

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОЛОЧНОЇ ФЕРМИ ЧЕРЕЗ ПІДВИЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФЕРЕНТНОЇ МОДЕЛІ МОЛОЧНОЇ ФЕРМИ (практичні кейси)



ПРОЕКТ IFC «РОЗВИТОК МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ»
IFC UKRAINE DAIRY SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT PROJECT

**Кейс: Управління ефективністю
«ФЕРМА ЗБИТКОВА, ДИРЕКТОР БІЛЬШЕ ГРОШЕЙ НЕ
ДАСТЬ, НАВІТЬ НЕ ПІДНІМАЙТЕ ТЕМУ, ЩО ТРЕБА
КУПЛЯТИ КОРМИ...»**

НЕЕФЕКТИВНІСТЬ: ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЧАСТО ЗВОДИТЬСЯ ДО РЕАГУВАННЯ НА ЗМІНИ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ. ПЛАНУВАННЯ НЕ Є ДІЄВИМ ІНСТРУМЕНТОМ



Спостереження:

- Бюджет робиться на вимогу директора - для ключових спеціалістів та менеджерів бюджет не є інструментом управління
- Вже на наступний місяць після затвердження бюджету він перестає бути актуальним - операційні плани протягом року не уточнюються
- Ролінгове планування – не застосовується
- Моделювання планів «що буде, якщо» / сценарне планування не застосовується

Наслідки:

- Господарство не може передбачати ризики - і вчасно розробити плани, як їх мінімізувати
- Господарство не може передбачити можливості - і вчасно розробляти плани, як ними скористатися

РІШЕННЯ: ПЕРІОДИЧНИЙ ПЕРЕГЛЯД ПЛАНІВ. МОДЕЛЮЄМО ВАРІАНТИ ТА АНАЛІЗУЄМО РЕЗУЛЬТАТИ



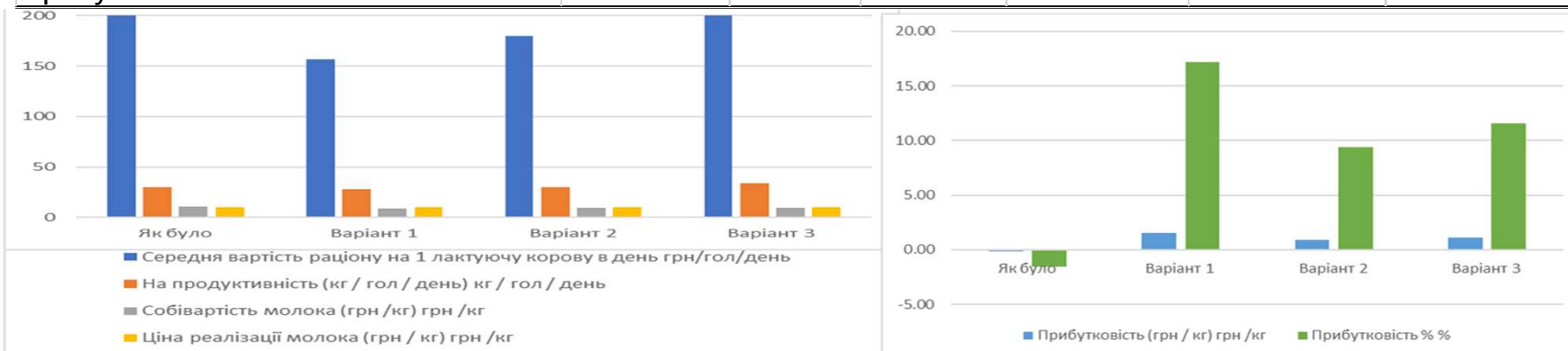
За попереднім кейсом: на момент заготівлі силосу стало зрозуміло, що силос буде не такої якості як планували. На даному етапі бачимо ризики і можемо визначити план їх мінімізації. Прораховуємо варіанти, як мінімізувати збитки:

ВАРІАНТ 1: залишаємось на нашому силосі і не докуповуємо енергетичні та білкові корми – втрачаємо на продуктивності

ВАРІАНТ 2: докуповуємо корми для наповнення раціону поживність та виходимо на планову продуктивність

ВАРІАНТ 3: збільшуємо поживність раціону «заряджаємо» його на продуктивність значно вищу за планову

Показник	Одиниця виміру	План	Факт, як було	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Середня вартість раціону на 1 лактуючу корову в день	грн/гол/день	150	200	156.8	180	200
На продуктивність (кг / гол / день)	кг / гол / день	30	30	28	30	34
Собівартість молока (грн /кг)	грн /кг	8	10.67	8.96	9.60	9.41
Ціна реалізації молока (грн / кг)	грн /кг	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5
Прибутковість (грн / кг)	грн /кг	2.5	-0.17	1.54	0.90	1.09
Прибутковість %	%	31.25	-1.56	17.19	9.38	11.56



ЯКА НАСТУПНА ТОЧКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ?

