

# СЕБЕСТОИМОСТЬ, НА ДОПРОС!

Прошли благодатные для купцов времена Афанасия Никитина, когда можно было в одном месте купить (а чаще — выгодно наметать) что-то экзотическое съедобное, а затем в другом месте продать всю экзотику на вес золота и получить невообразимую прибыль. Из оборудования — только парусный корабль да ящики под товар. Конечно, были раньше различные издержки и риски, преимущественно внерыночного характера (каннибалы, пираты, неизвестные неизлечимые болезни и т.п.), но зато каков простор для реализации! В нынешнюю эпоху глобализации, ценовые коридоры для пищевого сырья и готовой продукции стали довольно узкими. Поэтому тот, кто собирается производить и реализовывать продукты питания, может лишь мечтать о фантастической прибыли, довольствуясь ее среднеотраслевой величиной, которая не намного выше процентов по банковским депозитам.

## Значение истинного величия себестоимости

Прибыль является целью любого бизнеса и равна Цене реализации за вычетом Себестоимости. Но инфляция с гонкой цен на энергоносители подтачивает помаленьку производственный процесс, да каждый произведенный пищевой продукт «нависает» над душой своими определенными сроками хранения до реализации. Поэтому и не практикуется создание огромных запасов питания на 2, 3 и более лет под благоприятную в будущем конъюнктуру рынка (за исключением вин и коньяков). Это же не золото или картины старых мастеров, автоматически растущие в цене прямо пропорционально времени их хранения! Конечно, существуют специальные, периодически обновляемые страховые правительственные и военные запасы продовольствия, однако они не носят коммерческого значения.

Как будет показано дальше, оборудование (даже дорогостоящее импортное) не оказывает такого определяющего влияния на себестоимость продукции, как **способ производства**, который называется технологическим процессом. Но в отечественной пищевой промышленности не уделяют должного внимания новым технологиям, зачастую довольствуясь приобретением импортного оборудования из второго технологического эшелона. Такое «наличие отсутствия» с завидным постоянством отражают наши интеллектуально насыщенные выставки «Архимед», «Высокие технологии XXI века», на которых «пищевку» надо разыскивать, как потерявшегося в лесу грибника. А раз нет новых принципов, то нет и заметного прорыва в технологии производства и, соответственно, в снижении себестоимости. Как следствие, выходящие из-за физического износа произво-

дственные мощности зачастую заменяются оборудованием практически с такой же технологической основой. Мы в очередном тупике, или все же есть выход?

Рыночная среда для какого-либо продукта в конкретно выбранном регионе довольно устойчива в ценовых границах. Отдельный производитель пищевой продукции, тем более мелкий, практически не в состоянии повлиять на рыночную цену, каким бы огнем страсти он ни горел, стремясь увеличить собственную прибыль за счет взвинчивания цены на свой продукт. Брать не будут — и все хитроумные затеи останутся лишь на бумаге.

Рассмотрим на простейшем примере, как работают механизмы повышения цены, а также снижения себестоимости на одну и ту же величину. Изначально предположим заводскую себестоимость единицы какого-то продукта равной 100 рублям, цену ее оптовой реализации — 110, возможность роста цены — до 120 рублей.

Во всем мире знают об эффективности работы с себестоимостью и стараются снизить ее величину настолько, насколько это возможно без ухудшения качества продукции. Кое-где такой путь поощряется и законодательно. Например, в некоторых странах часть прибыли, которая получена лишь от снижения себестоимости, не облагается налогом. Возникает так называемый мультипликативный эффект: кто внедряет современные достижения, работает «с головой», тот увеличивает свои доходы более высокими темпами, чем при традиционной работе по инерции. Это и есть та эффективная часть рыночного механизма, о которой почему-то в России забывают, делая главный упор только на стратегию и тактику продаж, либо на единицу оборудования с якобы запредельными показателями. Себестоимость находится во главе процесса товарообмена, а реализация —

в хвосте. Наш народ давно создал поговорку: за гриву не удержался — за хвост не удержишься. Давайте поразмыслим, за какую же часть гривы нам хвататься.

