

ТЕМА 4. НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

4.1. Показатели нормативной базы планирования.

4.2. Формирование системы нормативной базы планирования.

4.3. Улучшение нормативной базы планирования.

4.1. Показатели нормативной базы планирования

При условии, что в организации налажен стабильный учет финансовых, материальных, трудовых и прочих ресурсов, денежных поступлений и платежей, затрат и доходов, у руководителей возникает необходимость планирования величины этих показателей, обеспечивающие эффективную работу.

Для этого создается соответствующая нормативная база, которая служит основой рационального планирования и бюджетирования.

Нормативная база – это комплекс норм и нормативов использования трудовых, финансовых, материальных и приравненных к ним ресурсов, порядок и методы их формирования, обновления и применения.

На основе нормативных показателей разрабатывается обоснованный план прибыли и реализации, бюджет денежных поступлений и платежей в организации, а также в ее структурных подразделениях.

Главным нормативом любой организации является норма прибыли на инвестированный капитал – основа расчета планового объема прибыли и определяющих ее показателей: объема продаж и суммы издержек.

Вторая группа нормативных показателей – цены продаж со скидками, себестоимость изделий или услуг, управлять которой часто не удастся простыми способами. Предельные цены по многим видам изделий контролируют рынок. Наиболее сложно управлять себестоимостью на производственных предприятиях: здесь множество факторов не технического, а социального характера, связанных с отношением наемного персонала к своей работе. Это и интерес в доходах и развитии предприятия, и желание эффективно работать, и умение организовать труд подчиненных.

Третья группа нормативных показателей является основой организации труда и заработной платы, обеспечения роста совокупной производительности труда, разработки и внедрения в организации механизма объективного формирования средств на оплату труда и их распределения, в зависимости от изменения совокупной производительности.

Четвертая группа нормативных показателей связана с установлением оптимального уровня складских запасов. В первую очередь это касается запасов сырья и материалов: их размер определяется производительностью оборудования, объемами реализации и сроками поставки. Наиболее простой способ планирования поставок здесь по «точке заказа». Величина страхового запаса зависит от стоимости простоя одного дня работы предприятия из-за отсутствия сырья. Не менее важным является установление нормы запаса готовой продукции. При падении объемов продаж производство приходится останавливать из-за затоваривания складов готовой продукции. Здесь важно учитывать сезонный фактор, так как реальные объемы реализации разных изделий существенно различаются по месяцам.

Пятая группа нормативных показателей служит основой планирования эффективности управления денежными потоками. Ежедневные и ежемесячные нормативы денежных поступлений и платежей обеспечивают контроль над финансовой деятельностью подразделений и компании в целом. Важным показателем здесь также является предельный размер дебиторской задолженности по каждому покупателю. Торговый отдел обычно стремится беспредельно повышать дебиторскую задолженность по крупным покупателям.

На основе разработки нормативов по основным группам организационно-экономических и финансовых показателей может быть создана эффективная система планирования и бюджетирования отдельных предприятий и их подразделений.

4.2. Формирование системы нормативной базы планирования

С ускорением научно-технического процесса осложняется нормирования и одновременно возрастает его роль в обоснованности и сбалансированности планов. Это связано с растущей динамичностью производства под влиянием научно-технического прогресса, что проявляется в быстрой смене выпускаемой продукции, ускорении обновления средств производства, появлению новых материалов и технологических процессов. Повышение динамичности производства соответственно влияет на динамичность всей нормативной информации, усложняет ее организацию.

В этих условиях особенно актуальным является процесс формирования системы нормативной базы планирования, в основу которой заложена *система технико-экономических норм и нормативов использования всех материально-технических, трудовых и денежных ресурсов*. Данная система характеризуется качеством разрабатываемых на предприятии планов, которое зависит от этих норм и нормативов.

В практике плановой работы термины «норма» и «норматив» четко не разграничиваются, различия между ними есть, по сути, условными. Однако в большинстве случаев содержание их можно определить так:

нормы - это максимально допустимые величины абсолютных затрат определенных ресурсов на единицу продукции (работы); это максимально допустимая величина расхода *i*-го ресурса на производство единицы продукции или выполнение определенного объема работы установленного качества, на определенную дату или в соответствующем периоде времени.

нормативы характеризуют режимы использования ресурсов – это показатель, характеризующий относительную или удельную величину *i*-го ресурса на единицу объема продукции, площади, веса и т.д.

