

© Бутакова Т. Ю., 2026

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье систематизируются подходы к выделению функций управления, при этом акцент смещается с классификационных споров на практическую применимость. Автор выделяет четыре подхода: универсальный (планирование, организация, мотивация, контроль), объектно-ориентированный (учёт специфики производства или науки), комбинированный (специализированные и конкретные функции) и диалектический, при котором рассматривается развитие каждой функции как результат воздействия внутренних и внешних факторов — примерно так же, как цветок раскрывается, сначала вырастая травинкой из земли и находясь далее под влиянием света и ухода, не являясь результатом ни одного из этих условий по отдельности.

В ходе анализа трудов российских и зарубежных теоретиков критически оценивается расширение некоторыми авторами базового перечня функций управления за счёт координации, коммуникации, маркетинга или подбора кадров и отдельно разбирается постулат о том, что децентрализация и делегирование снижают потребность в жёстком контроле и высвобождают время руководителя для работы над стратегическими задачами (позиция П. Друкера).

Итоговый выбор автора — классическая схема из четырех универсальных функций управления, анатомированная в современных российских организационных реалиях. Статья завершается тезисом о том, что создание организационных структур остаётся производной от всех четырёх функций, а значит, изолированное их рассмотрение вряд ли продуктивно.

Ключевые слова: функции управления, универсальные функции, диалектический подход, планирование, организация, мотивация, лидерство, контроль, взаимосвязь функций

Управленческие парадигмы меняются (особенно стремительно в последнее время), а такие теоретические положения, как проблема выбора функций управления, принадлежат к числу тех постулатов, которые сохраняют методологическую значимость независимо от смены мировоззрений менеджеров.

Однако именно эта стабильность порождает видимость исчерпанности темы: кажется, что каталог функций давно сложился, а обсуждения

ограничиваются небольшими уточнениями. Без четкого разграничения предметных полей управленческих функций любая организационная структура неизбежно деградирует до уровня ручного антикризисного реагирования (рис. 1). Поэтому на деле выбор оснований для классификации имеет решающее значение и определяет логику построения структур управления организации, распределение полномочий и критерии оценки результативности.



Рис. 1. Точка сборки: четыре подхода

Теоретико-методологический фундамент настоящей работы образует широкий круг трудов отечественных и зарубежных основоположников менеджмента. Из отечественной традиции привлекаются концепции В.Р. Веснина, О.С. Виханского, А.И. Наумова, В.И. Горчарова, П.В. Журавлева, Р.С. Седегова и В.Г. Янчевского, а также диалектическая трактовка развития управленческих циклов, предложенная В.И. Гончаровым. Западная линия представлена структурно-функциональным анализом П.Ф. Друкера, М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури и ситуационной парадигмой Р.Л. Дафта. Формирование такой источниковой базы даёт возможность выйти за рамки национальных и исторических ограничений отдельных школ и проверить применимость классических моделей к современным хозяйственным условиям; вместе с тем предложенная методологическая рамка не может не учитывать контекст последнего десятилетия.

Безработица в России держится на историческом минимуме — 2,2 %. Обеспеченность предприятий кадрами, по опросам ЦБ, остаётся «крайне низкой» относительно периода 2020–2022 годов [1]. Для управления это означает сдвиг в двух функциях. Планирование вынуждено закладывать дорогой труд как постоянный фактор: фонд оплаты растёт быстрее выручки, горизонты планирования сокращаются. Мотивация перестраивается с материальных стимулов на удержание — гибкий график, автономия, обучение за счёт компании.

Однако и в этом случае возникает проблема, которую нельзя обойти. Цифровизация, рост возможностей искусственного интеллекта и становление экономики знаний заметно изменяют условия применения управленческих функций. По данным Росстата, в 2023 году из организаций, применявших цифровые технологии (всего 248 522), 6,2 % использовали технологии искусственного

интеллекта и 21,4 % задействовали цифровые платформы [2]. Разрыв в 3,5 раза говорит о том, что компании охотно осваивают инфраструктурный, «транспортный» слой цифровизации (то есть инструменты: платформы, облака и тп.), но гораздо медленнее внедряют интеллектуальный слой — технологии, которые меняют само содержание управленческих решений. А когда речь заходит про ИИ — это уже про то, кто и как принимает решения, и с этого момента классические функции управления начинают работать иначе, хотя формально остаются теми же.

