

축산 경영 진단 (I)

정진성

농림수산부 축산국 축산경영과

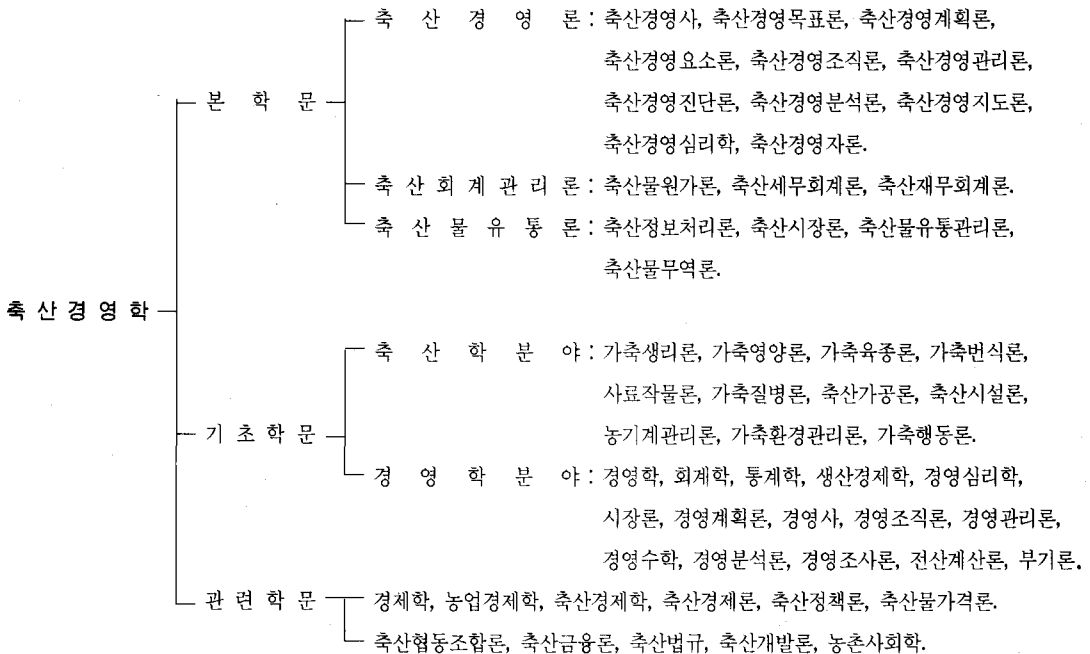
1. 축산경영의 의의

축산경영이란 경영자가 목표를 달성하기 위하여 토지,

노동력, 자본재를 계획, 조직, 관리하여 축산물을 생산, 판매 이용하는 조직적 활동을 의미한다. 축산경영은 타경영과 달

리 생물체를 생산 관리한다는 측면에서 특수하고 구체적인 축산생산조직, 개별적인 기술적 작업관리 등에 따라 경영

표1. 축산경영학의 체계



목표의 성취여부가 결정된다. 또한 축산경영규모가 영세 농업적 규모에서 전, 기업 규모로 성장, 확대됨에 따라 축산경영의 필요성이 더욱 증대된다. 한편 축산경영에 대한 이론을 연구하는 축산경영학은 축산목표를 효율적으로 달성하는 이론적 방법을 제시하기 위해서 축산의 이론과 기술을 토대로 경제, 경영이론을 도입하여 합리적인 경영이론을 도출해야 한다(표1).

2. 축산경영의 4대요소

축산물의 생산관리를 효율적으로 수행하기 위해서는 4가지 경영[=생산]요소 즉 토지(Land), 노동(Labor), 자본(Capital), 경영(Management)이 필요하다.

다시 말해서 축산물의 생산 과정에 있어서 이들 4가지 요소 중 어느 하나가 부재할 시에는 생산활동을 비롯한 경영 활동을 효율적으로 수행할 수 없다.

