

## 10.2. НОРМЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ревуцкий Л.Д., к.т.н., с.н.с., консультант по вопросам управленческого аудита и оценки производственной мощности, уровня экономического развития и стоимости предприятий

В статье обосновывается целесообразность разработки и внедрения на предприятиях производственных норм продуктивности, практическое применение которых рано или поздно приведет к значительному улучшению использования их производственного и производительного потенциала и соответствующему повышению экономической эффективности хозяйственной деятельности этих объектов. Указан круг юридических и физических лиц, заинтересованных в выполнении такой работы, и лиц, по мере своих сил тормозящих ее проведение. Перечислены первоочередные меры, осуществление которых будет способствовать решению актуальных задач стратегического и тактического развития предприятий, повышению качества разрабатываемых ими бизнес-планов.

Сегодня вряд ли найдется экономически грамотный человек, который станет утверждать, что нормы выработки (производительности, продуктивности труда) для производственных рабочих предприятий не нужны, что можно обойтись без них. В то же время практически нельзя встретить экономически подкованного человека, который бы задался вопросами: нужны ли нормы выработки (производительности, доходопроизводительности, прибылепроизводительности, продуктивности, фондоотдачи, трудоотдачи) для предприятий и их производственных подразделений, как эти нормы разрабатывать и внедрять и какую роль они могут играть в развитии экономики как самих предприятий, так и их объединений в различные корпоративные, административно-хозяйственные и территориальные образования?

Разработка норм выработки для предприятий и их производственных подразделений стала возможной только после того, как в конце XX века появилась глубоко проработанная и проверенная на практике методология определения нормативной производственной мощности (производственного потенциала) и нормативной продуктивности (производительного потенциала) предприятий и их производственных подразделений вплоть до отдельных структурных рабочих мест с различным количеством основных производственных рабочих [1, 2]. Несколько позже появились статьи, которые показывали основные направления практического применения норм выработки для предприятий при экономическом анализе результатов их хозяйственной деятельности, для оценки эффективности работы управленческих команд производственных объектов, определения их рыночной стоимости и управления величиной этого показателя и др. [3, 4, 5].

Суть предлагаемой инновации состояла в том, чтобы показатели фактических объемов производства продукции, работ и / или услуг, дохода и прибыли предприятия при анализе результативности и эффективности их работы в отчетном периоде времени сопоставлялись (сравнивались) не только с соответствующими плановыми показателями или же с фактическими показателями за прошедший (предшествующий) аналогичный отчетный период календарного времени, как это делается в настоящее время, но и с соответствующими нормами выработки, разработанными и утвержденными для рассматриваемых экономических

единиц. Таким образом, вместо общепринятых цепочек сопоставления: «план-факт» и «прошлый факт – отчетный факт» предлагается использовать цепочку «норма – план (или факт базы сравнения) – факт».

Существующая практика сравнения отчетного факта с планом (а план обычно представляет собой скорректированный в сторону некоторого повышения факт аналогичного предшествующего периода) и отчетный факт с фактом прошлого периода тщательно маскирует неэффективность работы управленческой команды (менеджмента) предприятия, если таковая имеет место.

Сопоставление факта с нормой выработки для предприятия сразу же объективно показывает, чего стоят его управленцы.

Нормы выработки для производственных рабочих нужны прежде всего для контроля производительности их труда и его оплаты, тогда как нормы выработки для предприятий и их производственных подразделений необходимы для контроля результативности и эффективности работы, а в конечном итоге и оплаты труда производственных менеджеров низового, среднего и высшего эшелона управления предприятием.

Производственные рабочие, систематически не выполняющие установленные для них нормы выработки, как правило, подвергаются тем или иным видам материального и морального наказания вплоть до перевода на более простую и менее оплачиваемую работу или увольнения.

При отсутствии установленных норм выработки для предприятий и их структурных звеньев менеджеры производства, как бы неэффективно они работали, обычно остаются безнаказанными, и это несправедливо.