## Тревожиться ли за «Кемску волость»?

Миллионы лет человечество (как часть природы) питалось тем, что находилось в трех стихиях нашей планеты: в воде, воздухе, на почве и в ней. Стало быть, подобная ситуация может считаться уравновешенной. И только в последние 150 лет значительная часть исходного природного сырья проходит заводскую обработку перед употреблением в пищу. Все шло неплохо, пока в ускоренной гонке за сырьем не стали применять «подхлестывание» растений и животных из нашей пищевой пирамиды химикатами и стимуляторами, в том числе гормональными препаратами. Только морепродукты (в основной своей массе) пока избежали этой участи. Кстати, не потому ли японцы, в чьем рационе много даров моря, находятся впереди всего человечества по продолжительности жизни даже при сумасшедшем ее темпе и неблагоприятной экологической обстановке?

Мало кто знает, что в первые годы после открытия границ для свободного передвижения товаров, Германия в качестве платы за поставляемые нам колбасные изделия просила рассчитываться не валютой, а выращиваемыми у нас животными — свиньями и бычками убойных кондиций. Мясо этих животных использовалось в самых элитных сортах немецких колбас, потребляемых внутри Германии. Вот истинная оценка того богатства, земли, которое всегда было нашей опорой. К сожалению, в последние 15 лет об этом стали забывать. Невольно напрашивается сравнение с эпизодом из фильма «Иван Васильевич меняет профессию», где временщик-псевдоцарь легким движением руки пытается решить воп-

## Влияние цены и себестоимости на рентабельность продукции

Варианты	Себестоимость, руб.	Цена реализации, руб.	Прибыль, руб.	Рентабельность, %
Исходный	100	110	10	10
Рост цены на 10 руб.	100	120	20	20
Снижение с/ст. на 10 руб.	90	110	20	22,2
Снижение с/ст. с ростом цены	90	120	30	33,3

рос передачи шведам Кемской волости. Все-таки неплохо, что большинство российского населения, благодаря своим дачным пристрастиям, вольно или невольно не позабыло истинного вкуса и качества природных продуктов. Вспоминаю, как в Воронеже наладчики-англичане с радостью рассказывали мне о своих походах на наши рынки, где можно насладиться ароматом настоящих овощей и фруктов, ощутить ярко выраженный вкус ломтика огурца, просто пробуя и даже не приобретая его. Великобритания уже переводит такие ощущения в класс роскоши. А во Франции яблоки с признаками червивости продают впятеро дороже, так как в них гарантировано отсутствие химикатов. Ведь никакими «откатами» не соблазнишь безмозглых червячков кушать химически подправленную еду. А мы едим все подряд... Единственное, что дает каплю надежды, так это то, что в последнее время российское руководство начало осознавать ценность наличия в стране земель сельскохозяйственного назначения (в целом, экологически чистых) и вырабатывает механизм оплаты даже за само сохранение каждого гектара пахоты (!).

#### Нет допросов без вопросов

Какие же существуют рациональные пути для снижения себестоимости? Попробуем ее «допросить», исходя из усредненной структуры себестоимости на большинстве пищевых производств с их общими закономерностями. Заметим: компьютерный управленческий и бухгалтерский учет поставляют всего лишь материалы для анализа.

Наибольшую долю в структуре себестоимости продукции пищевых производств (в зависимости от конкретной рецептуры) занимает исходное сырье — от 35 до 80%. Входной контроль его качества полагается проводить в соответствии с ГОСТ и ТУ. После целого десятилетия полной бесконтрольности в деле применения сырья (в том числе и откровенной дряни, как, например, в случае с грузинскими и молдавскими винами) на пищевых производствах понемногу возрастает роль государственных стандартов, приоритетных перед техническими

условиями. Наиболее грамотные предприниматели в ходе закупок сырья уже давно обращают внимание на прилагаемые сертификаты: соответствуют ли исходные компоненты ГОСТам. Да еще и выборочно проверяют анализами, так ли это.

