

УДК 005.932

DOI [10.17150/2072-0904.2015.6\(3\).24](https://doi.org/10.17150/2072-0904.2015.6(3).24)

В. К. Беляев

*Байкальский государственный университет экономики и права,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

## СУЩНОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** В современном менеджменте управление предприятием основано на выделении и обособлении отдельных функций управления. В экономической литературе представлены различные определения функций управления, а также варианты их классификации. Для осуществления эффективного управления хозяйственной деятельностью предприятия, не зависимо от того, какой вид деятельности оно реализует, необходимо четко определить какие именно функции управления должны быть реализованы на определенных стадиях управленческого цикла и как нужно распределить разные виды работ в рамках этих функций. В данной статье раскрывается понятие функций управления на предприятии и описываются формы их реализации. Управленческий процесс представлен в виде последовательности реализации функций управления. Их общий набор охватывает основные направления деятельности по осуществлению управленческого цикла.

**Ключевые слова.** Управление предприятием; функции управления; управленческая деятельность.

**Информация о статье.** Дата поступления 9 февраля 2015 г.; дата принятия к печати 22 апреля 2015 г.; дата онлайн-размещения 5 мая 2015 г.

V. K. Belyayev

*Baikal State University of Economics and Law,  
Irkutsk, Russian Federation*

## THE ESSENCE AND ECONOMIC PRECONDITIONS OF DEVELOPING BUSINESS MANAGEMENT FUNCTIONS

**Abstract.** In modern management, business management is based on identifying and insulating separate management functions. Economic literature presents various definitions of management functions, as well as options for their classification. To exercise effective management of a business's economic activity, regardless of the activity type it implements, enterprise, it is necessary to clearly define what exactly management functions must be implemented at certain stages of the management cycle and how to distribute various types of work within these functions. The article reveals the concept of management functions in the business and describes the forms of their implementation. The management process is represented as a sequence of implementing management function. Their general set involves main performance directions for implementing the management cycle.

**Keywords.** Business management; management functions; management activity.

**Article info.** Received February 9, 2015; accepted April 22, 2015; available online May 5, 2015.

Тактическое, организованное управление служит основанием для выбора экономически целенаправленной альтернативы развития предприятия, однако эффективность плана проявляется только после его реализации. Это указывает на необходимость повышения качества планируемых показателей и возможность получения высоких результатов. Сравнивая полученные резуль-

таты с запланированными показателями, менеджер может судить о том, как организовано выполнение плана, а при необходимости принимать организационно-экономические решения для улучшения работы предприятия [2, с. 158]. Деятельность менеджеров связана с реализацией различных функций управления. Каждая функция управления — это, прежде всего, вид деятельности, выражающий содержание воздействия на объект управления и направленный на достижение поставленной цели [9, с. 684].

В традиционном менеджменте управление предприятием структурно строится через выделение и обособление функций управления, а распределение работ осуществляется в рамках этих функций [1, с. 56]. Если учесть, что каждая функция управления предприятием — это вид деятельности, характеризующийся определенным воздействием на объект и субъект управления, то из большого числа функций выбираются те, при реализации которых достигаются цели и создаются условия, побуждающие интерес (мотивы) к эффективной деятельности у отдельных работников и коллектива в целом.

Придерживаясь такого подхода, можно представить общие функции управления предприятием в виде последовательности (табл.).

#### *Функции управления предприятием*

Наименование функции управления	Условия, побуждающие интерес к эффективной деятельности	Форма реализации функции
Планирование	Принятие плана действий по достижению экономически целенаправленных решений и желаемых результатов	Составление прогнозов на перспективу, разработка текущих (краткосрочных и оперативных) планов
Организация	Создание условий для расширения производства и рационального использования ресурсов и превращение полученных результатов в объект мотивации	Разработка и постепенное осуществление мероприятий по организации производственных и управленческих процессов
Учет, контроль и анализ	Получение данных о деятельности участников производства и состоянии внешней среды для своевременного выявления отклонений от установленных норм и правил с целью подготовки новых управленческих решений по достижению желаемых экономических результатов	Проведение постоянных наблюдений и проверок за организацией работ и выполнением производственных планов на основе данных учета, сбор необходимой информации, проведение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия
Координация и регулирование	Целенаправленное удержание характеристик производственной системы на желаемом уровне или вблизи его для обеспечения намеченного хода выполнения принятых экономически целенаправленных решений	Принятие оперативных мер по предотвращению или по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства путем изменения фактических или (и) корректировки запланированных работ

В таблице указаны условия, создаваемые при реализации функций, побуждающие интерес к эффективной деятельности предприятия, следовательно, представленная совокупность общих функций может быть использована в процессе экономического управления предприятием в целом и ресурсами в частности. Полнота их реализации будет зависеть от ресурсного обеспечения.

