

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Эффективные стили руководства в организации (на примере ООО  
«Мебельная фабрика Мария»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студенки      4      курса      422      группы

направления      38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Попова Ирина Владимировна

Научный руководитель  
д.н.э., профессор

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Пчелинцева И.В.

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

**Введение.** В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, технологической сложностью и динамичностью рыночных изменений, эффективность деятельности любой коммерческой организации напрямую зависит от качества системы управления. Центральным элементом этой системы выступает руководитель, а его стиль руководства становится ключевым инструментом, определяющим скорость и качество принимаемых решений, а также создающим организационную культуру. Руководитель вынужден постоянно балансировать между необходимостью жесткого контроля для обеспечения стандартов качества и сроков и потребностью в делегировании полномочий для раскрытия потенциала сотрудников.

Степень разработанности темы. Существенный вклад в изучение этой проблемы внесли как зарубежные, так и отечественные исследователи. Фундаментальные основы были заложены в классических теориях черт, где акцент делался на врожденных качествах лидера. Значительный прорыв обеспечил и поведенческий подход (Р. Блейк и Дж. Мутон), который сместил фокус на конкретные действия руководителя и инструменты их оценки (управленческая решетка).

В последние десятилетия проблема получила развитие в рамках ситуационных теорий (Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бланшард), которые доказали, что эффективность стиля определяется его соответствием конкретной ситуации и уровню зрелости подчиненных.

Несмотря на обширную теоретическую базу, многие аспекты проблемы требуют дальнейшей разработки. В частности, в условиях цифровизации и изменения структуры рынка труда возникает потребность в переосмыслении стиля руководства. Эффективность теперь во многом зависит от способности руководителя действовать как наставник и коуч, а не как контролёр, что ставит перед теорией менеджмента новые задачи.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию стилей руководства

начальника цеха фасадов ООО «Мебельная фабрика Мария» для повышения эффективности управления персоналом и улучшения производственных показателей.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятия «стиль руководства»
- проанализировать теоретические основы эффективных стилей руководства в организации(теория личных качеств, поведенческий подход,ситуационный подход);
- провести анализ действующих стилей руководства в ООО «Мебельная фабрика Мария»;
- выявить основные проблемы управления персоналом в цехе фасадов;
- разработать мероприятия по совершенствованию стилей руководства, ориентированных на человека;
- оценить экономическую целесообразность предлагаемых мероприятий.

В первой главе работы рассматриваются теоретические основы стилей руководства в организации. Этот теоретический фундамент служит базой для второй главы, в которой представлен комплексный анализ системы управления в ООО «Мебельная фабрика Мария».И на основе выводов, полученных в ходе анализа, третья глава посвящена разработке мероприятий, направленных на совершенствование стилей руководства, а также оценке их предполагаемой экономической целесообразности.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы эффективных стилей руководства в организации» раскрывается сущность и многогранность понятия «стиль руководства». На основе анализа научной литературы, в частности определений М. Мескона и Р. Кричевского, стиль руководства рассматривается не просто как совокупность способов воздействия на подчиненных, а как сложная, относительно устойчивая система методов и форм деятельности руководителя. Подчеркивается его

зависимость от личностных качеств субъекта управления, специфики управляемого объекта и характера решаемых задач. Особое внимание уделяется роли руководителя в формировании организационной культуры, где он выступает носителем ценностей, транслируемых через свои действия и стиль общения.

Далее в главе проводится детальный анализ трех ключевых подходов к определению эффективного стиля.

Подход с позиции личных качеств (теория черт) исследует попытки выявить универсальный набор врожденных характеристик лидера: от умения управлять собой и наличия четких ценностей до навыков решения проблем и творческого подхода. Однако отмечается ограниченность этого подхода, так как набор качеств не может быть постоянным для всех ситуаций.

Поведенческий подход, основоположником которого является К. Левин, классифицирует стили на авторитарный, демократический и либеральный, анализируя их через призму уровня власти руководителя и степени свободы сотрудников. В качестве более совершенного инструмента данного подхода рассматривается управленческая решетка Блейка и Мутона, доказывающая превосходство стиля «командное управление» (9.9) с максимальной заботой о производстве и людях.

