

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

«Известия ТСХА», выпуск 1, 1981 год

УДК 631.1:65.01

О СУЩНОСТИ И КЛАССИФИКАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Г. И. БУДЫЛКИН, В. В. ПРОШИН

(Кафедра управления сельскохозяйственным производством)

В теории управления социалистическим производством вопрос о функциях управления один из центральных, поскольку касается сущности и содержания управленческой деятельности на всех уровнях управления. Анализ функций управления, их четкая, обоснованная классификация имеют важное значение для разработки научных основ построения аппарата управления, определения его структуры и меры централизации и децентрализации функций и отдельных работ, установления круга прав и обязанностей структурных подразделений (отделов, секторов, групп) и каждого управленческого работника и др. В последнее десятилетие опубликован целый ряд работ, в которых этот вопрос получил определенное освещение. Тем не менее в настоящее время ученые расходятся в оценке сущности функций управления, в определении самого этого понятия и объема его содержания, в классификации и др.

В связи с этим представляет несомненный интерес рассмотрение методологических и методических аспектов сущности функций управления. Исходными при этом являются общие представления об органичной связи указанных функций с развитием общественного производства, о разделении и кооперации труда. Характер этой связи раскрывается на разработанной нами объемной пространственной модели, позволяющей представить возможные пересечения функций и их взаимное проникновение, связь с подсистемой производства, а также логически определить их совокупность применительно к любому с.-х. предприятию.

Анализ имеющейся литературы по управлению показал, что само понятие «функции управления» все еще не определено однозначно. Так, по Г. Э. Слезингеру [15, с. 42], функции управления — это «целенаправленный, специфический по характеру вид деятельности, который во взаимодействии с другими отличающимися от него (по направлению и характеру) видами деятельности объективно необходим для полноценного, эффективного управления предприятием (производственной системой)». Ценным в этом определении является указание на целенаправленный характер управленческой деятельности, однако в нем не выявлена ее «специфичность» и неясно, чем обусловлено выделение функций.

Этот недостаток в известной мере устраняет определение функций, предложенное Г. Х. Поповым: «Функции управления — это особый вид управленческой деятельности, продукт разделения труда и специализации в управлении, отличающийся относительной самостоятельностью участка управления» [9, с. 129].

Здесь делается попытка отразить связь дифференциации функций управления с общим процессом разделения и кооперации труда и одновременно подчеркивается наличие собственных закономерностей в управлении, обуславливающих его специализацию.

Одни авторы [2, 3, 5, 6, 13] характеризуют функции управления как самостоятельный, специфический вид деятельности, другие — как группу родственных работ [4, 8], как комплекс взаимосвязанных организационных воздействий субъекта [11, 17], как элементы управленческого цикла [1], как совокупность задач по регулированию производства [16]. Имеются и другие определения данного понятия, что говорит об отсутствии у исследователей единства мнений по этому важному вопросу.

При всем различии определений в каждом из них обнаруживается и значительное сходство в оценке некоторых компонентов, характеризующих те или иные стороны функций управления. В частности, единство просматривается в том, что каждая в отдельности функция выделяется как специфический, самостоятельный, вполне определенный, объективно существующий вид управленческой деятельности, имеющий целевую направленность («назначение») и отличающийся однородностью содержания и повторяемостью во времени. Многие авторы отмечают связь функций управления с его объектом, а их дифференцированность связывают с разделением труда, что вполне правомерно и согласуется с общим представлением о сущности и содержании управления в целом, а, следовательно, и отдельных функций.

Рассмотренные определения функций управления не исчерпывают всего многообразия предлагаемых дефиниций и трактовок отдельных элементов данного понятия. Как нам представляется, прежде чем дать определение понятия функции управления, необходимо четко сформулировать основные, исходные требования (критерии), которые

должны найти в нем отражение. При выработке таких требований мы исходим из известного положения о том, что функции управления сельскохозяйственным общественным социалистическим производством вытекают из содержания производственного процесса, определяются объектом управления и характером решаемых задач. Основанием для самого появления функций управления послужили объективные потребности производства и его дифференциация, т. е. разделение труда.