Вся совокупность норм и нормативов предприятия создает его нормативную базу - важнейшую часть информационной системы управления. Нормы и нормативы определяют степень использования ресурсов предприятия, а следовательно, от их качества существенно зависит научная обоснованность разрабатываемых планов. Они используются в качестве исходной базы для определения потребности в оборудовании, сырье и материалах, при расчетах численности работающих, их фонда заработной платы, издержек производства и т. д., т.е. практически для расчета всех плановых показателей работы предприятия и его структурных подразделений. Следует иметь в виду, что одновременно они используются при реализации всех функций менеджмента, а не только планирования.

Формирование системы нормативной базы планирования строится на следующих основных принципах:

комплексный охват нормированием всех сфер деятельности организации и соответственно всех разделов стратегического и текущего планов;

методическая единство формирования норм и нормативов по уровням управления (участок, цех, завод), по периодам (месяц, год) и соответственно обеспечения их агрегирования и дезагрегирования;

обеспечения обоснованности норм и нормативов на основе применения надлежащих методов их исчисления, своевременного обновления и корректировки;

организация эффективной системы формирования и использования норм и нормативов: оформление, хранение, поиск, обновление и др.

В целом нормы и нормативы выполняют следующие функции:

являются базой для расчетов организации производства в целом, а также производственных и трудовых процессов в частности;

на их основе осуществляется планирование всех технико-экономических показателей работы предприятия и его структурных подразделений;

являются основой организации заработной платы всех категорий работающих;

на их базе организуется оперативный и бухгалтерский учет;

используются в качестве инструмента контроля за использованием ресурсов, а также при проведении анализа.

Как экономическая категория нормы и нормативы являются мерой затрат *i*-го ресурса на единицу продукции или на выполнение определенного объема работы. Насколько эта мера прогрессивна, технически и научно обоснована, зависит ее влияние на качество выполняемых нормами и нормативами функций.

В силу многообразия норм и нормативов, возникает необходимость в их *классификации*.

Нормы и нормативы классифицируют по определенным признакам, что позволяет внести определенную систему в их разнообразие. К таким признакам прежде всего относятся вид нормируемых ресурсов, срок действия норм, степень их агрегирования и метод разработки.

С точки зрения уровня управления нормы и нормативы можно разделить на 2 группы: *вышестоящими органами управления* (они используются при планировании и управлении предприятием в целом, их параметры (значения) заданы предприятию и не могут быть пересмотрены);

разрабатываемые для планирования и управления различными подсистемами предприятия (они не только используются для реализации различных функций управления, но изменяются и пересматриваются).

К первой группе норм и нормативов можно отнести:

- нормы (лимиты) использования различных ресурсов (трудовых, энергетических);
- природоохранные (допустимые пределы выброса в атмосферу вредных веществ, сброса сточных вод, потребления воды и т.д.);
- некоторые нормы и нормативы использования живого труда (продолжительность рабочей недели и рабочего дня, тарифная ставка 1-го разряда, тарифные коэффициенты и т. д.);
- некоторые нормативы использования средств труда (нормы амортизации, категория ремонтной сложности, ремонтный цикл и т. д.);
- социальные нормативы (удельная площадь на 1 работающего, норма численности по медицинскому обслуживанию и т.д.);
- нормы и нормативы по охране труда (температура воздуха, освещенность, загазованность и т. д.);
- экономические нормы и нормативы (налоги включаемые в себестоимость и в цену, налог на прибыль, предельный уровень рентабельности и т. д.).

Вторую группу норм и нормативов можно представить в виде трех подгрупп:

- нормы и нормативы организации производственного процесса (длительность производственного цикла, размер партий запуска (выпуска) деталей в производство; нормы запасов сырья, материалов, топлива; нормы заделов и незавершенного производства). Они используются для организации производственных процессов, оперативного планирования и регулирования хода производства;
- нормы и нормативы, для планирования основных технико-экономических показателей (нормы и нормативы использования средств труда, материальных затрат, затрат живого труда, оборотных средств);
- нормы и нормативы оценки принятых управленческих решений и результатов работы предприятия или его структурных подразделений (уровень рентабельности, показатели качества продукции, нормативы по освоению новой продукции и т.д.). Их назначение вытекает из самого названия.

В свою очередь большинство из рассмотренных норм и нормативов, используемых при планировании, может быть классифицировано по ряду других признаков (табл. 4.1).

Классификация норм и нормативов, используемых при планировании

Признак классификации	Разновидности норм и нормативов
По времени действия планового периода	перспективные текущие оперативные
По характеру распространения	заводские цеховые
По степени агрегирования	на изделие на узел на деталь на вид работ
По масштабам применения	индивидуальные групповые
По степени детализации	специфицированные сводные

Кроме этого, нормы можно классифицировать еще по нескольким признакам:

- по сроку действия нормы и нормативы подразделяются на стабильные и переменные. Стабильные нормы и нормативы остаются неизменными в течение длительного периода (несколько лет). К ним относятся прежде всего нормы и нормативы, устанавливаемые государством и касающиеся формирования и распределения прибыли. Это - ставки налогообложения, обязательных отчислений (например на социальные мероприятия), нормы амортизации и т.д.. Стабильный характер этих нормативов, величина которых не зависит от предприятия, позволяет правильно прогнозировать работу и принимать перспективные решения.

