

%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F. (Дата звернення 05.09.2018).

4. An Interview with Brian Robertson on Holacracy (2006): веб-сайт. URL: <http://web.archive.org/web/20060630101107/http://www.ternarysoftware.com/pages/downloads/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf>. (Дата звернення 02.09.2018).

5. James Michelle. Navigating the New Work Paradigm. Center for Creative Emergence, 2012.

6. Badal Jaclyne. Can a Company Be Run as a Democracy? (April 23, 2007): веб-сайт. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB117729012338178557>. (Дата звернення 01.09.2018).

Надійшла до редколегії 10.09.2018 р.

УДК 351

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА ЗАЛЕЖНО ВІД УМОВ ВИКОНАННЯ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВИХ ЗАВДАНЬ ОРГАНОМ (ПІДРОЗДІЛОМ) ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ

Магась Г. А.,

*к. держ. упр., начальник кафедри оперативного мистецтва,
Національна академія Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького,
м. Хмельницький*

На підставі досвіду оперативно-службової діяльності органів та підрозділів Державної прикордонної служби України, аналізу науково-методичної літератури та нормативно-правової бази розкрито структуру та зміст розробленої методики щодо формування стилю управління керівника залежно від умов виконання оперативно-службових завдань органом (підрозділом) охорони державного кордону.

Ключові слова: державне управління, охорона державного кордону, Державна прикордонна служба України, оперативно-службова діяльність, стиль управління.

Mahas G. A.,

*PhD in Public Administration, Chief of the operative art Department,
National academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after B. Khmelnytskyi,
Khmelnytsky*

METHODOLOGY OF FORMING THE LEADER'S STYLE OF MANAGEMENT DEPENDING ON THE CONDITIONS OF PERFORMING OPERATIONAL AND SERVICE TASKS BY THE BODY (UNIT) OF THE STATE BORDER PROTECTION

The structure and content of the developed methodology concerning the formation of the managerial style of leader, depending on the conditions of implementation of operational and service tasks by body (unit) of the state border protection have been determined in the article based on the experience of operational and service activities of the bodies and units of the State Border Guard Service of Ukraine (SBGS), the analysis of scientific and methodological literature and normative and legal base.

Key words: public administration, state border protection, State Border Guard Service of Ukraine, operational and service activities, management style.

Постановка проблеми. Бурхливі зміни в політичному та економічному житті нашого суспільства привели до постановки на порядок денний питання про кадрове забезпечення управлінської ланки органів та підрозділів Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ), комплектацію її керівниками нового типу, позбавленими притаманних адміністративно-бюрократичній системі стереотипів професійної діяльності. Сьогодні на перший план в управлінській діяльності виходить професіоналізм керівника, його здатність створити команду та забезпечити умови для максимального використання її потенціалу в рамках організації та в ім'я її цілей [1; 2]. Керівник, який мислить, – це людина, здатна пізнавати себе та інших, яка прагне до оптимізації управління. Оптимальне управління повинне бути розумним, щоби забезпечувати оперативність, обґрунтованість рішень, що приймаються, а також стійкість функціонування системи управління ДПСУ в цілому, якій потрібні не просто висококваліфіковані командири і начальники, а мудрі в управлінні професіонали.

ДПСУ як основний державний орган виконавчої влади у сфері охорони державного кордону наділено широкими повноваженнями. Ці повноваження охоплюють увесь спектр інтересів держави на державному кордоні і у прикордонних регіонах [3; 4]. Саме тому в ході реформування ДПСУ питанням підготовки нових управлінських кадрів, удосконалення організаційно-штатної структури органів військового управління приділено досить велику увагу [5].

На сьогодні проблеми ефективної діяльності органів та підрозділів, методи вирішення їх у загальній системі управління органів та підрозділів ДПСУ лежать у полі зору її керівництва, що свідчить про актуальність вивчення теоретичних та методологічних аспектів процесу державного управління у сфері охорони державного кордону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем ефективного управління органами та підрозділами ДПСУ приділяється багато уваги. Ця проблема розглядається у працях вчених О. Діденка, В. Заложа, Д. Іщенко, І. Катеринчука, В. Кириленка, М. Маланчія, Г. Магася, А. Мисика, В. Назаренка, Б. Олексієнка, В. Серватюка, П. Шишоліна, О. Шинкарука.

