

Найденев Даниил Сергеевич  
Финансовый университет при Правительстве РФ

### Структура управленческих функций современного руководителя

**Аннотация.** В условиях стремительной цифровой трансформации, глобализации и роста сложности внешней среды трансформируются не только модели организационного поведения, но и структура управленческих функций. Целью статьи является систематизация управленческих функций современного руководителя с учетом эволюции управленческой мысли и актуальных вызовов социально-экономического развития. В работе проанализированы классические подходы к функциям управления (А. Файоль, Г. Минцберг), модели американской школы менеджмента, системный и поведенческий подходы, а также современные концепции, включая модель PAEI И. Адизеса. Особое внимание уделено таким функциям, как планирование, организация, мотивация, контроль, лидерство и инновационность, которые сегодня приобретают новое содержание и взаимосвязь. Показано, что успешный современный руководитель должен совмещать стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, гибкость и способность к генерации и реализации инноваций. Представлена целостная картина управленческой деятельности как многомерной, динамически адаптируемой системы, требующей интеграции традиционных и новых компетенций.

**Ключевые слова:** управление, управленческие функции, руководитель, планирование, мотивация, лидерство, инновации, модель PAEI.

Naydenov Daniil Sergeevich  
Financial University under the Government of the Russian Federation

### The structure of managerial functions of a modern leader

**Annotation.** In the context of rapid digital transformation, globalization and the increasing complexity of the external environment, not only the models of organizational behavior, but also the structure of managerial functions are being transformed. The purpose of the article is to systematize the managerial functions of a modern leader, taking into account the evolution of managerial thought and the current challenges of socio-economic development. The paper analyzes classical approaches to management functions (A. Fayol, G. Mintsberg), models of the American school of management, systemic and behavioral approaches, as well as modern concepts, including the PAEI model and Adizes. Special attention is paid to such functions as planning, organization, motivation, control, leadership and innovation, which today acquire new content and interrelationship. It is shown that a successful modern leader must combine strategic thinking, emotional intelligence, flexibility and the ability to generate and implement innovations. A holistic picture of management activities as a multidimensional, dynamically adaptable system requiring the integration of traditional and new competencies is presented.

**Keywords:** management, managerial functions, supervisor, planning, motivation, leadership, innovation, PAEI model.

Современный этап развития экономики и общества характеризуется высокой степенью неопределённости, ускоренной цифровой трансформацией, глобализацией деловых процессов и постоянным усложнением задач, стоящих перед организациями. В этих условиях требования к компетенциям и управленческому стилю руководителей значительно возрастают. Руководитель в XXI веке перестаёт быть исключительно

администратором или контролёром — от него ожидают лидерства, способности к стратегическому мышлению, гибкости, умения работать с инновациями и эффективно управлять человеческим капиталом в условиях постоянных изменений.

Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные модели менеджмента, построенные на иерархии и жёстком разделении функций, становятся недостаточными для эффективного реагирования на вызовы современного мира. Успешные руководители сегодня должны не только выполнять классические функции — планировать, организовывать, мотивировать и контролировать, — но и проявлять высокую степень эмпатии, работать в мультидисциплинарных командах, адаптироваться к гибким организационным структурам, быть агентами перемен.

Между тем, несмотря на широкое распространение управленческой практики, научный анализ структуры управленческих функций современного руководителя часто ограничивается описанием классических моделей, без учёта их эволюции в условиях цифровой экономики и постиндустриального общества. Это приводит к разрыву между теорией и практикой управления, а также снижает эффективность подготовки управленческих кадров.

Целью настоящего исследования является систематизация структуры управленческих функций современного руководителя, с учётом трансформации организационной среды, теоретических подходов отечественных и зарубежных авторов, а также выявление актуальных компетенций, определяющих управленческую эффективность в современных условиях.

История научного менеджмента демонстрирует постепенное усложнение представлений о роли руководителя и его функциях. Наиболее ранние систематизированные подходы к управлению были предложены в конце XIX — начале XX века и в дальнейшем подвергались многократной переработке и уточнению в соответствии с изменяющимися социально-экономическими условиями.

*Классическая модель Анри Файоля.* Анри Файоль, французский инженер и теоретик управления, считается одним из основателей классической школы менеджмента. В своей работе «Общее и промышленное управление» (1916) он выделил пять фундаментальных функций управления: планирование (*prévoir*), организация (*organiser*), распоряжение (*commander*), координация (*coordonner*) и контроль (*contrôler*) [8]. Эти функции, по его мнению, являются универсальными и применимыми ко всем уровням и сферам управления.