Представленный набор общих функций охватывает основные направления деятельности по осуществлению управленческого цикла (см. табл.).

Так, в процессе планирования принимаются экономически целенаправленные решения по достижению желаемых результатов. При выполнении

работ, связанных с организацией процессов производства продукции (услуг), организацией труда и управленческих процессов, создаются условия для реализации решений, и производственная система начинает функционировать. Однако под влиянием различных внутренних и внешних причин ход развития производственной системы часто отклоняется от намеченных планов. Об этом свидетельствуют данные учета, контроля и анализа. Выполнение работ, связанных с координацией и регулированием хода производства, направлено на то, чтобы по возможности устранить причины отклонений и перебоев в работе предприятия. При практическом осуществлении функций координации и регулирования выявляются проблемы, принимаются новые управленческие решения. Последствия этих решений вновь будут анализироваться, координироваться и регулироваться [2, с. 39].

Важным вопросом в системе управления экономикой предприятия является выяснение содержательной части функций, от решения этого вопроса зависит организация самой системы управления. Рассматриваемому набору общих функций управления присуща определенная стадийность, отражающая последовательность принятия экономически целенаправленных решений в процессе планирования и реализации тактического (текущего) плана. Всего выделяется три стадии:

1. Планирование и организация. Предполагает наличие цели, ее постановку, разработку плана действия и соответствующую организацию с тем, чтобы привести систему в заданное состояние.

Каждому предприятию необходимо организовать выполнение плана. Главное назначение организации — добиться взаимодействия и слаженной работы всех элементов производственной системы. В целом, все методы и средства организации должны быть направлены на создание условий, содействующих достижению поставленных целей (максимального результата при заданных затратах или минимальных затрат для заданного результата).

Формой реализации функции организации является разработка и постепенное осуществление мероприятий по организации производственных и управленческих процессов. Организационные изменения достигаются при проведении крупных, многофакторных инвестиционных проектов, а также целого комплекса сравнительно небольших мероприятий, обеспечивающих улучшение экономических показателей работы предприятия. С целью развития экономики предприятия требуется постоянное управление организационными изменениями.

Принято выделять три основных сферы организации: организация производства, труда и управления. Работа в указанных направлениях представляет собой единый процесс сочетания производства конкретных видов продукции (услуг) и функционирования всех звеньев предприятия. При разработке мероприятий по совершенствованию организации производства, труда и управления важно видеть каждую сторону процесса в отдельности. По каждому направлению должна проводиться поэтапная организация процессов [6, с. 12].

Функции управления связаны с выполнением текущих и оперативных планов, а повседневные решения в процессе оперативной работы предприятия с определенными воздействиями на объект и субъект управления, направленными на реализацию намеченных проектов [12, с. 97].

Особенностью организации по отношению к другим функциям является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций. Это наглядно прослеживается в планировании, учете, анализе, контроле и регулировании, которые немыслимы без определенных организационных форм, без необходимой увязки показателей.

Текущее и оперативное планирование на предприятии повысит эффективность управления только в том случае, если оно с самого начала будет правильно организовано. Это предполагает необходимость создания организационной структуры планирования и регламентации процесса планирования во времени.

Планирование начинается с построения его организационной структуры которая представляет собой состав участников (специализированных работников) плановой деятельности. Структура органов и служб предприятия, обеспечивающих организацию планирования, зависит от размера предприятия, его организационно-правовой формы, характера и условий производства продукции (услуг). На небольших предприятиях сферы сервиса вопросами планирования занимается работник предприятия или небольшая по численности группа работников [5, с. 19]. Следует определить круг основных лиц, ответственных за составление и выполнение плана, установить порядок взаимодействия между ними.

В процессе планирования принимают участие руководитель предприятия, должностные лица, в чьи функциональные обязанности входит осуществление деятельности по планированию и руководители подразделений предприятия.