1) 토지(Land)

축산을 시작하려는 경영자가 제일 먼저 해결해야 할 생산요소는 토지문제이다. 다시 말해서 어느 곳에 어떤 크기의 토지를 얼마의 자본으로 구입하고, 그 토지를 어떻게

이용할 것인가를 구체적으로 계획하지 않고서는 축산경영을 시작할 수 없다.

그러므로 경영자는 경영규모와 축종을 계획, 결정한 후에 경영방침에 따라 경영목적을 달성하는데 필수적으로 필요한 토지에 대해 구입, 이용 계획을 마련하여야 한다. 토지는 이용목적에 따라 그 지목이 정해져 있다. 즉 지목은 논, 밭, 초지, 임야, 각종부지 등으로 구분되고, 개발제한지역, 절대농지, 상대농지, 보안림, 사방림, 조림지역 등으로 구분되어 축산용 토지이용에 대한 제약조건이 많다. 그러므로 축산에 이용 가능한 토지인지의 여부를 확인하여 구입하여야 한다.

또한 토지의 자연적 조건으로 토양조건, 기후조건, 수자원개발조건과 경제적 조건으로 교통, 전기, 전화, 지가, 부락과의 거리 그 지역의 특성 등을 고려하고 법률적 조건으

로서 그린벨트를 비롯한 토지의 법적 제약과 근저당 설정 등 법률상의 문제점이 없는지 확인하는 절차가 꼭 필요하다.

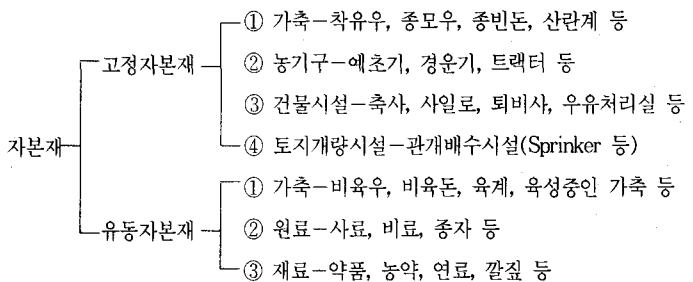
2) 노동(Labor)

축산경영의 모든 활동의 주체는 노동력이다. 즉 가족을 사양관리하고 사료작물을 재배하는 데에는 반드시 노동력이 필요한 것이다. 노동력은 질적으로 우수한 가족노동력과 외부로 부터 고용하는 고용노동력으로 구분되고 고용노동력은 연고(年雇), 계절고(季節雇), 월고(月雇), 일고(日雇)로 분류할 수 있다.

3) 자본재(Capital Goods)

자본재는 토지와 구분되는 물질적 경영재로서 과거에 생산된 생산수단으로서의 재질을 의미한다. 이 자본재는 고정 자본재(Fixed Capital Goods)와 유동 자본재(Circulat-

표2. 자본재의 구분



ing Capital Goods)로 구분된다(표2).

고정자본재는 감가상각이 가능한 가축(착유우, 종모우, 종빈돈, 산란계) 대농기구, 건물 시설, 토지개량시설 등을 의미하며, 유동자본재는 감가상각이 불가능하며 생산량에 따라 비율적으로 증가되는 가축(비육우, 비육돈, 육계), 원료 및 재료를 말한다.

4) 경영능력(Management ability)

경영의 4대 요소 중 토지, 노동력, 자본재를 경영목표를 달성할 수 있도록 조직적이고 효율적으로 이용하고 결합하는 능력이 바로 경영능력이다. 다시 말해서 토지, 노동력, 자본이 아무리 많다고 할지라도 경영자의 경영능력이 부족할 경우 소기의 경영성과를 기대하기는 어렵다. 경영자는 정신

적 건강, 이론적 건강, 육체적 건강을 구비하고 경영목표를 설정, 이를 달성하기 위한 경영계획을 수립하고 그 계획을 수행할 수 있는 인적·물적조직을 구성하여 합리적인 경영관리가 이루어지도록 해야 한다. 또한 경영성과를 경영목표와 비교분석하며 다음 회계년도에 바람직한 경영방향을 제시할 경영개선의 대책을 세우는 등 모든 경영활동이 합리적으로 이루어져야 한다.