Резервы снижения себестоимости на **сырьевом этапе** наиболее велики в следующих направлениях:

- приближение предприятия к источникам сырья — при этом исключительно удобно создание мини-заводов;
- изменение технологии обработки с соответствующей техникой нового уровня — самое кардинальное, порой революционное усовершенствование, дающее ощутимое снижение себестоимости;
- долевое участие переработчика в деле получения сельхозсырья, что дает максимальный эффект при использовании скоропортящегося сырья;
- применение относительно дешевых наполнителей и заменителей части дорогостоящего сырья — здесь особенно важно не снизить вкусовых и ароматических свойств продукции;
- технологическое обеспечение сохранности сельхозсырья: применение искусственного и естественного холода, регулируемой газовой среды;

Возможная экономия по этой статье составляет до 20% от величины затрат на сырье и материалы, что в пересчете на готовый продукт в целом достигает 8–12% — самая большая экономия из всех возможных. Конечно, следует учесть, что в нашем климате самой северной из всех крупных стран мира, затраты на производство сырья будут всегда выше, чем, скажем, в Турции, или Аргентине. Но выбравшийся из бедности массовый российский потребитель проголосует рублем из своего кармана за ту конечную продукцию, которая ему больше понравится.

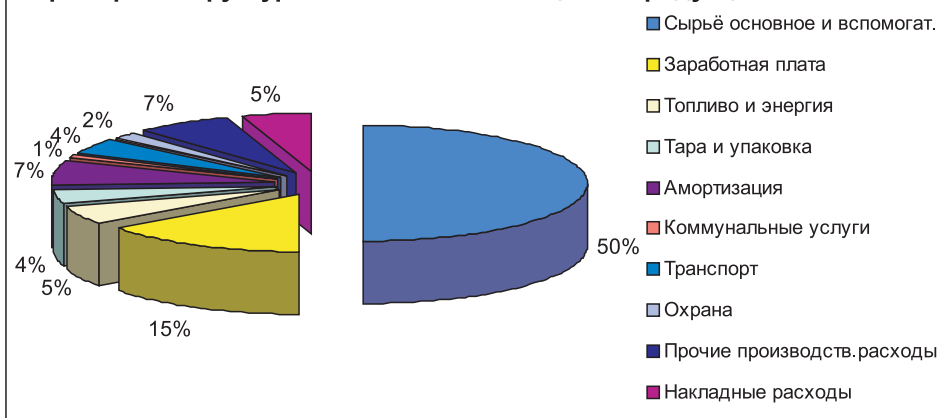
**Зарботная плата.** При социалистическом способе распределения благ, замененном в 1990-х годах на строго сырьевой уклон в международной торговле, в нашей стране ис-

торически закрепился перекокс по заработной плате не в пользу работников. Действительно, зачем государству связываться с хлопотным, беспокойным и пока многочисленным народонаселением, когда торговля природными ресурсами на вывоз приносит основную массу доходов? Лишь резкий рост стабилизационного фонда при сохранении бедности большей части населения помог особенно остро обозначить и осознать давно признанную в мире экономическую аксиому: только при заметном росте заработной платы, стимулирующей спрос на различные группы товаров (т.е. внутренний оборот), возможен устойчивый рост экономики страны. Кроме того, при дешевой рабочей силе просто невыгодно внедрять дорогостоящую автоматизацию производства с соответствующим ростом квалификации персонала. Низкая зарплата, таким образом, надолго консервирует всеобщую технико-экономическую отсталость.

В цифрах доля заработной платы в себестоимости отечественной продукции составляет всего 6–18%. Так что резерв за счет снижения оплаты труда фактически отсутствует: «прижмете» еще немного — разбегутся те, кто работает, а найти новых желающих на очень низкий уровень заработка будет проблематично. Вместо ожидаемой экономии получатся значительные убытки. В практике работы предприятий известна и такая «гнилая» схема предельного снижения оплаты труда. Набираются работники с двухмесячным испытательным сроком при пониженной зарплате и полном отсутствии премирования за хорошие результаты труда. Через два месяца их увольняют, якобы по причине неудовлетворительного результата испытаний, а набирают новых. Ну и сколько может на этом продержаться производство? Никакое оборудование не прослужит долго при кадровом калейдоскопе.