Процессы производства и управления относительно самостоятельны и диалектически взаимосвязаны: без процесса производства материального продукта нет управления, а без управления не может состояться процесс производства. Их устойчивость и соотносительность характеризуются взаимообусловленностью двух направлений реализации функций: воздействия субъекта на объект и субъекта на самого себя. Причем по мере движения вверх по иерархическим уровням управления разделение труда в этой сфере все меньше зависит от воздействия непосредственно производственного процесса. На выделение функций и формирование отдельных звеньев управления во все большей мере влияют цели и задачи, закономерности, свойственные самому управлению как и любому другому специализированному виду трудовой деятельности, а также требования, предъявляемые к рациональной ее организации, и т. п. С ростом объема и усиления дифференциации функций растут и затраты в управлении на их координацию, согласованное функционирование, интеграцию.

Итак, решающим для выработки правильного определения понятия «функции управления» является представление о двуедином характере их выделения: в первичном звене производства определяющим является влияние самого производства, тогда как на отраслевом, тем более на уровне общественного производства в целом, усиливается значение целей, задач и закономерностей самого управления.

Недоучет указанной особенности в характере разделения труда и соответственно в выделении и специализации функций на разных уровнях управления привел, по нашему мнению, к тому, что экономисты, исследующие функции управления на уровне первичного звена производства (предприятие, объединение), в основном раскрывают только объективную сторону связи субъект — объект управления и незначительно (или вообще упускают из вида) — влияние на формирование функций целей, задач и закономерностей, свойственных самому управлению.

Соответственно столь же недостаточными являются определения, в которых отражаются в основном закономерности самого управления, его целевая направленность и упускается из виду хотя и опосредствованное влияние объекта управления. Такая трактовка чаще всего встречается в работах юристов и экономистов, исследующих проблемы управления на народнохозяйственном или отраслевом уровнях.

Исходя из изложенного нами предлагает-

ся следующее определение функций управления. Функции управления — это обособленные, специфические виды деятельности, обладающие единством цели, задач, характера выполняемых работ и операций, направленные на определенную часть управляемого объекта для достижения поставленной цели.

Как и любое другое, данное определение также не отражает всей полноты этого понятия. Однако в нем, как нам представляется, нашли отражение основные элементы (критерии), которым оно должно отвечать.

Во-первых, здесь отражена связь с объектом управления, наличие общих целей, задач и закономерностей в самом управлении; во-вторых, подчеркнут специфический характер отдельной функции, проявляющейся в связи с «определенной частью», а не со всем управляемым объектом, что свойственно управлению в целом; в-третьих, указана направленность воздействия — «для достижения поставленной цели» управляемым объектом.

В литературе по управлению по сих пор нет общепринятой классификации функций управления по четко определенным признакам, нет и их свода. В этом вопросе еще много неясного и спорного. Прежде всего следует отметить отсутствие единого основания деления (критерия). Так, некоторые авторы [14] в качестве такого критерия берут один признак — задачу управления (общие задачи порождают общие функции, специфические задачи — конкретные), другие [3, 6] — два признака: содержание процесса управления и принадлежность к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности. Г. Х. Попов [9] выделяет четыре признака: основной управленческий; производственный; специфический управленческий и управленческий технологический.

Ряд авторов предлагают классифицировать функции управления исходя из стадий управленческого процесса, другие — по воздействию объекта, третьи без обособлений выделяют такие функции, как административные, экономические, хозяйственные и т. д.

В известной мере указанное положение отражает сложность объекта исследований. Отсутствие единых критериев классификации объясняется также и различием целей и задач, которые решает тот или иной ученый. На современном уровне познания данного явления это естественный процесс. В связи с этим из-за ограниченного объема статьи, не позволяющего подробно проанализировать все предложенные классификации, мы остановимся на кратком изложении подхода к классификации функций управления, который наиболее полно отвечает целям, поставленным в данной работе.

Процесс управления, как известно, носит циклический характер, что вытекает из циклического характера самого производства, нормальное течение которого и призвана обеспечить управляющая система в целом. Начинается он с постановки цели и заканчивается выявлением меры различий между желаемым и реальным, а затем постановкой на этой основе новой цели. Цикл начинается

снова, и так непрерывно. Отсюда и те функции управления, которые отражают сущность этого процесса, также имеют непрерывный характер. В теории управления они получили название общих (основных). Такие функции присущи всем подсистемам и конкретным функциям управления.

