

## СОВМЕЩЕНИЕ ФУНКЦИЙ РЕЗИДЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Иванов Юрий, д.э.н., профессор**

Директору любого предприятия и его владельцу нередко приходится выполнять помимо своих прямых обязанностей и другие работы, совмещать выполнение различных функций. Разделение и кооперация труда всегда были и остаются основными направлениями организации труда, в том числе и руководящих работников. Степень и характер совмещения профессий и функций зависят от размера предприятия и стадии его жизненного цикла и не должно быть хаотичным.

В советское время на предприятии персонал было принято делить на несколько функциональных групп: рабочие (основные и вспомогательные) и служащие (руководители, специалисты, служащие). Эти группы выделяются в зависимости от роли в производственном процессе и особенностей своего труда. Эта структура соответствовала условиям государственной директивной экономики. Формально это разделение используется и сегодня. В соответствии с ним разработа-

ны тарифно-квалификационные справочники рабочих и служащих [3].

Кроме разделения функций и профессий для улучшения использования рабочего времени и замены отсутствующих работников применялось и применяется сегодня также их совмещение. Распространены были два варианта такого совмещения:

**1. Совмещение профессий и функций руководителей и специалистов.** В «Квалификационном справочнике должностей ру-

ководителей, специалистов и других служащих» предусмотрены должности главного конструктора, заведующего архивом, менеджера по персоналу, начальника отдела кадров и т. д.

- 2. Совмещение профессий и функций специалистов.** В Трудовом кодексе РФ (ст.60.2 и 151) для улучшения использования рабочего времени и замены временно отсутствующего работника разрешалось совмещение функций и профессий в рамках установленной продолжительности рабочего дня (смены). В этом случае работнику производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы

В современной России условия функционирования предприятий меняются. Рыночной экономике соответствуют четыре группы участников деятельности предприятия (резидентов):

- **собственники** (владельцы капитального ресурса, капитала);
- **менеджеры** (владельцы управленческого ресурса, полномочий);
- **специалисты** (владельцы когнитивного ресурса, знаний);
- **работники предприятия** (владельцы трудового ресурса, навыков).

На крупных предприятиях присутствуют

все эти четыре группы резидентов [2], и функции между ними достаточно четко разделены. Однако на малых и средних предприятиях нередко применяется совмещение функций. Наиболее очевидный пример — индивидуальное предприятие, на котором владелец одновременно является также директором, то есть менеджером. При этом нередко он является и единственным работником, а иногда и специалистом.

По мере развития малого и среднего бизнеса совмещение профессий и функций увеличивается и занимает более значимое место, чем в советской директивной экономике.

Для разных видов и стадий развития бизнеса возможны различные варианты совмещения функций и их применимости. Для удобства введем обозначения участников деятельности предприятия (резидентов):

- **владелец — В;**
- **менеджер — М;**
- **специалист — С;**
- **работник — Р.**

На предприятиях возможны следующие варианты разделения и совмещения функций (комбинаторика функций) резидентов:

1. **В, М, С, Р** — функции разделены, совмещение отсутствует.
2. **В—М, В—С, В—Р, М—С, М—Р, С—Р** — совмещение по двум функциям.

3. В—М—С, В—М—Р, В—С—Р, М—С—Р — совмещение по трем функциям.
4. В—М—С—Р — совмещение по всем четырём функциям.

## Зависимость от вида бизнеса

Для различных видов бизнеса [4] варианты разделения и совмещения функций будут различными.

Рассмотрим частоту применяемости этих вариантов для различных видов бизнеса по его величине (таблица 1):

Для малого бизнеса характерно совмещение функций. Общий объем (трудоемкость) функций невелика и уступает среднему и тем более крупному бизнесу. Об этом свидетельствует численность работников предприятий (не более ста,

а в микропредприятиях — не более пятнадцати). Владельцев здесь немного, чаще один, менеджеров и специалистов — не более десяти, работников от единиц до десятков. В этих условиях совмещение функций обеспечивает более полную загрузку и лучшее использование времени персонала, оперативное решение задач управление, и, в целом, высокую свободу и оперативность действий предприятия.

