышении квалификации ответственных сотрудников и др.

Принимая это во внимание, мы предлагаем взять за основу систему управления экономическими процессами на основе бухгалтерского учета как наиболее распространенную, усовершенствовав ее добавлением трех инструментов практической направленности:

1. управленческая модель определения производственных приоритетов;
2. механизм оптимизации расчетов с контрагентами;
3. модель стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков.

Комплексное воздействие приведенного инструментария на производственную и экономическую деятельность предприятия представлено на рисунке 1:

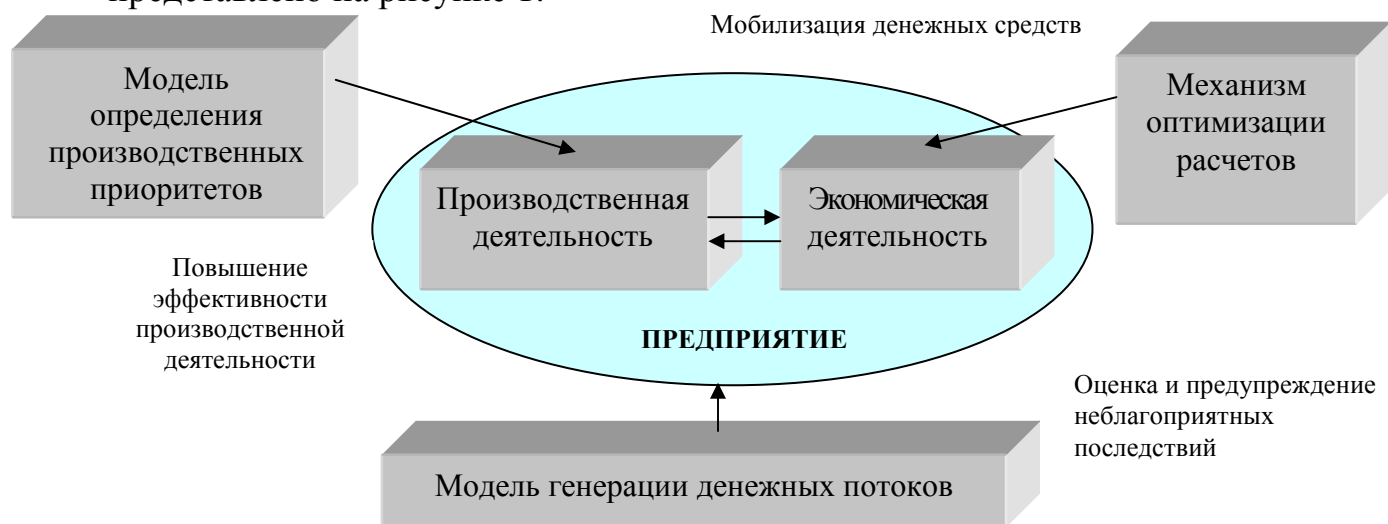


Рис. 1. Комплексное воздействие инструментария предлагаемой системы управления экономическими процессами на предприятие

Модель определения производственных приоритетов воздействует на производственный аспект деятельности предприятия, имея результатом увеличение общей прибыли. Механизм оптимизации расчетов с контрагентами используется в расчетном направлении, в результате чего

мобилизуются денежные средства либо нивелируются неблагоприятные последствия вынужденных задержек расчетов. Модель стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков является составной частью предлагаемой системы: в ней происходит закрепление программы развития в соответствии с определенными производственными приоритетами, а своевременность и полнота расходной части в случае возникновения задержек в расчетах с покупателями дополнительно подкрепляется заранее обеспеченной возможностью моментального привлечения денежных средств посредством использования одного из банковских продуктов.

Комплексное использование предлагаемых разработок позволяет предприятиям АПК увеличить общую прибыль, стимулировать более раннюю оплату со стороны покупателей и заказчиков, избегать негативных последствий, которые могут возникнуть при задержках поступлений денежных средств за отгруженную продукцию, определить ожидаемые трудности с денежными средствами в прогнозируемом периоде и предпринять шаги с целью предупреждения проблем.

Внедрение системы не требует капиталовложений и дополнительного обучения сотрудников предприятий. К достоинствам системы относится универсальность ее инструментария. Так, любое сельскохозяйственное предприятие, может использовать в своей хозяйственной деятельности предложенные механизмы и модели.