На классификацию функций управления с точки зрения содержания процесса управления в экономической литературе существуют разные точки зрения. Анализ литературных источников показал, что в настоящее время по этому признаку в общей сложности авторы называют 20 функций управления, из которых одни [1, 14] указывают 6 функций, другие [6, 12, 16] — 4, третьи [8] — 3. Почти все авторы однозначно относятся к таким из них, как функции планирования, организации и контроля. Что касается других функций управления, то здесь их точки зрения расходятся. Так, если в работах [1, 3, 13, 17] в число общих функций включается регулирование и не включается координация, то в других [6, 12], наоборот, в [5, 6, 12, 14] игнорируется учет, который относится к контролю. Ряд авторов рассматривают в качестве общих функций: разработку и принятие решений [1]; нормирование [16]; стимулирование [14]. Выделяются и другие функции.

Основываясь на анализе процесса управления и его сущности, а также литературных данных, мы считаем более правильным выделение следующих основных (общих) функций: планирование (перспективное, текущее, оперативное), организация, регулирование (координирование, распорядительство), контроль, учет и анализ.

Планирование как функция управления составляет предпосылку и условие всякого целесообразно организованного процесса, это средство, с помощью которого имеющиеся ресурсы соотносятся с изменениями внешних и внутренних условий.

Функция организации призвана обеспечить реализацию намеченной в плане цели путем установления пропорций между элементами трудовой деятельности, определения порядка их взаимодействия и т. д.

Разделяя мнение большинства исследователей о сущности, месте и роли указанных функций в управлении, мы ограничимся этой крайне общей их характеристикой.

В трактовке функций регулирования, координации, распорядительства имеются существенные расхождения, поэтому попытаемся обосновать их выделение. В БСЭ под координацией понимается «согласование, сочетание, приведение в порядок», а под регулированием — «упорядочение, налаживание, приведение чего-либо в соответствие с установленными нормами, правилами», т. е. проводится определенное различие в характере их проявления.

Применительно к процессу управления при помощи координации обеспечиваются соответствие различных частей управляющей системы друг другу и согласованность между ними, и тем самым достигается их единство. А при помощи регулирования в случае

влияния возмущающего воздействия некоторых факторов на процесс производства в существующую организацию вносится ряд изменений.

На народнохозяйственном уровне посредством регулирования через нормативную базу осуществляется распределение ресурсов между отраслями, а координация как непосредственно организационная форма и распорядительство выступает в качестве вида работ по воздействию на отдельные элементы самого субъекта управления, т. е. отдельных звеньев и работников управления в процессе общего регулирования пропорций, связей межотраслевого характера. На уровне отраслевого управления главной становится координация, поскольку основные нормативные акты установлены, а объем работ по непосредственному воздействию на подчиненные объекты соответственно увеличивается. На уровне предприятия начинает преобладать распорядительская деятельность, а регулирование и координация выступают в меньшем объеме, помимо того, существенно видоизменяется и сам состав работ и операций в них, незначительной оказывается нормотворческая деятельность и т. п. Координация проявляется в большей мере как связь между функциональными звеньями управления и носит в основном внутренний характер.

По нашему мнению, неоднозначное выделение этой группы функций обусловлено именно рассмотрением управления на разных уровнях — управление общественным производством в целом, его отраслями и предприятиями.

С помощью функций контроля система управления выявляет меру отклонений реального процесса от идеального (планируемого) и вызывает потребность в адекватных действиях. Цикл управления завершается определением выполнения плана, т. е. учетом и разработкой нового варианта, программы, цикла на основе анализа предшествующего этапа. В. И. Ленин неоднократно подчеркивал первостепенное значение контроля и учета в руководстве производством. «Учет и контроль — вот главное, что требуется для правильного функционирования коммунистического общества»¹.

Выделение нормирования и стимулирования как основных функций управления ничем не обоснованно.

Итак, основными функциями управления являются: планирование, организация, регулирование (координирование, распорядительство), контроль, учет и анализ.

В этих функциях отражается целевая направленность процесса управления, его сущность. На практике все они взаимосвязаны. Так, контроль без распорядительской деятельности теряет свой смысл, а научно обоснованный план при плохой организации дела не приведет к намеченному результату. Поэтому деятельность любого работника управления достигает тогда высшей эффективности, когда всем основным функциям уделяется достаточное внимание и каждая

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч. Изд. 5-е, т. 36, с. 266.