К переменным относятся те нормы и нормативы, которые корректируются предприятием или заменяются новыми при изменении условий вследствие усовершенствования техники, технологии, организации производства и труда. К ним практически принадлежат все нормы затрат ресурсов.

Применяемые нормы и нормативы должны быть прогрессивными, соответствовать современному уровню техники, технологии, организации производства и труда. Обоснованность норм зависит от методов их разработки и своевременного изменения с учетом изменений условий деятельности.

Конкретная методика расчета норм и нормативов зависит от вида нормируемых ресурсов. Но, несмотря на специфику нормирования отдельных видов ресурсов, можно выделить три основных метода разработки норм и нормативов:

- расчетно-аналитический,
- опытно-аналитический,
- опытно статистический.

Расчетно-аналитический метод состоит в том, что нормы и нормативы устанавливаются на основе анализа возможностей наилучшего использования ресурсов с одновременными инженерными вычислениями на основании технической документации. Этот метод наиболее обоснованный, но достаточно трудоемкий и требует квалифицированных нормировщиков, поэтому не может применяться всеми предприятиями самостоятельно. Расширению сферы его применения, особенно в серийном и единичном производстве, способствует централизованное разработки нормативов на типовые элементы работ, выполняемых на разных предприятиях одной или ряда отраслей промышленности. Сборники таких

отраслевых и межотраслевых нормативов должны разрабатываться соответствующими исследовательскими центрами (организациями), что существенно облегчает предприятиям устанавливать расчетно-аналитические нормы в конкретных условиях производства.

Опытно-аналитический метод предполагает установление норм и нормативов на основе изучения исследовательского выполнения нормированного процесса в производственных или лабораторных условиях. Например, определение норм затрат энергии или вспомогательных материалов на единицу времени работы машины соответствующими замерами их расходования в установленных режимах нагрузки, установление норм времени путем хронометражных наблюдений подобное. Этот метод считается научно обоснованным и дополняет расчетно-аналитический метод.

Согласно опытно-статистического метода, нормы и нормативы устанавливаются на основании опыта выполнения аналогичных работ в предыдущих периодах (статистически обработанные данные отчетов). Недостаток этого метода заключается в том, что он ориентируется на прошлый, иногда устаревший, опыт и не учитывает прогрессивных изменений в технике и организации производства. Этот метод пригоден для ориентировочных, прогнозных вычислений, когда невозможно или нецелесообразно устанавливать нормы другими способами.

Нормативная база предприятия - это сложная система, охватывающая десятки, а то и сотни тысяч норм и нормативов. Этой системой следует эффективно управлять. Непростой задачей здесь является оформление, хранение, поиск и обновление норм и нормативов. Все это осуществляется на основе единой автоматизированной системы управления (АСУ). Корректировка и замена норм и нормативов выполняются систематически, по мере изменения условий, влияющих на их величины. На средних и крупных предприятиях эта работа поручается специальному органу - бюро нормативного хозяйства (БНГ). Этот орган может осуществлять также методическое руководство разработкой отдельных групп норм.

4.3. Улучшение нормативной базы планирования

Процесс планирования представляет собой сложный комплекс научной и практической деятельности экономистов-менеджеров. Уровень его организации значительно влияет как на ход разработки плановых показателей, так и на конечные результаты производства и продажи товаров и услуг. Поэтому на всех этапах внутрифирменного планирования необходимо применять наиболее совершенные методы, технологию и средства научного обоснования планов предприятия. Всякий совершенный процесс планирования представляет собой по существу метод оптимизации предстоящей производственной деятельности персонала, а также текущей плановой работы руководителей и экономистов.

Улучшение нормативной базы планирования в каждой организации и на каждом предприятии осуществляется высшим руководством и специалистами планово-экономических служб. На малых предприятиях обычно не существует строгого разделения управленческих функций и руководители сами участвуют или организуют процесс планирования. На крупных предприятиях работа по составлению текущих и долгосрочных планов проводится, как правило, децентрализованно. На уровне подразделений выдвигаются бизнес-предложения, которые в дальнейшем могут составить основу будущего плана компании.

В мировой практике в зависимости от действующих форм разделения плановых функций, известны две основные схемы организации внутрифирменного планирования, называемые «сверху вниз» или «снизу вверх»: по первой схеме руководство определяет основные цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли, которые затем включаются в планы подразделений; по второй схеме поступают наоборот: расчет плановых показателей продажи продукции начинается с подразделений, а затем составляется единый план фирмы.