Комплексное использование предложенного инструментария позволяет сельскохозяйственным предприятиям организовать управление в соответствии со стратегическими целями, обеспечить непрерывность производственного процесса, добиться более высоких экономических результатов.

В то же время в зависимости от целей, задач и ресурсных возможностей различных сельскохозяйственных предприятий допускается использование каждого предложенного инструмента в отдельности.

### **3. Повышение эффективности деятельности предприятий АПК на основе использования управленческой модели определения производственных приоритетов.**

Многим сельскохозяйственным предприятиям приходится решать задачи определения производственных приоритетов среди видов выпускаемой продукции.

Традиционно российские предприятия решают данный вопрос, ориентируя производство на выпуск наиболее рентабельных видов продукции, определяя их по полной или производственной себестоимости.

Однако считаем целесообразным рассматривать не доходность конкретных видов продукции в отдельности, имея результатом локально оптимизированные уровни рентабельности для индивидуальных продуктов, а предприятие в целом как большую единую интерактивную систему,

имеющую технологические узкие места, ограничивающие общий производственный выпуск.

Принимая во внимание это обстоятельство, предлагается смещение акцента с производства наиболее рентабельных видов продукции на построение производственной программы, в которой использование ограничителя производительности позволит получить максимальную для предприятия прибыль.

Для достижения данной цели необходимо провести через ограничитель производительности как можно больше продукции, дающей наибольшую совокупную стоимость за минусом материальных расходов. Для этого сначала определяется стоимость каждого вида продукции за минусом материальных расходов в единицу времени, проходящему через ограничитель производства, а затем производственные приоритеты расставляются таким образом, чтобы продукция с максимальной стоимостью за минусом материальных расходов производилась первой.

Использование в основе данной управленческой модели такого показателя как стоимость продукции за минусом материальных расходов обусловлено тем, что только использованные материалы рассматриваются в качестве прямых расходов, имеющих пропорциональную зависимость с объемом производства конкретного вида продукции. При этом расходы на оплату труда не учитываются в качестве прямых затрат. Так, при условии выполнения дневного объема работы или при наличии какого-то перерыва персонал не уходит домой. В такие периоды работники заняты в других рабочих проектах. Еще более слабая связь существует между издержками основных фондов и объемом производимой продукции. Даже при незадействовании в определенный период времени какого-то оборудования, оно будет накапливать амортизацию, пока не появится необходимость в его эксплуатации. И, соответственно, данные расходы предприятия не представляется целесообразным рассматривать как тесно связанные с конкретными видами продукции.

Предложенная нами модель была апробирована на одном из производственных направлений ЗАО «Александровский племптицерепродуктор». В имеющихся на указанном предприятии цехах взрослого поголовья птицы производится племенное яйцо, которое может реализовываться покупателям в качестве конечного продукта либо использоваться в производственном процессе для вывода суточных цыплят.

Согласно расчетов финансовой службы племенное яйцо имеет наибольшую рентабельность по отношению к иным продуктам – в связи с чем в структуре заказов исследуемого предприятия присутствует высокая доля данного вида продукции – до 27%.

Следуя представленной концепции, нами были произведены расчеты для определения оптимальной производственной программы.

Ограничителем производительности цеха взрослого поголовья птицы являются несушко-часы.

Особенностью производства племенного яйца и суточных цыплят

является одинаковое использование времени ограничителя – по 36,8 часа:  
 $340 \times 70\% = 238$  - количество возможного производства племенных яиц в год,  
 где 340 яиц/год на одну несушку – продуктивность культивируемого кросса,  
 70% - доля племенного яйца в общем объеме яиц.

$8760 / 238 = 36,8$  – количество часов, затраченных на производство одного племенного яйца, где

8760 – количество часов в году.

Материальные затраты на производство племенного яйца составляют 3,89 руб.; материальные затраты на вывод суточных цыплят – 18,41 руб.

Расчет стоимости указанных видов продукции за минусом материальных расходов представлен в таблице 2.

Таблица 2. - Определение стоимости продукции за минусом материальных расходов в час работы ограничителя (2007 г.)