Разберем пример ИИ в HR о трансформация функции организации. Внедрение искусственного интеллекта в рекрутинг показывает, как функция организации приобретает платформенные формы. Сбер совместно с «Эвотор» разработал для ВЭБ.РФ систему на базе GigaChat: она анализирует резюме, классифицирует соискателей и оценивает соответствие компетенций профилю должности [3]. Чат-бот, интегрированный с базой знаний компании, помогает новичкам быстрее адаптироваться — отвечает на вопросы, делится инструкциями и регламентами. Параллельно HeadHunter запустил «ИИ-помощника», который сам создаёт черновик вакансии, ищет кандидатов, ведёт первичный диалог и сортирует отклики, потому рекрутер получает готовые рекомендации, но решение принимает сам. Автоматизация рутины здесь, не заменяя профессионала, высвобождает время для личного/стратегического подбора [4].

А еще Росстат впервые начал считать производительность труда поквартально, а не раз в год. В первом квартале 2026 года показатель по крупным и средним компаниям вырос на 1,7 % после падения на 0,5 % за весь 2025 год. В добыче рост составил 3,2 %, в обработке — 0,5 % [5]. Функция организации меняется вслед за этим. Загрузка оборудования и сокращение простоев

давали рост раньше, сейчас этот резерв почти исчерпан. Компании перестраивают структуру: рабочие группы формируются под конкретный поток создания ценности, а не под функции отдела. Сотрудник, который ждал заявку из смежного подразделения, теперь работает в одной команде с теми, кто эту заявку оформляет, а руководитель среднего звена теряет часть контрольных функций, зато отвечает за результат процесса, а не за работу своего участка [6].

Поэтому при разборе классических подходов следует принимать во внимание, что их наполнение не сохраняется неизменным, при этом обогащаясь новыми средствами и рамками, а также порождая этические вопросы.

Давайте рассмотрим пример влияния ESG-повестки на функции организации и контроля. В 2025 году Банк России опубликовал проект таксономии XBRL версии 7.5.1.0 — документа, который впервые делает раскрытие данных об устойчивом развитии обязательным для крупнейших публичных компаний [17]. Для эмитентов из котируемых списков первого и второго уровней это переход от добровольных отчётов к цифровому раскрытию, сопоставимому по жёсткости с финансовой отчётностью. Таксономия включает 33 показателя: выбросы парниковых газов, энергопотребление, водопользование, отходы, травматизм, структуру персонала по возрасту и полу, налоговые платежи, судебные споры. Применять новый формат эмитенты начали с годовой отчётности за 2025 год — то есть в 2026-м.

Для функции организации это означает перестройку процессов сбора данных. Информация о выбросах и кадровой структуре теперь должна поступать от производственных служб, отдела охраны труда, HR и бухгалтерии — и проходить внутреннюю проверку перед подачей в машиночитаемом виде. Границы между финансовой и нефинансовой отчётностью размываются, поскольку одни и те же люди собирают и те, и другие данные.

Контроль меняется радикально, потому что вместо красивых отчётов с общими формулировками внедрены 33 показателя с цифровыми кодами, единицами измерения и валидационными проверками. Данные проходят автоматический контроль по тем же правилам, что и финансовая отчётность. Совет директоров в 68 % компаний пока ограничивается утверждением отчёта, но тренд — на усиление роли. Внешнюю верификацию в 2026 году планируют 66 % компаний [17].

Ключевым звеном при этом остаются теоретические основы о функциях управления, поскольку именно они лежат в основании

последующих концепций — от мотивационных моделей до теорий организационного проектирования; и пренебрежение этим уровнем оборачивается заимствованием отдельных инструментов без понимания их системных оснований, что на практике даёт лишь видимость управления.

Русский мыслитель Александр Спиркин в своем учебнике «Философия» пишет: «В мире нет ничего стоящего особняком. Любой предмет — звено в бесконечной цепи, соединенное как бы «крючками» с окружающими звеньями. И эта вселенская цепь нигде не разорвана: она объединяет все предметы и процессы мира в единое целое, она носит всеобщий характер» [7. С. 264]. В этой логике функции управления также предстают взаимосвязанными: они непрерывно развиваются, испытывают влияние внутренних переменных и внешней среды организации и множества других факторов, которые прямо или косвенно определяют их содержание.

По нашему мнению, в современной теории менеджмента реализуются четыре подхода к выделению управленческих функций.

1. Первый подход предусматривает выделение общих, универсальных функций управления. Он отражает содержание процесса управления в любой организации и не зависит от специфики объекта управления. Функции могут быть классифицированы следующим образом: планирование, организация, мотивация, контроль. К приверженцам этого подхода можно отнести О. С. Виханского, А. И. Наумова, Ричарда Л. Дафта, Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф. [9, 11, 12, 15] и многих других. При данном подходе такие понятия, как руководство и лидерство — связующие процессы. Однако отдельные авторы (В.Р. Веснин [8], В.И. Гончаров [10]), дополнительно выделяют как самостоятельные универсальные функции управления: подбор кадров, осуществление коммуникации, принятие решений, координацию и регулирование.

