

경영관리란?



나 현 채
 ㈜에그리텍이앤씨(E&C)
 대표컨설턴트

경영이란 농업경영자가 일정한 목적을 가지고 농가에서 가용한 인적·물적 자원(토지, 자본, 노동력)을 이용하여 사료작물재배, 가축사양, 축산물가공 등을 행함으로써 축산물을 생산하고 그것을 판매·이용·처분하는 조직적인 경제단위이다.

경영관리란 농가의 목적을 달성하기 위하여 경영활동(제조활동, 구매활동, 판매활동 등)을 계획, 조직, 지휘, 통제하는 것, 즉 「계획(plan)-실행(do)-분석평가(see)」로 된 일련의 과정을 말한다. 즉 경영의 운영에 있어 농업경영자는 우선 경영의 목표를 설정해야 하고 이 설정된 목표를 달성하는 데 어떠한 전략계획을 세울 것인가를 생각해야 한다. 다음에는 실행하는 과정이 제대로 되어 가는지 통제하고, 이 실행 결과가 설정한 목표에 도달하였는지 여부를 평가해야 한다. 이러한 과정이 반복적으로 순환되는 것이 곧 경영관리이다.

따라서 낙농에 있어 경영관리란 젖소를 사육한다는 단순한 의미에서 벗어나 농가가 보유하고 있는 생산요소, 즉 토지, 자본, 노동력을 조직적이고 합리적으로 결합시킴으로써 최대의 소득을 얻는 것을 목표로 하는 경제적 행위이다. 이를 위해서는 생산된 우유 및 송아지의 판매단가를 높여 많은 수입을 얻든가, 사료비등 생산비를 절감한다든가 또는 경영규모를 확대하는 방법 등이 필요한데 이러한 경영에 투입되는 모든 생산요소의 합리적인 결합을 위해 생산 및 작업관리, 재무 및 자금관리, 판매 및 구매관리 등을 합리화하고 생산계획, 손익계획, 자금조달 및 운용, 고정투자, 사료 등 자재구입, 축산물 판매계획 등을 치밀하게 수립하여야 한다. 또한 개체기록(구입, 판매, 생산등)과 성장단계별 사육두수의 증감 및 사료급여량, 질병발생 및 치료상황, 비목별 현금의 입·출 상황을 빠짐없이 기록하여야 한다. 이러한 기록을 바탕으로 생산성, 수입 및 생산비, 수익성 등을 분석하여 잘된 점과 문제점을 파악하여 경영을 개선하고 합리화함으로써 소득을 극대화 할 수 있게 된다.

이처럼 농장현황을 파악하여 경영을 개선할 수 있는 기본적인 개념 및 방법 중 몇 가지를 아래에 정리하니 참고가 되기를 바란다.

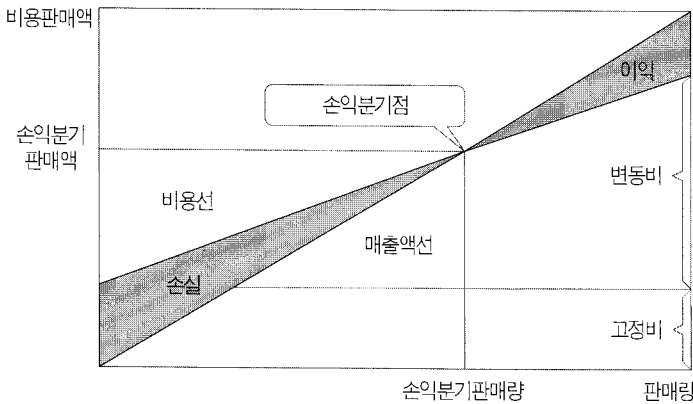


1. 낙농 경영의 손익분기점 분석방법

1. 기본개념

손익분기점은 경영자가 현재의 경영구조를 가지고 어떤 수준의 생산량과 조 수익(판매액)에서 손실과 이익이 발생하는지를 나타내는 지표로 농장경영계획을 수립하는데 유용한 수단으로 이용된다. 즉, 손익분기점은 일정기간의 조 수익(판매액)과 이를 달성하기 위하여 지불되는 비용이 일치하여 이익과 손실이 없는 점을 말하며 손익분기점 매출액 이상의 매출을 올리는 경우 이익이 발생하고 그 이하일 경우는 손실이 발생한다.