Производственным менеджерам сегодня невыгодно устанавливать норму выработки подконтрольному объекту, и они такую задачу себе не ставят и не решают в ущерб экономике своего предприятия, общества и государства.

Для предприятий характерны не одни единственные нормы выработки, как это обычно бывает для производственных рабочих узкой специализации, а системы взаимосвязанных норм в натурально-вещественных, условных, приведенных и стоимостных единицах измерения. Примеры единиц измерения норм выработки предприятий:

- штуки;
- погонные квадратные и кубические метры;
- тонны;
- декалитры;
- киловатты,
- программно-комплекты;
- условные емкости;
- условные объемы работ;
- приведенные показатели и др.

Расчетные нормы выработки предприятий могут быть получены для каждого наименования номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, а также для предприятия в целом, его подразделений и отдельных структурных и персональных рабочих мест в наиболее подходящих для каждого конкретного случая натуральных, условных, приведенных и стоимостных единицах измерения.

Нормы выработки предприятий могут быть рассчитаны для любого по продолжительности периода календарного времени. Чаще всего обычно используют часовые, сменные, дневные, суточные, декадные, ме-

сячные, квартальные, полугодовые и особенно годовые нормы выработки предприятий.

Все нормы выработки для предприятий представляют собой произведение его соответствующей нормативной производственной мощности, измеряемой в нормо-часах на рассматриваемую единицу календарного времени, на соответствующий коэффициент пересчета (трансформации) этой мощности в ту или иную норму выработки.

Ниже для примера приведена формула для определения годовой нормы валовой доходопроизводительности предприятия (*Нздп*):

$$Нздп = \frac{M * Чср * Рсв * Фсв * Курв св * (1 - Кр св) * Кэ св * (1 - Из)}{Дн-ч},$$

где

*M* – количество наименований структурных рабочих мест (СРМ) предприятия для выполнения основных работ по производству продукции, работ и услуг;

*Чср* – среднее число на предприятии СРМ основных работ производства (СРМ орп) одного и того же наименования;

*Рсв* – средневзвешенное число персональных рабочих мест (ПРМ) основных производственных рабочих (ПРМ орп) на одном СРМ орп;

*Фсв* – средневзвешенный нормативный годовой фонд рабочего времени одного СРМ орп предприятия при двухсменном или иных нормативных режимах его использования, часы;

*Курв св* – средневзвешенное нормативное значение коэффициента эффективности использования рабочего времени на СРМ орп предприятия с учетом физического износа последнего;

*Кр св* – средневзвешенное значение коэффициента резервирования производственной мощности для СРМ орп предприятия;

*Кэ св* – средневзвешенное нормативное значение коэффициента уровня техники, технологии и организации производств на СРМ орп предприятия (с помощью этого коэффициента учитывают масштаб производства и осуществляют трансформацию затрат труда из чел-ч в нормо-ч);

*Из* – экономический износ предприятия;

*Дн-ч* – удельная нормативная валовая доходопроизводительность предприятия в расчете на один нормо-час затрат труда его основных производственных рабочих, тыс. руб. или условных денежных единиц.

Физический износ предприятия учитывают путем прибавления к плановым потерям рабочего времени основных производственных рабочих неплановых потерь, вызванных физическим износом технологического оборудования и организационно-технической оснастки, а также зданий и сооружений предприятия, что непременно отражается на величине коэффициента *Курв св*.

Методы определения величины *Из* приведены в статье [6].

С помощью соответствующих коэффициентов пересчета от нормы *Нздп* предприятия нетрудно перейти к нормам производства добавленной стоимости (условно-чистой продукции), чистого дохода (чистой продукции), прибыли до вычета налогов и процентов и чистой прибыли. Значения упомянутых коэффициентов пересчета устанавливают исходя из структурного состава показателя *Дн-ч*.

