

Сукомел А.Н.,

студент,

2 курс, магистратура «Управление и администрирование в организации»

Московский экономический институт

Россия, г. Москва

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДОВ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО РАЗМЕРА

***Аннотация:** В статье рассматривается прикладной аспект работы со стилем руководства в коммерческих организациях малого и среднего размера. Автор опирается на материалы эмпирического исследования, проведенного в региональном операторе связи в 2025–2026 годах. Описаны наблюдаемые управленческие практики, проведена их предварительная классификация в рамках классических типологий, выделены характерные точки роста. Предложен набор практических мер по совершенствованию стиля управления и методов работы руководящего состава — сочетание институциональных изменений управленческой среды и развития компетенций руководителей.*

***Ключевые слова:** стиль руководства, методы управления, ситуационное лидерство, организационная среда, совершенствование управленческих практик, коммерческая организация, средний бизнес.*

***Annotation:** The article discusses the applied aspect of working with leadership style in small- and medium-sized commercial organizations. The author relies on the empirical study conducted at a regional telecommunications operator in 2025–2026. Observed managerial practices are described and preliminarily classified within the framework of classical typologies; characteristic growth points are identified. A set of practical measures is proposed for improving leadership style*

and management practices — a combination of institutional changes in the managerial environment and development of managerial competencies.

Key words: *leadership style, management methods, situational leadership, organizational environment, managerial practices improvement, commercial organization, medium-sized business.*

Введение

В современных условиях развития коммерческих организаций особую актуальность приобретает прикладная работа со стилем руководства. Классические типологии — Левина, Лайкерта, Блэйка и Моутон — описаны почти сто лет назад [3, с. 195], однако в повседневной практике руководители всё так же сталкиваются с одними и теми же вопросами: как ставить задачи, как контролировать исполнение, как давать обратную связь так, чтобы её услышали. Между академическим описанием и каждодневным управленческим выбором сохраняется заметный зазор, и в коммерческих организациях малого и среднего размера он особенно ощутим.

Грамотная работа со стилем руководства позволяет повысить устойчивость управленческой среды организации, увеличить предсказуемость управленческих решений, снизить ситуационную зависимость от настроения первого лица. Всё это в итоге выражается в более ровной работе подразделений, снижении конфликтности и большей устойчивости компании к внешним вызовам.

Актуальность темы исследования обусловлена цифровой трансформацией управленческих процессов, сменой поколений в самом руководящем составе и сохраняющейся ролью личного стиля первого лица в малом и среднем бизнесе [1, с. 15]. Все эти факторы делают работу со стилем руководства не разовой задачей, а постоянной функцией управления.

Цель данной статьи — на основе анализа управленческих практик регионального оператора связи определить ключевые направления

совершенствования стиля руководства и методов работы его руководящего состава.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Рассмотреть подходы к классификации стилей руководства и оценить их применимость в малом и среднем бизнесе

Проанализировать наблюдаемые управленческие практики в исследуемой организации и провести их предварительную классификацию

Сформулировать практические предложения по совершенствованию стиля управления и методов работы руководящего состава

Оценить условия реализации предложенных мер в коммерческой организации малого и среднего размера

Подходы к классификации стилей руководства в современном менеджменте

Первое поколение моделей стиля руководства появилось в 1930–1940-е годы. К. Левин выделил три классических стиля — авторитарный, демократический и попустительский [3, с. 187]. Простая трёхзвенная типология оказалась настолько устойчивой, что и спустя девяносто лет ею пользуются и студенты, и практики управления [1]. Параллельно Р. Лайкерт предложил четырёхзвенную шкалу, а Р. Блэйк и Дж. Моутон представили двухмерную управленческую решётку с осями ориентации на задачу и ориентации на отношения.