Вид продукции	Материальные затраты на 1 ед.	Цена реализации за 1 ед.	Стоимость 1 ед. за минусом материальных расходов, руб.	Время работы ограничителя для производства 1 ед. продукции, часов	Стоимость 1 ед. за минусом материальных расходов в час работы ограничителя, руб.
Племенное яйцо	3.89	6.30	2.41	36.8	0.065489
Суточные цыплята	18.41	22.30	3.89	36.8	0.105707

Месячная емкость ограничителя:  $720 \times 410\ 000 = 295\ 200\ 000$  несушко-часов,

где 720 - количество часов в месяце,

410 000 голов – общая вместительность имеющихся 10 птичников взрослого поголовья птицы.

Максимальный месячный объем производства племенной продукции в натуральном выражении составит:

$295\ 200\ 000 \times 70\% / 36.8 = 5\ 615\ 217$  шт.

Сравнительные месячные экономические результаты от производства двух альтернативных видов продукции – племенного яйца и суточных цыплят – выглядят следующим образом:

- Совокупная стоимость суточных цыплят за минусом материальных расходов – 21 843 тыс. руб.
- Совокупная стоимость племенного яйца за минусом материальных расходов – 13 533 тыс. руб.

Таким образом, перепрофилирование производства в сторону увеличения доли суточных цыплят при одновременном снижении доли племенного яйца позволит предприятию существенно увеличить собственные экономические результаты.

Поскольку прочие (кроме материальных) расходы будут одинаковыми в обоих случаях, то полное перепрофилирование производства с племенных яиц на суточных цыплят позволит увеличить прибыль предприятия на 61.4%. Однако это идеальный вариант, в действительности могут иметься ограничивающие факторы второго и далее порядков. В нашем примере таковым выступает пропускные возможности имеющегося на предприятии инкубатория. Так, в настоящее время инкубаторий позволяет инкубировать до 9 млн. племенных яиц в год.

Годовая ассортиментная программа по производству данных видов продукции представлена в таблице 3.

Таблица 3. - Годовая ассортиментная программа по племенному яйцу и суточным цыплятам (прогноз)

Вид продукции	Приоритет	Максимально возможное годовое инкубирование, тыс. шт.	Плановое производство, тыс. шт.	Совокупная годовая стоимость за минусом материальных расходов, тыс. руб.
Суточные цыплята	1	9 000	9 000	35 010
Племенное яйцо	2	-	58 383	140 703
<b>Итого</b>				<b>175 713</b>

Для сравнения результатов изменим производственные приоритеты среди данных видов продукции (табл. 4).

Таблица 4. - Расчет результата предприятия при более высоком приоритете племенного яйца по отношению к суточным цыплятам (прогноз)

Вид продукции	Приоритет	Плановое производство, тыс. шт.	Совокупная годовая стоимость за минусом материальных расходов, тыс. руб.
Суточные цыплята	2	-	-
Племенное яйцо	1	67 383	162 393
<b>Итого</b>			<b>162 393</b>

Следовательно, реальное увеличение прибыли предприятия вследствие изменения производственных приоритетов в пользу суточных цыплят с учетом возможностей инкубатория составит до 8.2%.

В результате этого племптицерепродуктору оказывается выгодным, несмотря на наибольшую рентабельность племенного яйца, перепрофилировать свое производство на суточных цыплят.

*Таким образом, на любом предприятии имеются производственные мощности, ограничивающие общий выпуск продукции, в результате чего приходится подбирать оптимальный набор клиентских заказов, требующий постоянной переоценки пропорций заказов на различные виды продукции и их объемы относительно друг друга. Использование управленческой модели определения производственных приоритетов на основе максимальной стоимостной отдачи ограничителя производства позволяет увеличить общую прибыль предприятия.*

#### **4. Обеспечение непрерывности производственных и экономических процессов при помощи механизма оптимизации расчетов с контрагентами.**

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются сельскохозяйственные предприятия в ходе ведения своей хозяйственной деятельности, является дефицит денежных средств, вызванный задержками оплаты со стороны покупателей продукции. Подобные задержки влекут за собой риск несвоевременного осуществления расчетов по обязательствам, и как следствие – риск нарушения деловой репутации. Но даже если хозяйство обладает высокой степенью платежеспособности и имеет достаточные резервы на покрытие незапланированных платежей или задержек поступления денежных средств, то и в этом случае экономике предприятия наносится ущерб в виде упущенной выгоды.

