

Баришнікова В.В., к.е.н, доцент
*Кафедра гуманітарних наук Дунайського інституту
Одеського національного морського університету
«Одеська національна морська академія»*

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КРІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Останнім часом економіка України та окремі підприємства стикаються з проблемою, що найкращі західні моделі та системи практично не працюють у вітчизняних умовах, або кардинально міняють свій вектор та ведуть до протилежних результатів.

Чому так відбувається? Відповідь очевидна, проблема у невідповідності вихідних умов діючої системи і тієї, що впроваджується. Однією з моделей, що отримала останнім часом найбільшу увагу є модель підвищення ефективності діяльності підприємств на підставі впровадження системи КРІ. Ця система дозволяє розвинути творчий потенціал співробітників і вивести компанію на новий рівень розвитку.

КРІ (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності), являють собою показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей [1].

КРІ нерозривно пов'язаний і є похідною системою сучасної концепції в управлінні, яка отримала назву «Управління по цілям». В основі даної концепції технології постановки, перегляду і контролю цілей та задач, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Основоположником даної концепції управління є Пітер Друкер.

У залежності від обраної стратегії компанії можуть використовуватися різні системи КРІ. У теорії розрізняють запізнюючі та випереджальні моделі КРІ, крім того, КРІ - це лише частина збалансованої системи показників діяльності підприємства, у якій установлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями і показниками для того, щоб побачити закономірності та взаємні фактори впливу. Крім того, уся система збалансованих показників "заточена" під стратегічні цілі

підприємства і нерозривно пов'язана з концепцією "Керування по цілям". У свою чергу концепція "Керування по цілям" є еволюційним етапом розвитку адаптивних організаційних структур керування. Даний тип структур керування прийшов на зміну жорстким бюрократичним (чи механістичним) організаційним структурам.

Ще І. Ансофф [2] у своїх роботах у середині минулого століття довів чіткий взаємозв'язок між структурою та стратегією. За його теорією, яка б не була ефективна й новаторська стратегія, при її впровадженні, в умовах жорсткої бюрократичної структури, стратегію не буде реалізовано, найчастіше стратегія просто змінити вектор і замість того, щоб прискорювати досягнення стратегічних цілей підприємства вона буде його гальмувати та "відкидати" назад.

Необхідно розуміти, що організаційна структура керування для підприємства, це як скелет, або каркас і зламати його дуже складно. Саме тому бюрократичні структури дотепер є найпоширенішими на вітчизняних підприємствах. Більш 70% організаційних структур сьогоденних підприємств побудоване по лінійно-функціональному принципу. І як показує досвід, дійсно це одні з найбільш стійких видів організаційних структур керування, до яких добре пристосовується бюрократичний апарат, технократія, а головне до них дуже швидко адаптуються працівники. Крім того, такі структури повністю влаштовують так званий "пасивний" тип працівників, які звикли "відбувати визначений час" на роботі, а за умови певної бюрократії ще й особливо "не напружуватися".

Структури даного виду можуть досить довго й "успішно" функціонувати в стабільних умовах і відсутність конкуренції.

Однак, сучасні процеси глобалізації світової економіки ведуть до росту й жорсткості конкуренції у всіх сферах. Лінійно-функціональні структури керування по своїй природі не здатні адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, вони виявляються абсолютно неконкурентоспроможними.

І ось до таких жорстких структур керівники вітчизняних підприємств намагаються застосувати адаптивні стратегії й гнучкі системи мотивації (наприклад КРІ). Слід відразу зазначити, що здебільшого вітчизняні підприємства

не зацікавлені в майбутньому розвитку, а зациклені на "негайному" виживання, рядові співробітники націлені на збереження своїх робочих місць, а лінійні керівники на збільшенні своєї влади.

І ось у таких умовах підприємство впроваджує систему КРІ. Головна проблема в тому, що самі керівники чітко і ясно не уявляють собі, що це таке, і єдиний прийнятний варіант, це змусити співробітників розробити цю систему показників для підприємства. А враховуючи, що немає універсальної системи КРІ для будь-якого підприємства, і звичайно ж, на відміну від західних компаній, наші підприємства зазвичай не користуються послугами консалтингових фірм, тому що це дорого й не зовсім звично для нас, можна представити, у що "недосвідчені працівники" перетворять КРІ на наших підприємствах.

Результат очевидний. Прекрасно працююча система на заході в наших умовах, як звичайно, буде "знівечена" до невпізнанності й призведе до абсолютно протилежних результатів, а саме до ще більшої бюрократії й диктатурі.

Як один з найбільш прогнозованих варіантів система КРІ з мотиваційної перетвориться в просто грошово-заохочувальну, за принципом "ти мені подобаєшся я тобі плачу премію". При цьому, враховуючи практично необмежену владу лінійних керівників на наших підприємствах, ми одержимо в найкращому разі патріархальне керування, а в гіршому диктатуру або тиранію. Крім того, замість творчих і ініціативних співробітників, ми одержимо працівників з "рабським мисленням" і "кріпосною покорою".

Сподіваємось на те, що перш ніж почнуть впроваджуватися будь-які ефективні західні моделі на наших державних підприємствах, відбудеться кардинальна зміна організаційних структур керування, розроблено й впроваджено стратегії розвитку, а головний систематичний і послідовний розвиток і навчання кадрового потенціалу та заміна застарілих бюрократичних стереотипів.

Література

1. Ключові показники ефективності — https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BF%D0%BE

%D0 %BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B5%D1%84%
D0%

B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф; пер. с англ. –М.:
Экономика, 1989. - 520 с.