

## СПЕЦИФИКА НАЦИОНАЛЬНОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ И ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. Ю. Бердин, Р. А. Лизакова

*Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого, Беларусь*

Экономике Республики Беларусь в наследство от планового хозяйства наряду с положительными, к сожалению, досталось и несколько негативных факторов:

- традиция «жить с запасом», что выражается в наличии чрезмерной производственной и обслуживающей инфраструктуры. Например, вместо 3 га для территории новой площадки завода попросить лучше 6 га, вдруг расширяться или что еще. Нужен склад площадью 1 000 м<sup>2</sup>, следует просить ассигнования на 5 000 м<sup>2</sup>, а вдруг не хватит или всю годовую потребность сразу привезут и т. п.;

- отсутствие привычки выделять и обсчитывать конкретные статьи затрат по всему перечню вспомогательных и обслуживающих внутрипроизводственных операций. Например, известна полная себестоимость изделия, но нигде невозможно найти, сколько процентов в себестоимости занимают затраты на хранение товара на складе готовой продукции или организацию погрузочно-разгрузочных работ. Или известны общие затраты на содержание заводоуправления, но нельзя вычленить среднюю стоимость оформления одного договора или пакета отгрузочных документов;

- привычка экономить не там, где надо, что выражается в боязни покупать или делать что-то новое и стремлении получения сиюминутной выгоды от использования какого-то уже имеющегося ресурса, без учета всех потенциальных статей затрат, связанных с обеспечением данного мероприятия. Например, не купим новый станок или автомобиль, а будем чинить старый, не учитывая при этом стоимость всех запасных частей, оплаты труда рабочих, потерь от снижения производительности и пр.

В связи с вышеизложенным на многих предприятиях имеющиеся объекты инфраструктуры воспринимают как некую незыблемую данность. Считается, что они существуют вне зависимости от объема производства, сезонности продаж, системы распределительной логистики и пр. В итоге предприятия продолжают освещать, отапливать, штукатурить, подкрашивать и сохранять огромные крытые склады, складские площадки, километровые дороги и подъездные пути и пр. Все предложения об изменении состава объектов инфраструктуры натываются на аргумент о том, что это стоит очень дорого, и приводится существенная цифра. Но никто не хочет считать: во что хотя бы в течение 5–10 лет обойдется поддержание всей этой чрезмерной инфраструктуры. Может быть, выгоднее один раз вложиться в компактный складской комплекс рядом с производственным цехом и даже с учетом кредитов за 6 лет окупить все потенциальные затраты, чем из года в год нести издержки на ремонт километров внутризаводских автомобильных и железных дорог, удаленных огромных складов, ненужных зданий и сооружений.

Так, отсутствие комплексного учета всех затрат по конкретным объектам или операциям обуславливает факт растворения огромных нецелевых затрат за цифрами общехозяйственных расходов. Например, отделу маркетинга необходим небольшой склад для хранения новой продукции. Простым решением выглядит приобретение легкой поликарбонатной или жестяной каркасной конструкции, которая будет установлена рядом с производственным цехом. Но кем-то выдвигается идея о том, что зачем сразу тратить 100 млн р., когда можно использовать для этих целей старое здание лаборато-

рии у северной проходной. Это же будет дешевле! Затем ремонтно-строительное управление осуществляет ремонт кровли, покраску и штукатурку здания, ремонтно-механический цех меняет металлические опоры и перекрытия, вычислительный центр проводит телекоммуникации, транспортный цех отсыпает и разравнивает дорогу и т. д. В итоге общая смета затрат на доведение старого здания до кондиции составляет 500 млн р. При этом затраты на поддержание старого здания и его инфраструктуры в надлежащем состоянии будут только возрастать. А затем выяснится еще, что никто не подумал о том, а как же данную продукцию будут доставлять на этот удаленный склад. Следовательно, нужно покупать еще погрузчик, для которого нужен водитель. В итоге затраты за год могут возрасти до 1 млрд р.

Традиционное отнесение всех затрат на внутривозовскую транспортировку и обеспечение хранения товарной продукции на складе на общецеховые или общепроизводственные затраты не позволяет реально вычленивать и оценить данные издержки. В итоге коммерческая служба не может добиться даже минимального снижения уровня отпускной цены, например на 1,5 % ниже себестоимости, при этом данная продукция продолжает храниться на складе, где занимает место, расходуется электроэнергия, теплоэнергия, осуществляется охрана, проводятся операции по перекладке, пересортировке и т. д. Если учесть всю совокупность данных расходов, то хранение этого объема продукции на складе в течение месяца может увеличивать себестоимость товара от 1 до 10 %. Однако при этом ни от одной из служб не удастся добиться даже просто расчетных данных, не говоря уже об официальной бумаге относительно того, сколько же стоит обслуживание данного объема продукции на складе. А товар может храниться на складе несколько месяцев или даже лет, откуда впоследствии, не найдя сбыта по полной себестоимости, будет списан как некондиционный. В итоге убытки могут превысить сумму первоначальной себестоимости в несколько раз.

Таким образом, для оптимизации структуры внутрипроизводственных затрат, что в свою очередь обусловит наращивание внутреннего конкурентного преимущества, отечественным предприятиям необходимо осознать следующие приоритетные тезисы:

- наличие чрезмерной инфраструктуры, даже при условии льготных условий ее приобретения, необратимо ведет к будущему увеличению затрат на поддержание функционирования данной инфраструктуры;

- специализация и массовое производство всегда будут более эффективны, чем осуществление аналогичной деятельности на периодической или непрофессиональной основе. В связи с чем наличие на предприятии вспомогательных или обслуживающих производств, как правило, обходится более дорого, чем приобретение аналогичных товаров или услуг у сторонних специализированных организаций;

- при планировании структуры и требований к объектам производственной инфраструктуры необходимо руководствоваться принципом «Бритва Оккама», которые можно резюмировать как отсутствие необходимости искать сложное (затратное) решение проблемы, если существует простое (дешевое);

- анализ затрат по всему перечню вспомогательных производственных или управленческих операций должен стать нормой ведения бизнеса. Необходимо видеть: во сколько нам обходится оформление договоров, отгрузочных документов, оформление заявок, согласование заказов или мониторинг рынка. Только персонификация всех статей затрат по комплексу обслуживающих и сопутствующих внутрипроизводственных операций позволит начать оптимизацию данных издержек;

- учет складских и транспортных затрат вместе с прочими цеховыми или внутрипроизводственными расходами не позволяет реально оценить состав и динамику дан-

ных статей затрат, что приводит к постепенному нарастанию издержек на организацию складирования. Только когда мы будем знать, сколько стоит хранение одной единицы товара на складе в течение дня или во сколько обходится пересортировка или пере-кладка продукции, можно будет применять эффективные и обоснованные методы и принципы ценообразования.