Файоль писал: «Управление — это предвидение, организация, распоряжение, координация и контроль» [8, с. 23]. Его модель легла в основу развития классических управленческих подходов в XX веке и до сих пор используется в системах управления, особенно в иерархичных структурах.

*Американская школа менеджмента: уточнение и упрощение модели.* В англоязычной управленческой литературе со временем модель Файоля была модифицирована. Американские исследователи, такие как Гарольд Кунц и Сирил О'Доннел, свели функции управления к четырём основным: планирование, организация, мотивация и контроль. Такая структура стала особенно популярной в учебниках по менеджменту в середине XX века.

Позднее Уильям Ньюман, Чарльз Макмиллан и Майкл Мескон дополнили её элементами принятия решений, развития персонала и коммуникации как кросс-функциональных управленческих процессов [9].

*Системные и поведенческие подходы.* Во второй половине XX века развитие системного подхода к управлению внесло изменения в трактовку функций менеджера. Организация стала рассматриваться как открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой. Это потребовало переосмысления роли руководителя как агента адаптации, изменений и устойчивости.

Одновременно усиливался поведенческий компонент: акцент сместился на человеческий фактор, мотивацию, групповую динамику, стиль управления. Дуглас

МакГрегор, например, вводит концепции теории X и Y, указывая, что подходы к управлению людьми зависят от базовых представлений руководителя о природе человека [7].

*Модель PAEI Ицхака Адизеса.* Одним из наиболее влиятельных современных подходов к пониманию функций менеджера является модель PAEI, разработанная Ицхаком Адизесом. В своей теории он отходит от иерархической структуры и рассматривает управленческую деятельность как систему четырёх ролей:

Р (Производитель) – ориентирован на результат, выполнение задач, получение продукта;

А (Администратор) – отвечает за формализацию процессов, регламентацию, порядок;

Е (Предприниматель) – генератор изменений, новатор, инициатор стратегического развития;

І (Интегратор) – обеспечивает согласование интересов, сплочение команды, организационную целостность [1].

По мнению Адизеса, эффективный руководитель должен уметь сочетать в себе или формировать команду, в которой представлены все четыре типа функций. «Каждая функция важна, и пренебрежение хотя бы одной из них ведёт к неэффективности организации» [1, С. 54].

Модель PAEI особенно актуальна в условиях высокой изменчивости внешней среды, поскольку предполагает гибкость, способность к саморегуляции и баланс интересов.

*Гибридные и современные концепции.* В последние десятилетия активно развиваются гибридные модели, синтезирующие элементы классического и инновационного управления. В частности, подходы Agile-менеджмента, design thinking и бирюзовых организаций (по Ф. Лалу) предполагают распределённость управленческих функций, децентрализацию, развитие горизонтального лидерства.

Таким образом, современное понимание структуры управленческих функций всё менее фиксировано и всё более контекстно обусловлено. Руководитель становится фасилитатором, стратегом, интегратором, наставником и новатором одновременно, при этом сочетая классические элементы планирования и контроля с гибкостью, эмпатией и стратегическим видением.

Современная управленческая практика развивается в условиях высокой изменчивости внешней среды, цифровизации бизнес-процессов, повышения значимости человеческого капитала и внедрения инновационных моделей организационного поведения. В результате трансформируется как содержание, так и структура управленческих функций, выходящих за рамки классических моделей. На смену жесткому делегированию и линейной иерархии приходит гибкая, динамически адаптируемая система управления, в которой руководитель выполняет сразу несколько взаимосвязанных ролей.

В современной управленческой науке и практике выделяются следующие ключевые функции:

1. Планирование. Планирование — базовая функция, обеспечивающая формулирование стратегических, тактических и оперативных целей, выбор приоритетов и формирование направлений деятельности. В современных условиях акцент смещается с детального долгосрочного прогнозирования к гибкому стратегическому планированию, включающему сценарный подход, элементы риск-менеджмента и адаптивности.

Как писал Г. Минцберг, «в условиях неопределенности формальные планы теряют свою предсказательную силу, и задача менеджера — не в следовании плану, а в способности гибко на него реагировать» [10].

2. Организация. Функция организации включает формирование структуры, распределение полномочий и ответственности, определение взаимосвязей между подразделениями, создание процедур и правил. Современная организация предполагает ориентацию на гибкие, сетевые, проектные и кросс-функциональные формы управления, в

которых классическая вертикаль уступает место горизонтальным связям и самоорганизации.