Особенно большое значение это имеет в проектных структурах и оболочечных фирмах (сетевых организациях). Организационная структура подобных фирм преобразуется под решаемые задачи — консалтинговые, аудиторские фирмы, выпуск новой модной продукции небольшими партиями или единственными экземплярами и т.д. Такая организация бизнеса невозможна без развитого совмещения функций. Для подобных фирм характерно также привлечение временных работников.

**Таблица 1.** Частота использования вариантов разделения и совмещения функций (по видам бизнеса)

Совмещение функций	Вид бизнеса		
	Малый	Средний	Крупный
В, М, С, Р	+	++	+++
В-М, В-С, В-Р, М-С, М-Р, С-Р	++	++	++
В-М-С, В-М-Р, В-С-Р, М-С-Р	+++	++	+
В-М-С-Р	+++	++	+

Обозначения:

+++ — встречается часто, ++ — встречается средне, + — встречается редко.

**В среднем бизнесе** общий объем (трудоемкость) функций производства и управления возрастает. Фактически это выражается в увеличении численности персонала — предприятие среднего бизнеса насчитывает от ста до двухсот пятидесяти работников. Организационная структура становится более развитой, появляется возможность и необходимость для разделения работ и функций. Выигрышем при этом является специализация резидентов предприятия. В первую очередь разделение функций происходит между основными группами резидентов — собственники обеспечивают капитальный ресурс, менеджеры — управленческий ресурс, специалисты — ресурс знаний, работники — трудовой ресурс.

**В крупном бизнесе** общий объем (трудоемкость) функций производства и управления максимальный — предприятие крупного бизнеса насчитывает более двухсот пятидесяти, а нередко и несколько тысяч работников. Численность работников системы управления достигает нескольких сотен человек. Организационная и производственная структура наиболее развиты. Для производственных предприятий выделяются цеха и участки, торговых — торговые и логистические центры, финансовых — функциональные подразделения и филиалы, предприятий по оказанию других услуг — филиалы. В этих условиях разделение труда достигает максимально возмож-

ной величины. Внутри функциональных групп выделяются более дробные группы: у собственников — владельцы (акционеры) с разной долей участия, у менеджеров и специалистов — профессии и категории, у работников — профессии и разряды. Выигрыш заключается в узкой специализации персонала, что обеспечивает высокую производительность труда для данных условий работы.

### Рекомендации для разных видов бизнеса по его величине

- 1. Малый бизнес** — широкое применение совмещения функций и профессий. Это позволяет привлекать и, соответственно, оплачивать минимально необходимое количество персонала. Исследования загрузки персонала, как правило, не проводятся — при небольшом количестве персонала она очевидна.
- 2. Средний бизнес** — частичное совмещение функций и профессий. Это позволяет, с одной стороны, оптимизировать численность персонала, с другой — использовать специализацию работников на выполнении отдельных работ и операций. Для исследования загрузки персонала можно использовать самофотографии рабочего времени, с помощью которых определяется загрузка персонала по работам и функциям.

3. **Крупный бизнес** — выборочное совмещение функций и профессий. Поскольку в крупном бизнесе широко развито разделение функций и профессий, что позволяет максимально использовать узкую специализацию работников, то выборочное применение совмещения функций и профессий позволяет улучшить загрузку не полностью занятых и заместить временно отсутствующих работников. Для исследования загрузки персонала можно использовать все виды фотографий рабочего времени. Они позволяют определить загрузку не полностью занятых работников.

## Зависимость от стадий жизненного цикла предприятия

Жизненный цикл предприятия представляет собой последовательность различных эволюционных стадий — создание, развитие, стабильность, спад, ликвидация [1]. Рассмотрим частоту применимости различных вариантов разделения и совмещения функций для различных эволюционных стадий предприятия (таблица 2).