Руководитель должен задать ориентиры развития предприятия, степень детализации внутрифирменных целей во времени и по объектам планирования. С его стороны требуется очертить круг должностных лиц, обязательно участвующих в процессе планирования, и включить эту работу в их функциональные обязанности.

Работники службы планирования выступают в роли непосредственных исполнителей и консультантов для высших менеджеров предприятия, а также способствуют распространению принятой технологии плановой деятельности на всех уровнях управления. В обязанности этой службы входит:

- наблюдение за внешней и внутренней средой предприятия и сбор исходной информации для составления планов;
- разработка альтернативных и окончательных прогнозных и текущих планов;
- обсуждение проектных плановых заданий с руководством предприятия;
- анализ результатов выполнения планов, выявление причин и виновников их невыполнения;
- разработка мер по удержанию намеченных показателей работы предприятия.

Руководители подразделений предприятия, как правило, осуществляют оперативное планирование на своем уровне управления, участвуют в обсуждении планов более высокого уровня.

Регламентация процесса планирования во времени основывается на принятой конкретной модели планирования. Главная цель — установить точное содержание процесса текущего и оперативного планирования. Последовательность разработки этого плана представляется в виде отдельных разделов по различным видам деятельности [7, с. 34].

2. Учет, контроль и анализ. Управление ходом работ, связанных с реализацией плана, предполагает создание системы текущего учета, контроля и анализа. Применительно к экономическому управлению предприятием под учетом понимается фиксация фактов, под контролем — сопоставление учетных данных с плановыми показателями, под анализом — установление причин отклонений от плановых величин.

Для организации оперативного учета необходимо определение порядка проведения наблюдений и документального оформления результатов произ-

водственной деятельности, накопление данных для всех уровней управления производством и проведение их первичной обработки.

При текущем управлении учет, как средство контроля должен обеспечивать достоверной и своевременной информацией по следующим показателям:

- фактические результаты деятельности предприятия по всем видам работ;
- материальные, трудовые, финансовые ресурсы и их использование;
- отклонения фактических результатов от норм, нормативов и установленных плановых заданий;
- допущенные потери и наличие внутрипроизводственных резервов.

Из всей информации, полученной об объекте управления, особое место занимает экономическая, т.к. представляет собой совокупность сведений о производстве и себестоимости продукции (услуг), распределении, обмене и потреблении материальных ресурсов, а также расходе средств на оплату труда. Нормальное финансовое положение предприятия основывается на выполнении двух условий — рентабельной деятельности и достаточности денежных средств.

Помимо данных учета необходимы результаты проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Его общей задачей является установление степени соответствия фактического состояния производственной системы запланированным целям и направлениям развития. Анализируются причины отклонений от намеченного уровня, выявляются производственные резервы, определяются возможные альтернативы управленческих решений. В результате анализа предлагаются мероприятия по устранению отклонений от установленных параметров и причин их возникновения. Проводится анализ деятельности каждого подразделения предприятия, его результаты доводятся до служб управления с целью подготовки новых управленческих решений по достижению желаемых экономических результатов.

Контроль — важная функция реализации полномочий власти, которая часто представляется как общая функция [9, с. 321]. Она оказывает существенное влияние на эффективность работы экономической и финансовой системы предприятия. Контроль выполнения поставленных экономических целей осуществляется экономической службой предприятия через процедуры учета и анализа выполнения текущих и оперативных задач и планов.

Управление ходом работ по реализации текущего плана предполагает создание системы административного контроля за затратами ресурсов и выполнением планов производства продукции (услуг). Для этого устанавливаются контрольные точки расхода ресурсов и сроки выполнения работ, по которым определяется, как выполняются намеченные планы.

Основным отчетным документом финансового контроля является отчет о финансовых результатах, отражающий рентабельность производства и эффективность управления себестоимостью. Контроль за выполнением плана по прибыли может осуществляться на основе платежного календаря, в котором отмечаются приход и расход денежных средств предприятия [10, с. 105].

Порядок проведения учета, контроля и анализа описывается во внутренних положениях предприятия (регламенте). Они разрабатываются и используются экономической службой предприятия для управления.

3. Завершающая стадия — координация и регулирование. Объектами функций координации и регулирования являются как управляемая, так и управляющая системы. На этом этапе выявляются проблемы, требующие новых экономически целесообразных решений. Необходимо определить ответственных за реализацию этих функций и организовать их работу.