реализуется в строгом соответствии с ее местом и содержанием.

Технология процесса управления имеет три стадии: информационную, логико-мыслительную (выработка и принятие управленческих решений) и организационную (организационное воздействие на объект управления для реализации решения) [6], причем элементы первой стадии присутствуют во второй и третьей.

В информационную стадию входят сбор, получение информации, обработка, хранение, поиск, ее размножение и передача; в логико-мыслительную — формулировка целей системы управления, поиск решения и его оценка, выбор оптимального решения, принятие решения; в организационную — распоряжительность по реализации решения и проверка его выполнения. Реализация функций управления включает все элементы этих стадий.

Для целей нашего исследования важнейшее значение имеет классификация функций по их направленности на конкретные процессы или объекты производственной системы.

Функции управления, обособившиеся прежде всего под влиянием особенностей самого общественного производства на всех его уровнях — в предприятии, объединении, отрасли в целом — получили название производственно-хозяйственных, или конкретных, специфических. Чтобы выделить эти функции для такой производственной системы, как сельскохозяйственное предприятие, необходимо рассмотреть сам процесс сельскохозяйственного производства по его составным элементам и стадиям.

При определении производственных процессов будем руководствоваться методологией К. Маркса, примененной им при исследовании кругооборота промышленного капитала. Аналогично его схеме кругооборота капитала, производственные фонды проходят в своем движении три стадии: 1) Д—Т (закупка необходимых средств производства); 2) производство (соединение их с трудом); 3) Т—Д (реализация готовой продукции). Здесь нас будет интересовать содержание процессов в каждой стадии.

На стадии Д—Т совершается превращение денежной формы фондов в производительную. Эта стадия условно называется подготовительной. По содержанию ее условно можно разделить в свою очередь на три этапа: технико-технологическую, экономическую и социальную подготовку производства.

На технико-технологическом этапе приобретаются новая техника, ГСМ, удобрения, ядохимикаты, новые сорта семян, скот и т. д. Выбирается наиболее эффективный вариант воздействия на предмет труда с целью получения готовой продукции и осуществляется ряд других мероприятий. Экономический этап подготовки производства предполагает анализ результатов предыдущего цикла процесса производства, обоснование и составление планов и программ производственной деятельности, материально-техническое снабжение и т. д. На этапе социальной подготовки производства ре-

шаются вопросы кадрового обеспечения процесса производства, варианты организации труда и др.

В соответствии с названными этапами подготовительной стадии выделяются и конкретные функции управления, с помощью которых обеспечивается управление данной подсистемой (стадией) производства. К ним относятся: управление технической и технологической подготовкой производства; технико-экономическое планирование производства; управление материально-техническим снабжением; организация оплаты труда; управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива.

На стадии производства непосредственное воздействие на предметы труда сочетается с вспомогательно-обслуживающей деятельностью. Все процессы этой стадии можно разделить на экономические и технические. Особенность первых состоит в том, что они связаны не с потребительной стоимостью продукта, а с определенными взаимоотношениями между самими людьми в процессе производства.

К функциям управления, благодаря которым определяется рациональность экономических процессов, относятся: организация труда, организация производства и оперативное управление. На этой стадии выполняются частично материально-техническое обеспечение, а также учет живого и овеществленного труда в денежной форме.

Технические процессы представляют собой виды производственного действия, посредством которых создается материальный продукт. По существу они прямо или косвенно связаны с созданием потребительной стоимости продукта. К ним относятся: технологическое, ремонтное, энергетическое, транспортное обслуживание, производственная связь, капитальное и текущее строительство.

Соответственно выделяются и следующие конкретные функции управления: управление технологическим, транспортным, энергетическим, ремонтным и другими видами обслуживания производства; управление производственной связью; управление капитальным строительством и реконструкцией предприятия.

Результатом рассмотренных процессов является продукт, готовый к потреблению.

На третьей (заключительной) стадии происходит реализация готового продукта. В соответствии с этим выделяется функция управления сбытом продукции.

Такова совокупность производственных процессов любого сельскохозяйственного производства, которое выступает в качестве объекта управления. Такого рода классификация производственных процессов позволяет понять суть каждого из них, а также дает возможность осмыслить структуру объекта управления, состав его элементов и на этой основе осуществить классификацию конкретных функций управления, отражающих разделение труда по управлению производством.

