

Процик Н.М.

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка

Кікінежді О.М.

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка

ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У науковій розвідці проаналізовано теоретичні підходи як зарубіжних наукових течій, так і українських дослідників щодо розуміння особливостей лідерства та стилів управління. Відслідковано динаміку змін дефініції поняття «управління» відповідно до сучасних тенденцій розвитку суспільства. Аргументовано риси та якості успішного керівника. Доведено залежність суттєвих властивостей управлінської діяльності та її проявів від умов навколишнього середовища. Обґрунтовано взаємозв'язок організаційного та особистісного розвитку персоналу установи в умовах конкурентоспроможності. Розглянуто вимоги до особистих якостей та здібностей менеджера. Доведено, що ефективність стилю керівництва визначається як власними якостями керівника, характеристиками його підлеглих, умовами праці, що проявляються складністю виробничих завдань, мірою адміністративної влади. З метою визначення особливостей стилів управління сучасного менеджера проведено анкетування, респондентами якого є працюючі менеджери державних і комерційних організацій у різних галузях господарств (сфері торгівлі та сфері обслуговування). Для оцінки стилю управління взято модель «решітки стилів управління», розроблена у 60-і роки Блейком і Моутоном, у якій виокремлено чотири параметри управління. Аргументовано, що орієнтація на людей та орієнтація на завдання представляють фундаментальні аспекти людської поведінки, від яких залежить успіх організації. На основі комплексу психодіагностичних методик проаналізовано результати емпіричного дослідження психологічних особливостей стилів управління у професійній діяльності менеджера. Встановлено, що в сучасних умовах удосконалення системи управління визначається системним підходом до розвитку теорії менеджменту, важливим методологічним принципом якої є людиноцентриська та особистісна парадигми менеджменту.

Ключові слова: управління, стилі керівництва, менеджер, психологічні особливості управління, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Управління залишається однією з найбільш актуальних і складних проблем як у теорії, так і в практиці організацій вже багато десятиліть. Бути хорошим менеджером у сьогоднішніх умовах – умовах невизначеності – одне з непростих завдань. Вже третій рік триває війна, яка змінює географічний, культурний, бізнесовий, демографічний та інші ландшафти, а також управлінський. Це потребує рішучих дій, зокрема: прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкості стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, підтримання їхнього психічного та ментального здоров'я, а також особистісного ресурсу. Все це вимагає розробки нових інструментів управління персоналом, адаптованих до сучасних вимог і залежить від стилю керівництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема лідерства та управління стала предметом наукових досліджень лише в ХХ столітті. Дослідження управлінських процесів є достатньо новим напрямком наукових пошуків і визначення цього поняття постійно змінюється. Сьогодні вдосконалення системи управління базується на системному підході до розвитку теорії менеджменту, де важливим методологічним принципом є людиноцентрична та особистісна парадигми менеджменту.

У науковій літературі існують різні теоретичні підходи до вивчення цієї проблеми. Історично одним із перших був підхід особистісних рис (Дж. Гордон, Г. Юкл, Д. Геберт і Л. Фон Розенштіл), який тривалий час залишався основним у поясненні суті управління. Він полягав у виявленні особистісних властивостей, які відрізняють

успішних керівників від неуспішних. Наступним був підхід стилю управління, який зосереджувався на поведінці керівника (К. Левін, Р. Блейк і Дж. Моутон, Р. Лайкерт). Так, наприклад, американські дослідники Р. Блейк і Д. Моутон запропонували вимірювати будь-яку управлінську діяльність двома «заходами» – увагою до виробництва та турботою про людей (увагою до людини). Згодом дослідники дійшли висновку, що на успіх керівника впливає не тільки стиль управління, але й ситуація, в якій він перебуває (Р. Танненбаум і В. Шмідт, Ф. Фідлер, В. Врум і П. Йеттон). Ситуація впливає не лише на вибір стилю, але й на його успішність і адекватність.

У розвитку зарубіжної теорії організацій та управління фахівці виділяють кілька характерних підходів [4; 9]. «Класичну школу» управління представляють праці Ф. Тейлора, А. Файоля, Дж. Муні, А. Рілея, Е. Брега, Р. Шелтона, М. Вебера та інших. Реальними досягненнями цієї школи стало впровадження наукових методів оцінки в практику управління виробництвом, обґрунтування розподілу праці та її норм, принципів оплати праці, поділ регулювання технологічних процесів і діяльності людей, а також жорстка вимога єдиноначальності.