Функция координации реализуется в результате увязки всех составляющих текущего и оперативного планов. Она обеспечивает координацию дей-



ствий во времени и пространстве органов управления и должностных лиц, а также подразделений предприятия; взаимодействие всех остальных функций управления; согласованность между предприятием в целом и внешней средой [8, с. 265].

Функция регулирования дополняет функцию координации и сводится к принятию и реализации оперативных мер, направленных на создание и поддержание благоприятного режима функционирования производственной системы предприятия, а также устранение (по возможности) выявленных причин отклонений и перебоев в ходе производства.

Следует учитывать, что, несмотря на выделение общих функций управления и распределение их по отдельным стадиям, все функции приводятся в действие одновременно, для наилучшего их взаимодействия. На практике ни один организационно-структурный орган не занимается только одной общей функцией. В процессе управления и решения комплекса задач, связанных с экономией и рациональным использованием ресурсов, общие функции управления, указанные в таблице, будут взаимодействовать между собой. Однако на различных предприятиях сферы сервиса степень их взаимодействия неодинакова, что накладывает отпечаток на организацию системы экономического управления. Содержание работ по каждой функции будет различаться в зависимости от направления деятельности конкретного предприятия. Требуется достижение соответствия систем управления особенностям управляемого объекта. Таким образом, функции управления — это специфические виды управленческой деятельности, обособившиеся в процессе разделения управленческого труда, выражающие его содержание в действии и направленные на достижение поставленной цели [11, с. 87].

Каждая функция рассматривается во взаимоотношениях с функциями аппарата управления. Если процесс управления расценивать как стадии подготовки, принятия и реализации решений, то каждая из них может осуществляться на основе отдельных функций управления. Практическая реализация функции управления на предприятии связана с выполнением конкретных функций-задач, решать которые призван соответствующий аппарат управления. Функции-задачи реализуются линейными и функциональными руководителями в форме воздействия на исполнителей в процессе работы и отличаются обязательной регулярностью и оперативностью. Материальной основой такого управления является система органов (исполнителей) и техники управления (средств сбора, передачи и обработки информации).

Каждый руководитель (менеджер, предприниматель) ежедневно принимает решения различного характера. Это работники, профессионально занимающиеся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия, которые сочетают знания и способности разных специалистов. Руководитель должен принимать экономически целенаправленные решения, уметь планировать и организовывать работу, координировать ее выполнение, обладать способностью работать с людьми и управлять собой [3, с. 15].

Возможности практического решения поставленных задач расширяются в связи с компьютеризацией всех звеньев управленческого аппарата, организацией локальных и целенаправленных информационных баз данных и обеспечением оперативного доступа к ним.

При необходимости может быть проведена оценка функционирования системы экономического управления предприятием. Она выражается количественно путем установления уровня качества и пропорциональности реализации отдельных функций управления по каждому решению [4, с. 287]. Уровень

качества управления предприятием может быть определен качеством принимаемых решений от первой (планирование) до последней (регулирование) функций управления. Оценка дается по уровню качества наименее отработанной функции по принятому решению. Управленческие решения должны быть экономически целесообразными. Качество управления может быть охарактеризовано величиной отклонения фактического значения того или иного параметра от заданного значения по результатам контроля выполнения управленческих решений. С точки зрения организации управления, появится возможность для определения места каждой функции, обеспечения должной координации среди отдельных служб предприятия, разработки мероприятий, направленных на более полную реализацию тех или иных функций управления.