Лабораторні дослідження кормів при відкритті

Показник	Цільові значення	Силос кукурудзяний траншея 6	Коментар	Відмінно
				Задовільно
Вміст сухої речовини	32-38%	25,9%	Заготівля не в оптимальну вагу вегетативної зрілості	Незадовільно
Вміст аміачного азоту	До 10% від СП	7,0%	Відсутність втрат протеїну під час ферментації	Відмінно
Вміст НДК	До 40%	53,1%	Надлишок НДК в сухій речовині через вкрай низький вміст крохмалю призводить до надмірної кількості неперетравної НДК навіть за дуже високого показника перетравності НДК	Незадовільно
Перетравність НДК (30 год.)	Понад 60%	68,6%		Відмінно
Вміст неперетравної НДК	До 16%	16,7%		Задовільно
Вміст крохмалю	Понад 32%	8,3%	Вкрай низький вміст крохмалю	Незадовільно
Перетравність крохмалю	Понад 78%	75,3%	Перетравність крохмалю близька до оптимальної	Задовільно
Індекс ферментованих вуглеводнів	3,5 – 5,0	2,68	Вкрай недостатнє забезпечення силосу	Незадовільно
Вміст сирієї золи	До 4,5%	5,95%		Незадовільно
pH	До 4,2	3,62		Відмінно
Молочна кислота	Понад 5,0%	7,25%		Відмінно
Оцтова кислота	2,0-2,5%	4,08%		Незадовільно
Масляна кислота	0%	0%		Відмінно
Пропандиол	0%	0,43%		Незадовільно

На даному етапі знову аналізуємо та:

- визначаємо варіанти за рахунок чого поповнювати поживні речовини та енергію
- промоделюємо ситуації, як і на етапі закладки (Варіант 1,2,3)
- Приймаємо рішення



Кукурудза

7000 грн/т зерна
67 % крохмалю+цукру
10,4 грн/кг крохмалю+цукру



Соняшниковий шрот

10000 грн/т
36% протеїну
28 грн/кг протеїну



Соева оболонка

6500 грн/т
50% перетравної НДК
13 грн/кг перетравної НДК

СХОЖІ АСПЕКТИ НЕОБ'ЄКТИВНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ: СУБ'ЄКТИВНИЙ ПІДХІД ТА ЕМОЦІЇ

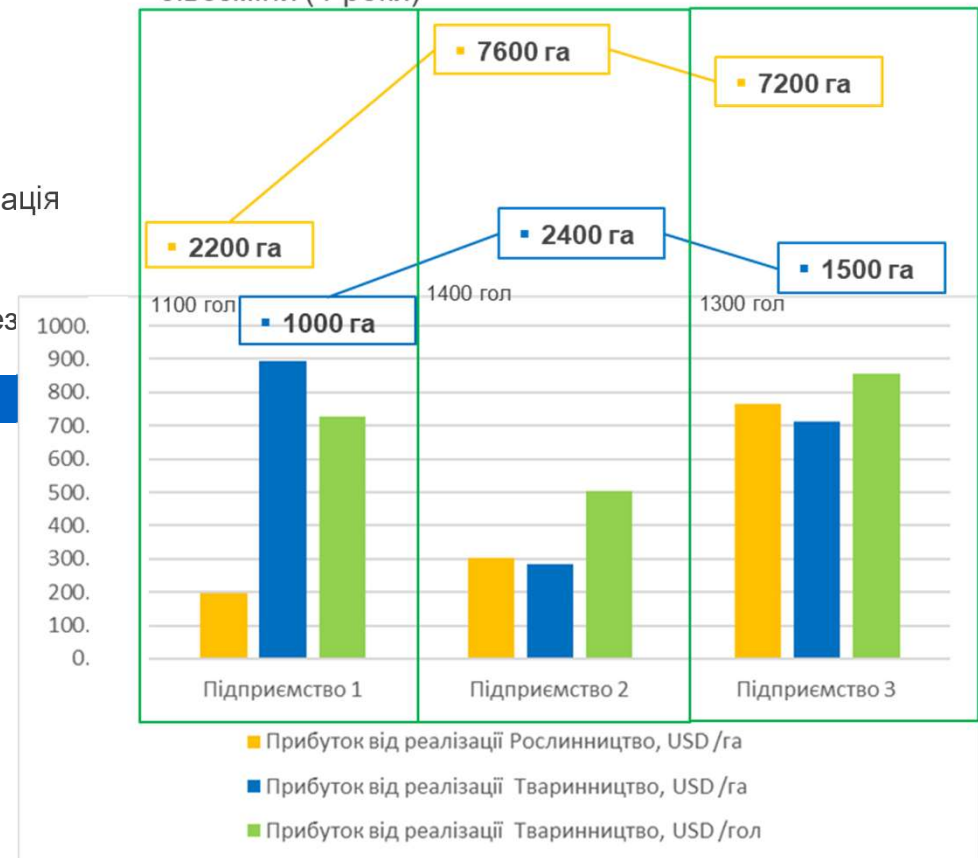
Спостереження:

- Суб'єктивний підхід до обліку та аналізу витрат на інвестиції (витрати чи капіталізація)
- Суб'єктивний підхід до обліку та аналізу витрат на ремонтний молодняк (витрати чи інвестиції в довгострокові БА)
- Аналіз на основі грошових потоків (щоденна інформація що отримали, що потратили), емоційне сприйняття щоденної необхідності пошуку коштів
- Аналіз ефективності рослинництва за один сезон без врахування зміни структури посівів (сівозміни)