В приведенной формуле в квадратных скобках представлен показатель нормативной производственной мощности предприятия на момент ее определения. Все другие нормы выработки рассматриваемого предприятия могут быть получены по аналогичным формулам для любых единиц измерения. Разница будет только в характере и значениях соответствующих коэффициентов пересчета, будь то основная трудоемкость производства единицы выпускаемой продукции, условного объема работ и т.д.

Кто же больше всех заинтересован в том, чтобы знать нормы выработки (продуктивности) конкретного предприятия? В числе таких лиц:

- собственники-владельцы и директора предприятия, его инвесторы и кредиторы;
- члены наблюдательных советов и ревизионных комиссий акционерных обществ;
- мажоритарные и миноритарные акционеры;
- страховщики;
- налоговики;
- экологи;
- местные власти и власти отраслевые;
- члены трудового коллектива;
- партнеры предприятия.

Нетрудно заметить, что причины такого интереса у многих из них разные, но все они хотели бы, чтобы предприятие, к которому они имеют то или иное отношение, работало на полную производственную мощность, выполняя все установленные для него нормы продуктивности. Только на этом режиме конкурентоспособность выпускаемой продукции оказывается максимальной, технико-экономические показатели предприятия – наилучшими, заработная плата работников – наивысшей, социальный пакет каждому из них – наибольшим.

Есть и такие, для кого открытая информация о степени производственной загрузки своего предприятия нежелательна. Среди этих людей – производственные менеджеры разных рангов и маркетологи, которые являются основными виновниками недогрузки предприятия, если таковая имеет место. В их интересах всячески скрывать данные о невысоком фактическом уровне экономического (производственного и коммерческого) развития предприятия, однозначно характеризующем степень их профессиональной состоятельности или же несостоятельности.

По каким причинам заинтересованные лица не спрашивают у производственных менеджеров: почему предприятие производит продукции намного меньше, чем могло бы?

- Во-первых, мало кто знает, что нормы выработки для предприятий поддаются несложному расчету, а экономический и социальный эффекты от их внедрения значительны;
- во-вторых, недостаточная экономическая грамотность, слабый образ экономического мышления не позволяют многим заинтересованным лицам созреть для таких вопросов;
- в-третьих, никто не разъясняет, что дает работа предприятия в наиболее эффективном режиме использования его производственных и производительных возможностей каждой группе заинтересованных лиц;
- в-четвертых, в ВУЗах и техникумах, в учебниках и учебных пособиях экономического профиля о нормах продуктивности предприятий не говорится ни слова. Такое положение не может длиться бесконечно долго.

Рано или поздно люди сообразят, что в первую очередь нужно спрашивать у членов управленческой команды предприятия.

Результативность и эффективность работы основных производственных рабочих предприятия обычно контролируют путем ежемесячного мониторинга уровня (процента) выполнения производственной нормы выработки каждого из них, представляющего собой отношение фактической продуктивности рабочего к ее нормативной величине в соответствующих единицах измерения. Показатель этого уровня оценивают в долях единицы либо в процентах. Массовое перевыполнение производственных норм выработки производственными рабочими приводит к периодическому пересмотру этих норм в сторону увеличения. Случаи снижения установленных норм выработки на практике не наблюдаются.

Аналогичным образом результативность и эффективность работы управленческой команды предприятия оценивают по достигнутому уровню выполнения норм выработки, установленных для этого предприятия. Этот показатель имеет ряд синонимов:

- уровень производственной загрузки предприятия;
- уровень экономического (производственного и коммерческого) развития;
- экономическая активность;
- деловая активность предприятия;
- уровень экономического порядка на предприятии.

Определяют этот показатель отношением фактического объема выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг, фактического объема продаж и его структурных элементов за отчетный период календарного времени к соответствующим нормам выработки предприятия и его производственных подразделений за этот же период времени в соответствующих единицах измерения. Размерность этого показателя: доли единицы или проценты. Систематический мониторинг такого важного параметра контроля и управления продуктивностью предприятия и его структурных звеньев (не реже одного раза в год) позволяет проводить количественную и качественную проверку производственных менеджеров предприятия на профессиональную пригодность и принимать адекватные меры по материальному и моральному вознаграждению менеджеров, успешно справляющихся со своими обязанностями, и наказанию тех, кто с этими обязанностями не справляется либо справляется плохо. Самых слабых управленцев следует переводить на более легкую работу, а при отсутствии таковой – увольнять.