По мнению Р. Дафта, «эффективная организация сегодня — это не только структура, но и культура, способствующая принятию решений и быстрому внедрению изменений» [3].

3. Мотивация. Современное понимание мотивации выходит за рамки материального стимулирования. Руководитель должен учитывать индивидуальные потребности сотрудников, выстраивать отношения доверия, поддерживать развитие компетенций, создавать условия для самореализации.

Как подчёркивает Д. Пинк, мотивация XXI века строится на трёх опорах: автономии, мастерстве и значимости выполняемой работы [11]. Это требует от руководителя способности слышать своих сотрудников, учитывать их цели и формировать условия, в которых личные и организационные интересы совпадают.

4. Контроль. Контроль как управленческая функция трансформируется от директивной системы надзора к системе обратной связи и саморегуляции. Современные подходы ориентированы на KPI, OKR и цифровые инструменты мониторинга.

Как отмечает Питер Друкер, «необходимо не просто контролировать, а управлять результатами» [5]. Это означает, что эффективный контроль включает регулярную аналитику, корректировку отклонений и обучение на основе полученных данных.

5. Лидерство. Лидерство сегодня — это не только способность направлять коллектив, но и готовность быть фасилитатором, медиатором, визионером. Современный руководитель должен обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта, коммуникативных навыков и стратегического видения.

У. Беннис писал: «Менеджеры делают дела правильно. Лидеры делают правильные дела» [2], подчеркивая необходимость перехода от административной эффективности к ценностному и смысловому ориентированию коллектива.

6. Инновационность. Функция управления инновациями становится ключевой в условиях цифровой трансформации. Руководитель выступает инициатором и катализатором нововведений, формирует инновационную культуру и стимулирует команду к поиску новых решений.

Как отмечает Уильям Деминг, «первый шаг — это преобразование личности. Это преобразование не имеет длительности. Оно происходит от наступления понимания системы глубинных знаний» [4]. Это утверждение отражает суть современного подхода: инновации начинаются с ментальной и ценностной трансформации лидера.

Таким образом, структура управленческих функций сегодня представляет собой гибкую, интегративную модель, в которой сочетаются классические принципы с новыми акцентами на лидерство, ценности, цифровую трансформацию и адаптивность. От руководителя требуется не столько следование установленным алгоритмам, сколько способность мыслить системно, действовать гибко и вдохновлять коллектив на постоянное развитие.

Инновационное мышление сегодня становится ключевым элементом в системе управленческих функций, определяющим устойчивость и конкурентоспособность организации в условиях стремительных технологических и институциональных изменений. В отличие от традиционного подхода, ориентированного на оптимизацию существующих процессов, инновационное управление предполагает постоянный поиск новых решений, готовность к риску, стратегическое видение и способность к трансформации бизнес-моделей.

Рассматривая управленческие функции следует упомянуть такую, как инновационность.

Инновации больше не рассматриваются исключительно как задача научных подразделений или R&D-отделов. В современной парадигме каждый руководитель обязан выступать инициатором инновационных изменений, а инновационность становится обязательным элементом управленческого профиля. Это предполагает, с одной стороны,

способность к генерации и поддержке новых идей, с другой — организацию условий для их реализации и масштабирования.

Как подчёркивает Джозеф Шумпетер, инновации — это «новые комбинации», способные нарушить привычное равновесие и создать экономическую динамику [12]. Таким образом, руководитель, обладающий инновационным мышлением, выступает движущей силой организационного развития, формируя траекторию движения за пределами стандартных решений.

В модели Ицхака Адизеса, функция Е (Entrepreneur, Предприниматель) отвечает за стратегическое развитие, предвидение изменений, готовность брать на себя риск и внедрять нестандартные подходы. Как пишет Адизес, «Предпринимательская функция отвечает за обновление организации: без нее компания становится бюрократичной и утрачивает способность к адаптации» [1, р. 47].

Именно благодаря роли "Е" руководитель способен предвосхищать изменения во внешней среде; распознавать возможности, которых не видят конкуренты; задавать вектор инновационного развития всей организации.

Отсутствие этой функции в управленческом стиле приводит к стагнации, инерционности и неспособности адаптироваться к вызовам рынка.

Для того чтобы реализовать инновационную управленческую функцию, современный руководитель должен обладать рядом специфических компетенций:

- Креативность — способность генерировать нестандартные идеи и решения;
- Гибкость мышления — умение быстро адаптироваться к новым условиям;
- Толерантность к неопределенности и риску;
- Системное видение — понимание взаимосвязей между различными элементами организации;
- Способность вдохновлять команду на перемены.