В качестве одного из ключевых направлений совершенствования менеджмента Гончаров рассматривает дальнейшее развитие маркетинговой деятельности и функции планирования. Маркетинг, по его оценке, превращается в специфическую функцию управления, поскольку в современном менеджменте речь идёт о маркетинговом подходе и маркетинговой ориентации управления предприятием в целом. Это повлекло за собой более тесное сопряжение внутрифирменного планирования с маркетинговой деятельностью [10].

Следующая таблица (1) демонстрирует, кто из авторов-классиков предлагает дополнения к четырём универсальным функциям управления.

Таблица 1. Позиции теоретиков о расширении перечня функций управления

Автор	Базовый перечень функций управления	Дополнительно выделяемые функции управления	Позиция автора статьи
Виханский, Наумов, Мескон, Альберт, Хедоури	Планирование, организация, мотивация, контроль		Поддерживается
Веснин, Гончаров	Планирование, организация, мотивация, контроль	Подбор кадров, коммуникация, принятие решений, координация, регулирование	Считается избыточным
Гончаров	Планирование, организация, мотивация, контроль	Маркетинг	Частично принимается
Дафт	Планирование, организация, лидерство, контроль		Принимается с оговоркой

Рядом авторов (скажем, у Дафта) вместо мотивации в качестве самостоятельной функции рассматривается лидерство, а сама мотивация относится к составляющим лидерства. То есть лидерство — на первый план! Между тем коммуникация, координация и регулирование включаются в содержание планирования, организации и контроля; а указанный набор универсальных функций поддерживается большинством специалистов в области управления.

В контексте тенденций последнего десятилетия универсальные функции претерпевают содержательную трансформацию, что не отменяет классическую схему, но требует её расширительного прочтения. Давайте разберемся:

- планирование всё чаще приобретает адаптивный и сценарный характер, опирается на большие данные и прогнозную аналитику;
- организация принимает сетевые и платформенные формы;
- мотивация учитывает нематериальные факторы, автономию и смысл труда;
- контроль смещается к непрерывному мониторингу и алгоритмическому сопровождению решений.

Пример — платформенная занятость, где происходит сдвиг в организации и мотивации. С 1 октября 2026 года самозанятые смогут работать через платформы на одного заказчика не более 60 часов в месяц. Следить за этим поручили самим платформам — их алгоритмы считают часы и блокируют пару, если лимит превышен полгода подряд.

Прямые договоры без агрегатора под правило не попадают. Для организации это перестройка схем привлечения внештатников., подразумевается, что, компании, привыкшие закрывать смены через сервисы подработки, либо дробят заказы между несколькими самозанятыми, либо возвращают позиции в штат; функция мотивации сдвигается в сторону легализации (исполнитель, потерявший доступ к привычному заказчику, либо оформляется по трудовому договору, либо ищет другие площадки) [18].

На рисунке 2: предлагаемые дополнения к функциям управления, не образуя самостоятельных и не требуя отдельного статуса, распределяются по содержанию универсальных функций.



Рис. 2. Поглощение дополнительных функций управления классическими

В таблице 2 показана трансформация универсальных функций управления в условиях

цифровизации: классическая схема не отменяется, а наполняется новым содержанием.

Таблица 2. Трансформация универсальных функций управления

Функция	Традиционное содержание	Современное дополнение	Инструменты
Планирование	Долгосрочные планы, миссия, стратегия	Сценарное и адаптивное планирование	Big Data, предиктивная аналитика
Организация	Иерархия, отделы, распределение задач	Сетевые и платформенные структуры	Agile, холакратия, цифровые платформы
Мотивация	Материальное стимулирование, контроль	Автономия, смысл, благополучие	Гибкая занятость, системы признания
Контроль	Проверки, отчётность, корректировка	Непрерывный мониторинг, самокоррекция	Аналитика, трекинг задач, ИИ

2. Второй подход базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления. В рамках этого подхода выделяется система частных функций управления конкретным объектом (например, страхование, производство, наука, IT-сфера, торговля), реализующих приведенные выше универсальные функции управления (в полном объеме или частично) с учетом специфики рассматриваемого объекта и содержания процесса управления им. Осуществляют такие функции соответствующие руководители и специализированные подразделения организации.

Проиллюстрируем второй подход на примере частной стоматологической клиники. Здесь перечень функций задаётся самим объектом управления — его отраслевой спецификой, масштабом и требованиями регулятора рынка.

