**7.2. ВИДЫ НОРМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ**

Важным условием правильного формирования и рационального использования [запасов](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) является [нормирование](http://www.smartcat.ru/Referat/qtzegramdj/) [запасов](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) и [расходов](http://www.smartcat.ru/Referat/Audit/ltaejramyo/).

Нормы [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) характеризуют минимальные [запасы](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) [материальных ценностей](http://www.smartcat.ru/Referat/atfegramnz/), которые необходимы предприятию для нормальной [производственной деятельности](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ftseiramsu/) и определяются в днях [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) или в рублях. [Нормы](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) вычисляются для каждого вида [сырья](http://www.smartcat.ru/Referat/itsekramvr/) и [материалов](http://www.smartcat.ru/Referat/wtaeqramjd/).

Различают следующие виды норм производственных [запасов](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/):

—  подготовительные,

— текущие,

— страховые,

— сезонные,

—  резервные,

— серийные,

—  переходящие.

***Норма производственного***[***запаса***](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/)*—*это плановая величина (мера) необходимого уровня [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) [материальных ресурсов](http://www.smartcat.ru/Referat/zteegramma/) для обеспечения ритмичного процесса производства. Методы расчета [нормы](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) производственного [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) дифференцируются в [зависимости](http://www.smartcat.ru/Referat/ltzepramyo/) от того, являются они регулярными в течение года или сезонными.

При регулярных поставках [норма](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) производственного [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) определяется как плановая мера среднего уровня [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) между двумя смежными поставками и представляет собой сумму текущего, подготовительного и страхового [запасов](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/). Она рассчитывается с учетом применяемой формы снабжения (транзитной или складской). При транзитной форме снабжения [норма](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) определяется по [норме](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) текущей, подготовительной и страховой, при складской форме — по текущей и подготовительной.

*Подготовительная*[*норма*](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/)— это часть [нормы](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) производственного [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/), обеспечивающая непрерывность [производственной деятельности](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ftseiramsu/) в определенный период времени, необходимый для выгрузки, приемки и подготовки [материала](http://www.smartcat.ru/Referat/wtaeqramjd/) к запуску в производство.

Подготовительная [норма](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) определяется как сумма периодов времени, необходимых на выполнение операций от подготовки [материала](http://www.smartcat.ru/Referat/wtaeqramjd/) к запуску в производство.

*Текущая*[*норма*](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/)— это часть [нормы](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) производственного [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/), обеспечивающая непрерывность [производственной деятельности](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ftseiramsu/) при равномерном поступлении и расходовании [материальных ресурсов](http://www.smartcat.ru/Referat/zteegramma/).

Текущая [норма](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) используется для расчета и анализа [нормы](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) производственного [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/). Рассчитывается в следующей последовательности.

1. На основании карточки складского учета определяется частота поставок потребителю в год.

2. Определяется средний интервал между поставками:

Если частота поставок менее 5 дней, [норма](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) текущего [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) может быть равной [интервалу](http://www.smartcat.ru/Referat/ttneeramgg/) поставки, так как задержка с получением таких [материалов](http://www.smartcat.ru/Referat/wtaeqramjd/) всего на один 1 может нарушить бесперебойную работу предприятия.

*Средний текущий*[*запас*](http://www.smartcat.ru/Referat/ntzepramam/)является важным показателем для контроля [запасов](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/), он определяет [среднюю величину](http://www.smartcat.ru/Referat/atkekramnz/) средств, вложенных в [запасы](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) и [среднюю стоимость](http://www.smartcat.ru/Referat/Audit/htkekramus/) их содержания. Такой упрощенный случай в практике не встречается, так как [запасы](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) не могут пополняться немедленно из-за колебаний [интервалов](http://www.smartcat.ru/Referat/ttneeramgg/" \o "Интервал)поставок, а продажа запасных частей нестабильна ввиду колебаний [спроса](http://www.smartcat.ru/Referat/Forex/itjekramvr/).

Для удовлетворения [спроса](http://www.smartcat.ru/Referat/Forex/itjekramvr/) в любой [момент](http://www.smartcat.ru/Referat/Forex/ktweqramxp/), независимо от задержек в поставках или скачков заказов, в систему [управления](http://www.smartcat.ru/Referat/Audit/ttielramgg/) включают страховые [запасы](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/).