Соціально-психологічні аспекти поведінки та діяльності людей, які залишилися поза увагою «класичної школи», зокрема їхні мотиви, групові норми та взаємини, проблеми конфліктів, співробітництва і комунікативних бар'єрів, неформальні організації, знайшли своє відображення в підході, який називається «школою людських стосунків» (1930–1950 рр.). Представники цього підходу, серед яких Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, М. Фоллет, Д. Мак-Грегор та інші, активно обговорювали питання делегування функцій керівництва та участі працівників в управлінні, взаємодії формальної та неформальної організацій, уявлення про мотиви роботи та тактику управління.

Недоліками доктрини «людських стосунків» експерти вважають відсутність системного підходу до проблеми управління, переоцінку соціально-психологічних аспектів та ігнорування ролі середовища, уявлення про статичність технології діяльності, а також невирішеність питання про співвідношення примусу та мотивації до праці.

На початку 50-х років ХХ століття виникла «емпірична школа», яка декларувала необхідність вивчення практики реального керівництва з метою узагальнення його досвіду. Виразниками цього підходу стали П. Ф. Драккер, Е. Дейл, А. Слоун, Г. Саймондс, Л. А. Еллі та ін, які прагнули синтезу ідей «класичної школи» та досягнень «школи

людських відносин». Вони виділяли менеджмент як особливу, самостійну діяльність з управління персоналом.

Водночас, під впливом ідей загальної теорії систем та структурно-функціонального аналізу сформувався інший напрямок – «школа соціальних систем». Її найвідоміші представники, такі як Ч. Бернард, Г. Саймон та інші, розглядали організацію як комплексну систему з підсистемами (індивід, формальна структура, неформальна структура, статуси, ролі, фізичне оточення) та взаємодією підсистем через поняття «зв'язок» і «сполучні процеси». Вони включили в організаційний аналіз стимули та мотиви поведінки людей, розподіл формальних і неформальних ролей, взаємодію всередині структури та між рівнями організації, а також взаємодію організації з навколишнім середовищем, синтезуючи положення «класичної школи» та «школи людських стосунків».

У межах «школи соціальних систем» існують й відносно самостійні напрямки. Зокрема, «соціотехнічна концепція» зосереджується на взаємозв'язках і взаємовпливі технології виробництва та соціально-психологічних процесів у трудовому колективі; теорія «ухвалення рішень» виділяє цю управлінську функцію як ключову і вивчає її операційні та соціально-психологічні аспекти; «індустріальна соціологія» націлена на детальний аналіз становища організації в зовнішньому середовищі, що швидко змінюється.

У 1950–1960-ті роки ХХ ст. сформувалася «нова школа» управління, яка ґрунтується на широкому застосуванні математики, інструментів точних наук, досягнень обчислювальної техніки та використанні експертної інформації. У межах цього напрямку, на основі методології системного підходу, активно розробляються економіко-математичні моделі та мережеві методи планування й управління.

У «Психологічній енциклопедії» (автор-упорядник О. М. Степанов) подається таке визначення поняття: «Управління – цілеспрямований вплив керівника на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності. Його ефективність залежить від наявності у керівника знання особливостей виробництва, високого рівня загальних психологічних знань і закономірностей процесу управління та наявності досвіду управлінської діяльності» [10, с. 371].

Українські вчені зазначають, що в контексті євроінтеграційних процесів зростають нові

вимоги до управлінської діяльності, а функції керівника, самоменеджмент та самопрезентація менеджера як конкурентоспроможного фахівця модернізуються (О. Бондарчук, Т. Бурмака, Я. Василькевич, О. Власова, Т. Говорун, О. Данчева, Г. Дорошенко, В. Іванова, Л. Карамушка, О. Кікінежді, А. Клочко, В. Кравець, О. Кучерявий, С. Кайлюк, В. Лозниця, Г. Ложкін, В. Лугова, Г. Мешко, О. Мороз, В. Москаленко, М. Найдюнов, М. Орап, Л. Орбан-Лембрик, К. Радчук, Н. Савелюк, Г. Фесенко, Ю. Швалб та інші науковці).

Як зазначають учені Ю. Швалб і О. Данчева, у сучасній системі виробництва менеджер відіграє особливу роль, безпосередньо керуючи людьми та процесами. У зв'язку з великою значущістю менеджера в організації та управлінні виробництвом до нього висуваються високі вимоги, включаючи особисті якості та здібності.