손익분기점 분석을 위해서는 먼저 비용을 고정비와 변동비로 구분할 수 있어야 하며, 비용을 경영비로 이용하면 소득 손익분기점이 되고, 생산비를 이용하면 이윤 손익분기점이 된다.



〈그림 1〉 손익분기점 도표

2. 분석방법 및 유의점

- 손익분기점 산출공식
 - 손익분기점(판매량) = 고정비 / (단위당 가격 - 단위당 변동비)
 - 손익분기점(판매액) = 고정비 (1 - 단위당 변동비 / 단위당 가격)
 - = 고정비 (1 - 변동비 / 판매액)

손익분기점 분석을 위해서는 먼저 우유판매량 및 판매액에 대한 정보와 낙농 경영체의 비용구조, 특히 고정비와 변동비를 구분하여 파악하여야 한다. 고정비는 생산의 증감에 관계없이 일정하게 소요되는 비용, 변동비는 생산의 증



감에 비례하여 변동하는 비용으로 이론적으로는 명백하게 규정이 되고 있으나 실제로는 고정비가 변동하는 경우도 있고 변동비가 고정화 되는 경우도 있어 일률적으로 구분하기에는 어려운 점이 있다.

일반적으로 변동비는 사료비, 수도광열비, 종부료 등을 포함하며, 고정비는 변동비 이외의 비용으로 고정자본재와 관련된 감가상각비, 자본이자, 수선비, 임차료와 급료 등을 포함한다.

○ 낙농경영 손익분기점분석을 위한 체크포인트

- ① 연간 우유판매량 및 자가 소비량?
- ② 연간 우유판매액?
- ③ 경산우등 사육두수?
- ④ 우사, 분뇨처리시설 및 착유시설 등 고정자본재의 설치비?
- ⑤ 우사, 분뇨처리시설 및 착유시설 등 고정자본재의 설치 연도?
- ⑥ 임차한 토지(우사, 조사료포 등)의 임대료?
- ⑦ 연간 사료비?
- ⑧ 수도광열비 및 방역비?
- ⑨ 기타 소농구비 및 제재료비?
- ⑩ 연간 가족노동투하시간?

2. 낙농경영의 적정규모 및 특성 이해

1. 기본개념

적정규모에 관해서는 신규 경영체가 무단히 교체되어 가는 과정 속에서 어떤 특정한 규모를 가진 대표적인 경영체는 존속·발전하는데 여기에서 말하는 ‘대표적 경영체의 규모’를 적정규모로 보는 견해, 또는 ‘현재의 경영능력, 기술조건 하에서 평균비용(총비용/생산량)이 최저가 되는 규모’를 적정 규모로 보는 견해 등이 있다.

2. 분석방법 및 유의점

적정규모의 측정방법으로는 대표적 경영체군을 통한 방법과 비용분석에 의한 방법이 있다. 즉, 낙농산업을 구성하는 모든 경영체를 규모별로 분류하고 어느 특정 규모계층이 차지하는 구성비율이 저하할 경우에는 상대적으로 비효율이 발생하고 있다는 것을 의미하며 장기적으로 증가하는 규모계층을 적정규모로 파악하는 방법이 대표적 경영체 군을 통한 적정규모의 측정방법이다. 또



한 규모별로 생산비의 비교를 통하여 단위당(두당) 평균생산비가 최저인 규모를 적정규모로 파악하는 방법이 비용분석에 의한 적정규모의 측정방법이다.

그러나 이러한 측정방법은 평균적인 개념의 적정규모를 의미하며, 경영체별로 우사 및 착유시설의 형태 등 경영구조의 차이에 의하여 적정규모는 차이를 보일 수 있다.

또한 적정규모에 도달해 있는 경영체라 할지라도 평균비용이 최저가 되는 수준까지 생산하지 않으면 생산량에 비해 과대 투자된 것으로 파악할 수 있으며 이 경우에는 적정규모보다 작은 규모가 비용적인 측면에서는 상대적으로 유리하다고 할 수 있다. 이러한 경우는 유희 경영자원이 존재함으로 인하여 비용측면에서 손실이 발생하고 있다는 것을 의미한다.

