

УДК 356

Мяклова Э.А., студент гр. МУб-231, III курс
Научный руководитель: **Востриков К.В.**, к. п.н.,
Доцент кафедры государственного и муниципального управления
Кузбасский государственный технический
университет имени Т. Ф. Горбачева
г. Кемерово, Российская Федерация
E-mail: kvv-politik@mail.ru

СТИЛИ И МЕТОДЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты стилей и методов управления в муниципальных органах. На основе классических моделей управления проанализированы типы руководящих стилей (авторитарный, демократический, либеральный, модель «решетки» Блейка–Моутона, ситуационные теории). Исследованы основные группы методов управления (административные, экономические, социально-психологические) как инструменты влияния руководителя. В практической части проанализирована деятельность муниципального учреждения социального обслуживания населения г. Кемерово, где выявлено преобладание транзакционного (формализованного) стиля руководства. Показано, что сочетание строгой регламентации и элементов доверия к персоналу позволяет повысить мотивацию сотрудников при соблюдении нормативных требований. На основе анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию управленческих практик (координация между отделами, гибкое регулирование документов, программы развития персонала). Полученные результаты подчеркивают необходимость гибкого применения различных стилей руководства в зависимости от конкретных задач и условий работы.

Ключевые слова: стиль руководства, методы управления, муниципальный орган, государственное и муниципальное управление, социальное обслуживание населения.

Современная эффективность местного самоуправления во многом определяется профессионализмом и компетентностью руководящих кадров, которые должны оперативно реагировать на запросы граждан и рационально использовать ограниченные бюджетные ресурсы. Однако на практике часто наблюдается дисбаланс: доминирование формальных методов управления сочетается с недостаточным вниманием к человеческому фактору. В связи с этим целью настоящей работы является анализ стилей и методов работы руководителей в муниципальных органах, а также оценка их применения на примере конкретного муниципального учреждения.

Стили руководства отражают сочетание ориентации на результат и ориентации на персонал. **Авторитарный стиль** характеризуется централизацией всей власти и жестким контролем со стороны руководителя, что обеспечивает дисциплину и исполнение распоряжений. **Демократический стиль**, напротив, опирается на доверие к подчиненным и их участие в управлении. При таком подходе руководитель поощряет инициативу и участие коллектива, что способствует развитию ответственности у сотрудников. **Либеральный (попустительский) стиль** предоставляет максимум свободы подчиненным, практически исключая контроль со стороны руководителя.

Более тонкую классификацию предлагает модель «решетки менеджмента» Блейка и Моутона. В этой модели стили руководства варьируются по двум осям – забота о производстве и забота о людях. Выделяют пять основных позиций (от «примитивного» 1-1 до «стиля команды» 9-9). Модель Блейка–Моутона показана на рисунке 1.



Рис.1. Управленческая решетка Блейка-Моутона

Наиболее эффективным считается **стиль «команды» (9-9)**, при котором сочетаются усиленное внимание к подчиненным и ориентация на высокие производственные результаты. При таком стиле повышенное внимание к сотрудникам способствует высокому моральному настрою и эффективности труда.

Ситуационная теория лидерства подчеркивает, что оптимальный стиль руководителя должен меняться в зависимости от конкретных условий и зрелости коллектива. В контексте муниципальных органов это означает комбинирование различных подходов: например, **«стиль команды»** может быть эффективен при решении комплексных межотраслевых задач, выходящих за рамки повседневной рутины. Таким образом, выбор стиля руководства определяется конкретными целями, структурой организации, уровнем зрелости команды и внешней средой.

Методы управления формируют практический инструментарий руководителя. Традиционно выделяют три группы методов: **административные, экономические и социально-психологические**. Административные методы предполагают прямое директивное воздействие (приказы, распоряжения, инструкции) и характерны для авторитарного подхода[3]. Они обеспечивают жесткую регламентацию деятельности и дисциплину, что эффективно в стабильных условиях и при четких правилах, но снижают оперативность и инициативу. Экономические методы основаны на материальном стимулировании (бюджетное планирование, субсидии, надбавки) и широко используются в рамках программно-целевого и контрактного управления. Их сила в объективности и прозрачности, однако ориентация только на финансовые показатели может ограничивать развитие персональной мотивации[2].

Социально-психологические методы управления направлены на формирование внутренней мотивации и сплоченности коллектива. Они реализуются через проведение командообразующих мероприятий, развитие корпоративной культуры, учет мнений и потребностей сотрудников. Особенно в организациях социальной сферы эти методы критически важны: они повышают моральный дух и удовлетворенность работой.

Нормативно-правовая база задает жесткие рамки деятельности муниципальных органов. Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления» вместе с Бюджетным и Трудовым кодексами регламентируют статус, полномочия и ответственность муниципальных руководителей[4]. Региональные и муниципальные нормативные акты уточняют финансовые и кадровые аспекты управления. Соблюдение этих требований обеспечивает легитимность управленческих решений и ориентирует выбор методов на правовые нормы.