Зокрема, вимоги до особистих якостей та здібностей менеджера наступні:

- прагнення до досконалості;
- постановка завдань і визначення пріоритетів;
- моніторинг результатів і реагування на розбіжність між тим, що досягнуто і тим, що було заплановано;
- врахування потреб підлеглих;
- встановлення продуктивних взаємовідносин з підлеглими;
- завоювання прихильності та відданості підлеглих;
- демонстрація впевненості в собі й наполегливості в роботі;
- володіння своїми емоціями і вміння долати стреси;
- управління власним навчанням й розвитком;
- збір та систематизація інформації;
- прийняття рішень [7, с. 18].

На думку дослідників В. Бугаса, А. Рябухи при управлінні організацією керівник не може використовувати тільки один усталений стиль керівництва, а змушений постійно вносити зміни у вже сформований ним відповідно до ситуації [3]. Розглядаючи стиль управління як інтегративну характеристику діяльності керівника, Я. Василькевич, О. Кікінежді вказують на ефективність стилю керівництва у зв'язку з організаційною ситуацією, особливості поведінки керівників, ступінь орієнтації на завдання і взаємостосунки [4; 15]. Психологічні особливості самоорганізації цілісності управлінців засобами технік активації свідомості досліджують Є. Гейко і І. Радул [6].

Учені О. Бондарчук, О. Власова, Л. Карамушка, А. Клочко, О. Мороз, М. Орап та ін. обґрунту-

вали взаємозв'язок організаційного розвитку та особистісного розвитку персоналу організації в умовах конкурентоспроможності як наслідок зміни взаємодії між працівниками на трьох рівнях: а) особистісного професіогенезу; б) функціонування команди; в) суб'єкта колективної діяльності, що формує та засвоює норми й цінності організаційної культури [1; 5; 8; 9; 11].

Стили управління, як правило, вивчаються в комерційних організаціях та промислових підприємствах методом обмежених «зрізів» на обмежених вибірках [2; 13; 14]. Проте недостатня кількість праць, в яких би враховувалися не окремі показники успішності, а їх цілісність, особистісна і психофізіологічна ціна успішної та неуспішної кар'єри, інші наслідки взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Отже, наслідком об'єктивної складності змісту управлінської діяльності, різноманітності умов її провадження, відмінностей вимог до суб'єкта на різних посадових позиціях, до його інтеграції з різними партнерами, є невідповідність між судженнями спеціалістів щодо суттєвих властивостей управлінської діяльності та її проявів залежно від умов навколишнього середовища. У різних наукових концепціях, як правило, більш детально розглядаються окремі важливі аспекти управління. Тим самим опосередковано відображаються заданість та обмеженість ресурсів взаємодії людей.

Різноманітність підходів до проблеми стилю керівництва та велика кількість методик, які використовуються для діагностики особливостей стилю та індивідуальності керівників, призводять до різних висновків. В існуючих типологіях і класифікаціях стилів лише частково відображені методи та засоби, які використовуються керівниками у своїй діяльності.

Постановка завдання. Недостатня дослідженість проблеми і визначила мету статті – психологічні аспекти особливостей стилів керівництва сучасного менеджера.

Об'єкт дослідження – стилі управлінської діяльності сучасних менеджерів державних і комерційних організацій у різних галузях господарств (сфері торгівлі та сфері обслуговування).

Виклад основного матеріалу

Методи дослідження. З метою визначення особливостей стилів управління сучасного менеджера було використано тест Р. Блейка і Дж. Мютона за моделлю «решітки стилів управління» (два варіанти методики), результати якого наведені нижче. Всього в опитуванні взяло участь 26 респондентів різного віку.

Р. Блейк (R. Blake) та Дж. Моутон (J. Mouton) оцінили керівників за дев'ятибальною шкалою, застосували два критерії: увага до людей та увага до виробництва [12]. Згруповані за двома осями оцінки відображають п'ять основних стилів управління, як це показано на рис. 1.

Результати і обговорення. У рамках поведінкової теорії автори управлінської решітки Р. Блейк і Дж. Моутон виокремлюють «орієнтацію на людей та орієнтацію на роботу»: з одного боку, керівники повинні прискорювати перетворення цілей і виконання завдань, з іншого – враховувати бажання і пропозиції співробітників. Дослідниками визначено 4 параметри управління:

- досконалий менеджмент (1.1 «менеджмент переживання»);
- авторитарний менеджмент (1.9 «менеджмент наказ – послухність»);
- делікатний менеджмент (9.1 «менеджмент лайкових рукавичок»);
- командний менеджмент (9.9).