Рішення:

- чіткі правила обліку та аналізу інвестицій і амортизації (загальноприйняті підходи МСФЗ)
- чіткі правила обліку та аналізу витрат на вирощування ремонтного молодняку та знецінення корів в процесі лактації (загальноприйняті підходи МСФЗ)
- чіткі правила обліку та розподілу загальновиробничих витрат
- прибутковість на 1 га доцільно аналізувати не тільки одним роком / сезоном, а проводити аналіз циклу сівозміни (середній за цикл сівозміни)

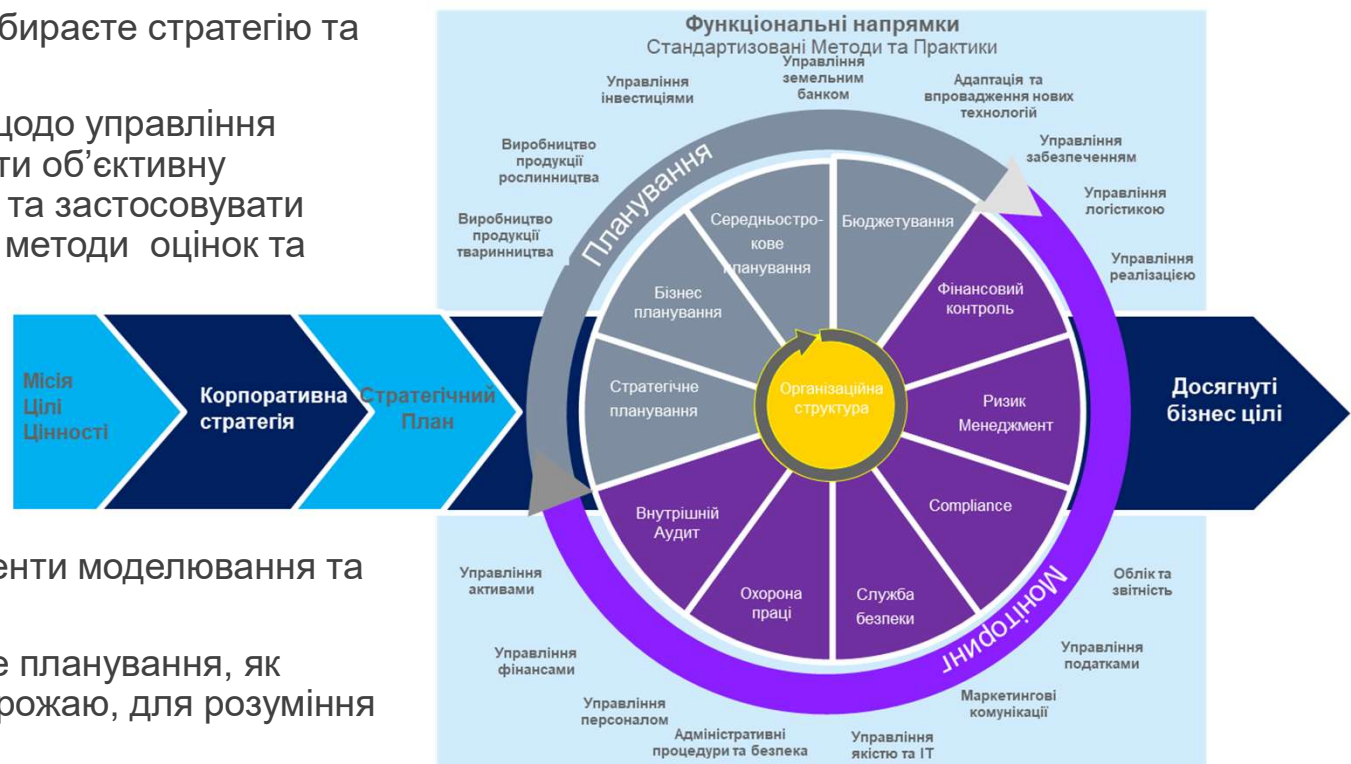
Аналіз прибутковості на 1 га: середня за цикл сівозміни (4 роки)



ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК: ЕФЕКТИВНІСТЮ ПОТРІБНО УПРАВЛЯТИ



- Ви є управлінцями які вибираєте стратегію та тактику
- Щоб приймати рішення щодо управління ефективністю - треба мати об'єктивну інформацію, аналізувати та застосовувати економічно обґрунтовані методи оцінок та розрахунків



- Ви повинні мати інструменти моделювання та прогнозування
- Застосовувати ролингове планування, як мінімум, до наступного врожаю, для розуміння реальної картини
- Застосовувати сценарії при плануванні (оптимістичний, песимістичний, середній)

Як влучно зазначив один із власників та керівників господарства з яким ми працюємо:

- «Ми зараз їдемо «всліпу» на дотик на нюх, на рівень шуму, а нам потрібні прилади, при чому такі, щоб показували правильні показники, на які можна покластися»