Незважаючи на те, що проблеми вдосконалення форм і методів управління персоналом є предметом наукових розробок зарубіжних та вітчизняних учених, до теперішнього часу не до кінця досліджено питання стильових особливостей управлінської діяльності керівника (начальника) органу (підрозділу) охорони державного кордону в сучасних умовах як фактору створення сприятливих умов для успішного виконання оперативно-службових завдань.

Формулювання мети. Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів щодо розроблення методики формування необхідного для забезпечення успішного виконання оперативно-службових завдань стилю управління органами (підрозділами) ДПСУ.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка соціальна організація у предметному сенсі розглядається як відносно автономна група людей, орієнтована на досягнення деякої задалегідь фіксованої мети, реалізація якої потребує сумісних та скоординованих дій [6].

Військовому підрозділу (органу, підрозділу ДПСУ) як об'єкту, що підпадає під наведене вище визначення соціальної організації, притаманні закономірності та процеси, що характеризують його як організацію. Для кращого розуміння підходу автора до розгляду питання значення стилю управління

як фактору створення сприятливих умов виконання оперативно-службових завдань слід врахувати, що з урахуванням визначення організації як системи свідомо координованої діяльності, хоча її суб'єктами у військовому підрозділі є військовослужбовці, елементом системи організації є не вони, а ті дії, які, поєднуючись, забезпечують досягнення поставленої мети, функціонування й розвиток системи. Тобто впливати на виконання завдань оперативно-службової діяльності керівник може лише через суб'єкта діяльності, конкретного військовослужбовця. Таким чином, це відношення набуває насамперед суб'єктного характеру. Стиль управління відбивається на рівні задоволеності виконавця своєю діяльністю, бажанні працювати, загальному психічному стані, зрештою, на соціально-психологічному кліматі в колективі, а вже потім через ці показники він впливає на якість виконання завдань, що стоять перед органом (підрозділом). Таким чином, діяльність військових спеціалістів може розглядатись як безсуб'єктна, інституційована відповідно до загальних цілей. Цей інституційований зміст діяльності зветься ролю. У виконанні ролі проявляється стильова особливість діяльності військовослужбовця як суб'єкта, який виступає індивідуальністю, носієм досвіду, реалізатором визначеної системи цінностей, що формується в ході переломлення соціальних цінностей крізь призму індивідуальної життєдіяльності та входження їх у психологічну структуру індивіда у формі особистих цінностей як джерела мотивації поведінки. Особисті цінності у свідомості індивіда відбиваються у формі ціннісних орієнтацій і можуть виступати важливим чинником соціальної регуляції взаємовідносин людей і поведінки індивіда. Ціннісні орієнтації формуються у процесі соціалізації та можуть проявитися в цілях, ідеалах, переконаннях, інтересах, діях і поведінці особистості [7]. Разом із тим у сучасних умовах державного кордону успішність виконання оперативно-службових завдань органами та підрозділами ДПСУ залежить не лише від особистості керівника, а й від низки інших чинників: розвитку ситуації, що складається, ступеня готовності до дій підлеглих, ставлення підлеглих до керівника та ін.

З урахуванням вищенаведеного, методику формування стилю управління керівника залежно від умов виконання оперативно-службових завдань органом (підрозділом) охорони державного кордону може бути подано у вигляді послідовного виконання таких заходів, характерних для певного етапу управлінської діяльності:

1-й етап - формування чіткої стратегії, цілей та принципів діяльності органів (підрозділів, колективів) ДПСУ;

2 -й етап - визначення стилю управління керівника органу (підрозділу) ДПСУ за класифікацією К. Левіна (за допомогою методики оцінювання стилю керівництва [8], методики визначення стилю керівництва В. П. Захарова та А. Л. Журавльова) [9].