### Список использованной литературы

1. Беляев В. К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / В. К. Беляев. — М. : КНОРУС, 2011. — 1CD-ROM.
2. Беляев В. К. Производственный менеджмент : учебник / В. К. Беляев, В. Ф. Ершов, Г. А. Краюхин ; под общ. ред. Г. А. Краюхина. — СПб : СПбГИЭУ, 2011. — 626 с.
3. Беляев В. К. Управление хозяйственной деятельностью на предприятии : учебник / В. К. Беляев, Г. В. Давыдова, М. М. Нюренберг. — Иркутск : Изд-во Иркут. ун-та, 1995. — 220 с.
4. Беляев В. К. Экономическая оценка управленческих решений / В. К. Беляев. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 310 с.
5. Виноградова М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учеб. пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. — М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2009. — 448 с.
6. Ворст Й. Экономика фирмы : пер. с дат. : учебник / Й. Ворст, П. Ревентлоу. — М. : Высш. шк., 1994. — 272 с.
7. Гукова О. Н. Организация предприятий сервиса : практикум / О. Н. Гукова, А. М. Петрова. — М. : ФОРУМ-М : ИНФРА-М, 2010. — 384 с.
8. Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием : учебник / С. А. Жданов. — М. : Финпресс, 2000. — 384 с.
9. Золотогоров В. Г. Экономика : энцикл. слов. / В. Г. Золотогоров. — 2-изд., стер. — Минск : Кн. Дом, 2004. — 720 с.
10. Стуков С. А. Система производственного учета и контроля / С. А. Стуков. — М. : Финансы и статистика, 1988. — 223 с.
11. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — М. : РАГС, 2008. — 560 с.
12. Экономика предприятия : конспект лекций / под ред. В. П. Панагушина. — М. : ИВАКО-АНАЛИТИК, 1999. — 208 с.

### References

1. Belyaev V. K., Davydova G. V. Nyurenberg M. M. *Upravlenie khozyaistvennoi deyatel'nost'yu na predpriyatii* [Management of economic performance in the company]. Irkutsk State University Publ., 1995. 220 p.
2. Belyaev V. K., Ershov V. F., Krayukhin G. A. *Proizvodstvennyi menedzhment* [Production management]. St. Petersburg State University of Economics Publ., 2011. 626 p.
3. Belyaev V. K. *Metody i modeli planirovaniya na predpriyatii* [Methods and models of planning in the company]. Moscow, KNORUS Publ., 2011. 1CD-ROM.
4. Belyaev V. K. *Ekonomicheskaya otsenka upravlencheskikh reshenii* [Economic assessment of managerial decisions]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 310 p.
5. Vinogradova M. V., Panina Z. I. *Organizatsiya i planirovanie deyatel'nosti predpriyatii sfery servisa* [Management and planning of business performance in service sector]. Moscow, Dashkov i Ko Publ., 2009. 448 p.
6. Vorst I., Reventlou P. *Ekonomika firmy* [Management and planning of business performance in service sector]. Moscow, Vysshaya shkola Publ., 1994. 272 p.

7. Gukova O. N., Petrova A. M. *Organizatsiya predpriyatii servisa* [Management of service businesses]. Moscow, FORUM-M, INFRA-M Publ., 2010. 384 p.
8. Zhdanov S. A. *Osnovy teorii ekonomicheskogo upravleniya predpriyatiem* [Basics of theory of business economic management]. Moscow, Finpress Publ., 2000. 384 p.
9. Zolotogorov V. G. *Ekonomika. Entsiklopedicheskii slovar'* [Economics. Encyclopedic Dictionary]. 2<sup>nd</sup> ed. Minsk, Knizhnyi Dom Publ., 2004. 720 p.
10. Stukov S. A. *Sistema proizvodstvennogo ucheta i kontrolya* [System of cost accounting and control]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 1988. 223 p.
11. Gaponenko A. L., Pankrukhin A. P. (eds). *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow, RAGS Publ., 2008. 560 p.
12. Panagushin V. P. (ed.). *Ekonomika predpriyatiya. Konspekt lektsii* [Business Economics. Summary of the Lectures]. Moscow, IVAKO-ANALITIK Publ., 1999. 208 p.

### Информация об авторе

Беляев Владимир Константинович — кандидат экономических наук, профессор, кафедра экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: belwok@mail.ru.

### Author

Vladimir K. Belyayev — PhD in Economics, Professor, Chair of Service Economy and Management, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: belwok@mail.ru.

### Библиографическое описание статьи

Беляев В. К. Сущность и экономические предпосылки развития функций управления предприятием / В. К. Беляев // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2015. — Т. 6, № 3. — DOI : [10.17150/2072-0904.2015.6\(3\).24](https://doi.org/10.17150/2072-0904.2015.6(3).24).

### Reference to article

Belyayev V. K. The essence and economic preconditions of developing business management functions. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava)* = *Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2015, vol. 6, no. 3. DOI: [10.17150/2072-0904.2015.6\(3\).24](https://doi.org/10.17150/2072-0904.2015.6(3).24). (In Russian).