В практическом исследовании рассмотрено Муниципальное учреждение – Комплексный центр социального обслуживания населения Рудничного района г. Кемерово. Деятельность учреждения строго регламентирована: его главная цель – всесторонняя социальная поддержка пожилых людей и инвалидов, с учетом их индивидуальных потребностей. Ключевые направления работы центра включают социальную помощь, реабилитацию, волонтерское сопровождение и информационно-обучающие программы. Такая специфика работы требует высокой квалификации персонала и гибкого подхода в управлении.

Анализ персонала показал, что коллектив центра крупный и состоит преимущественно из специалистов социального обслуживания (сотрудников отделений стационарного и полустационарного обслуживания, специалистов по уходу на дому). При таком составе эффективность работы в значительной мере зависит от качества мотивации и психологического климата. Это накладывает особые требования на стиль руководства: здесь важно сочетать организационное управление и заботу о человеческом факторе.

Изучение применяемых стилей руководства в МБУ «КЦСОН» показало явное доминирование транзакционного (формализованного) стиля. Основные характеристики этого стиля – жёсткая регламентация деятельности, линейно-функциональный контроль и строгая привязка к плановым показателям. В рамках транзакционного стиля сотрудники понимают свои формальные обязанности и исполняют требования «контракта», однако такие методы ограничивают творчество и внутреннюю мотивацию коллектива. Вместе с тем в работе центра присутствуют **демократические элементы**: руководство активно вовлекает специалистов в разработку реабилитационных программ, учитывает их предложения при решении комплексных задач (внутренняя координация), а также взаимодействует с местным сообществом и волонтерами (обучение, общественные проекты). Такие меры способствуют формированию доверия к руководству и расширяют зоны ответственности сотрудников. Таким образом, в данном учреждении сложилась смешанная (гибридная) модель управления, сочетающая преобладающую транзакционную регламентацию с элементами доверия и участия[7].

Проведенный анализ позволил выявить проблемные аспекты управления в организации и наметить пути их решения. К основным проблемам относятся: слабая горизонтальная координация между отделами (запаздывание согласований), доминирование формализма при оказании услуг (недостаток оперативности и инициативы) и отсутствие системной работы по развитию персонала[8]. Для их преодоления предложены конкретные меры: проведение регулярных межведомственных совещаний (улучшение взаимодействия), пересмотр регламентирующих документов с целью баланса контроля и гибкости (сокращение избыточной бюрократии), а также разработка долгосрочных программ повышения квалификации и мотивации сотрудников (системность работы с персоналом)[9].

Исходя из проведенного исследования, можно сделать следующие выводы. В теории управления не существует одного универсального чистого стиля руководства – на практике применяется комплекс моделей, зависящий от ситуации[10]. Нормативно-правовая база формулирует жесткие рамки деятельности руководителей муниципальных органов, однако эффективность работы во многом определяется сочетанием методов и стилей, адаптированных к целям организации. На примере МБУ «КЦСОН» видно, что доминирование транзакционного стиля обеспечивает стабильность и контроль, но требует

усиления элементами демократического подхода для повышения мотивации персонала. Комбинация строгой регламентации и вовлекающего лидерства позволяет одновременно соблюсти требования законодательства и учесть человеческий фактор.

Список используемых источников:

1. Российская Федерация. Конституция РФ: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (Дата обращения: 03.10.2025).
2. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 09.03.2026)
3. Законы Кемеровской области // Официальный сайт Правительства Кемеровской области. – URL: <https://www.lencenter.ru/%D1%81%D1%82%D1%80/15/> (дата обращения: 09.03.2026).
4. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/186367/> (Дата обращения: 06.11.2025).
5. Азимов, Т. А. Сравнение стилей руководства / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безношук. — Текст : электронный // Молодой ученый. — 2016. — № 11 (115). — С. 590-593. — URL: <https://moluch.ru/archive/115/30687> (Дата обращения: 09.03.2026).
6. Базанова, Е. М. Трансформационное лидерство в высшем образовании: критический обзор / Е. М. Базанова, А. В. Заболотских, Е. Е. Соколова // Мир науки. Педагогика и психология. - 2024. - Т. 12. - No 3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatcionnoe-liderstvo-v-vysshem-obrazovanii-kriticheskij-obzor> (Дата обращения: 11.03.2026).
7. Акционерные общества как объект общественного контроля в Российской Федерации / К. В. Востриков, Я. Залесны, И. С. Павлов [и др.] // NB: Административное право и практика администрирования. – 2020. – № 4. – С. 102-111.;
8. Востриков, К. В. Развитие правового регулирования денежного содержания государственных гражданских служащих в Кемеровской области / К. В. Востриков, Э. Н. Вольфсон // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6(119). – С. 485-488.
9. Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/9904460/page:11/> (Дата обращения: 09.03.2026)
10. TMConsult. Классическая типология Курта Левина. URL: <https://tmconsult.ru/faq/klassicheskaya-tipologiya-kurta-levina.php> (Дата обращения: 11.03.2026).