Командний менеджмент (високий інтерес до співробітництва і завдань) – це універсальний стиль, завжди приводить до успішного управління організацією. Недолік підходу теорії поведінки – у відсутності врахування змінних ситуації. Важливі змінні – співробітники, завдання або функціональні сфери менеджерів. Отже, керівники

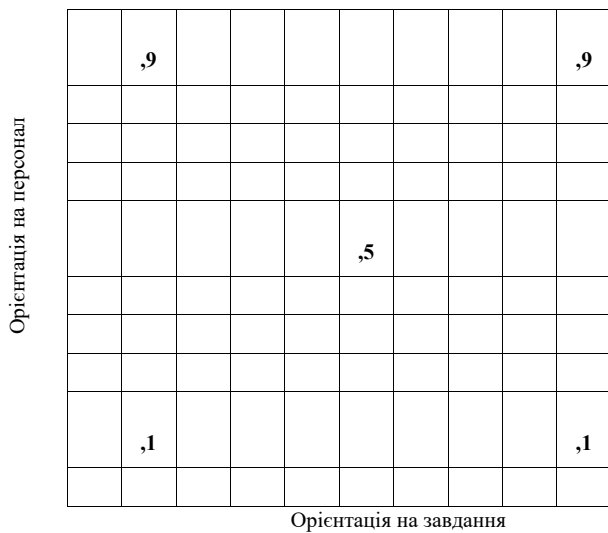


Рис. 1. Решітка стилів управління Р. Блейка і Дж. Моутона

з високою орієнтацією на продуктивність надають перевагу стилю управління, орієнтованому на виконання завдань. Проте, при нових і складних завданнях стиль управління, орієнтований на людей, виявляється ефективнішим.

Результати емпіричного дослідження згідно двох варіантів тесту Р. Блейка і Дж. Моутона представлено у таблиці 1 та на рис. 2.

Як видно з таблиці, за першим варіантом тесту орієнтація на завдання (7,0) дещо переважає орієнтацію на людей (5,6). Загальні суми за показниками тесту перенесено на графік, помістивши точку з кількістю очок, що позначають орієнтацію на людей (5,6), на вертикальній осі, а точку із кількістю очок, що позначає орієнтацію на завдання (7,0), на горизонтальній осі. Потім із кожної точки позначено дві лінії так, щоб вони перетнулися. Область перетину – це і є вимір стилю керівництва (клітинка 1 позначена світло-сірим кольором). За другим варіантом тесту орієнтація на завдання (6,4) майже не відрізняється від орієнтації на людей (6,6). Аналогічним до першого варіанту способом отримуємо перетин ліній, щоб побачити, в якому вимірі керівництва знаходиться стиль управління за решіткою Блейка-Моутона

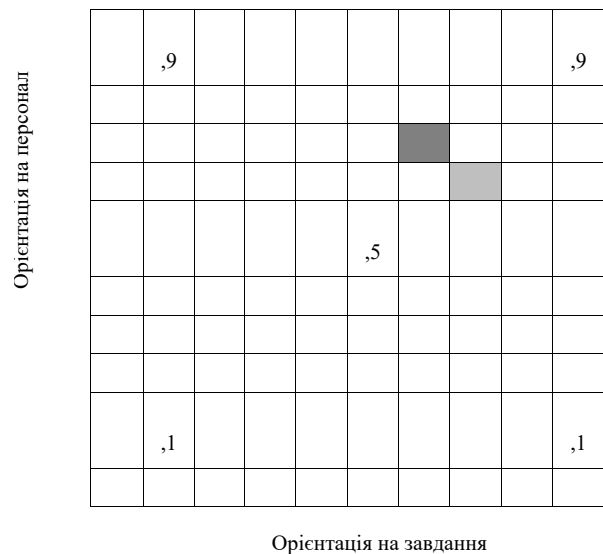


Рис. 2. Показники за тестами Блейка-Моутона «Решітка стилів управління»

- 1 – показник за тестом Блейка-Моутона (варіант 1);
- 2 – показник за тестом Блейка-Моутона (варіант 2).