Для ликвидации негативных последствий нарушения расчетной дисциплины контрагентов предприятия нами предлагается механизм, работа которого основана на обеспечении возможности моментального привлечения финансовых ресурсов при одновременном использовании в расчетах с покупателями переменной цены. В основу переменной цены закладываются издержки предприятия, которые могут возникнуть в случае несвоевременной оплаты продукции покупателями.

Обеспечение возможности моментального привлечения финансовых ресурсов достигается посредством использования одного из следующих банковских продуктов:

- открытие овердрафтного кредита;
- открытие кредитной линии;
- использование факторинга.

Принятие решение о выборе в пользу того или иного инструмента происходит на основании следующих факторов:



- величина и регулярность поступлений денежных средств на счета предприятия;
- наличие залогового имущества, необходимого для обеспечения кредитной линии;
- издержки по обслуживанию данных продуктов.

Таким образом, посредством обеспечения возможности моментального привлечения средств исключается возможность нарушения предприятием сроков исполнения собственных расчетных обязательств.

Одновременно с этим предлагается использовать экономический метод стимулирования ранней оплаты со стороны покупателей продукции в виде применения в расчетах с ними переменной цены. Так, в договорах с покупателями предусматривается возможность изменения цены в зависимости от сроков оплаты. В случае вынужденной выборки средств по одному из открытых банковских продуктов, вызванной задержками поступлений денежных средств от конкретного покупателя продукции, дополнительные издержки предприятия в виде процентных и комиссионных платежей должны покрываться увеличением окончательной цены реализации данному покупателю.

Рассмотрим ситуацию, когда руководство предприятия принимает решение об открытии кредитной линии с уплатой следующих платежей:

- Плата за открытие лимита кредитной линии - 1%, единовременно до открытия лимита;
- Процентная ставка - 13% годовых, от остатка ссудной задолженности;
- Ежемесячные комиссионные платежи - 0.5% годовых, от остатка задолженности.

При этом фактические расходы предприятия по обслуживанию ссуды в случае вынужденной выборки средств по данной кредитной линии будут ниже непосредственно процентной ставки на субсидируемую ее часть (если осуществляемые за счет кредита расходы подлежат субсидированию), а также на сумму уменьшения налога на прибыль. Расчет эффективной ставки приведен в таблице 5.

Данные расчеты произведены при следующих допущениях:

- происходит субсидирование процентных платежей по кредиту предприятия из соответствующих бюджетов в полном объеме,
- предприятие применяет общий режим налогообложения.

При изменении указанных параметров необходимо в расчеты внести соответствующие коррективы.

Необходимо обратить внимание на характер платежей по кредитной линии. Так, плата за открытие является безусловной и уплачивается единовременно до открытия кредитной линии, в то время как иные комиссионные платежи и проценты начисляются на фактическую задолженность. В этой связи полезным может оказаться распределение рассчитанной эффективной ставки на постоянную и переменную составляющие. Так, эффективная ставка в размере 3,644% содержит:

- постоянную часть – 0,76%

- переменную часть – 2,884%.

Таблица 5. - Расчет эффективной ставки по обслуживанию ссуды (2007 г.)

	Доходы	Расходы	Сальдо (расходы – доходы)	Чистый процент- ный расход (процент- ный доход)
Плата за открытие кредитной линии (1% от лимита)	<i>В части уменьшения суммы НП:</i> <b>Сумма х 0.01 х 0.24</b>	<b>Сумма х 0.01</b>	<b>Сумма х х 0.01 х 0.76</b>	<b>0.76%</b>
Комиссионные платежи (0.5% годовых)	<i>В части уменьшения суммы НП:</i> <b>Сумма х 0.005 х 0.24</b>	<b>Сумма х 0.005</b>	<b>Сумма х х 0.005 х 0.76</b>	<b>0.38%</b>
Проценты (13% годовых)	<i>В части уменьшения суммы НП:</i> <b>Сумма х 0.1025 х 1.1 х 0.24</b>	<b>Сумма х 0.13</b>	<b>Сумма х (0.13- -0.1025 х 1.1 х 0.24) = = Сумма х 0.10294</b>	<b>10.294%</b>
Субсидирование процентов (10.25%)	<b>Сумма х 0.1025</b>	<i>В части увеличения суммы НП:</i> <b>Сумма х х 0.1025 х 0.24</b>	<b>Сумма х (0.1025 х х 0.24 – 0.1025)</b>	<b>(7.79%)</b>
<b>Итого эффективная ставка</b>				<b>3.644%</b>

Теперь перейдем ко второй части механизма – использованию экономического метода стимулирования ранней оплаты со стороны покупателей продукции в виде применения в расчетах с ними переменной цены.