(1) 경영자의 정신적 능력

목장을 경영하는 축산경영자는 완전한 식품인 축산물을 생산공급함으로써 식생활개선을 통한 국민체위향상에 기여하고 토지생산성 향상과 더불어 국토개발에 공헌한다는 공경제적 목표를 설정하여 축산경영이 애국적인 작업이라는 긍지와 축산업의 사회적 책임과 기능을 가져야 한다. 특히

경영자는 명확한 목표설정, 절대적인 신념, 자기암시, 새로운 아이디어의 치밀한 계획, 조직적인 계획, 결단력, 인내력, 잠재의식을 구비해야 한다.

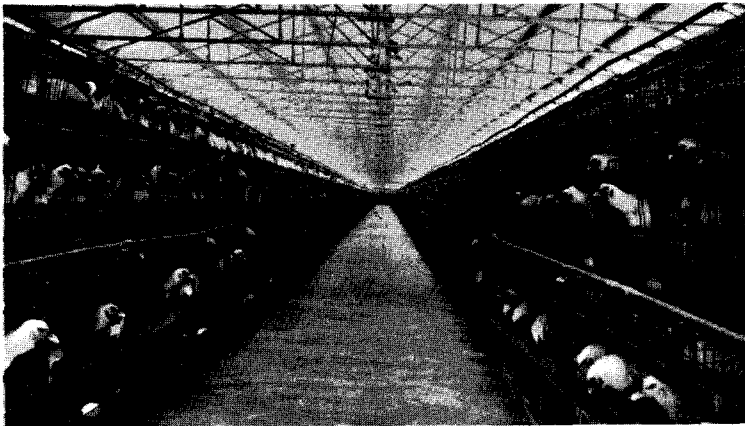
(2) 경영자의 이론적 능력

축산 경영자는 축산에 필요한 전문적인 이론과 경영, 경제 전반에 대한 전문적인 이론을 겸비해야 한다. 특히 축산경영의 최종생산물인 고기와 우유, 계란을 최소의 생산비로 최대한의 생산을 위해서는 직접 생산수단인 가축에 대하여 알아야 한다. 예를 들면 가축의 생리, 사료의 영양, 전반적인 이른바 목초의 재배 관리, 이용 저장 등 모든 관련분야의 이론이 요구된다. 목장경영자가 만일 이에 대한 이론적인 이해가 부족하다면 경영은 불합리적일 수밖에 없을 것이다.

(3) 경영자의 기술적 능력

한편 아무리 이론적 능력이 우수하다 할지라도 기술수준이 낮을 경우 경영자의 능력을 모두 구비했다고는 볼 수 없다. 가축의 생산성 향상을 위해서는 가축의 생리에 일맞는 관리기술이 필요하며 이는 결국 생산비를 절감하게 한다.

(4) 경영자의 육체적 능력



축산 이외의 기업가라 할지라도 경영자의 육체적 건강은 필수적인 조건이다.

자기의 건강을 관리하는 능력, 즉 인체의 생리조건에 알맞는 자기관리에 의해 항상 활력이 넘치는 젊음을 유지할 때 유능한 경영자가 될 수 있다.