Руководители такой клиники осуществляют, в частности, следующие функции: управление лечебным процессом (составление расписания приёмов, распределение пациентов по специалистам, ведение медицинской документации), управление материально-техническим обеспечением — закупка расходных материалов, обслуживание и проверка оборудования, стерилизация инструментов, персонал (подбор врачей и ассистентов, аттестация, графики смен), управление качеством медицинских услуг (внутренний контроль, работа с жалобами, соответствие лицензионным требованиям) и т. п. И безопасность: охрана труда, пожарная, защита персональных данных. Каждая из этих функций вырастает из конкретного объекта управления и именно специфика стоматологической клиники определяет, какие функции возникают и как они

распределяются между руководителями и подразделениями.

3. Третий подход (комбинированный) учитывает одновременно два типа функций управления, соотносимых одновременно с первым и вторым подходами. Представители системного менеджмента П. В. Журавлев, Р. С. Седегов и В. Г. Янчевский исходят из того, что функция управления (в двух своих разновидностях) образует часть содержания управленческой деятельности [16. с. 61]. К первому типу отнесены специализированные виды управленческой деятельности: целеполагание, планирование, организация, координирование (реализация текущих мер по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы), мотивация, учёт деятельности (оперативный, бухгалтерский и статистический), анализ деятельности (всестороннее изучение деятельности аналитическими и экономико-математическими средствами для объективной оценки результатов; установление причин сложившегося положения, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявление связей состояния объекта с различными факторами; количественная оценка эффективности; определение узких мест в развитии объекта (фирмы) и вероятных путей улучшения ситуации), контроль.

Второй тип функций получил у исследователей название конкретных, поскольку они свойственны определённым объектам управления, а их объём, содержание и количество определяются масштабом объекта управления, видом его деятельности и отраслевой принадлежностью. К их числу относятся, например: перспективное и текущее технико-экономическое планирование деятельности; оперативное управление; управление сбытом продукции; управление маркетингом; управление качеством продукции; управление затратами и ресурсами; управление производительностью труда; управление трудом и мотивацией деятельности персонала; управление творческой деятельностью персонала; управление социальным развитием коллектива предприятия; управление финансами; управление учётом и отчётностью; управление делопроизводством; управление информационным обеспечением управленческой деятельности; управление правовым обеспечением управленческой деятельности; управление техническим оснащением управленческой деятельности и т. д. [16].

Когда общие функции рассматриваются как свойственные организации (предприятию, учреждению) в целом, их содержание охватывает и конкретные функции. В таком случае каждая общая функция складывается из всех конкретных, но лишь в той части, которая соотносится с профилем её собственного содержания. Со своей стороны, любая конкретная функция управления непременно включает полный набор общих функций, однако

взятых применительно к управлению именно этой конкретной функцией, то есть к отдельной сфере управленческой деятельности. Тем самым общие и конкретные функции образуют единое содержание управленческой деятельности, лишь расчленённое на разные части. Объектно-ориентированный и комбинированный подходы также дополняются новыми конкретными функциями. К их числу можно отнести управление данными, кибербезопасностью, цифровой этикой, устойчивым развитием и встраиванием в экосистемы. Эти функции не подменяют универсальные, а уточняют их применительно к современным объектам управления, что подтверждает продуктивность комбинированной логики.

4. Четвертый подход. Наряду с рассмотренными подходами существует диалектическая трактовка функций. В.И. Гончаров полагает, что развитие и углубление каждой из основных функций управления (планирование, организация, контроль, мотивация) протекает как под действием внутренних закономерностей организации, так и под влиянием требований развития других функций управления, с учётом воздействия на этот процесс факторов внешней среды [8. с. 16]. Отсюда следует принцип: развитие функций управления определяется влиянием объективных требований и ведёт к изменению содержания каждой функции.

Приверженцем диалектического подхода, хотя и в иной плоскости, выступает и Ричард Л. Дафт. Функции управления, по его представлению, словно плавно перетекают одна в другую. При этом, Дафт [11] подчёркивает, что именно из планирования проистекают все остальные функции. Вместе с тем планирование — наиболее противоречивая и неоднозначная управленческая функция. Планирование как бы и не нужно, поскольку не даёт менеджеру возможности внести ясность в неопределённое будущее или приручить высокотурбулентную внешнюю среду. Корпоративное планирование в условиях высокой турбулентности напоминает составление подробной лоции для плавания по Ангаре прямо перед затоплением Братского водохранилища. Менеджеры могут сколь угодно детально прорабатывать фарватер, но сама река необратимо изменится, не подчиняясь этим лоциям. Совершенствование методов планирования в такой ситуации сравнимо с улучшением качества бумаги, на которой лоции напечатаны: сама по себе бумага никак не приближает к пониманию реального русла, при этом создавая у участников процесса ощущение, что они контролируют ситуацию. Из-за высокой турбулентности внешней среды вместо жёстких долгосрочных планов-стратегий приходят скользкие прогнозы, сценарное планирование и непрерывная корректировка планов подразделений на основе новых данных. Это было бы невозможно без современной стадии развития искусственного интеллекта, который настолько ускоряет выявление

сигналов ранка и моделирование альтернатив, не устраняя при этом принципиальной неопределённости будущего, что сегодня заговорили о том, что хорошо бы замедлить развитие некоторых стартапов, слишком стремительно и агрессивно выходящих на IPO.