Так, в договорах с покупателями предлагается предусмотреть возможность изменения цены в зависимости от сроков оплаты. В случае вынужденной выборки средств по одному из заключенных договоров, вызванной задержками поступлений денежных средств от конкретного покупателя продукции, дополнительные издержки предприятия в виде процентных и комиссионных платежей должны покрываться увеличением окончательной цены реализации для затянувшего оплату покупателя.

С целью наглядности представления информации для контрагентов предприятия было предложено разбить временные интервалы, в которых может происходить оплата, на равные части – например, по 30 календарных дней. Наибольшее количество дней для предоплаты рекомендуется устанавливать, исходя из продолжительности производственного цикла, – в этом случае будет обеспечена идеальная организация производства, соответствующая модели just-in-time.

Производственный цикл подрощенной молодки составляет 90 дней. Исходная цена на данную продукцию без открытия кредитной линии составляет 135 руб. за одну голову. Поскольку открытие кредитной линии влечет за собой безусловные для предприятия издержки в виде первоначальной платы (эффективная ставка которой 0.76%), то разумно было бы эту плату включить в цену реализации пропорционально доле каждого заказа в общем портфеле заказов. Ввиду абстрактности примера плата была включена в полном объеме одному покупателю. Таким образом, минимальная цена составила 136.03 руб.

Далее были рассчитаны дополнительные издержки предприятия в случае необходимого привлечения кредитных средств по открытой кредитной линии на срок в 30 дней:  $135 \text{ руб.} \times 2,884\% / 365 \text{ дней} \times 30 \text{ дней} = 0,32 \text{ руб.}$

Затем была определена цена продукции в каждом периоде оплаты, исходя из максимальной продолжительности периода.

В договора с покупателями в раздел «Цена и порядок расчетов» предлагается включить следующий пункт:

*Покупатель оплачивает продукцию по переменной цене (с НДС):*

*Размер переменной цены (с НДС) зависит от сроков осуществления оплаты и определяется в соответствии с таблицей 6:*

Таблица 6. - Цена на подрощенную молодку (2007 г.)

<i>Сроки оплаты</i>	<i>Не менее чем за 90 календарных дней до момента отгрузки</i>	<i>В период с 60 календарных дней до 90 календарных дней до момента отгрузки</i>	<i>В период с 30 календарных дней до 60 календарных дней до момента отгрузки</i>	<i>До 30 календарных дней до момента отгрузки</i>	<i>В течение 30 дней с момента отгрузки</i>	<i>В течение от 30 до 60 дней с момента отгрузки</i>
<i>Переменная цена за одну голову, руб.</i>	136,03	136,35	136,67	136,99	137,31	137,63

***Таким образом, представленный механизм оптимизации расчетов с контрагентами на предприятиях АПК позволяет стимулировать более раннюю оплату со стороны покупателей продукции, а также позволяет избегать негативных последствий, которые могут возникнуть при задержках поступлений денежных средств от покупателей продукции.***

## **5. Построение стратегической системы управления на предприятиях АПК.**

Выявление наиболее проблемных производственных и экономических процессов и сосредоточение усилий на их оптимизации представляют собой мощный резерв для наиболее быстрого развития предприятия.

Намеченные качественные изменения производственных и экономических процессов должны находить свое отражение в стратегии развития предприятия. В свою очередь, сформулированная стратегия развития с целью обеспечения ее реализации должна быть закреплена в виде конкретных плановых заданий на каждый предстоящий отчетный период. Для решения данной задачи мы предлагаем модель стратегического планирования и генерации денежных потоков. При этом под стратегическим планированием в данном контексте предлагается понимать обеспечение функционирования организации согласно установленным конкретным целям, которые согласуются с общей стратегией развития предприятия.