3. 축산경영 계획

1) 경영계획의 순서

(1) 경영계획의 개념

경영계획은 경영목표를 가장 경제적으로 달성하기 위한 경영방향을 설계하는 것을 의미

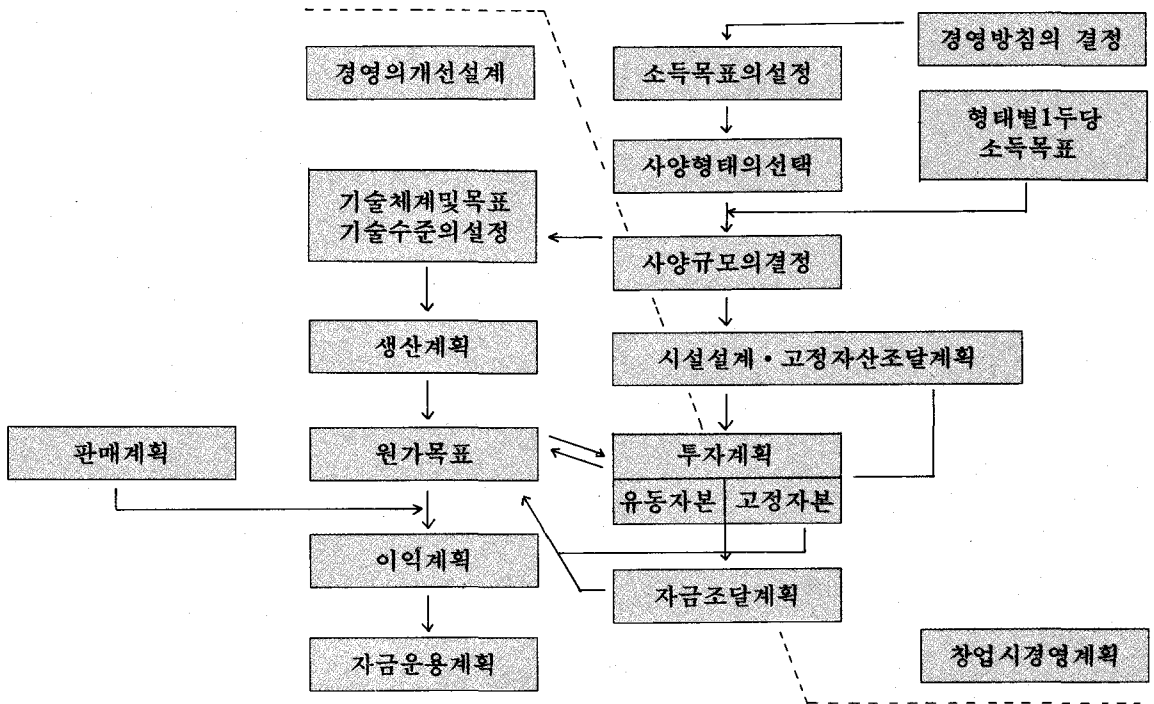
한다. 또한 계획(설계)→조직→운영→평가→통제→조사→분석의 경영순환과정 중 경영자의 경영이념과 경영철학을 바탕으로 가장 합리적이고 과학적인 계획의 수립이 절대 필요한 과정이다. 한편 합리적이고 과학적인 계획을 위해선 먼저 경영자의 경영목표에 적합한 경영방침을 설정하여야 한다. 경영방침이란 경영자의 의사결정 즉 축종과 사료작물의 선택 및 규모, 연차별 생산 목표 등과 같은 경영계획을 수립하기 위한 개략적인 의미의 계획을 말한다.

둘째, 경영방침이 결정된 경

우 다음으로 각 경영부문별 생산계획 생산비계획, 이익계획, 자금운영계획, 판매계획, 투자계획, 자금조달계획, 시설 계획 등을 경영순서에 따라 수립하여야 한다. 경영부문별 계획순서 및 상호관계는 그림 1에서 보는 바와 같다.