Таблиця 1

Показники орієнтації на завдання та орієнтації на людей за тестами Блейка-Моутона

	Тест Блейка-Моутона		Решітка стилів управління	
	Орієнтація на завдання	Орієнтація на персонал	Орієнтація на завдання	Орієнтація на персонал
Середнє	7,0	5,6	6,4	6,6

(клітинка 2 позначена темно-сірим кольором). Як видно з решітки стилів управління, отриманий у дослідженні результат найбільше наближений до стилю 5.5 – Центристський менеджмент. Він відображає ситуації, в яких керівники виявляють однаково помірний інтерес і до співробітників, і до виробництва (рис. 2).

Слід зазначити, що отримані показники незначуще переважають параметри Центристського менеджменту (5.5) і мають тенденцію наближення управлінської поведінки до ідеального стилю – (9.9) Командного. Для командного менеджменту характерний високий інтерес як до співробітництва, так і до завдань. Він вважається універсальним стилем, який завжди приводить до успішного управління організацією.

Ці характеристики дуже важливі у поведінці менеджерів. Орієнтація на людей та орієнтація на завдання представляють фундаментальні аспекти людської поведінки, від яких залежить успіх організації. Слід зазначити, що ці характеристики були виявлені в процесі польових досліджень реальних керівників. І якщо різні дослідження дають однотипні результати, можна припустити, що вони відображають фундаментальні особливості стилів керівництва. У огляді наукових праць, проведених за останні 50 років, орієнтація на людей та орієнтація на завдання визначаються як основні категорії поведінки керівників. Цікавість до завдань та інтерес до людей проявляються керівниками на різних рівнях. І хоча це не єдині форми поведінки, вони є найбільш значущими.

Важливим є практичне питання, чи можуть керівники поєднувати орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей, і якщо так, то як їм це вдається робити. Решітка управління показує, що поєднання можливе. Це підтверджують і результати нашого дослідження. Хоча у керівника може переважати одна з характеристик, встановлено, що найбільш ефективні лідери значною мірою орієнтовані і на людей, і на завдання. Тобто, керівники цього типу можуть змінювати форму поведінки залежно від ситуації. Проте прояви обох стилів керівництва можуть спостерігатися і одночасно. Керівник, орієнтований на завдання, ставить складні завдання перед підлеглими, а потім просто чинить на них тиск. На противагу цьому керівник, орієнтований на людей, прагне поліпшення шляхом налагодження конструктивних взаємин із підлеглими. Керівник, значною мірою орієнтований і на людей, і на завдання, поєднуватиме обидва стилі в більшості ситуацій. Такий «сумісний» стиль визнається більше універсаль-

ним, аніж ситуативним. Універсальний стиль означає, що поведінка ефективна у всіх ситуаціях, а ситуативний – що лише в деяких. Дослідження вказують на певний ступінь універсальності орієнтованої і на людей, і на завдання поведінки. Іншими словами, стиль керівника, орієнтованого на людей, більше задовольняє співробітників і створює менше міжособистісних проблем у найрізноманітніших ситуаціях. А орієнтація на завдання у багатьох випадках дозволяє досягти високої продуктивності. Люди можуть копіювати поведінку керівника. При цьому вважається, що керівник, орієнтований одночасно і на людей, і на завдання, є найефективнішим, оскільки здатний задовольняти потреби співробітників і потреби виробництва. Хоча цей тип керівництва не єдиний, дослідники переконані, що він дозволяє досягти успіху в найрізноманітніших ситуаціях. Перевага моделей теорії поведінки – у їх практичному використанні в галузі тренінгів. На початку тренінгу, за допомогою анкет, менеджери оцінюють свої особисті управлінські риси характеру. У процесі тренінгу вони наближають свою управлінську поведінку до ідеального стилю – 9.9 командного.

Висновки. На основі психодіагностичної методики проаналізовано результати емпіричного дослідження психологічних особливостей стилів управління сучасного менеджера. Згідно моделі «решітки стилів управління», яка розроблена у межах поведінкового підходу до вивчення стилів керівництва Блейка і Моутона, виділяють «орієнтацію на людей та орієнтацію на роботу»: з одного боку, керівники мають прискорювати перетворення цілей і виконання завдань, з іншого – враховувати бажання і пропозиції співробітників. Універсальним стилем вважається командний менеджмент, для якого характерний високий інтерес як до співробітництва, так і до тих завдань, що завжди приводить до успішного управління організацією. Дослідження за решіткою стилів управління показало результат найбільше наближений до стилю 5.5 – Центристський менеджмент. Він відображає ситуації, в яких керівники виявляють однаково помірний інтерес і до співробітників, і до виробництва. Отримані показники незначуще переважають критерії центристського менеджменту і мають тенденцію наближення управлінської поведінки до ідеального стилю – (9.9) Командного, який сприяє успішному управлінню організацією.