Эти модели описывают стиль руководства как относительно устойчивую характеристику, в значительной мере независимую от ситуации. Их сильная сторона — простота интерпретации и применимости даже к небольшим коллективам. Слабая — недостаточная чувствительность к ситуационной природе управленческого поведения. На практике один и тот же руководитель в разных обстоятельствах может вести себя по-разному, и классические рамки эту вариативность плохо схватывают [2].

Поэтому в 1960–1970-е годы появилось второе поколение — ситуационные модели. П. Херси и К. Бланшар связали выбор стиля с уровнем готовности подчинённого [5, с. 87], а Ф. Фидлер описал зависимость эффективности руководителя от трёх контекстных факторов [9, с. 124]: «отношения — структура задачи — должностные полномочия». Р. Хаус предложил модель «путь — цель», в которой руководитель рассматривается как организатор мотивационной траектории сотрудника [3].

Современные подходы — трансформационное лидерство Б. Басса [9, с. 178], концепция управления по ценностям [8, с. 105], подходы подлинного и служащего лидерства — пытаются объединить два уровня: как именно руководитель ведёт себя в конкретных ситуациях и зачем он действует определённым образом. В отечественной литературе последних лет акцент сместился на специфику российских коммерческих организаций — на рост значимости управленческих компетенций при общем дефиците институционализированных практик их развития [4].

Применительно к малому и среднему бизнесу классические модели работают с заметными ограничениями [4, с. 52]. Стиль первого лица в таких организациях редко фиксируется в чистом виде — он сочетает черты нескольких типологических групп и меняется в зависимости от субъективно оцениваемой важности ситуации. Регламентация управленческих процедур невелика, поэтому персональный стиль руководителя проявляется на повседневном уровне сильнее, чем в крупных структурах. Любая работа со стилем должна быть встроена в обычные управленческие процессы, а не вынесена в отдельную учебную траекторию.

Эмпирическая часть исследования проводилась в период производственной и преддипломной практик автора [7, с. 295]. Объект — ООО «Формула Связи», региональный оператор широкополосного интернета на территории Дмитровского городского округа Московской области, работающий на рынке с 2014 года. Численность штата компании не превышает

нескольких десятков человек, доля руководящего состава — около пятнадцати позиций, включая бригадиров технических групп.

Сбор данных строился на трёх источниках: включённом наблюдении за двенадцатью оперативными совещаниями, полуструктурированными интервью с шестью руководителями (генеральным директором, четырьмя руководителями отделов и одним бригадиром), а также контент-анализе внутренних регламентов и должностных инструкций. По итогам полевой работы выделено несколько устойчивых элементов управленческой картины:

устойчивый паттерн двухрежимного поведения генерального директора: делегирование в плановых ситуациях и замыкание решения на себя в субъективно приоритетных

консультативная модель работы руководителя коммерческого отдела с обсуждением вариантов с подчинёнными и формальным правом финального выбора

более директивный стиль руководителя технического отдела, объяснимый реактивной природой его задач и коротким циклом принятия решений

человеко-ориентированная манера руководителя отдела абонентского обслуживания с акцентом на отношения внутри команды

формализованно-административный стиль руководителя бухгалтерии, соответствующий регламентному характеру функции

отсутствие в наблюдаемой выборке устойчивого положения «управление по результату с одновременной заботой о людях» (точка 9.9 по решётке)

ситуационная вариативность стиля первого лица, не объясняемая в полной мере ни одной из классических типологий

сочетание формальных управленческих процедур и неформальных каналов коммуникации между уровнями менеджмента

значимая роль личных представлений первого лица о критичности ситуации при выборе им стиля поведения в конкретный момент

умеренная регламентация управленческих процедур, при которой персональный стиль руководителя оказывает значительное влияние на повседневную работу подразделения

Если положить наблюдаемые точки на управленческую решётку, большинство из них располагается между умеренно сбалансированным управлением и выраженной ориентацией на задачу при умеренной ориентации на людей [5]. Это в целом ожидаемое для коммерческих организаций такого размера распределение — оно объясняется и отраслевой спецификой телекоммуникаций, и масштабом компании.