(2) 축산경영 계획상의 주의점

경영자의 경영목표달성을 위한 경영방침의 설정 및 계획 수립상 유의해야 할 점은 다음과 같다. 첫째, 축산물의 가격은 연도별, 계절별, 월별, 일별로 불안정하므로 판매가격



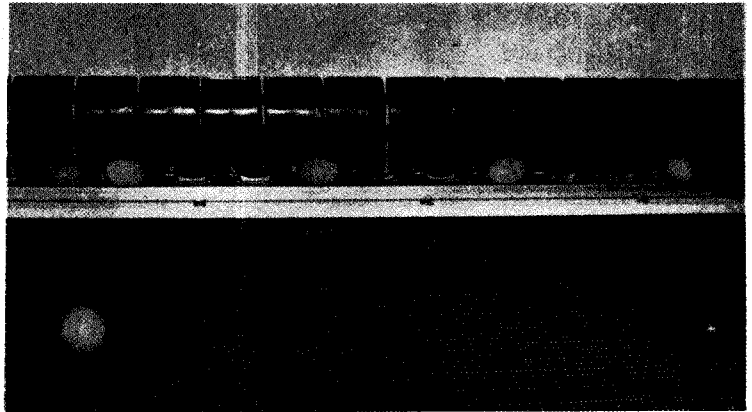
<그림1> 경영계획의 순서

을 이용할 시에는 전년도의 평균가격을 사용한다. 둘째, 축산물의 판매단가는 약간 저렴하게 생산요소의 구입단가는 약간 저렴하게 생산요소의 구입단가는 약간 높게 설정하여 가격변동에 따른 경영계획상 원활성이 있게 한다. 셋째, 축산경영에 따른 소득수준은 인플레이션을 고려하여 설정하고, 경영규모에 따른 소득수준은 인플레이션을 고려하여 설정하고, 경영규모에 있어서나 기술적 진보에 있어서도 장래 확대여부를 고려하여 결정하여야 한다.

넷째, 축산경영계획의 주체는 경영자가 되어야 하고, 이를 위하여 경영계획은 경영자의 경험 및 목표가 포함되어야 하며 또한 실무자(목장장 또는 목부)는 경영계획을 충분히 이해하고 실행할 수 있도록 해야 한다. 다섯째, 축산경영계획 중 생산계획은 실현 가능한 기술적인 진보를 고려하여야 하며 가시적인 계획(사료급여량 및 사료면적 등) 뿐 만 아니라 비가시적인 계획(투입노동시간 등)도 포함되어야 한다.

2) 경영계획법의 종류

신규 또는 기존의 경영자가 생산기술적인 측면과 경영관리적인 측면에서 각 개별농가



의 경영여건을 고려하여 경제성과 적합성이 존재하는 경영계획을 과학적이고 합리적으로 작성하기 위한 계획방법에는 표준계획법, 직접비교법, 적정(목표)이익법 및 예산법이 있다.

(1) 표준계획법(The Standard Method)

표준계획법은 가장 합리적으로 조직, 운영하는 표준모델농장을 설정하여 이 모델농장의 경영성과 등의 자료에 기초하여 자기경영 여건에 적합하도록 경영목표를 설정하여 경영계획을 수립하는 방법을 말한다.

다시 말해서 가축의 생산능력, 토지의 이용, 노동력의 배정, 작업체계, 경영수익, 경영비, 토지소득, 노동소득, 자본수익 등과 같은 표준모델농장의 경영성과를 비교분석하고, 이에 근접할 수 있도록 경영

을 실행하려는 경영계획을 의미한다. 한편 표준모델농가의 설정을 표준계획법상 중요한 문제로 다음과 같은 방법에 의해서 선정함이 바람직하다. 첫째, 축산시험장 및 연구기관의 시험연구결과 등의 자료에 기초하여 경영하고 있는 모범적인 농가를 설정한다.

즉 동일축종, 동일규모 및 동일여건 등을 고려하여 설정하여야 한다. 둘째, 표준모델농장이 사육농가일 경우 경영규모 및 경영형태에 따라 기술 및 경영적인 측면에서 경영내부를 분석하여 각 경영부문별(작업관리부문별) 경영계획을 파악해야 한다.

