

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ РЕСУРСАМИ

На думку багатьох дослідників, рішення проблеми продуктивності праці в Україні перебуває в зародковому стані. До того ж, причини цього виявляються більш у небажанні займатися цим питанням, чим у нездатності правильно робити вимір продуктивності праці.

Теоретики й практики на ту ж саму проблему, найчастіше, дивляться по-різному. На відміну від природничих наук, сфера управління потребує не просто в моделі, що гранично точно описує досліджуваний об'єкт, а в такий, котра дозволяє впливати на нього з урахуванням обмежених ресурсів (зокрема, фінансових) та з використанням стислої інформації. Для керівника важлива хороша чисельна оцінка, що дозволяє виводити керований об'єкт на задані параметри розвитку. І якщо це можна зробити за допомогою грубих розрахунків, то вони його влаштовують.

В умовах сильної інфляції прямі показники ефективності підприємства – прибутковість, необхідно доповнити непрямыми – продуктивністю праці. Крім того, варто додати, що показники продуктивності, що більш точно характеризують організаційно-технологічний потенціал підприємства в порівнянні з конкурентами, допомагають розробляти й здійснювати ринкову стратегію. Тому не випадково, що теоретики призивають до використання багатофакторних моделей, але на практиці їхнє впровадження йде досить мляво. Однієї із причин, що призводять до цього, є відсутність у менеджерів навичок проведення таких розрахунків, чим складніше розрахунки, тим більше витрати на їхнє проведення й тим важче їх використовувати практично. Досвідчені керівники намагаються уникати багатьох ненадійних показників продуктивності. Вони прагнуть до простих цифр, які приблизно виражають передбачувані відносини між витратами й результатом.

Повсякденний контроль може бути набагато ефективніше проведений за допомогою приватних показників продуктивності праці, норм виробітку й суб'єктивних оцінок. Вирішальний фактор у виборі відповідних вимірників – потреби керування:

- для вищих ешелонів потрібна інформація для завдань стратегічного планування, при цьому необхідно знання про прибуток і продуктивність, але не обов'язкова висока точність цих оцінок і деталізований опис всіх витрат і результатів праці;

- на більш низьких рівнях (цех, група, індивід), звичайно, не потрібна інформація про ціни, тому що на цьому рівні не вирішуються питання заміни різних факторів виробництва (мається на увазі жива праця, техніка), але потрібна детальна інформація про витрати й результати праці.

Для врахування представлених вимог пропонується метод умовної одиниці. Суть методу полягає у зведенні вартості виробів і виконуваних операцій до умовної одиниці виміру. Метод, ґрунтується на припущенні про те, що відношення між вартостями будь-яких двох похідних операцій, виконуваних на тому самому підприємстві, з перебігом часу не змінюється. Можуть змінюватися вартості кожної операції, але відношення між вартостями зберігає постійне в часі значення. Внесення, будь-яких вдосконалень у ту або іншу операцію, напевно, означає появу нової операції.

Умовна одиниця (УО), за своїм змістом, близька до загальноновизнаної умовної одиниці (до американської валюти – долар). На багатьох підприємствах вона використовується, як альтернатива нестабільній вітчизняній валюті. У нашому випадку, пропонується використовувати умовну одиницю, як внутрішню валюту, захищену від зовнішнього впливу інфляції й спекулятивної курсової різниці.

Розрахунок продуктивності, з використанням умовної одиниці: по-перше, передбачає облік девальвації або ревальвації цін (зважування за базисними цінами) витрат і результатів праці; по-друге, формування постійної відносної цінності між всіма ресурсами, що використовуються у виробничому процесі.

Кількість умовних одиниць для кожного з ресурсів відповідає їх відносній цінності у виробничій системі підприємства та дорівнює відносній величині та не змінюється протягом досить тривалого часу.

Фактична ціна трудових ресурсів, в грошовому виразі, постійно змінюється, але на більшості підприємств відношення між вартостями (відносна цінність) ресурсів тривалий час залишається незмінною та представлена в тарифно-кваліфікаційній сітці. Між іншими ресурсами, теж присутня відносна цінність. Так, між бензином А95, А92 і так далі, співвідношення в вартості й енергетичній цінності залишається постійною протягом тривалого часу.