Все перечисленные выше конкретные функции характеризуют специализированное (функциональное) управление. Они обуславливаются конкретными подсистемами (ста-

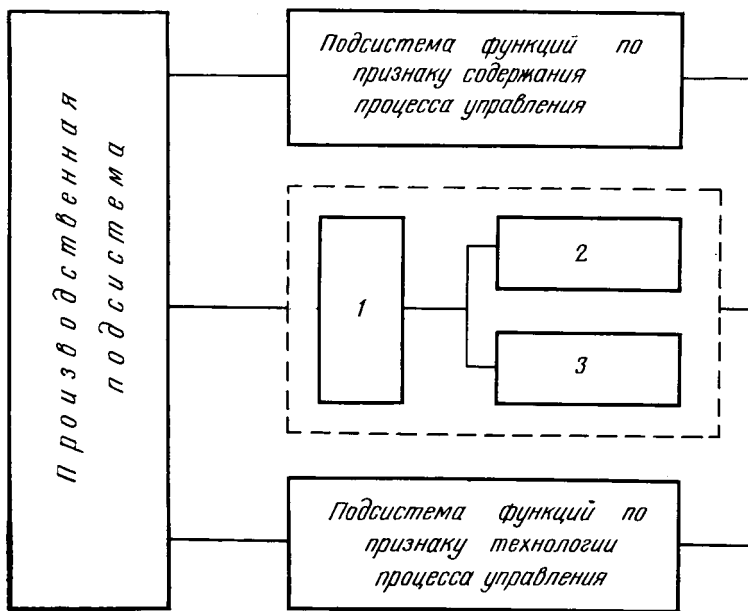


Рис. 1. Общая схема системы производственных и управленческих функций.

1 — подсистема функций общего управления; 2 — специализированного управления; 3 — технического обслуживания управления.

днями) процесса производства. Для того чтобы осуществить выполнение производственной программы, необходимо скоординировать действие всех этих функций, что достигается общим (линейным) управлением. Оно как бы пронизывает все производственные стадии, выступая в роли общего координатора.

К функциям линейного управления можно отнести: общее руководство предприятием, управление финансовыми ресурсами и планово-экономической деятельностью; управление бухгалтерским учетом и отчетностью, управление охраной труда, техникой безопасности, обеспечение реализации прав предприятия и его работников.

С точки зрения технического обслуживания управления (общего и специализированного) следует выделить следующие функции: управление хозяйственным, культурно-бытовым обслуживанием и общим делопроизводством.

Во всех этих конкретных функциях отражается специфика управления в сфере производства на уровне предприятия, объединения. Они «порождаются теми объективными задачами, которые вытекают из содержания производства как управляемого объекта» [18].

Для того чтобы наглядно представить свод всех функций управления, мы на рис. 1 условно показываем систему производственных и управленческих функций в виде составляющих подсистем: производственной, функций специализированного и общего управлений; функций технического обслуживания управления (общего и специализированного); функций, выделяемых по

признакам содержания и технологии процесса управления. Данная схема позволяет понять логическую связь процессов производства и управления, а также взаимосвязь функций в рамках всей системы управления. На ее основе в табл. 1 дается свод всех ранее перечисленных функций.

Логика такой классификации функций управления хорошо просматривается в формальной модели комбинаций принципов разделения труда в управлении. Подобный подход был использован рядом исследователей. Одни из них [12] пытались охватить всю совокупность функций управления, прибегая к таблично-матричному способу выражения взаимосвязи функций управления, другие [9, 10] — к построениям с помощью оси координат. Однако все они столкнулись с явлением пересечения функций и проникновения одних функций в другие, что указанными способами отразить нельзя.