В создании предприятия участвует ограниченное количество резидентов. В малом бизнесе это нередко один человек. В этом случае ему (им) приходится брать

**Таблица 2.** Частота использования вариантов разделения и совмещения функций (по эволюционным стадиям жизненного цикла предприятия)

Совмещение функций	Эволюционная стадия				
	Создание	Развитие	Стабильность	Спад	Ликвидация
В, М, С, Р	+	+	++	+	+
В-М, В-С, В-Р, М-С, М-Р, С-Р	++	++	++	++	+++
В-М-С, В-М-Р, В-С-Р, М-С-Р	+++	++	+	++	++
В-М-С-Р	+++	++	+	++	+

Обозначения:

+++ — встречается часто, ++ — встречается средне, + — встречается редко.

на себя максимальное количество функций (В—М—С, В—М—Р, В—С—Р, М—С—Р, В—М—С—Р). Разделение функций в этих условиях практически отсутствует

На стадии развития растут объемы выпускаемой продукции (оказываемых услуг), растет количество персонала. Появляется и развивается организационная структура, возникает необходимость разделения функций. Вначале выделяются основные функциональные группы резидентов — владельцы, менеджеры специалисты и работники, каждая из которых выполняет свои функции, а затем происходит разделение по профессиям и категориям (разрядам).

На стадии стабильности организационная структура стабильна или подвержена незначительным изменениям. Четко выделяются функциональные структуры управления и производства — отделы, цеха, филиалы, отдельные центры. Разделение труда имеет глубокий характер, выделяются профессии, категории, разряды. Должностные обязанности и выполняемая работа прописана в должностных и рабочих инструкциях. Совмещение профессий и функций встречается как исключение, в особых случаях — отсутствие работника, необходимость большей загрузки работников и лучшего использования их рабочего времени.

На стадии спада вновь появляется необходимость совмещения профессий и

функций. Обычно эта мера является вынужденной — уходят работники и остающиеся берут на себя их функции. Организационная структура сокращается и упрощается. Нередко, особенно в малом бизнесе, владельцы принимают на себя управление предприятием или более активно участвуют в нем. На предприятии, проходящем процедуру несостоятельности (банкротства), появляется в качестве менеджера конкурсный управляющий.

Ликвидируется предприятие, как и создается, ограниченным количеством резидентов. Как правило, это владельцы и, для среднего и крупного бизнеса — некоторые менеджеры. Продукция (услуги) больше не выпускается, отпадает необходимость в работниках и специалистах. Организационная структура сворачивается, персонал увольняется, имущество реализуется. Для этой стадии характерно совмещение функций — владелец-менеджер, владелец-менеджер-специалист.

### Рекомендации для стадий жизненного цикла предприятия

- 1. Создание и развитие предприятия** — широкое совмещение профессий и функций, что позволяет минимизировать численность и фонд оплаты труда персонала.
- 2. Стабильность предприятия** — выборочное применение совмещения

профессий и функций, что позволяет оптимизировать численность персонала, а также использовать специализацию работников на выполнении отдельных работ и операций.

3. **Спад и ликвидация предприятия** — частичное применение совмещения профессий и функций. Это позволяет выполнять работы и функции уволившихся работников.

**Грамотное и рациональное применение на предприятии разделения и совмещения функций резидентов позволяет более эффективно использовать рабочее время и повышать производительность труда. Изменение степени совмещения функций позволяет вовремя отследить возникновение проблем в бизнесе и принять соответствующие меры по их предупреждению и ликвидации.**

### Литература

1. Иванов Ю.В. Жизненный цикл организации. РИСК № 3, 2009.
2. Клейнер Г.Б. Системная теория ролевого управления предприятием. Стратегическое планирование и развитие предприятий / Сборник пленарных докладов Тринадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 10—11 апреля 2012 г. — М.: ЦЭМИ РАН, 2013.
3. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. — 5 изд., стер. — М.: КНОРУС, 2009.
4. ФЗ № 209-ФЗ от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