Из приведённых наблюдений вытекают два прикладных вывода. Первый: задача не в том, чтобы привести всех руководителей к одному правильному стилю — такая постановка нереалистична и в малом и среднем бизнесе не имеет смысла. Содержательная задача — сделать выбор стиля более осознанным. Второй: основной ресурс совершенствования сосредоточен не в обучении отдельных руководителей, а в настройке управленческой среды [6].

Предложенный комплекс рекомендаций состоит из двух взаимодополняющих блоков. Первый — программа развития управленческих компетенций руководящего состава. Она включает входную диагностику руководителей в формате короткого полуструктурированного интервью [6, с. 312], регулярный формат рабочих встреч с разбором двух-трёх управленческих ситуаций в месяц при участии внешнего фасилитатора, индивидуальную работу с первым лицом по сокращению числа ситуаций, в которых он замыкает решение на себя.

Второй блок — институциональные изменения управленческой среды. В него входят пять конкретных мер: введение типовых форматов оперативных совещаний (короткий ежедневный стендап, еженедельное совещание

дирекции с протоколом, ежемесячный разбор результатов); требование письменной фиксации любой задачи со сроком более трёх дней; регламент эскалации спорных кросс-функциональных решений; пересмотр положения о премировании в сторону формализованной переменной части [2, с. 156]; внедрение мини-формата квартальной обратной связи [7].

Перспективными направлениями дальнейшей работы со стилем руководства в подобных организациях представляются: интеграция управленческого учёта с инструментами визуализации данных [1, с. 22], что снимет часть нагрузки с первого лица за счёт более ранней автоматической сигнализации о проблемах; разработка ролевых описаний для руководителей среднего звена с акцентом на ситуационный выбор стиля; введение коротких форматов peer-supervision между руководителями отделов.

Использование цифровых инструментов корпоративных коммуникаций — внутренних мессенджеров, общих рабочих пространств, простых систем электронного документооборота — позволит зафиксировать значительную часть текущей устной коммуникации между уровнями управления и сделать практику постановки задач более прозрачной [8].

Переход к интегрированной модели управленческой среды, в которой развитие руководителей и институциональные изменения процедур запускаются параллельно, может стать основой для дальнейшего роста управленческой устойчивости коммерческих организаций малого и среднего размера. Особенно в условиях растущей конкуренции на региональных рынках и постепенного смещения требований к компетенциям руководителя в сторону одновременной ориентации на результат и на людей.

Таким образом, совершенствование стиля управления и методов работы руководителя в коммерческой организации малого и среднего размера — задача в большей степени среды, чем личности [7, с. 305]. Классические типологии хорошо описывают наблюдаемые управленческие паттерны, ситуационные модели подводят ближе к практической рамке, но

окончательный результат достигается только через системную настройку управленческих процедур и регулярную работу с самим первым лицом. Предложенный двухблочный комплекс мер построен так, чтобы каждая из них могла быть запущена в течение одного-трёх месяцев и проверена по измеримому результату через шесть месяцев [9, 10].

Использованные источники:

1. Маслов Д. В., Шестаков А. Л. Стиль управления и эффективность работы руководителя в условиях цифровой трансформации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2023. — № 4. — С. 12–24.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум. — М.: Юрайт, 2023. — 388 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2022. — 656 с.
4. Сидоренко Е. В. Лидерство и руководство: современные подходы к классификации стилей // Управленческое консультирование. — 2024. — № 2. — С. 45–58.
5. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior. — 11th ed. — Pearson, 2022. — 416 p.
6. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 638 с.
7. Розанова В. А. Психологические аспекты управления стилем руководства в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. — 2022. — Т. 20, № 3. — С. 287–310.
8. Соколов А. В. Управление по ценностям как развитие демократического стиля руководства // Вестник РАНХиГС. — 2023. — № 1. — С. 99–112.
9. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. — 9th ed. — Sage Publications, 2022. — 552 p.