Целесообразно разрабатывать и вводить на предприятиях системы депремирования производственных менеджеров за отсутствие планируемого прогресса в увеличении производственной загрузки и выполнении норм продуктивности управляемых ими производственных единиц и в том числе предприятий в целом. Прогрессу в этом деле будет способствовать также введение определенной платы за недоиспользование производственного и производительного потенциала предприятий.

Некоторые представители делового мира считают, что в рыночных условиях на приватизированных и просто в купленных и перекупленных частным образом предприятиях собственники-хозяйственники и нанятые ими менеджеры могут делать все, что хотят:

- загружать свое предприятие частично или полностью;
- работать в убыток или прибыльно;
- останавливать или не останавливать производство, и т.п.

На первый взгляд, эти люди как будто бы правы. Однако, на самом деле, учитывая круг юридических и физических лиц, общества и государства, заинтересован-

ных в том, чтобы предприятия работали как можно более эффективно, это не так. Органы местного самоуправления и отраслевые власти всегда могут поинтересоваться: на каких условиях и за какие деньги приобретено предприятие? Сколько оно платит за производственное имущество и земельный участок, на котором расположено, и какова их рыночная стоимость? Почему законсервированы некоторые рабочие места, что влияет на уровень безработицы? Почему уплачиваемые налоги меньше тех, которые должны быть? Почему загрязнения окружающей среды производственными и бытовыми отходами не компенсируются соответствующими рыночными проплатами и т.д.? Отсюда становится ясным, что у любого предприятия есть латентные обязательства перед обществом и государством, которые оно должно выполнять, но в полном объеме не выполняет. У власти всегда найдутся рычаги заставить нерадивого хозяйственника работать лучше.

Рано или поздно неэффективные собственники, не уделяющие необходимого внимания решению задач достижения наибольшей результативности работы принадлежащих им предприятий, обязательно будут вытеснены из экономики. Тем более что такие предприятия всегда будут стоять в первом ряду объектов для рейдерского захвата. Большинство собственников предприятий в обозримом будущем будет вынуждено самым серьезным образом заняться наведением экономического порядка в своих пенатах, иначе в условиях глобализации выжить они не смогут.

Какие меры, принимаемые в первую очередь, будут способствовать ускорению процесса наведения экономического порядка на предприятиях, существенному улучшению использования их производственных и коммерческих возможностей?

В числе этих мер:

- инвентаризация, аттестация и рационализация структурных рабочих мест предприятий для выполнения основных работ по производству продукции и / или оказанию услуг;
- персональный учет и аттестация основных производственных рабочих предприятий с оценкой их профессионального мастерства, способности своевременно выполнять установленные для них нормы выработки и срочные производственные задания;
- инвентаризация, аттестация и рационализация рабочих мест производственных менеджеров и других членов управленческих команд предприятий, включая администраторов высшего эшелона;
- персональный учет и аттестация каждого члена административно-управленческого аппарата предприятий с оценкой его профессиональной состоятельности, восприимчивости к инновациям и креативности;
- профессиональная переподготовка менеджеров всех эшелонов управления предприятиями на специальных курсах повышения квалификации, организованных с целью научить слушателей методам решения задач повышения эффективности использования производственного и производительного потенциала тех экономических единиц, которые они возглавляют;
- разработка, утверждение и внедрение в повседневную жизнь предприятий системы норм их продуктивности в различных единицах измерения;
- введение порядка ежемесячного мониторинга показателей уровней производственного и коммерческого развития предприятий и их структурных подразделений;
- регулярное проведение мозговых атак наиболее активных и креативных членов трудовых коллективов предприятий по вопросам расширения диверсификации производственной деятельности на имеющихся мощностях;

- введение платы за недоиспользование производственных и сбытовых возможностей предприятий;
- введение системы депремирования производственных менеджеров и руководства предприятий за невыполнение установленных норм продуктивности вверенных им экономических объектов.

