

УДК 338.486.4

Галина Щука

професор кафедри географії і туризму

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

м. Берегове Закарпатської обл.

ТЕХНОЛОГІЯ УПОРЯДКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ХАОСУ В КОМПАНІЇ

Дослідник І. Адізес [1] стверджує, що кожна компанія переживає однакові етапи розвитку. Усього цих етапів десять і кожен з них має свої особливості. Закономірно, що керування компанією в період її зародження має відрізнитися від керування в період розквіту. Якщо цього не враховувати, реалізується небажаний сценарій і компанія перестає існувати. У цій публікації буде розглянуто окремі аспекти організації діяльності готельно-ресторанного комплексу в період, який І. Адізес називає «юністю».

Причини, що спонукали зупинитися саме на цій темі: по-перше, значна кількість дрібних і середніх підприємств ГРГ припиняє свою діяльність саме на цьому етапі, хоча, здавалося б, були певні успіхи і підприємство починає розширятися; по-друге, більшість засновників звинувачують у всіх негараздах менеджерів, які не змогли організувати роботу на потрібному рівні; по-третє, різноманітні тренінги виявляються малоефективними, і засновники, і менеджери після такого навчання почувають себе ошуканими. Звідси – бажання розробити технологію упорядкування підприємницького хаосу в компанії.

Почнемо з кінця: чому тренінги з керування не забезпечують очікуваний результат. Серед головних причин варто виокремити насамперед позицію засновника підприємства. Більшість із них мають власні погляди на розвиток підприємства і погоджуються впроваджувати лише окремі ідеї, не розуміючи, що треба змінювати систему керування загалом. Погоджуючись на навчання менеджерів, вони виявляються морально не готовими до цього кроку – передання повноважень.

З іншого боку, до цього виявляються не готовими самі менеджери. Отримавши туристичну освіту (у кращому випадку), молоді спеціаліс-

ти «напхані» теоріями вчених, які базуються на зарубіжному досвіді, вони далекі від реалій українського дрібного та середнього бізнесу. Відвідування тренінгів дає матеріал для роздумів (якщо поталанило з коучем), підвищує самооцінку, але результатів у практичній діяльності не гарантує. Менеджери, які «вийшли з народу (у минулому – офіціанти, бармени, кухарі)», не мають відповідної освіти, здебільшого не мають і достатньої ерудиції для вирішення проблем такого рівня.

Натомість, як стверджує І. Адізес [1], «юність» – це етап систематизації та наведення порядку в організації, що передбачає створення організаційної структури, визначення штатного розпису, складання посадових інструкцій тощо. І тут починаються проблеми. Усі знають, що кожна компанія виконує одні й ті самі функції, серед яких виробництво товару/послуги, фінансова, маркетингу, робота з клієнтом, кадрова тощо. У великих компаніях існує інженерна служба, транспортна, відділ постачання, логістики і тощо, а що робити на середніх, тим більше, дрібних підприємствах? Наприклад, І. Адізес переконує, що ці функції не може успішно забезпечувати один менеджер. Мінімум їх повинно бути два, а краще – чотири.

Яким може бути вихід для українських власників дрібного та середнього бізнесу? Незалежно від того, чи сам власник залишиться керівником, чи візьме на роботу одного чи кількох менеджерів, необхідним є таке:

- 1) чітко прописати всі функції діяльності підприємства;
- 2) установити, які функції можна поєднати;
- 3) визначити оптимальну на цьому етапі кількість працівників, які можуть забезпечити ефективне виконання визначених функцій;
- 4) розробити нормативну документацію (прописати посадові інструкції, бізнес-процеси, чек-листи, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці тощо).

Щоб з'ясувати, чи всі аспекти діяльності враховано, необхідно відстежити повний бізнес-процес і перевірити, щоб усі його етапи знайшли відображення в нормативних документах. У результаті проведеної роботи на підприємстві буде створено чітку організаційну структуру, кожен співробітник знає, ким він керує і кому підпорядковується, яке коло його обов'язків і рівень відповідальності. Це, за В. Тарасовим [2], перехід від дезорганізації до безладу (дезорганізація – період, який

характеризується відсутністю розподілу функціональних обов'язків, ієрархії тощо).

Лише коли розподілено всі обов'язки, роблять наступний крок – від безладу до порядку. На цьому етапі працівника привчають нести відповідальність (зокрема матеріальну) за виконання своїх посадових функцій. Здебільшого це досить важкий психологічно етап, особливо коли менеджера щойно прийняли, а персонал працює не перший рік. Важливо дотримуватися встановлених правил, хоча на початку здаватиметься, що раніше все працювало простіше та надійніше. Нагородою за терпіння буде «розквіт» – новий етап життєдіяльності компанії.

Таким чином, успішне впорядкування підприємницького хаосу можливе лише при активній підтримці засновника компанії. Створення організаційно-управлінської структури підприємства дрібного чи середнього бізнесу, підготовка нормативної документації та ін. мають здійснюватися лише за його безпосередньої участі. При цьому важливо пам'ятати, що незалежно від величини підприємства та виду його діяльності, мають бути прописані всі функції, а за кожним етапом виробничого процесу закріплений відповідальний. Особливу увагу на цьому етапі варто приділити трудовій і виробничій дисципліні працівників, застосовуючи систему заохочень та покарань, але це вже тема для іншого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций. / И. К. Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Тарасов В. Технология жизни. Книга для героев. / В. Тарасов. Москва : Добрая книга, 2017. – 272 с.