

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОРА УСПЕХА В  
УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ООО «РАРП»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Мороза Дмитрия Станиславовича

Научный руководитель  
Д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Землянухина Н.С

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

**Актуальность темы.** В условиях высокой конкуренции B2B-рынков, волатильности поставок и растущих требований к качеству и срокам исполнение управленческих решений напрямую зависит от того, какой стиль руководства принят в компании и как он формирует корпоративную культуру. Для малых предприятий с «короткими» управленческими контурами выбор и настройка стиля определяют мотивацию сотрудников, скорость и предсказуемость процессов, удовлетворенность клиентов и финансовые результаты. Исследование стиля руководства как фактора успеха — практико-ориентированная и актуальная задача.

**Целью** данной выпускной квалификационной магистерской работы является определить, как стиль руководства влияет на корпоративную культуру, мотивацию сотрудников и эффективность управления, и разработать направления его совершенствования (на примере ООО «РАРП»).

Поставленная цель требует решения ряда взаимозависимых задач:

- раскрыть понятие и классификации стилей руководства и их связь с культурой;
- обосновать влияние стиля на мотивацию и управленческую эффективность;
- представить характеристику ООО «РАРП» и результаты деятельности;
- диагностировать доминирующий стиль руководства и тип корпоративной культуры;
- проанализировать влияние выявленного стиля на мотивацию и показатели эффективности;
- предложить направления совершенствования стиля и сопутствующих практик;
- обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий.

**Объектом** исследования является ООО «РАРП» — малое предприятие оптовой торговли промышленной комплектующей.

**Предметом** исследования является стиль руководства как фактора успеха в управлении корпоративной организацией и его влияние на культуру, мотивацию и эффективность.

**Гипотеза исследования.** Для малого В2В-предприятия предпринимательско-административный стиль с высокой ориентацией на результат и соблюдение стандартов дает текущую эффективность. Для дальнейшего роста требуется усиление делегирования, формализация ключевых процессов и развитие маркетинговой функции. Это укрепит культуру, повысит мотивацию и устойчиво улучшит показатели.

Методы и информационная база

- Анализ литературы и систематизация подходов.
- Наблюдение и контент-анализ внутренних документов.
- Качественная диагностика по моделям: решетка Блейка—Моутона; ситуативное лидерство Херси—Бланшара; модель конкурирующих ценностей Кэмерона—Куинна.

- KPI-анализ и интерпретация через BSC.
- Проектирование изменений: PDCA, RACI, KPI.
- Подготовлен инструмент экспресс-опроса сотрудников (мини-анкета по проявлениям стиля, мини-OCAI для культуры, eNPS). Инструмент может быть применен для дальнейшей верификации выводов. Информационная база — материалы ООО «РАРП» (организационная и учетная политика, структура, процессы, партнерства), показатели за 2022–2024 годы, результаты SWOT-анализа, открытые источники.

**Методологической базой исследования** послужили системный и сравнительный анализ, кейс-метод, наблюдение и контент-анализ внутренних документов, экспертная диагностика по моделям (решетка Блейка—Моутона; ситуативное лидерство Херси—Бланшара; модель

конкурирующих ценностей Кэмерона—Куинна), KPI-анализ, BSC-интерпретация; проектирование изменений через PDCA, RACI и KPI.

**Информационной базой исследования** послужили материалы ООО «РАП» (организационная и учетная политика, структура, процессы, партнерства), финансово-экономические показатели за 2022–2024 гг., результаты SWOT-анализа, открытые источники по рынку.

**Научная новизна.** Предложена адаптация классических моделей стилей лидерства и культуры к контексту малого B2B-предприятия с короткими управленческими циклами и высокой ценой ошибки.

Показана прикладная связка «стиль — культура — мотивация — эффективность» через BSC/KPI-рамку.

Разработан легковесный пакет управленческих изменений (делегирование через RACI, SOP+PDCA, регулярный менеджмент, базовый маркетинг/CRM), сопоставленный с измеримым эффектом.

На защиту выносятся следующие положения:

В ООО «РАП» доминирует предпринимательско-административный стиль: по решетке Блейка—Моутона — профиль «8,6» (высокая ориентация на результат при поддержке людей); по Херси—Бланшару — сочетание S1–S2 в критичных задачах и S3–S4 с опытными сотрудниками; культура — «кланово-рыночная» с элементами иерархии.