Указанный перечень не окончательный. Практика применения этого перечня покажет, в каких направлениях его необходимо расширять.

## ВЫВОД

С максимальной долей уверенности можно утверждать, что предлагаемые к внедрению нормы продуктивности предприятий являются наилучшими ориентирами для разработки научно-обоснованных бизнес-планов стратегического и тактического развития производственных объектов народного хозяйства страны.

## Литература

1. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. 128 с.
2. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. – М.: Перспектива, 2002. 240 с.
3. Ревуцкий Л.Д. Рационализация информационной базы для экономического анализа и контроля основных результатов работы предприятия. – М.: // «Менеджмент сегодня», №4, 2006. С. 240-250.
4. Ревуцкий Л.Д. Методы определения уровней экономического развития и экономического роста предприятия, потенциала, темпов, динамики, планов и прогнозов изменения этих показателей. – М.: // «Консультант директора», №8, 2007. С. 22-27.
5. Ревуцкий Л.Д. Элементарные формулы для определения рыночной стоимости и рыночной цены предприятий и других бизнес-объектов нормативно-доходным методом. – М.: // «Вопросы оценки», №2, 2004. С. 40-44.
6. Ревуцкий Л.Д. Сущность экономического износа предприятия и упрощенные методы его оценки. – М.: // «Вестник машиностроения», №9, 2006. С. 81-83.

*Ревуцкий Леопольд Давыдович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Прежде чем строить тысячи новых предприятий для производства намеченных объемов тех или иных видов продукции, работ и услуг, следует тщательно разобраться в том, нельзя ли эти объемы полностью или частично производить на свободных (резервных) мощностях уже существующих бизнес-объектов, производственный и производительный потенциал которых недоиспользуется. Возможности диверсификации имеющихся производств в условиях известной ограниченности производственных и природных ресурсов, возрастающей необходимости как можно лучше защищать окружающую среду от промышленных и бытовых загрязнений позволяет такую работу выполнять и делает ее экономически эффективной.

Разработка норм продуктивности для предприятий дает возможность выявлять все имеющиеся резервы производства, определять достигнутый уровень экономического (производственного и коммерческого) развития предприятия, технологам и маркетологам которого остается только выбрать номенклатуру и ассортимент, а также объемы выпуска продукции в порядке диверсификации в определенной степени специализированного производства. Автор статьи убедительно аргументирует целесообразность проведения работы по установлению рассматриваемых норм выработки для предприятий, впервые предлагает ввести плату за недоиспользование производственных возможностей действующих предприятий и систем депремирования членов их управленческих команд за неспособность обеспечивать работу этих экономических объектов в режимах, близких к оптимальным для собственных работников, общества и государства.

В статье поднимаются актуальные для развития нашей экономики вопросы и публикация ее заслуживает интереса читателей и редакции журнала «Аудит и финансовый анализ».

*Котилко В.В., д.э.н., профессор, академик РАЕН*

## 10.2. NORMS PRODUCTIVITY FOR THE FACTORIES

L.D. Revutsky, Candidate of Science (Technical), Senior Researcher, the Consultant concerning administrative audit and technological measures of capacity, a Level of Economic Evolution and Costs of the Firms

In the article the expediency of development and a heading at the factories of a job rate of the productivity which practical application will lead sooner or later to the significant improving of usage of their industrial and efficient potential and an appropriate raise of economic efficiency of economic activities of these plants is justified. The circle legal and the physical persons interested in accomplishing of such job and persons in process of the forces braking its conducting is indicated. The prime measures which realisation will promote a solution of actual commitments of strategic and tactical evolution of the factories, are enumerated improvement of quality of business plans developed by them.