Завершается теоретический обзор ситуационным подходом, постулирующим отсутствие универсального стиля. Подробно разбираются модели Фидлера (соответствие стиля благоприятности ситуации), Херси-Бланшарда (адаптация к уровню зрелости подчиненных) и Врума-Йеттона (стили принятия решений), доказывающие необходимость гибкости руководителя.

Вторая глава «Анализ эффективных стилей руководства в ООО «Мебельная фабрика Мария» посвящена практическому анализу системы управления на примере ООО «Мебельная фабрика Мария». В начале дается комплексная характеристика предприятия как одного из лидеров российского рынка кухонной мебели. Компания была основана в 1999 году в Саратове и

сегодня имеет широкую сеть фирменных студий в 160 городах России, а также успешно экспортирует продукцию в Казахстан и Беларусь. Ключевым аспектом успеха является полный цикл производства — от разработки индивидуального дизайн-проекта до установки готовой кухни — и ориентация на потребности клиента. Компания сотрудничает с ведущими мировыми поставщиками материалов (Egger, Rehau) и активно развивает партнерские отношения с девелоперскими компаниями, что обеспечивает стабильный поток заказов.

Проведенный SWOT-анализ выявил сильные стороны предприятия: безупречное качество продукции, высокую узнаваемость бренда и надежную логистику. Однако были отмечены и слабые стороны: риск потери квалифицированных кадров из-за высокой текучести и низкая активность в интернет-рекламе. Финансовый анализ за 2022-2024 гг. демонстрирует неоднозначную динамику: при росте выручки на 22% в 2024 году (до 10,7 млрд руб.) чистая прибыль сменилась убытком в 220 млн руб., что свидетельствует о серьезных проблемах с эффективностью управления затратами и требует пристального внимания к системе менеджмента.

Центральное место главы занимает анализ стилей руководства начальника цеха фасадов — ключевого производственного подразделения, результаты которого напрямую влияют на экономические показатели фабрики. Анализ его личных качеств выявляет высокий уровень профессиональной компетентности: он является опытным технологом с многолетним стажем, глубоко знающим все процессы от фрезеровки до покраски.

Однако были выявлены недостатки:

1.Слабое делегирование: Начальник склонен контролировать большинство операций лично, что создает «узкое место» в управлении и зависимость производства от его присутствия.

2.Низкий уровень мотивации персонала: Особо остро эта проблема проявляется в среде молодых сотрудников. Их мотивация находится на

низком уровне, что вызвано отсутствием ясных карьерных перспектив и системной программы адаптации.

Для объективной оценки стиля было проведено анкетирование сотрудников по пяти шкалам (принятие решений, делегирование, коммуникация, контроль качества, мотивация). Результаты показали высокий балл за контроль качества (8.6) и принятие решений (7.8), но крайне низкие оценки за делегирование (4.8) и мотивацию (4.9). Применение управленческой решетки Блейка-Мутона дало интегральную оценку 6.5 ), что подтверждает высокую ориентацию на результат (8.7) при низкой заботе о людях (4.4).

Анализ с точки зрения ситуационного подхода также показал, что руководитель ориентирован на задачу (низкий балл по шкале LPC Фидлера). Он успешно применяет разные стили в зависимости от зрелости подчиненных (модель Херси-Бланшарда): директивный к новичкам и участвующий к опытным мастерам. Тем не менее, в коллективе присутствует «культура страха ошибки», что ведет к сокрытию брака на ранних стадиях.

В третьей главе «Направления совершенствования стилей руководства в ООО «Мебельная фабрика Мария»» на основе выявленных во второй главе проблем разрабатывается комплекс практических мероприятий.

Первое направление — совершенствование организационной структуры. Для решения проблемы перегруженности начальника цеха предлагается ввести должность заместителя начальника цеха из числа действующего мастера по планированию. Это позволит разгрузить руководителя от оперативного управления, упорядочить цепочку принятия решений в нестандартных ситуациях и обеспечить преемственность управления в его отсутствие. Функции заместителя будут включать координацию работы мастеров всех участков, оперативное перераспределение ресурсов , контроль соблюдения технологических режимов и ведение ежедневной отчетности. Экономическое обоснование

включает затраты на обучение кандидата (62 300 руб.) и его доплату (10 000 руб./мес.), которые окупятся за счет снижения простоев и уровня брака.