По мнению Клейтона Кристенсена, автора теории подрывных инноваций, «настоящие лидеры создают культуры, в которых нестандартное мышление поощряется, а не наказывается» [6].

Помимо личных качеств, важнейшим элементом инновационной функции руководителя является формирование среды, способствующей инновациям. Это включает делегирование полномочий; стимулирование инициативы; гибкие формы работы; поощрение экспериментирования и допуска ошибок как элемента обучения.

Как отмечает Питер Сенге, «организации, в которых лидеры стимулируют обучение и развитие мышления, способны непрерывно преобразовываться» [13].

Таким образом, инновационное мышление — не просто дополнительная характеристика современного руководителя, а структурная управленческая функция, обеспечивающая организационную жизнеспособность и стратегическое развитие. Без неё управление становится реактивным, ориентированным на поддержание текущего положения, а не на формирование будущего. В условиях цифровизации, глобальных кризисов и ускорения технологических циклов именно способность к инновационному управлению определяет, какие организации не просто выживут, а окажутся в числе лидеров.

Рассмотрение эволюции и современной структуры управленческих функций позволяет утверждать, что в условиях цифровизации, глобализации и нарастающей сложности внешней среды деятельность руководителя выходит далеко за рамки классических моделей. Структура функций управления трансформировалась от жёсткой схемы «планирование – организация – мотивация – контроль» к более гибкой, многомерной системе, включающей элементы лидерства, инновационного мышления, способности к адаптации и системному видению.

Историческое развитие управленческой мысли — от Анри Файоля и американской школы менеджмента до концепций Ицхака Адизеса, Генри Минцберга, Даниэля Пинка и Питера Сенге — демонстрирует, как изменялись приоритеты и подходы к руководству в зависимости от вызовов времени. Современный руководитель больше не может

ограничиваться функциями контроля и администрирования. Он должен быть фасилитатором изменений, интегратором интересов, стратегом, ориентированным на будущее, способным формировать ценностно-ориентированную культуру и стимулировать инновации.

Особое значение приобретает инновационная функция как неотъемлемый элемент управленческой деятельности. Руководитель должен уметь не только распознавать новые возможности и внедрять технологии, но и создавать внутреннюю среду, в которой команда готова к экспериментам, обучению и развитию. Без инновационного мышления управление становится реактивным и теряет стратегическую направленность.

Таким образом, управленческие функции в XXI веке представляют собой динамичную, адаптивную и контекстно-зависимую систему, требующую от руководителя высокой степени компетентности, этичности, эмоционального интеллекта и способности к постоянному обучению. Осознание и систематизация этих функций, а также понимание их взаимосвязей и актуального наполнения, являются важнейшими условиями эффективного функционирования организаций в условиях современных вызовов.

Перспективы дальнейших исследований связаны с операционализацией отдельных управленческих функций применительно к разным типам организаций, а также с разработкой диагностических инструментов для оценки управленческой гибкости и инновационного потенциала руководителей.

#### **Список источников**

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. А. Бухарина. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
2. Беннис У. Стать лидером: Как раскрыть свой потенциал и повлиять на других / пер. с англ. А. Д. Иванова. — М.: Олимп-Бизнес, 2001.
3. Дафт Р. Теория организации и организационное поведение / пер. с англ. под ред. А. Н. Чечевицына. — СПб.: Питер, 2015.
4. Деминг У. Выход из кризиса / пер. с англ. И. Г. Полетаевой. — М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / пер. с англ. А. Л. Кононцов. — М.: Вильямс, 2006.
6. Кристенсен К.М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий умирают сильные компании / пер. с англ. В. Кожевникова. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
7. МакГрегор Д. Человеческая сторона предприятия / пер. с англ. А. Роговина. — М.: Дело, 2000.
8. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. В. Н. Павлова. — М.: Республика, 1992.
9. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. — New York: Harper & Row, 1985.
10. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. — New York: Free Press, 1994.
11. Pink D.H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. — New York: Riverhead Books, 2009.
12. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. — Cambridge: Harvard University Press, 1934.
13. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. — New York: Doubleday, 1990.
14. Фролягина А.А., Кузнецова Т.В. Стиль руководителя и его влияние на управление предприятием и персоналом//Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №1. С.176-179

**Сведения об авторе**

**Найденев Даниил Сергеевич**, студент Финансового университета при Правительстве РФ,  
г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Naydenov Daniil Sergeevich**, student of the Financial University under the Government of the  
Russian Federation, Moscow, Russia