Р.Л. Дафт отмечает, что процесс стратегического планирования открывается изложением миссии, которая определяет главную цель, или результат деятельности организации. Заявление о миссии служит основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), который, в свою очередь, формирует уровень тактический (уровень подразделений) и далее операционный (уровень отделов). Планирование на каждом уровне поддерживает все нижеследующие. Вслед за планированием наступает черёд организации, то есть принятия решения о методах и инструментах выполнения плана. Р.Л. Дафт придерживается мнения, что организация предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними [11, с. 20].

Принципы организации (как делать) выступают продолжением стратегии (что делать). По убеждению Дафта, которое разделяет и автор настоящей работы, значение лидерства как одной из функций менеджмента непрерывно возрастает (термин «мотивация» исследователь замещает словом «лидерство», используя его в тождественном, хотя и более широком значении). Под лидерством (руководством) Р.Л. Дафт понимает использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют её цели, ценности и культуру и стремятся к высоким результатам совместной деятельности [11, с. 21].

Кроме того, Дафт приводит два разных (по своему основанию) определения функции контроля: «Контроль означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив» и «на смену традиционным формам контроля сверху приходит самомониторинг работников за выполнением рабочих заданий и исправление ими допущенных ошибок, не дожидаясь указаний менеджеров» [11, с. 22]. Поскольку сложность работы высока, организациям в большей мере подходит второе определение Дафта; при этом то, что подходит самому работнику, определяется, скорее, его личными предпочтениями. Вроде бы, цифровая эпоха хочет именно второе определение. Подразумевается, что IT-системы аналитики, отслеживания задач и удалённого мониторинга превратят самомониторинг и самокоррекцию в массовую практику. Однако это порождает и новые риски: избыточный цифровой контроль подрывает доверие сотрудников и наталкивается на различные

предубеждения. Так, в одной из крупнейших российских страховых компаний установили видеокамеру, с помощью которой непрерывно отслеживался процесс работы сотрудника отдела страховых выплат. В течение года на этой позиции сменилось восемь сотрудников. Поэтому функции контроля сегодня, в том числе, приходится удерживать баланс между эффективностью и этикой.

Согласно В.И. Гончарову, функция организации представляет собой совокупность действий управленческого персонала, нацеленных на создание организационных условий для наиболее эффективного достижения желаемого результата [10, с. 82]. Исследователь приводит и другое определение: организация есть процесс создания организационной структуры предприятия, которая позволяет людям эффективно работать вместе для реализации целей. По Гончарову, организационные условия и организационная структура — одно и то же.

Питер Друкер убеждён, что децентрализация делает работу менеджеров значительно интереснее и даёт им возможность проявлять собственную инициативу, а не ожидать распоряжений начальника по каждому поводу. Делегирование полномочий способствует также раскрытию истинных качеств человека, занимающего невысокую должность, и препятствует получению руководящих постов некомпетентными людьми, поскольку сместить большого начальника с должности после того, как он оказался в седле, крайне сложно [14]. Исследователь отмечает: наилучший способ подготовки будущих менеджеров — поручать им самостоятельную работу, требующую большой ответственности, поскольку люди высоко ценят доверие и работают эффективнее, когда за ними не наблюдают слишком пристально. Тщательный контроль помогает избежать некоторых ошибок, но наносит значительный ущерб индивидуальным достоинствам человека, понижая его моральный дух и сводя на нет личную инициативу.

По обоснованному суждению Друкера, термин «делегирование полномочий» не вполне точен, поскольку в хорошо организованных фирмах работа, не имеющая прямого отношения к конкретному исполнителю, его вообще не затрагивает. Такая работа передаётся непосредственно другим, вниз по иерархической лестнице. Менеджеру следует заниматься только тем, что кроме него в организации не сможет выполнить никто другой. Существенный момент делегирования полномочий состоит в том, что этот принцип даёт менеджеру возможность заниматься своей главной задачей — смотреть в будущее компании и открывать новых лидеров, а не загружать себя рутинной работой. Передача полномочий позволяет менеджеру сконцентрироваться на вопросах первостепенной значимости. Принцип Друкера: «Хороший руководитель должен в первую очередь решать

первостепенные по важности задачи, а второстепенными не заниматься вообще. Их можно оставить другим» [13].