○ 낙농경영 적정규모 측정을 위한 체크포인트(유희 경영자원의 존재 유무)

- ① 총 사육두수?
- ② 우사의 형태 및 총 수용두수?
- ③ 착유시설의 유형 및 처리용량?
- ④ 조사료포 총 면적 및 이용면적?
- ⑤ 농기계의 유형 및 이용시간?
- ⑥ 조수의 및 경영비?

3. 낙농경영의 투자분석 방법

1. 기본개념

투자분석은 크게 나누어 자본의 종류, 조달방법, 조달량, 상환 등 자본조달과 운용에 관련된 재무분석 부분과 투자의 타당성을 경제적으로 검토하는 경제성분석 부분으로 나누어 볼 수 있다. 투자의 타당성 검토 결과는 투자활동에 따른 비용발생 부분과 수익발생 부분을 경제적으로 비교 분석하여 경영자의 의사결정을 위한 기초자료로 이용될 수 있다.

2. 분석방법 및 유의점

낙농경영에 있어서 투자의 타당성 검토 대상은 여러 가지 형태가 있을 수 있으나 경영개선을 위한 새로운 기계·시설의 도입, 사육기술의 변경 등을 포함한 대체기술의 도입과 관련된 투자가 많은 부분을 차지하고 있기 때문에 여기에서는 이러한 경우의 분석방법 중 하나인 부분예산법에 대해서만 살펴보기로 한다.



손실적 요소(차변)	이익적 요소(대변)
○ 감소되는 수입 - 수량감소(kg)×단가 = 00원 : : ○ 증가되는 비용 - 감가상각비 = 00원 - 자본이자 = 00원 - 기계·시설 이용비용 = 00원 - 투입자재비용 = 00원 : : 계(B) 00원	○ 증가되는 수입 - 수량증가(kg)×단가 = 00원 : : ○ 감소되는 비용 - 노동절약시간×노임 = 00원 - 투입자재절약 = 00원 : : 계(A) 00원
● 추정 수익액(A-B) = 00원	

(표 1) 부분예산법의 구조

부분예산법은 대체기술의 도입에 따른 손실적 요소와 이익적 요소를 구분하여 기록함으로써 투자의 경제적 타당성을 검토하는 방법으로 분석이 간단하고 결과가 명료하다는 장점을 지니고 있다. 손실적 요소로는 수입이 감소되는 부분과 비용이 증가되는 부분이 계상되며, 이익적 요소는 증가되는 수입과 감소되는 비용으로 구분되어 계상된다. 그러나 이러한 경제적 타당성 검토는 경제적 변화(수익변화)를 수반하는 경우에만 적용되며, 노동강도의 경감, 노동조건의 개선 등과 같이 경제적인 변화를 측정하기 어려운 대체기술의 도입에는 적용이 어렵다.

부분예산법의 적용에 있어서 유동자본재는 해당기간(1년) 동안의 투입액을 전액 계상하면 되지만, 고정자본재의 경우는 초기 구입·설치비를 전액 계상하는 것이 아니라 1년을 단위로 한 감가상각비와 자본이자, 수선비를 계상하여 분석을 실시한다.

- 자본이자는 시장이자율을 적용하며, 수선비는 수선비 계수를 적용
 - 자본이자는 자기자본에 대한 기회비용도 포함시켜야 하므로 타인자본과 자기자본 모두 합한 총 투자비용을 대상으로 산출
 - 수선비는 초기에는 적게 발생하고 점차 증가하게 되지만 정확한 자료가 없을 경우 수선비 계수(6%)를 적용하여 산출
- 노임은 해당지역의 일당 노임을 기준으로 적용
 - 경영자의 노동에 대한 보수는 고용노임보다 높은 것이 사실이지만 자료의 제약으로 고용노임의 일당 노임을 8시간으로 환산하여 시간당 노



임을 산출

- 지역 내 고용노임의 산출이 어려운 경우 '농촌임료금' (농협)을 8시간으로 환산하여 시간당 노임을 산출

○ 부분예산법 적용을 위한 체크포인트

- ① 경영개선을 위해 도입된 기술(시설, 기계, 사육·판매기술 등)의 유형?
- ② 규모 확대를 위해 도입된 기술(시설, 기계, 사육·판매기술 등)의 유형?
- ③ 기술 도입을 위해 투자된 비용?
- ④ 투자된 비용 중에서 자기자본의 비중?
- ⑤ 기계·시설의 이용에 따른 제비용?
- ⑥ 기계, 시설 등 고정자산의 내용연수?
- ⑦ 기술도입에 따라 발생하는 투입자재비용?
- ⑧ 기술도입에 따른 이익적 요소(수입증가, 비용감소)의 발생현황?