(2) 직접비교법(The Direct Comparison Method)

직접비교법은 경영형태가 동일한 농장 중 경영조직 및 경영성과 등이 모범적인 농장을 설정하고, 그 경영성과와

자가농장의 경영성과를 직접 비교하여 농장의 경영상 개선점을 진단하여 차기 경영계획을 수립하는 방법을 말한다. 그러므로 직접비교법을 사용하기 위해서는 경영장부와 생산요소의 투입 및 생산관계 등 경영 전체의 성과를 파악할 수 있는 자료가 전제되어야 한다.

한편 직접비교법은 타방법에 비하여 자기 농장의 경영여건과 가장 유사한 평균치를 기준으로 하기 때문에 가장 신뢰성이 있다. 그러나 많은 기간에 걸쳐 수집된 경영실적을 자료로 하여 자기경영성과를 비교분석하여야 하므로 많은 시간이 요구되며, 또한 모범적인 농장의 선정에 있어서 기준이 되어야 할 기술적, 경영적, 성과분석 지표를 동시에 제공할 농장의 선택상 어려운 경우도 적지 않다.

(3) 예산법(The Budgeting Method)

예산법이란 경영상 각 부분을 종합적 또는 부분적으로 타부문과 대체할 경우에 농장 경영내적인 변화를 분석검토하고 여러대안 중 가장 효율적인 방법을 선택하여 경영계획을 수립하는 방법으로서 대체계획법(The Substitution Method) 또는 시산계획법이라

고도 한다. 다시 말해서 예산법은 표준기획법 및 직접비교법과 달리 장래에 대한 예측과 선택을 할 수 있는 여러가지의 대안을 마련, 가장 경영목표에 적합한 대안을 선택하여 경영계획을 수립하는 것을 의미한다.

이때 예산법에 의한 계획안을 작성하기 위해서는 기록장부를 중심으로 비용과 수익 및 생산요소와 생산량의 현황등을 지표로 하여 계획안을 수립하여야한다. 한편 예산법은 부분적으로 계획하는 부분예산법과 경영 전체를 종합적으로 계획하는 종합예산법으로 구분할 수 있다. 부분예산법은 경영을 전체로서 보지 않고 특정부분에 대해서만 수립하는 예산법으로 예를 들면 가축생산계획, 사료작물생산계획 등을 들 수 있으며 종합예산법은 부분예산법을 전체 경영에 확대 적용하여 경영계획을 수립하는 것을 의미한다.

(4) 적정(목표)이익법(The Adequate(Goal)Method)

추상적이거나 부분적인 경영계획인 경우 경영가의 목표를 수행하는 데 어려움이 많다. 적정목표이익법은 경영계획의 기준이 되고 경영합리화의 척도가 되는 경영목표이익을 먼저 설정하고 그 목표를

달성할 수 있는 구체적이고 합리적인 경영계획을 수립하는 방법이다. 다시 말해서 확고하고 명확한 화폐가치로 표시된 적정목표이익을 먼저 결정하고, 이를 기준으로 하여 축산물의 생산계획, 생산요소의 구매계획, 생산물의 구매계획, 재무계획, 시설투자계획등을 체계적으로 세우는 것을 의미한다.

장기적이고 종합적인 축산경영의 목표는 경영규모의 확대, 농장경영의 안정, 농장의 사회적 책임수행, 적정(목표)이익(=소득 또는 이윤)의 지속성 획득의 4개 영역으로 대별할 수 있다. 그러나 이 중 적정이윤이 지속적으로 획득될 경우에 타경영목표가 해결이 가능하다는 측면에서 가장 핵심적인 적정목표이익을 경영계획의 기준으로 삼아야 한다고 사료된다.

연재순서

1. 축산경영의 의의
2. 축산경영의 4대요소
3. 축산경영 계획
4. 축산경영 조직
5. 경영관리
6. 경영진단 분석
7. '91, '92 축산경영 개선 자금 지원