Такой профиль обеспечил рост ключевых метрик 2024/2023: выручка +34,54%, производительность труда +46,77%, фондоотдача +39,71%, ускорение оборота до 1,96 (183,67 дня).

Ограничения — избыточная централизация и «ручное» управление — создают узкие места масштабирования; решение — институционализация делегирования и процессов.

Предложенный план изменений дает совокупный экономический эффект: при затратах 2 060 тыс. руб. ожидаемый эффект 13 509 тыс. руб.; чистый эффект 11 449 тыс. руб.; ROI  $\approx$  556%.

**Теоретическая значимость** — в уточнении применимости классических моделей лидерства и культуры к условиям малого В2В-бизнеса и в операционализации связки с KPI.

**Практическая значимость** — в пошаговом наборе мер, соразмерных масштабу компании: переразметка ролей и RACI, короткие SOP и PDCA, регулярные управленческие ритмы, прозрачные KPI/премии, «легкий» маркетинг (CRM, воронка), адаптация/обучение и eNPS-опросы. Меры позволяют повысить вовлеченность и производительность, снизить операционные потери и обеспечить масштабируемость.

**Структура работы.** Введение, три главы, заключение, список источников и приложения. Во введении обоснованы актуальность, цель, задачи, объект, предмет, методы. В 1-й главе — теоретические основы: понятие и классификации стилей, связь с культурой и мотивацией, используемые модели и инструменты. Во 2-й главе — характеристика ООО «РАРП», диагностика стиля и культуры, анализ влияния стиля на мотивацию и управленческую эффективность. В 3-й главе — направления совершенствования стиля и практик управления, обоснование социально-экономической эффективности.

**Положения, выносимые на защиту.** В ООО «РАРП» доминирует предпринимательско-административный стиль: по решетке Блейка—Моутона — профиль «8,6» (высокая ориентация на результат при поддержке людей); по Херси—Бланшару — S1–S2 в критичных ситуациях и S3–S4 с опытными сотрудниками; культура — «кланово-рыночная» с элементами иерархии.

Такой стиль обеспечил рост 2024/2023: выручка +34,54%; производительность труда +46,77%; фондоотдача +39,71%; ускорение оборота до 1,96 (183,67 дня).

Ограничения текущей модели — избыточная централизация и «ручное» управление — создают риски масштабирования. Решение — формализация делегирования и процессов.

Предложенный план изменений экономически оправдан: затраты 2 060 тыс. руб.; ожидаемый эффект 13 509 тыс. руб.; чистый эффект 11 449 тыс. руб.; ROI ≈ 556%.

Основное содержание работы: **В первой главе** “Теоретические основы исследования стиля руководства как фактора успеха в управлении корпоративной организацией” дано определение стиля руководства, показана эволюция подходов от классических и административных школ к поведенческим и ситуационным моделям; рассмотрено влияние стиля на мотивацию, коммуникации и принятие решений.

Обоснована связь стиля с корпоративной культурой и результативностью: стиль задает управленческие практики, которые формируют культурные нормы и через них влияют на KPI.

Выбраны прикладные модели и инструменты: решетка Блейка—Моутона (диагностика баланса «результат/люди»), ситуативное лидерство Херси—Бланшара (подстройка под зрелость исполнителя), модель конкурирующих ценностей Кэмерона—Куинна (типология культуры), а также BSC, PDCA и RACI — для интерпретации влияния и проектирования изменений.

Во второй главе “Анализ влияния стиля руководства на эффективность управления в ООО «РАРП»” дана общая характеристика ООО «РАРП»: малое предприятие оптовой торговли подшипниками и комплектующими; линейная структура; авторизованные партнерства; фокус на качестве и сроках.

Диагностика стиля и культуры:

Решетка Блейка—Моутона: 8/9 по ориентации на результат и 6/9 по ориентации на людей — выраженный фокус на исполнении при поддержке персонала.

Херси—Бланшар: S1–S2 (директивный/наставнический) — в критических поставках; S3–S4 (поддерживающий/делегирующий) — в рутинных операциях зрелых исполнителей.

Кэмерон—Куинн: смешанный «кланово-рыночный» профиль при умеренной иерархии и слабой адхократии.

Связка «стиль — мотивация — эффективность» через BSC/KPI:

Финансы: рост выручки (+34,54%) и фондоотдачи (+39,71%) согласован с высокой ориентированностью на результат и стандарты.