Друкер отдаёт предпочтение минимальному числу уровней в структуре управления и не усматривает причин препятствовать руководителю иметь в непосредственном подчинении большое число людей, если тот способен с ними справляться. Подобная система, по его мнению, не позволяет высшему руководству слишком часто вмешиваться в работу менеджеров. Это, в свою очередь, даёт менеджеру свободу для проявления личной инициативы и индивидуальных качеств. Идеи Друкера о децентрализации и делегировании получили дальнейшее развитие в Agile, холакрации и самоуправляемых командах. В таких моделях часть планирования и контроля передаётся на уровень команд, а роль руководителя смещается к фасилитации, наставничеству и созданию условий для самоорганизации. Удалённая и гибридная занятость усиливают эту тенденцию, требуя доверия и прозрачности вместо прямого надзора.

Традиционный подход к мотивации опирается на понимание сотрудников как ресурсов организации, которые подлежат рациональному и эффективному использованию. Задача менеджера усматривается в том, чтобы побудить сотрудников работать эффективно. Помимо методов формальной инициации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджеру предстоит осуществлять специфическое управление, нацеленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников ради достижения

целей организации. В этом и заключается главная задача функции мотивации.

Науку управления издавна занимает вопрос о том, в каких условиях и при каких обстоятельствах человек мотивирован к работе по чужому заданию. В последние годы этот интерес растёт стремительно, и по мере обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и накопления опыта у сотрудников усиливается стремление применить своё умение в труде на благо себе и обществу. Чем лучше это удастся, тем большее удовлетворение получает человек и тем сильнее проявляется мотивация к эффективному труду. Стремление выразить себя в своём деле нуждается в поддержке, поскольку там, где управление и организация труда открывают для этого возможности, труд оказывается высокоэффективным, а мотивация к работе — высокой. В современных рыночных реалиях функция мотивации уже не сводится к рациональному использованию ресурса. Среди сотрудников предприятий растёт значение таких стимулов, как: автономная работа (не путать с самостоятельностью), профессиональное мастерство (экспертность), возможность развития; повышается роль благополучия, психологической безопасности и совпадения ценностей компании и сотрудника. Поколенческие различия и взаимодействие с ИИ добавляют новые измерения: мотивация всё чаще строится на смысле, а не только на вознаграждении.

Следующая таблица (3) представляет собой свод-сопоставление указанных автором выше подходов к выделению функций управления.

Таблица 3. Сопоставление четырёх подходов к выделению функций управления

Критерий	Универсальный	Объектно-ориентированный	Комбинированный	Диалектический
Основание выделения	Содержание самого процесса управления	Специфика объекта управления	Учитывает одновременно два типа функций управления из двух первых подходов	Внутренние и внешние факторы организации как системы
Состав функций	Планирование, организация, мотивация, контроль	Частные функции конкретного объекта	Специализированные и конкретные функции управления	Планирование, организация, мотивация, контроль, рассматриваемые в развитии
Ключевые авторы	Виханский, Наумов, Мескон, Дафт	Отраслевые исследователи	Журавлев, Седегов, Янчевский	Гончаров, Дафт
Сильная сторона	Универсальность	Учёт специфики конкретных отраслей	Гибкость	Легко вписывается в современные реалии, объясняя изменения
Слабые стороны/ограничения	Абстрактность	Слабая обобщаемость	Громоздкость	Сложность понимания на конкретном этапе, высокая зависимость от противоречивых факторов

Четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — остаются основными (тем более что этот перечень универсальных функций поддерживается большинством специалистов в области управления), при этом, такой подход сохраняет роль базового, но не исчерпывающего: в современных условиях хозяйствования его стоит дополнять цифровыми, этическими и ESG-измерениями. В противном случае классическая схема рискует превратиться в формальный каркас, не отражающий реальную сложность современного управления.

Нельзя обойти вниманием и вопрос о технологическом суверенитете страны применительно к перестройке функции организации и контроля

Технологический суверенитет — тема, которую в 2026 году обсуждают на всех уровнях: от Совета по инновационному развитию до региональных программ (на заседании в Сколково Дмитрий Медведев говорил о скорости внедрения: «Каждый лишний год между созданием решения и внедрением его в жизнь приводит к материальным потерям» [19]).