Практичне значення дослідження полягає у емпіричному підтвердженні теоретичної моделі управлінської решітки та виявленні психологічних

особливостей стилів управління у професійній діяльності менеджера в сучасних умовах конкурентоспроможності підприємств. Узагальнюючи уявлення про сутнісні прояви стилю керівництва, можна визначити рекомендації щодо практичного використання поведінкових компонент стилів управління: щоб стати справжнім керівником, потрібно виявляти інтерес і до завдань, і до людей.

Орієнтація на людей дозволяє уникнути багатьох проблем з персоналом, а орієнтація на завдання сприяє підвищенню продуктивності. Використання обох форм поведінки в різних ситуаціях допоможе стати успішним керівником. Результати дослідження можуть бути використані у процесі практичної роботи психолога щодо здійснення психологічного супроводу бізнес-організацій.

Список літератури:

1. Бондарчук О. Особистість управління: стан і умови розвитку. АПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ. 2009. 36 с.
2. Бренінг Н., Вудмен, Р., Гелрігел Д., Слокум-молодший Дж. В. Організаційна поведінка; пер. з англ. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2001. 726 с.
3. Бугас А., Рябуха А. Удосконалення стилів керівництва управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 12. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5>
4. Василькевич Я.З., Кікінезді О.М. Стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника. *Вісник Національного університету оборони України*. Зб-к наук. праць. К.: НУОУ, 2024. Вип.4(80). С. 16–25.
5. Власова О., Никоненко Ю. Соціальна психологія організацій та управління. Київ: Центр учбової літератури. 2023. 392 с.
6. Гейко Є. В., Радул І. Г. Психологічні особливості самоорганізації цілісності управлінців засобами технік активації свідомості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. № 1(57). 2022. Т. 2. С. 195–205.
7. Данчева О., Швалб Ю. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра. 1998. 270 с.
8. Ключко А. О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 81–87.
9. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : метод. рек. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 67 с.
10. Психологічна енциклопедія за заг. ред. О. М. Степанова. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.
11. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. За наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
12. Родлер К., Кірхлер Е. Управління в організаціях пер. з нім. Харків : Гум. центр, 2003. 128 с.
13. Танненбаум Р., Шмідт В. Як обрати стиль лідерства. Київ. 2017. 72 с.
14. Daft R. L. The leadership experience. South Western, a Thomson Learning Company. 2005. 530 p.
15. Vasylykevych Y. Z., Lomak O.M., Zozulia I. M., Kochereva D. V., & Kikinezhdі O. M. Creativity as a Resource of Adaptation in a Politically and Economically Unstable Environment. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment*. 2020. Vol.8. No. 4. P. 710–718. DOI: <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2020.08.04.14>.

Protsyk N.M., Kikinezhdі O.M. PECULIARITIES OF MANAGEMENT STYLES OF A MODERN MANAGER: PSYCHOLOGICAL ASPECT

The article analyzes the theoretical approaches of both foreign scientific trends and Ukrainian researchers to understanding the characteristics of leadership and management styles. The dynamics of changes in the definition of the concept of “management” in accordance with modern trends in the development of society is traced. The features and qualities of a successful leader are substantiated. The dependence of the essential properties of managerial activity and its manifestations on environmental conditions is proved. The interrelation of organizational and personal development of the staff of the institution in the conditions of competitiveness is substantiated. The requirements for personal qualities and abilities of a manager are considered. It is proved that the effectiveness of the management style is determined by the manager's own qualities, characteristics of his subordinates, working conditions, which are manifested by the complexity of production tasks, and the degree of administrative power. With a view to determining the peculiarities of the management styles of a modern manager, a survey was conducted, the respondents of which are working managers of state and commercial organizations in various sectors of the economy (trade and service). To evaluate the management style, the model of the “management style grid” developed in the 60s by Blake and Mouton, which identifies four management parameters, is used. It is argued that people orientation and task orientation represent fundamental aspects of human behavior on which the success of an organization depends. Based on a set of psychodiagnostic techniques, the results of an empirical study of the psychological

characteristics of management styles in the professional activity of a manager are analyzed. It is established that in modern conditions, the improvement of the management system is determined by a systematic approach to the development of management theory, an important methodological principle of which is the human-centered and personal management paradigms.

Key words: *management, leadership styles, manager, psychological characteristics of a manager, competitiveness.*