Структура модели представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Структура модели стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков

Разработанная нами модель позволяет:

- получить целостную картину производственной и экономической деятельности предприятия в ближайшей перспективе;
- отразить выбранный курс развития предприятия;
- оценить реалистичность реализации намеченных планов;
- определить достаточность/ недостаточность генерируемых предприятием совокупных доходов для покрытия совокупной суммы подлежащих к уплате обязательств;
- определить резерв ликвидности предприятия на покрытие незапланированных платежей и/или задержек поступления денежных средств;
- указать на необходимость заблаговременного принятия руководством мер по обеспечению программы развития;
- на этапе сопровождения осуществлять контроль за намеченным планом развития предприятия;
- по факту фиксировать отклонения от плана для дальнейшего перераспределения потоков либо корректировки программы.

При помощи модели происходит прогнозирование реального движения денежных потоков в соответствии с разработанным курсом развития предприятия. Модель создана на базе табличного редактора Microsoft Excel и предполагает автоматическую обработку введенных данных.

В таблице 7 представлен прогноз деятельности ЗАО «Александровский ППР» на предстоящий год.

В соответствии с моделью определения производственных приоритетов была определена целесообразность увеличения доли суточных цыплят и подрощенной молодки – что нашло отражение в модели стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков. Так, на примере пары альтернативной продукции «Племенное яйцо – Суточный молодняк» можно наблюдать поэтапное смещение структуры производства и продаж в сторону увеличения доли суточного молодняка – на конец периода до 90%. Аналогичная ситуация и во второй паре продукции «Пищевое яйцо – Подрощенная молодка».

В качестве обязательных платежей в модели выделены основные расходы предприятия (корма, электроэнергия, газ, ГСМ, ветеринария, закупка суточного молодняка и прочие). Также предусмотрено погашение кредитных обязательств согласно установленных графиков погашения.

Согласно произведенных расчетов был выявлен возможный дефицит денежных средств в августе и октябре месяцах. В соответствии с этим определена целесообразность проведения предварительной работы, направленной на устранение дефицита. Для этого предлагается рассмотрение варианта погашения причитающихся сумм кредитов через временное заимствование у одного из основных контрагентов с последующим возвратом долга после рефинансирования погашенных кредитов. В качестве другого варианта может выступать рассмотрение вопроса о привлечении на короткий срок кредитных ресурсов в другом коммерческом банке.

Таблица 7. - Модель стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков

Дата последнего обновления:									
		2008 год							
		Янв.	...	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Итого
1	Остаток денежных средств на начало периода	276		475	1 528	1 579	429	532	
2	<b>Общие поступления</b>	8 945		10 225	11 970	10 235	8 705	9 550	112 505
3	<b>Поступление средств от покупателей за реализованную продукцию (без НДС)</b>	8 945		10 225	11 970	10 235	8 705	9 550	112 505
3.1	Суточный молодняк	3 828		3 544	3 887	5 105	2 933	2 814	43 394
3.2	Племенное яйцо	2 552		886	972	567	326	313	15 089
3.3	Подрошенная молодка	1 317		4 506	5 375	3 956	4 549	5 585	39 404
3.4	Пищевое яйцо	878		1 126	1 344	440	505	621	11 429
3.5	Мясо кур	372		163	393	168	392	218	3 189
4	<b>Прочие поступления</b>	0		0	0	0	0	0	0
5	<b>Обязательные платежи</b>	7 441		7 951	8 255	18 642	8 848	8 725	108 222
5.1	Корма	3 200		4 000	4 100	4 200	4 490	4 350	48 400
5.2	Оплата труда с начислениями	2 800		2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	33 600
5.3	Электроэнергия	360		250	300	350	350	350	3 730
...									
6	<b>Чистые поступления/отток от операционной деятельности</b>	1 504		2 274	3 715	-8 407	-143	825	4 283
7	<b>Погашение кредитов, всего</b>	-209		-3 143	-3 108	-3 073	-2 541	-2 512	-19 797
8	<b>Погашение займов, всего</b>	0		0	0	0	0	0	0
9	<b>Чистые поступления/отток от всей деятельности</b>	1 295		-869	607	-11 480	-2 684	-1 687	-15 514
10	Совокупная сумма подлежащих уплате обязательств	7 650		11 094	11 363	21 715	11 389	11 237	
11	Общая степень платежеспособности предприятия	0,83		1,04	0,84	1,84	1,25	1,11	
12	Остаток денежных средств после обязательных платежей	1 571		-394	2 135	-9 902	-2 254	-1 155	
	<b>Изменение дебиторской задолженности</b>	-350		-500	500	500	500	0	-650
	<b>Изменение запасов</b>	-50		0	-1 000	0	0	0	-1 050
	<b>Изменение кредиторской задолженности</b>	-1 000		-2 550	0	0	2 500	-2 550	-1 300
	<b>Вновь привлекаемые кредиты / займы</b>	0		4 972	-56	9 831	-214	4 753	19 286
	<b>Дополнительное расходование / привлечение средств</b>	-1 400		1 922	-556	10 331	2 786	2 203	-3 000
	Остаток денежных средств на конец периода	171		1 528	1 579	429	532	1 047	