По нашему мнению, решить данный вопрос можно только с помощью объемной модели, которая позволяет процессы производства и управления представить в пространстве в виде трехгранной пирамиды (рис. 2). Основание ее отражает стадии процесса производства, а боковые грани — процесса управления, вершина пирамиды — общее (линейное) управление, а ее верхнее сечение — специализированное (функциональное), нижнее сечение пирамиды (в виде сетки) — содержание процесса управления, перпендикуляр к основанию пирамиды — техническое обслуживание управления, которое как бы пронизывает (сопровождает) весь процесс управления. Упрощенно процесс управления в данной пирамиде представлен в виде пучка конкретных функций

Классификации функций управления

Характеристика стадий процесса производства	Группы функций с учетом стадий процесса производства (по видам управления производством)		Группы функций	
	специализированное (функциональное)	общее (линейное)	по содержанию процесса управления	по стадиям технологии процесса управления
I. Подготовительная стадия — подготовка производства: <p>технико-технологическая</p> <p>экономическая</p> <p>социальная</p>	Управление технической подготовкой производства	Общее руководство	Планирование	I. Информационная стадия: <p>сбор информации</p> <p>получение информации</p> <p>хранение информации</p> <p>поиск информации</p> <p>размножение информации</p> <p>передача информации</p>
	Управление технологической подготовкой производства			
	Технико-экономическое планирование			
	Управление материально-техническим снабжением			
II. Производственная стадия: <p>экономические процессы (основное производство)</p> <p>технические процессы (вспомогательно-обслуживающее производство)</p>	Управление трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива	Управление финансовыми ресурсами	Организация	II. Логико-мыслительная стадия: <p>формулировка целей системы управления</p> <p>поиск решения</p> <p>оценка решения</p> <p>выбор оптимального решения</p> <p>принятие решения</p>
	Управление организацией производства	Управление планово-экономической деятельностью		
	Оперативное управление			
	Управление обслуживанием: <p>технологическим</p> <p>транспортным</p> <p>энергетическим</p> <p>ремонтным</p>	Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	Контроль	
	Управление производственной связью	Управление охраной труда, техникой безопасности, обеспечение прав предприятия и его работников		
	Управление капитальным строительством и реконструкцией предприятий			
			Учет	III. Организационная стадия: <p>распорядительство по реализации решения;</p> <p>проверка выполнения решения</p>

Характеристика стадий процесса производства	Группы функций с учетом стадий процесса производства (по видам управления производством)		Группы функций	
	специализированное (функциональное)	общее (линейное)	по содержанию процесса управления	по стадиям технологии процесса управления
III. Заключительная стадия — реализация продукции	Управление сбытом продукции Техническое обслуживание управления (общего и специализированного): управление хозяйственным и культурно-бытовым обслуживанием; управление общим делопроизводством		Анализ	

управления, которые в своем движении² могут пересекаться (некоторые работы одной функции могут выполняться в рамках другой). Пучки функций, «двигаясь» в направлении от процесса производства (основание пирамиды) и обратно к нему, пронизывают сетку нижнего сечения, как бы показывая тем самым присутствие в каждой конкретной функции элементов общих функций.

Такая объемная модель, на наш взгляд, наиболее полно отражает реальное многообразие комбинаций принципов разделения труда в управлении и позволяет исходя из ее содержательной части логически обосновать классификацию функций управления, показанную в табл. 1.

По существу каждая функция управления может представлять собой в пространстве пирамиды комбинированную функцию (например, планирование кадров для производства и т. д.). Кроме того, данная модель позволяет представить и осмыслить строгое разграничение производственных функций и собственно функций управления.

Предлагаемая классификация является общей для любого сельскохозяйственного предприятия. Она полнее отражает содержание управления производством, чем существующие, в том числе и разработанная ВНИИЭТУ [7]. На практике, конечно, подфункции и работы по каждой функции управления могут различаться в зависимости от отраслевой принадлежности и размеров предприятия. Однако данная классификация может служить основой для составления внутренних классификаций, выделения подфункций и управленческих работ в рамках каждой конкретной функции в соответствии с требованиями общего, частного и единичного разделения управленческого труда. Она позволяет также согласовать деятельность служб и отделов аппарата управления во времени и последовательности исполнения.