Клиенты: дисциплина поставок и качество поддерживают лояльность (повторные продажи, крупные заказчики).

Внутренние процессы: быстрые согласования ускоряют цикл, но централизация создает «бутылочные горлышки».

Обучение и развитие: наставничество ускоряет адаптацию, но дефицит формализованных траекторий сдерживает инициативу.

Экспресс-диагностика (качественно): наблюдение и контент-анализ внутренних материалов, KPI-анализ (2022–2024). В качестве дальнейшей верификации предложен анонимный опрос (мини-ОСАИ, индексы «результат/люди», eNPS).

**В третьей главе** “Направления совершенствования стиля руководства ООО «РАРП» и оценка эффективности предложений” делегирование и переразметка ролей: матрицы RACI; назначение владельцев процессов (продажи, закупки, склад, сервис); лимиты решений; снижение нагрузки руководителя.

Формализация процессов и PDCA: короткие SOP для 5–7 ключевых процессов; регулярные циклы Plan–Do–Check–Act; чек-листы качества; визуальное управление.

Регулярный менеджмент и коммуникации: еженедельные оперативки; ежемесячные 1:1; структурированная обратная связь; каналы для предложений.

Мотивация и развитие: прозрачные KPI и формула премирования; адаптация/наставничество; программа обучения (продукт/процессы); eNPS и опросы удовлетворенности 2 раза в год.

«Легкий» маркетинг и CRM: базовая воронка, единая база клиентов, скрипты, программа лояльности; усиление адхократического компонента культуры в маркетинге.

Календарь внедрения (12 месяцев) и риск-менеджмент (матрица рисков, меры реагирования).

Экономическая эффективность: совокупные затраты 2 060 тыс. руб.; ожидаемый эффект 13 509 тыс. руб.; чистый эффект 11 449 тыс. руб.; ROI ≈ 556%. Ключевые драйверы — рост выручки за счет маркетинга и сервиса, сокращение операционных потерь через стандартизацию и делегирование, рост производительности труда.

**Ключевые результаты и выводы.** Подтверждена гипотеза: правильно настроенный стиль руководства — ключевой фактор управленческого успеха в малой B2B-организации.

Текущий стиль ООО «РАРП» обеспечил рост показателей, но ограничивает масштабирование из-за централизации. Переход к делегированию, простым правилам и прозрачной мотивации сохранит скорость и качество и обеспечит устойчивый рост.

Предложенные меры адаптированы под масштаб компании и могут внедряться поэтапно, с быстрыми результатами в зонах «делегирование — процессы — мотивация — маркетинг».

Социально-экономическая эффективность предложений:

- Экономика: затраты 2 060 тыс. руб.; ожидаемый эффект 13 509 тыс. руб.; чистый эффект 11 449 тыс. руб.; ROI  $\approx$  556%.

- Социальные эффекты: рост удовлетворенности и вовлеченности сотрудников; снижение текучести; ускорение адаптации; укрепление корпоративной культуры.

- Управленческие эффекты: снижение «ручного» управления; прозрачность ролей и решений; предсказуемость качества и сроков; лучшая управляемость роста.

#### **Ограничения исследования и направления дальнейшей работы.**

- Вторая глава опирается на качественную диагностику и KPI-анализ; массовые опросы не проводились.

- Внешняя конъюнктура могла влиять на результаты. Это учтено через триангуляцию данных.

- Дальнейшие шаги: провести экспресс-опрос сотрудников (проявления стиля, мини-OCAI, eNPS); установить «базовую линию» KPI и повторно измерить эффект через 3–6 месяцев после внедрения мер; при необходимости скорректировать план.

**Ключевые слова.** Стиль руководства; корпоративная культура; мотивация персонала; малый бизнес; B2B; решетка Блейка—Моутона; ситуативное лидерство; Cameron—Quinn; BSC; PDCA; RACI; KPI; ООО «РАРП».

**Заключение.** Подтверждена гипотеза: правильно настроенный стиль руководства — ключевой фактор успеха управления корпоративной организацией. В ООО «РАРП» текущий предпринимательско-административный стиль обеспечил рост показателей, но упирается в ограничения централизации. Переход к системному делегированию, простым правилам и прозрачной мотивации

позволит сохранить сильные стороны (скорость, качество) и обеспечить устойчивый рост, укрепив культуру и повысив вовлеченность персонала.