Распределение заработка внутри каждого пищевого предприятия страдает многими перекоксами. Как-то упускается из виду ключевой момент: Кто именно создает качественный продукт, обеспечивает ритмичность его количества и стабильность качества. Отсюда — львиная доля конфликтов в коллективах, где люди относят недоразумения на счет «любимчиков» начальства, в то время как виновата не чья-либо руководящая воля, а самая обычная российская безалаберность с полнейшим пренебрежением мелкими процедурными внутриорганизационными вопросами. Но проклевываются и позитивные моменты. Например, для персонала, занятого реализацией готовой продукции, рынок уже выстроил приемлемую схему менеджмента: хочешь увеличить собственный заработок — обеспечивай реальный рост объемов сбыта, не подменяя их докладами о радужных перспективах. Тем не менее, остаются шансы уменьшить фонд зара-

#### Примерная структура себестоимости пищевой продукции



ботной платы в целом за счет скрупулезного анализа процесса производства, структурных изменений, исключения излишних операций и повышения степени механизации ручного труда.

Следующий сектор себестоимости — **топливо и энергия** — расходуется как на производство продукции, так и на отопление помещений. Технология пищевых производств такова, что вырабатываются преимущественно неэнергоемкие виды продукции (кроме порошкообразных сухих), в связи с чем удельные расходы энергоресурсов на основное производство невелики и составляют 3–7%. Прежде чем поднимать шум о необходимости резкого снижения затрат энергии на эти цели, следует в обязательном порядке провести инженерные расчеты и выявить через установленные счетчики не только процент резервов в пересчете на всю величину себестоимости, но и практическую возможность реализации мероприятий. Опыт работы говорит: не всегда целесообразно останавливать предприятие для коренной переделки энергосистем на более экономичные. Убытки от снижения (и прекращения) выпуска продукции за период остановки могут превысить полученную за год экономию. Останется только чувство глубокого удовлетворения собственной работой как процессом, но не ее результатом.

С другой стороны, резерв экономии в этом секторе может быть довольно велик и достигать до трети от величины затрат, однако достижение этой экономии требует значительных интеллектуальных и финансовых усилий. Лозунг «уходя, гасите свет», разумеется, дает эффект, но только крохотный. (Автоматизация учета имеет чуть большую отдачу за счет ликвидации явно непроизводительных трат). При регулировании отопительных режимов надо считаться с тем фактом, что самые большие потери тепла дает система приточно-вытяжной вентиляции, удаляющая нагретый воздух из цехов в зимний период. К слову: наш народ наш не избалован излишним отоплением, так что обладает здравым смыслом и не только держит зимой вентиляцию по возможности выключенной, но еще и затыкает подручными средствами все проемы и паузы, через которые драгоценные гигакалории утекают наружу.

**Тара и упаковка.** Чем дальше продвигаемся мы во времени и технологиях, ориентированных на улучшение потребительских свойств продукции, в том числе ее внешнего вида и удобства пользования, тем больше будет расти эта составляющая в себестоимости. Нынешняя упаковка — это не только сохранение на определенный период до известной степени всех исходных качеств произведенного продукта (формы, цвета, порционности, герметичности, плотности, температуры), но также одновременное выполнение функций эстети-

ческого и рекламной-информационного характера. Соответственно, с ростом суммарных функциональных нагрузок, возлагаемых на упаковку, проблематично найти резерв экономии в этой части себестоимости, на которую сейчас приходится от 2 до 15%.

**Амортизация основных средств.** Пожалуй, эта статья затрат является самой скрытой, все производственники о ней благообразно помалкивают. Через амортизацию к владельцу основных средств возвращаются деньги, потраченные ранее на приобретение здания или помещений в нем, оборудования (с монтажом), транспортных средств. Средства накапливаются и позволяют в последующем производить одномоментные крупные траты без нарушения финансовой устойчивости предприятия. Да, единовременные затраты на оборудование довольно велики, но амортизационные отчисления составляют небольшую долю себестоимости, в среднем около 7%, что не так уж много. Режим ускоренной амортизации убыстряет процесс возврата средств, ценность которых в России просто тает из-за высокой инфляции.