4. 고정자산의 감가상각 및 원가 산입 방법

1. 기본개념

우사, 기계·시설, 가축 등과 같은 고정자산은 일정기간이 경과하면 자연적으로 노후하거나 결손으로 말미암아 그 가치가 점차적으로 감소하게 되며 이를 '감가(減價)'라고 한다. 이처럼 고정자산의 가치는 사용이 불가능해졌을 때 한꺼번에 없어지는 것이 아니라, 내용연수 기간 중에 평균적으로 감가되며, 기간마다 일부 가치가 생산물에 이전된다는 견해에서 각 기간의 경영비(생산비) 산출에 계상하거나 고정자산의 평가액을 절하시키는 절차를 '감가상각(減價償却)'이라고 한다.

감가상각의 목적은 내용연수 기간 동안에 고정자산의 취득원가를 매년 계속적으로 계산하여 절감하고, 비용에 계상함으로써 감가되는 부분을 적립하여 경영이 지속적으로 이루어질 수 있도록 고정자산의 갱신에 충당하는 데 있다.

2. 분석방법 및 유의점

감가상각은 고정자산의 구입가격, 내용연수 및 잔존가격을 기본요소로 하여 산출하게 된다. 감가상각의 기초가 되는 구입가격은 일반적으로 취득원가(자산의 구입가격과 구입에 소요되는 제반비용의 합계)를 이용하고 있다. 또한, 내용연수는 고정자산을 경제적으로 유효하게 이용할 수 있는 기간을 의미



하며, 잔존가격이란 내용연수가 경과한 자산을 처분하였을 때의 가격을 의미한다.

감가상각을 하는데 있어서 내용연수는 고정된 것이 아니고 관리 여하에 따라서는 연장될 수도 있으며, 단축될 수도 있다. 따라서 기계·시설 등에 대해서 제공되고 있는 내용연수는 평균적인 개념으로 이해할 필요가 있다.

감가상각의 산출방법은 정액법, 정률법 등이 있으며, 정액법이란 매년 균등하게 감가상각비를 산출하는 방법이다. 정률법이란 고정자산이 초기에는 가치가 크고 점차 가치가 작아진다는 논리에 입각하여 감가상각비가 점차 체감하는 방법을 말한다. 정률법이 합리적이지는 하지만 계산이 복잡하다는 점 때문에 일반적으로 정액법이 많이 이용되고 있다.

또한, 기계·시설 등의 경우는 해당 축종의 생산과 관련해서 이용한 시간을 계산하여 해당 축종의 부담비율을 계산하고, 이를 전체 감가상각비에 곱하여 해당 축종별 감가상각비를 산출한다.

○ 감가상각비 산출방법

- 정액법 : 매년 감가상각비=(구입가격-잔존가격)/내용연수×해당축종 부담비율
- 정률법 : 기말 상각잔액×감가상각률×해당축종 부담비율
- 기계·시설 등의 내용연수는 기계·시설의 종류에 따라서 상이하며, 잔존가격은 구입가격의 5%를 일반적으로 적용
- 착유우의 경우 내용연수는 일반적으로 4년을 적용하며, 잔존가격은 초산우와 노페우의 산지가격의 연 평균비율을 계산하여 적용

○ 감가상각비 산출 및 원가 산입을 위한 체크포인트

- ① 우사의 형태, 설치비, 설치년도?
- ② 착유시설의 형태, 설치비, 설치년도?
- ③ 분뇨처리시설의 형태, 설치비, 설치년도?
- ④ 주요 농기계의 종류 및 구입가격, 구입년도?
- ⑤ 산차수별 착유우 두수?

지금까지의 내용이 다소 생소하고 어렵게 느껴질 수 있겠지만, 우선 첫 걸음을 내딛는다는 느낌으로 차근차근 이런 내용들에 친숙해지기 바라본다. ☺