Например, для тепличных комбинатов конкретная функция «управление энергетиче-

ским обслуживанием» подразделяется на 6 подфункций и 39 типовых управленческих работ (табл. 2). Это дает возможность выделить относительно самостоятельные, специализированные участки, закрепить их за

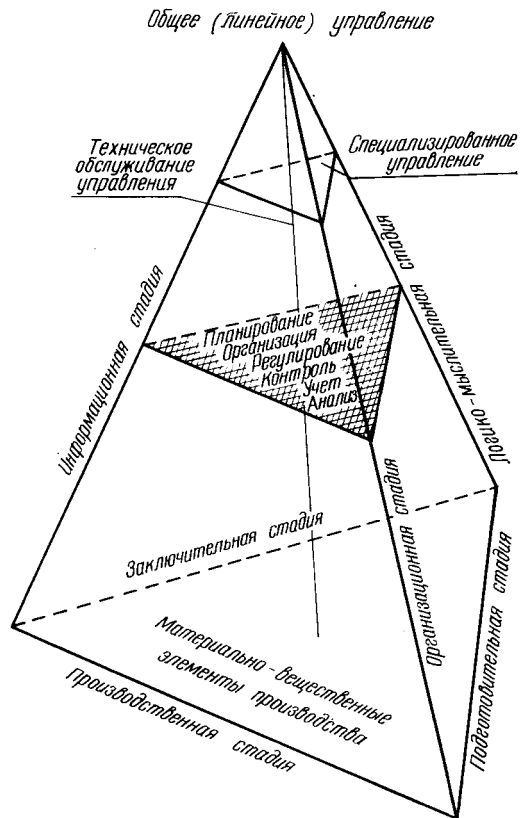


Рис. 2. Объемная модель процессов производства и управления.

² В данном случае под «движением» мы понимаем исполнение, выполнение.

Деление функций управления для тепличных комбинатов

Стадии процесса производства	Специализированные функции управления	Составляющие функций управления	
		подфункции	типовые работы по подфункциям
Производственная: технические процессы (вспомогательное и обслуживающее производство)	Управление энергетическим обслуживанием	I. Управление обслуживанием котельного оборудования	Работа с журналом для операторов Выявление технического состояния оборудования Организация пуска наладочных работ и устранения неисправностей Контроль и учет газа Материально-техническое снабжение котельных (МТС)
		II. Управление обслуживанием газового оборудования	Проведение газового анализа Выявление и организация устранения неисправностей и аварийного состояния газового оборудования Проведение пуска наладочных работ по газу во вновь строящихся объектах Составление графиков эксплуатации оборудования по газу Учет расхода газа Ведение технической документации
		III. Управление электрообслуживанием	Работа с журналом заявок Дача заданий, нарядов электрикам и их оформление Обеспечение исполнителей материалами, инструментом, защитными средствами Выявление технического состояния электрооборудования Обеспечение выполнения монтажных работ во вновь строящихся объектах Разработка планов ППР оборудования Организация сдачи и приема электро материалов и оборудования в ремонт другим организациям Составление годового лимита электроэнергии по объектам Ведение технической документации по расходу энергии и списанию материалов МТС и оформление актов на списание израсходованных материалов и оборудования
		IV. Управление обслуживанием КИПиА (контрольно-измерительных приборов и автоматики)	Работа с журналом заявок Дача нарядов, заданий слесарям КИПиА Обеспечение исполнителей материалами и запчастями Выявление технического состояния КИПиА
		V. Управление обслуживанием по сантехнике и канализации	Организация устранения неисправностей КИПиА Ведение технической документации МТС и оформление актов на списание израсходованных материалов и КИП Выявление повреждений, неисправностей и их причин в водопроводной и канализационной сети Расстановка и перевозка слесарей, техники и оборудования по рабочим местам Инструктаж и технический надзор за исполнителями Организация монтажных работ во вновь строящихся объектах

Стадии процесса производства	Специализированные функции управления	Составляющие функций управления	
		подфункции	типовые работы по подфункциям
		VI. Управление ремонтным обслуживанием энергетических средств	Черновая разработка чертежей канализационных и водопроводных сетей Разработка графиков осмотров, техуходов и ремонта сантехнического оборудования МТС и оформление актов на списание Дача нарядов (заданий) слесарям и инструктаж по их выполнению Обеспечение материалами и инструментом слесарей Проверка работоспособности механических горелок и оборудования после ремонта Дефектовка узлов и деталей, подлежащих ремонту при проведении ППО и ППР. Составление дефектной ведомости Составление годовой заявки на материалы и инструменты Разработка годового плана-графика ремонта котельного оборудования и отопительной сети теплиц
И т. д.	И т. д.	И т. д.	И т. д.