*Таким образом, предлагаемая модель стратегического планирования развития предприятия и генерации денежных потоков позволяет заблаговременно выявить дефицит денежных средств на определенном промежутке времени и предпринять необходимые меры для его устранения.*

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

1. Для развития предприятий АПК необходимо выявлять наиболее проблемные производственные и экономические процессы, оптимизация которых представляет собой главный резерв для качественного изменения предприятия. В соответствии с этим определена необходимость первоочередного совершенствования таких направлений хозяйственной и экономической деятельности предприятий АПК как производственное, расчетное, стратегическое (ориентация управления на стратегические цели).
2. В ходе исследования разработана управленческая модель определения производственных приоритетов, основанная на рассмотрении сельскохозяйственного предприятия как большой единой интерактивной системы, имеющей технологические узкие места, ограничивающие общий производственный выпуск, которая позволяет максимально эффективно использовать технологически узкие места предприятия, в результате чего достигается построение производственной программы, позволяющей увеличить общую величину чистой прибыли.
3. Разработанный механизм оптимизации расчетов с контрагентами позволяет решать одну из основных проблем, с которыми сталкиваются сельскохозяйственные предприятия в ходе ведения своей хозяйственной деятельности, - задержки оплаты со стороны покупателей продукции, ведущие к образованию дефицита денежных средств. Действие механизма заключается в обеспечении возможности моментального привлечения денежных средств посредством использования банковских продуктов при одновременном использовании в расчетах с покупателями переменной цены. Применение данного механизма позволяет решить проблему задержек платежей и обеспечить непрерывность производственных и экономических процессов предприятия.
4. С целью организации на предприятии стратегического управления разработана модель стратегического планирования развития предприятия и генерации его денежных потоков. Предлагаемая модель позволяет спрогнозировать производственную и экономическую деятельность предприятия в ближайшей перспективе с отражением выбранного курса его развития, определить достаточность/недостаточность генерируемых предприятием совокупных денежных

потоков для покрытия совокупной суммы подлежащих к уплате обязательств, а также рассчитать резерв ликвидности предприятия на покрытие незапланированных платежей и/или задержек поступления денежных средств. Использование модели стратегического планирования развития предприятия и генерации его денежных потоков позволяет выявить дефицит денежных средств в конкретном периоде и заблаговременно предпринять необходимые меры для предупреждения проблемы.

**Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:**

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации:**

1. Ковальчук, А.В. Определение производственных приоритетов / А.В. Ковальчук // Экономика сельского хозяйства России – 2008. - № 1. – с. 34-36.

2. Ковальчук, А.В. Механизм оптимизации расчетов с контрагентами на предприятиях АПК / А.В. Ковальчук // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий – 2008. - № 7. – с. 57.

**Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях:**

3. Ковальчук, А.В. Недостатки традиционного финансового анализа / А.В. Ковальчук // Математическое и программное обеспечение вычислительных систем : Межвуз. сб. науч. тр. / Рязанский ГРТУ. – Рязань, 2008.

4. Ковальчук, А.В. Некоторые вопросы государственного регулирования производственной деятельности предприятий в новых экономических условиях / А.В. Ковальчук // Материалы всероссийской научно-практической конференции, Рязань, АПУ Минюста России, 2002.

5. Ковальчук, А.В. Подход к пониманию национальной продовольственной безопасности и оценка ее угрозы для России / А.В. Ковальчук // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук. Рязань, РИУП, 2002. с.79-80.