Зміна в вартості відбувається у трьох випадках: по-перше, коли змінюється якість ресурсу – більш октановий бензин А98; по-друге, зміна цінності даного ресурсу по відношенню к всім іншим – закінчуються запаси нафти, збільшуються цінність і ціна на бензин; по третє, основний ресурс бензин

замінюється більш дешевшим аналогом – електроенергією. Таким чином, в трьох випадках є поява нового ресурсу, більш якісний, більш цінний чи альтернативний ресурс.

Представлена система економічної інформації, на основі умовної одиниць всіх ресурсів, в першу чергу допоможе виконувати одну з основних функцій – контроль продуктивності виробництва на різних рівнях і в різних сферах. Так на рівні корпоративного менеджера для володіння інформацією про діяльність підприємства, пропонується використовувати наступні показники:

1. Обсяг виробництва – це кількість товарів, виражена в УО;
2. Продуктивність праці – це кількість зроблених умовних одиниць поділене на вартість витрат у гривнях (кількість УО на 1 гривню), або, більш інформативна, зворотна величина – вартість (ціна) УО в гривнях;
3. Результати реалізації товару (рентабельність праці) – прибуток в гривнях на обсяг виробництва в УО;
4. Рівень виробничої діяльності – співвідношення між числом товарів в УО, випущених підприємством і оптимальними можливостями підприємства по випуску цих одиниць (відношення фактичного до планового обсягів виробництва в УО).

Всі ці показники "вищого рівня" можуть бути розчленовані й проаналізовані на рівні служб і відділів відповідно до потреб їхніх керівників.

Залежно від виду промислового виробництва або за бажанням керівників, може бути отримана додаткова інформація. Наприклад, порівняльне процентне співвідношення реалізованих товарів до зробленого. Головною особливістю даної системи є те, що відомості, одержувані на самому початку в синтетичній формі, дозволяють визначити ту ситуацію, де потрібні допоміжні міри, обмежені й ефективні.

На сучасному підприємстві питаннями управління повинні займатися всі задіяні служби: керівні, адміністративні, бухгалтерські, інженерно-технічні та відповідальні за реалізацію продукції. Кожна з них у рамках своїх повноважень відповідає за матеріально-технічні засоби, наявні в їхньому розпорядженні. Їх основна мета – поліпшення кінцевих результатів. Але, незважаючи на розходження функцій, кожне підприємство є колективом людей, що перебувають у певній взаємозалежності. Успіх якого можливий тільки в тому випадку, коли діяльність всіх служб і відділів, а також і окремих працівників підпорядкована одній загальній меті.

Щоб відповідати сучасним вимогам, система управління підприємством повинна не тільки сприяти сформованій координації, але й стимулювати цей процес. Першочерговим завданням системи управління – є зміцнення цих зв'язків для максимальної концентрації зусиль всіх служб і відділів. Запропонований метод дозволить приблизитися до вирішення цього завдання.

Науково-технічна думка постійно розвивається в напрямку ускладнення виробничих завдань. Даний процес проявляється в пошуку засобів, що спонукують в новій якості знаходити інтерес до своєї праці. Кожна людина повинна усвідомлювати, що саме вона робить. Кращим засобом для цього є результат, представлений у зрозумілій формі. Прийняття умовної одиниці дозволяє поширювати виробничу інформацію в елементарній і зрозумілій формі на всіх рівнях. Відповідна інформація відображує обсяг виробництва за даний період, виражений в одиницях УО. У тих же одиницях обчислюються показники роботи цеху, окремого верстата або установки в кожний відрізок часу. Отримані дані щодня доводять до відомості їхніх безпосередніх виконавців, а також і до управлінських працівників. Знизиться необхідність прибгати до складних формул, що застосовуються теоретиками, та які, частіше, не відображають суті явища, а лише вводять в оману виробничників.

Умовна одиниця легше сприймається працівниками цехів, тоді як теоретичні показники важко доходили до рядових виконавців. Звідси виникає можливість широко інформувати робітників про економічну ситуацію на підприємстві, не прибгаючи до надмірної статистичної звітності, обходячись мінімумом показників.

На закінчення зазначимо, що використання умовної одиниці створює здорову основу для рішення оптимізаційних завдань. Її застосування, на думку автора, зіграє немаловажну роль, як в ефективному поширенні стислої виробничої інформації серед робітників та службовців підприємств, так й у кращому використанні виробничих матеріалів і робочої сили. У результаті зведення різних виробничих аспектів до одного вартісного показника, з'явиться можливість свідомого виконання доцільних маневрів різними ресурсами в ході виробництва. Нові можливості з'являться й у питаннях рішення проблем, пов'язаних із плануванням виробництва й капітальних вкладень.