Существует и третья схема, которая предусматривает творческое взаимодействие «верхов» и «низов» в процессе составления общего внутрифирменного плана. Данная схема

является наиболее совершенной, поскольку планирование «снизу» и составление бюджета «сверху» представляют собой единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимоувязка и координация планов различных уровней управления предприятием.

Таким образом, правильный *выбор схемы разработки* внутрихозяйственных планов является одним из первых направлений улучшения нормативной базы планирования организациях и на каждом предприятии. Субъект должен выбрать такую схему планирования, которая позволяет наилучшим образом осуществлять качественную разработку и оперативный контроль планов производства и продажи продукции, и, в первую очередь – плана прибыли.

Одним из важнейших направлений улучшения нормативной базы планирования является *повышения качества планирования*, что заключается в совершенствовании методологии, развитии нормативной базы, росте профессионализма персонала, применении компьютерной техники, стимулировании разработчиков и исполнителей планов и др.

Совершенствование методологии планирования

Внутрифирменное планирование в рыночных условиях хозяйствования является свободной научной и практической деятельностью большой группы менеджеров различных уровней управления. Производители получили значительную свободу как в плановой, так и в хозяйственной деятельности. В этих условиях главная задача всех экономистов-плановиков заключается в выборе оптимальных плановых показателей предстоящей производственно-финансовой деятельности при существующих ограничениях имеющихся ресурсов. Отсюда вытекает и основное направление *совершенствования методологии планирования*, заключающееся в повышении точности соизмерения затрат и результатов предстоящей производственной деятельности при наиболее полном учете взаимодействия системы рыночных факторов. Для качественного планирования нужны такие измерители, которые помогают определять не только высокие конечные результаты, но и те предельные нижние и верхние показатели, которые в действующих условиях не следует переступать. В качестве таких измерителей, способствующих максимизации прибыли на отечественных предприятиях, могут быть взяты используемые в зарубежной экономической теории показатели предельного дохода, валовой выручки и др. Применяемая методика планирования должна непременно способствовать выбору оптимальных планируемых показателей из ряда альтернативных вариантов предлагаемых бизнес-проектов.

Повышение качества внутрифирменного планирования на основе совершенствования методологии измерения затрат и результатов предполагает широкое применение *прогрессивных нормативов* расходования экономических ресурсов на производство продукции, товаров и услуг.

В этих условиях выдвигается на первый план необходимость совершенствования всей нормативной базы и создания целостной системы экономических нормативов или индикаторов.

Совершенствование методологии и нормативной базы внутрифирменного планирования предусматривает повышение профессионального уровня экономистов-менеджеров. Специалисты должны владеть теорией внутрифирменного рыночного планирования и обладать необходимыми практическими навыками, что может стать в дальнейшем своего рода научной и методической основой формирования у каждого работника устойчивых профессиональных умений и творческих способностей к выполнению плановой деятельности. Это также должно предусматривать улучшение не только теоретической, но и практической подготовки молодых экономистов-менеджеров. Поэтому в подготовке высококвалифицированных специалистов должны быть заинтересованы все взаимосвязанные участники: нынешний студент и его преподаватели, а также будущий специалист и его руководители.

Совершенствование внутрифирменного планирования в современных условиях основывается на тесном взаимодействии научных, методических, производственных и человеческих факторов. Этот процесс совершенствования планов и роста результатов

должен быть непрерывным. Он вызван повышением требований к специалистам во всех сферах человеческой деятельности. Новые потребности рынка служат основным регулятором совершенствования трудовой деятельности всех категорий персонала, включая и сферу внутрифирменного планирования. Поэтому совершенствование планирования должно стать на всех предприятиях основой повышения эффективности производства и уровня доходов персонала и служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития каждой организации, предприятия и работника.

Душенькина Е.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Елена Алексеевна Душенькина http://www.e-reading.club/bookreader.php/99984/Dushen%27kina_-_Ekonomika_predpriyatiya__konspekt_lekciii.html

Ильин А.Н. Формирование нормативной базы для планирования внедрения и использования вычислительной техники в народном хозяйстве: Автореферат дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 / Александр Николаевич Ильин. – М.: РАНХ, 1984. – 194 с.

ЛИТЕРАТУРА

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005.

Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебник. - Мн.: Новое знание, 2004.

Методические рекомендации по планированию, учёту и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) на промышленных предприятиях Министерства промышленности. - Мн.: РУП “Промпечать”, 2004.

Основные рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Республики Беларусь. - Мн.: ГИПП “Промпечать”, 2002.

Экономика предприятия. Учебник для вузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля и В.А.Швандера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.