Хороший пример снижения затрат на основные средства подает Япония с системой доминирования по мелким изделиям, например, пластиковым зажимам для продуктовых пакетов. Гражданину страны Восходящего Солнца по договору привозят домой станочек и стартовую порцию исходного сырья, а затем с установленной периодичностью доставляют очередное сырье, забирают партию готовой продукции и производят оплату с компенсацией оплаты израсходованной станочком электроэнергии. Нет заводских корпусов с необходимостью инженерного обеспечения зданий и оборудования, нет мощного коллектива, вливающегося каждое утро в эти корпуса после утренней транспортной «зарядки», нет табельного учета отработанного времени. Зато есть сама продукция. Но в наших умах продолжает виртуально существовать склонность к гигантским объектам как отражение централизованного социалистического прошлого с неконкурентной средой и отсутствием рынка. Предстоит пройти длительный путь привыкания к рациональному соотношению активной и пассивной частей основных фондов, проще говоря — к заполненности оборудованием всего объема, а не площади производственных зданий и к такой производительности любого комплекса, которая позволяет работать в две смены большую часть года. В этом случае указанный выше процент может сжаться почти на треть при заметном росте ритмичности и рентабельности производства в целом.

**Коммунальные услуги** — подача питьевой воды, прием стоков, вывоз мусора и др. Доля затрат на эти цели невелика — примерно 1%. Учитывать издержки здесь сравнительно несложно при установке счетчиков и вниматель-

ной проработке текстов договоров перед их подписанием (необходима политика «НЭП» — наведение элементарного порядка). Экономия здесь возможна, но величина ее в процентном отношении ничтожна, так что пока ЦГСЭН не клюнет — предприниматель не пошевелится.

**Затраты на транспорт.** Независимо от того, собственный он, или привлеченный, затраты составляют 3–5%. Вопреки распространенному мнению, не на каждом предприятии содержание собственного транспорта эффективно, так как ремонт изношенной дешевой техники выбивает из графика все предприятие. Грамотные менеджеры усвоили, что выгоднее оплачивать действительную услугу под разработанный график, чем просто содержать транспорт на всякий случай. Опыт работы подтверждает, что экономия здесь достигает трети затрат.

**Охрана.** Требование нынешнего времени — тотальная «секьюритизация» бизнеса. Экономить на бесперебойно функционирующей охране — примерно то же, что экономить на приобретении надежной двери с хорошим замком для своей квартиры.

**Прочие производственные и накладные расходы.** Большинство охов и вздохов предпринимателей возникает как раз на этом «поле битвы». Здесь необходима плата за обучение ответственных за газовое и электрохозяйство, обязательные медосмотры персонала, услуги телефонизации, оформление санитарного паспорта предприятия, дезинфекционные работы, стирку спецодежды и санодержки, проверку манометров, канцелярские расходы и т.д. Анализ всей этой «мелочи» необходим, так как волевое решение «просто не платить» чревато неприятными последствиями, отнимающими больше времени и денег, чем примитивное упорядочение по результатам анализа. Возможно, что-либо и удастся сэкономить, однако 8–14% себестоимости эта разнообразная суета себе зачастую отвоевывает.

### Ну, за успех!

Можно с уверенностью заключить: тот ковбой-предприниматель, который сумел уверенно оседлать верткую себестоимость и справиться с ней, когда она пытается взбрыкивать и стремится выйти из-под контроля, будет способен на постоянное продвижение вперед по экономически пересеченной местности. Живая, словно ртуть, лошадка-себестоимость требует к себе внимания и не даст дремать в седле, однако в итоге выполнит свою задачу и вывезет умелого седока куда надо.

Технический  
директор ООО НПК  
«Резонанс»  
В.Б.Новиков