работниками, а также определить трудоемкость управленческой деятельности. Зная набор подфункций и управленческих работ по каждой конкретной функции управления, а также их трудоемкость, можно четко определить структурные подразделения, а также количественный и качественный их состав.

В нашем примере для тепличных комбинатов площадью от 6 до 12 га конкретная функция «управление энергетическим обслуживанием» выполняется одной энергослужбой. При площади 24—30 га значительно возрастает трудоемкость ее составляющих (подфункций и работ) и необходимо иметь уже 3 отдела в рамках одной энергослужбы,

Таблица 3

Связь подфункций функции «управление энергетическим обслуживанием» с подразделениями в тепличных комбинатах

Подфункции — управление обслуживанием	Площадь подразделений, га				
	6—12	12—24	24—36	36—48	48—60
Котельного оборудования Газового оборудования		Котельная	Котельная	Котельная Отдел по обслуживанию газового оборудования	Котельная Отдел по обслуживанию газового оборудования
По сантехнике и канализации	Энергослужба		Отдел сантехники и канализации	Отдел сантехники и канализации	Отдел сантехники и канализации
Электрооборудования КИПиА		Электроотдел	Электроотдел	Электроотдел	Электроотдел Отдел по КИПиА
Ремонта энергетических средств		*	*	Отдел по ремонту энергетических средств	Отдел по ремонту энергетических средств

* — Подфункция «управление ремонтным обслуживанием энергетических средств» выполняется децентрализованно (по подразделениям)

которые по существу выполняют по 2—3 подфункции. Для тепличных комбинатов площадью 48—60 га каждая подфункция выполняется обособленным отделом (табл. 3).

В заключение отметим, что приведенная классификация функций управления при всех

ее недостатках и предлагаемое деление конкретных функций на подфункции и управленческие работы могут быть использованы при разработке и обосновании вариантов рационализации аппарата управления и унификации процессов управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. М.: Политиздат, 1973. — 2. Будылкин Г. И. Функции и структуры управления сельскохозяйственным производством. — В кн.: Управление в совхозах и колхозах М.: Колос, 1972, с. 25—66. — 3. Байков Н. Д. Функции управления социалистическим производством. — В кн.: Теор. управл. соц. производством. М.: Экономика, 1979, с. 117—130. — 4. Боровик В. К. Функции и аппарат управления в совхозах и колхозах. — В кн.: Управление с.-х. производством. М.: ВНИИСХТ, 1971. — 5. Завадский И. С. Управление с.-х. производством. Киев: Вища школа, 1977. — 6. Крук Д. М. Процесс и функции управления производством. — В кн.: Науч. основы управления соц. производством. М.: Экономика, 1978, с. 76—87. — 7. Методические указания по разработке и внедрению планов научной организации управленческого труда в совхозах и колхозах. М.: ВНИИСХТ, 1969. — 8. Олигин-Нестеров В. И. Использование экономических законов социализма и управление производством. М.: Мысль, 1973. — 9. Попов Г. Х. Проблемы теории управления. М.: Экономика, 1974. — 10. Прокопьев Г. С. Функции управления

с.-х. производством. — В сб.: Тез. докл. Всесоюз. научн.-технич. совещ. М.: ВНИИК, 1974. — 11. Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях (межотраслевые метод. рекомендации). М.: НИИтруда, 1974. — 12. Пиленко И. Ф., Заболотный Д. Д. О сущности и классификации функций управления. — В сб.: Труд и управление в сельск. хоз-ве. Вып. 58. М.: ВНИИСХТ, 1976, с. 3—10. — 13. Сигов И. И. Функции управления и специфика управленческого труда. — В кн.: Основы экономики и управл. производством. М.: Экономика, 1977, с. 80—82. — 14. Смирнов Б. В. Функции управл. соц. производством. М.: Экономика, 1977. — 15. Слезингер Г. Э. Труд в управлении. М.: Экономика, 1967. — 16. Тихонов В. А. Функции управления и их развитие в современных условиях. — В кн.: Основы науч. управления соц. с.-х. производством. М.: Экономика, 1972, с. 165—178. — 17. Ушачев И. Г. Управление с.-х. производством. М.: Экономика, 1978. — 18. Организация управления общественным производством. М.: Изд-во МГУ, 1979.

Статья поступила 12 сентября 1980 г.