*Страховой*[*запас*](http://www.smartcat.ru/Referat/ntzepramam/)предусмотрен для предупреждения последствий, связанных со сбоями в снабжении, например, задержкой [материалов](http://www.smartcat.ru/Referat/wtaeqramjd/) в пути, нарушением поставщиком условий и др.

Норма страхового [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) устанавливается по каждому виду [материалов](http://www.smartcat.ru/Referat/wtaeqramjd/) в пределах 30—50% от [нормы](http://www.smartcat.ru/Referat/itbeqramvr/) текущего [запаса](http://www.smartcat.ru/Referat/stvedramfh/) в [зависимости](http://www.smartcat.ru/Referat/ltzepramyo/) от частоты поставок, численности и отдаленности поставщиков.

### Блоки управленческой информации

Для руководителей с учетом основных сфер их ответственности и целей, стоящих перед ними, я бы выделила следующие важные блоки управленческой информации, с которой можно работать на регулярной основе:

#### Директор по производству:

* производственная себестоимость производимой продукции или услуг (по видам или по заказам в зависимости от специфики производства);
* динамика и структура незавершенного производства;
* объемы выпуска продукции по видам и/или заказам (в натуральных показателях);
* объемы произведенной продукции, поступающей на склад готовой продукции;
* динамика и структура запасов сырья, материалов, комплектующих.

#### Директор по продажам:

* структура продаж по видам продукции, по клиентам, срокам платежей;
* динамика реальной отгрузки товаров;
* динамика и структура запасов продукции на складе готовой продукции;
* затраты на реализацию продукции и доставку ее до потребителя;
* план поступления произведенной продукции на склад готовой продукции по дням, неделям;
* динамика и структура дебиторской задолженности по проданной продукции.

#### Финансовый директор:

* исполнение бюджета денежных средств, включая поступления и расходы;
* затраты подразделений на ведение хозяйственной деятельности;
* величина и структура полной cебестоимости производимой продукции или услуг;
* отчет о прибылях и убытках;
* динамика дебиторской и кредиторской задолженности.

**Генеральному директору**неплохо было бы иметь все блоки информации хотя бы еженедельно, а когда надо внедрять изменения и усовершенствования – то и чаще. Эти блоки можно «свернуть», ведь при необходимости каждый из них может быть раскрыт более детально, подробно. В случае малых и средних предприятий нередка практика, при которой генеральный директор берет на себя часть функций директоров подразделений (например, финансового директора). Тогда ему есть смысл непосредственно работать с развернутыми блоками управленческой информации, предназначенной для соответствующего директора.  
Еще одними очень важными адресатами управленческой отчетности являются **акционеры компании**(не акционеры-менеджеры в функции менеджеров, а просто акционеры), прежде всего те, кто принимают активное участие в стратегическом управлении компанией. Для них важными блоками являются расчетные данные, характеризующие стоимость компании, сведения о структуре и динамике себестоимости, долях рынка, приходящихся на компанию, об исполнении важнейших контрактов и о ходе реализации новых проектов.   
Все вышеперечисленные блоки управленческой информации для разных пользователей можно напрячься и собрать один раз, чтобы получить реальную картину бизнеса на какой-то конкретный момент. Однако наибольшую информативность и полезность данные управленческой отчетности могут представлять, только если они собираются на регулярной основе, на основе установленных принципов сбора и систематизации, сравниваются с запланированными показателями, а в идеале – и со среднеотраслевыми или данными ближайших конкурентов.  
В таком случае управленческая отчетность становится важным элементом планирования, контроля, достижения эффективности. Отклонения фактических данных от, например, планировавшихся вызывают необходимость анализа: почему? Несовпадения, правда, в ряде случаев могут быть из-за неаккуратного планирования или нереальных целей, но при регулярной плановой работе такая ситуация постепенно меняется, и анализ причин отклонений дает реальную картину проблем.

<http://v8.1c.ru/enterprise/9/92.htm>

<http://www.fd.ru/articles/24374>