Для функции организации это означает перестройку производственных цепочек. Вместо закупки готовых узлов у зарубежных поставщиков компании выстраивают кооперацию с российскими разработчиками. Инженер и технолог теперь работают в одной команде с первого дня проекта, потому что важна «прозрачная маршрутизация от идеи до готового продукта» (Д. Медведев) — с лабораторной и производственной базой, финансовыми инструментами и обратной связью между теми, кто создаёт, и теми, кто пользуется.

А контроль теперь не заканчивается приёмкой готового изделия — он тянется за проектом от лабораторного образца до серийной партии. Задача не просто зафиксировать результат, а не дать проекту застрять на этапе внедрения [19].

Считаясь основной составляющей функции организации, создание, редизайн и поддержание в

боеспособном состоянии организационных структур также является органичной частью и невозможно без активного использования и остальных функций управления.

Потребность в пересмотре сложившихся представлений о функциях управления возникает не в ходе академических дискуссий, а тогда, когда учреждается новая структура либо существующая организация начинает давать сбои, не поддающиеся оперативной корректировке. Иницирующим фактором выступает либо резкое изменение рыночной конъюнктуры (например, введение жёстких отраслевых стандартов, трансформирующих функцию контроля), либо, например, волевой замысел руководителя о переходе к плоской иерархии; таким образом, внешняя среда организации (изменение рыночных ниш, технологические сдвиги или регуляторные ограничения) часто выступает главным триггером перемен, при этом большое значение имеет и внутренний импульс, — в нашем примере управленческий замысел, направленный на смену организационной структуры. Такого рода корректировки редко носят разовый характер; они разворачиваются как последовательные итерации, затрагивающие поочерёдно планирование, организацию, мотивацию и контроль. Спусковые крючки последнего десятилетия: геополитическая турбулентность, ESG-требования и невиданное развитие ИТ. Они воздействуют на все функции управления одновременно, буквально переворачивая их с ног на голову. Представьте: планирование вынуждено учиться перестраиваться по ходу дела, следуя миссии компании, организация — резко перестраивать цепочки поставок, мотивация — отвечать на запросы сотрудников о смысле и этике, контроль — включать нефинансовую отчётность. Это усиливает диалектическую взаимосвязь функций, и внешние и внутренние импульсы действуют совместно, запуская последовательную перестройку всех функций (Рис. 3).



Рис. 3. Триггеры пересмотра функций управления

Таким образом, современные тенденции не отменяют классическое прочтение функций управления, но обогащают их содержание.

Цифровизация, Agile, ESG и экономика знаний делают особенно востребованным диалектический взгляд, при котором функции не изолированы, а

непрерывно со-эволюционируют. Подобные трансформации представляют собой непрерывный процесс адаптации внутренней архитектуры предприятия.

Автор не претендует на исчерпывающую полноту анализа, но выражает надежду, что систематизация подходов, представленная в статье, будет способствовать развитию знаний о функциях управления, окажется полезной для тех, кто сталкивается с необходимостью перепроектировать управленческие процессы и послужит катализатором для дальнейших прикладных исследований их диалектической взаимосвязи. ■

1. ЦБ оценил дефицит кадров в России [Электронный ресурс] // РБК. — 2026. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/26/01/2026/6977cac89a7947009cdfec9d> (дата обращения: 16.09.2026).

2. Индикаторы цифровой экономики: 2024 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Г. Л. Волкова [и др.]; редкол.: Л. М. Гохберг [и др.]; Минцифры России, Росстат, НИУ ВШЭ. — М. : НИУ ВШЭ, 2024. — 274 с. — Текст: непосредственный.

3. GigaChat ускоряет анализ резюме и онбординг в «ВЭБ.РФ» [Электронный ресурс] // CNews. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-20_gigachat_uskoryaet_analiz_rezume (дата обращения: 16.09.2026).

4. HeadHunter запустил ИИ-ассистента для рекрутеров [Электронный ресурс] // РБК Тренды. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/6925b9c69a79478644110acf> (дата обращения: 16.09.2026).

5. Росстат впервые представляет прокси-показатель производительности труда [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — 2026. — 19 июня. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/285570> (дата обращения: 16.09.2026).

6. Производительность труда в крупных и средних компаниях РФ в 1-м квартале выросла на 1,7 % [Электронный ресурс] // Финмаркет. — 2026. — 20 июня. — URL: <https://www.finmarket.ru/news/6647237> (дата обращения: 16.09.2026).

7. Спиркин, А. Г. Философия : учебник / А. Г. Спиркин. — М. : Гардарики, 2002. — 736 с. — Текст: непосредственный.

8. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Проспект, 2024. — 528 с. — Текст: непосредственный.

9. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с. — Текст: непосредственный.

10. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. — Мн. : Мисанта, 2003. — 624 с. — Текст: непосредственный.

11. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2003. — 832 с. — Текст: непосредственный.