Второе направление — совершенствование стилей руководства через развитие компетенций. Для решения проблемы низкой мотивации персонала предлагается направить начальника цеха на программу профессиональной переподготовки «HR-менеджмент». Это позволит ему трансформировать свой стиль от простого контроля к проактивному управлению человеческим капиталом: внедрить систему наставничества для молодых специалистов, создать формальные стимулы для улучшений и давать конструктивную обратную связь. Экономическое обоснование этого мероприятия включает стоимость обучения (45 000 руб.) и затраты на оплату труда во время учебы (70 000 руб.). Ожидаемый эффект — смещение стиля руководителя по матрице Блейка-Мутона с индекса 6.5 до прогнозируемого 8.8 («командное управление»), что приведет к росту лояльности персонала и снижению текучести кадров на 3%.

**Заключение.** В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель: разработан комплекс мероприятий по совершенствованию стилей руководства начальника цеха фасадов ООО «Мебельная фабрика Мария» для повышения эффективности управления персоналом и улучшения производственных показателей. Для достижения этой цели были решены все поставленные задачи, что позволило получить следующие теоретические и практические результаты.

В теоретической части работы проведенный анализ классических и современных подходов позволил сделать вывод об отсутствии универсального стиля управления. Эффективность руководителя определяется не приверженностью к одной модели, а его способностью гибко адаптировать свое поведение к конкретной ситуации, уровню зрелости подчиненных и характеру производственной задачи. Синтез поведенческого и ситуационного подходов доказал, что наиболее продуктивным является стиль, обеспечивающий баланс между ориентацией на результат («забота о

производстве») и ориентацией на развитие человеческих отношений («забота о людях»). Управленческая решетка Блейка-Мутона и модель Херси-Бланшарда были определены как ключевые инструменты для диагностики и последующей коррекции стиля руководства.

Аналитическая часть работы, выполненная на примере ООО «Мебельная фабрика Мария», позволила выявить реальное состояние системы управления и специфику стиля руководства в ключевом производственном подразделении. В ходе анализа было установлено, что предприятие занимает прочные позиции на рынке кухонной мебели, обладает сильным брендом и полным циклом производства. Однако диагностика управленческих функций выявила ряд системных недостатков, которые напрямую связаны со стилем руководства начальника цеха фасадов. Несмотря на высокий уровень технической компетентности и личной ответственности руководителя, его стиль управления был оценен в 6.5 балла по матрице Блейка-Мутона, что свидетельствует о доминирующей ориентации на производственные задачи при недостаточном внимании к развитию человеческих отношений.

Конкретные проявления этой проблемы включают:

- Низкий уровень делегирования полномочий: Концентрация управленческих решений в руках одного руководителя

- Недостаточная мотивация персонала: Отсутствие формализованной системы стимулирования, которая приводит к снижению инициативности сотрудников и подавлению предложений по улучшению процессов.

На основе выявленных проблем в третьей главе был разработан и экономически обоснован комплекс мероприятий по совершенствованию стилей руководства:

- Совершенствование организационной структуры: Введение должности заместителя начальника цеха. Это мероприятие призвано разгрузить руководителя от рутинных операционных задач, упорядочить процесс принятия решений и обеспечить преемственность управления.

Экономическое обоснование показывает, что затраты на обучение и доплату заместителю окупятся за счет снижения простоев оборудования и сокращения доли производственного брака.

-Трансформация стиля руководства через обучение: Направление начальника цеха на программу профессиональной переподготовки «HR-менеджмент». Это ключевой шаг для развития его компетенций в области мотивации, адаптации персонала и разрешения конфликтов. Прогнозируемый эффект — смещение стиля руководства по матрице Блейка-Мутона.

Таким образом, все задачи выпускной квалификационной работы выполнены. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что эффективность управления на малом и среднем производственном предприятии определяется не масштабом операций, а качеством реализации базовых функций менеджмента. Разработанные рекомендации по совершенствованию стилей руководства начальника цеха фасадов ООО «Мебельная фабрика Мария» обладают высокой практической значимостью, могут быть внедрены в деятельность предприятия и будут способствовать не только решению текущих проблем цеха, но и созданию фундамента для долгосрочного устойчивого развития всей компании.