12. Дафт, Р. Л. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Л. Дафт. — СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. — 352 с. — Текст: непосредственный.

13. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 416 с. — Текст: непосредственный.

14. Друкер, П. Ф. Эффективное управление : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М. : АСТ : Ермак, 2004. — 284 с. — Текст: непосредственный.

15. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 4-е изд. — М. : Вильямс, 2021. — 672 с. — Текст: непосредственный.

16. Теория системного менеджмента : учебник / под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. — М. : Издательство «Экзамен», 2002. — 512 с. — Текст: непосредственный.

17. Банк России обновил подход к раскрытию устойчивости [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8177682> (дата обращения: 16.09.2026).

18. На платформу по лимиту [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2026. — 23 июня. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8764204> (дата обращения: 16.09.2026).

19. Технологическое лидерство как национальная цель: заседание Совета по инновационному развитию [Электронный ресурс] // ИА REGNUM. — 2026. — URL: <https://regnum.ru/news/4061885?ysclid=mu51c4n0l3115468798> (дата обращения: 16.09.2026).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

GigaChat ускоряет анализ резюме и онбординг в «ВЭБ.РФ» [Электронный ресурс] // CNews. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-20_gigachat_uskoryaet_analiz_rezume (дата обращения: 16.09.2026).

HeadHunter запустил ИИ-ассистента для рекрутеров [Электронный ресурс] // РБК Тренды. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/6925b9c69a79478644110acf> (дата обращения: 16.09.2026).

Банк России обновил подход к раскрытию устойчивости [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8177682> (дата обращения: 16.09.2026).

Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Проспект, 2024. — 528 с. — Текст: непосредственный.

Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с. — Текст: непосредственный.

Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. — Мн. : Мисанта, 2003. — 624 с. — Текст: непосредственный.

Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2003. — 832 с. — Текст: непосредственный.

Дафт, Р. Л. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Л. Дафт. — СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. — 352 с. — Текст: непосредственный.

Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 416 с. — Текст: непосредственный.

Друкер, П. Ф. Эффективное управление : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М. : АСТ : Ермак, 2004. — 284 с. — Текст: непосредственный.

Индикаторы цифровой экономики: 2024 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Г. Л. Волкова [и др.] ; редкол.: Л. М. Гохберг [и др.] ; Минцифры России, Росстат, НИУ ВШЭ. — М. : НИУ ВШЭ, 2024. — 274 с. — Текст: непосредственный.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 4-е изд. — М. : Вильямс, 2021. — 672 с. — Текст: непосредственный.

На платформу по лимиту [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2026. — 23 июня. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8764204> (дата обращения: 16.09.2026).

Производительность труда в крупных и средних компаниях РФ в 1-м квартале выросла на 1,7 % [Электронный ресурс] // Финмаркет. — 2026. — 20 июня. — URL: <https://www.finmarket.ru/news/6647237> (дата обращения: 16.09.2026).

Росстат впервые представляет прокси-показатель производительности труда [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — 2026. — 19 июня. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/285570> (дата обращения: 16.09.2026).

Спиркин, А. Г. Философия : учебник / А. Г. Спиркин. — М. : Гардарики, 2002. — 736 с. — Текст: непосредственный.

Теория системного менеджмента : учебник / под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. — М. : Издательство «Экзамен», 2002. — 512 с. — Текст: непосредственный.

Технологическое лидерство как национальная цель: заседание Совета по инновационному

развитию [Электронный ресурс] // ИА REGNUM. — 2026. — URL: <https://regnum.ru/news/4061885?ysclid=mu51c4n013115468798> (дата обращения: 16.09.2026).

ЦБ оценил дефицит кадров в России [Электронный ресурс] // РБК. — 2026. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/26/01/2026/6977cac89a7947009cdfec9d> (дата обращения: 16.09.2026).

Management functions: classification and practice

© Butakova T., 2026

The article systematizes approaches to identifying management functions, shifting the focus from classification disputes to practical applicability. The author identifies four approaches: universal (planning, organization, motivation, control), object-oriented (taking into account the specifics of production or science), combined (specialized and specific functions), and dialectical, where the development of each function is determined by internal logic and external factors.

In the course of analyzing the works of Russian and foreign authors, the widespread expansion of the basic list of management functions through coordination, communication, or personnel selection is critically assessed; the author considers such additions to be redundant, as they are subsumed by the classical functions. As an illustrative contradiction, R. Daft's table is cited, demonstrating the gap between the declared goals of management and the actual remuneration systems. P. Drucker's position on decentralization and delegation is examined separately.

Keywords: management functions, universal functions, dialectical approach, planning, organization, motivation, leadership, control, interconnection of functions