Під стилем управління (керівництва) можна розуміти загальну характеристику способів, за допомогою яких відбувається взаємодія між керівником та підлеглими. Він віддзеркалює методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємовідносини в колективі, пріоритети, позицію керівництва, переважну систему мотивації тощо. Стиль, за якого керівник орієнтується на вирішення поставленого перед ним завдання (здійснює розподіл завдань серед підлеглих, планує порядок виконання завдань, визначає форми і способи виконання завдань, організує всебічне забезпечення та ін.), має назву інструментального, або орієнтованого на завдання. Стиль управління (керівництва),

за якого керівник створює сприятливий морально-психологічний клімат, організує спільне виконання поставлених завдань, здійснює допомогу під час реалізації їх тощо, зветься орієнтованим на людські відносини або на підлеглих. Потенційні переваги стилю управління (керівництва), орієнтованого на завдання (наближеного до авторитарного), полягають у швидкості прийняття рішень і дій, єдності цілей і суворому контролю підлеглих. Разом із тим він ставить підлеглих у суворі рамки субординації, чим породжує пасивність та призводить, врешті-решт, до зниження ефективності діяльності організації (органу, підрозділу охорони державного кордону). У такому разі керівник здебільшого інформує підлеглих про мету майбутніх дій, завдання, визначає порядок виконання, час виконання завдань, здійснює контроль;

3 -й етап - проведення моніторингу та аудиту ефективності системи мотивації персоналу органу (підрозділу, колективу);

4 -й етап - інтерпретація стилів управління залежно від специфіки визначених завдань і умов, що склалися.

Сформуємо практичні моделі, що описують вибір стилю управління керівника залежно від умов виконання оперативно-службових завдань органом (підрозділом) ДПСУ.

Керівнику органу (підрозділу) охорони державного кордону ДПСУ змінити себе та свій стиль управління (керівництва) в повсякденних умовах дуже складно. Для того щоб керівник зміг проявити себе якнайкраще, доцільно його перемістити в інші умови, наприклад: начальника відділу прикордонної служби 4-ї категорії призначити на посаду начальника відділу прикордонної служби 3-ї категорії. Залежно від масштабу повноважень керівника, характеру його відносин із підлеглими й чіткості визначення завдань можна виокремити кілька типів ситуацій, що виникають у ході оперативно-службової діяльності органів (підрозділів) охорони державного кордону.

Модель 1 (сформована на дослідженнях Ф. Фідлера). *Ситуація А.* Коли завдання чітко визначено, посадові повноваження керівника досить суттєві, його відносини з підлеглими добрі (настільки добрі, що керівнику дуже легко впливати на підлеглих), краще використовувати інструментальний стиль. Разом із тим слід зазначити, що цей стиль доцільно використовувати й у тому разі, коли все “погано”. Використання інструментального стилю в цій ситуації забезпечить оперативність у прийнятті й реалізації рішення, а також надійність контролю.

У нескладних умовах (в умовах повсякденної охорони державного кордону), за чітко визначених завдань для кожного підрозділу, кожної посадової особи, для виконання поставленого завдання достатньо простих вказівок, тому керівник одночасно може бути й автократом. При цьому не слід забувати, що “легке” диктаторство та тиранія – це різні речі: перше підлеглі можуть сприйняти з розумінням, а щодо іншої – можуть на законній підставі відмовитися виконувати визначені завдання.

Ситуація Б. Стиль управління (керівництва), орієнтований на підлеглих (на відносини), слід використовувати в помірно сприятливих для керівника умовах (ситуаціях), коли у керівника немає достатньої влади, для того щоб забезпечити необхідний рівень співпраці з підлеглими. Наприклад, на ділянку органу (підрозділу) охорони державного кордону прибуло підсилення у вигляді тимчасово створеного формування, яке буде виконувати завдання оперативно-службової діяльності за задумом начальника органу (підрозділу) охорони державного кордону.

Якщо взаємовідносини добрі, то підлеглі здебільшого будуть схильні виконувати поставлені завдання. Орієнтування на організаційний бік (коли керівник буде намагатися особисто визначати порядок та способи виконання завдань, мотивуючи це своїм досвідом) може спричинити конфлікт, унаслідок якого вплив керівника на підлеглих зменшиться. Навпаки, орієнтування на підлеглих (людські відносини) значно збільшить вплив керівника на підлеглих та, як наслідок, приведе до успішного виконання завдань.

Модель 2 (сформована на дослідженнях Т. Мітчела і Р. Хауса). Сутність цієї моделі полягає в тому, що підлеглі будуть намагатися якісно виконати поставлені завдання, якщо вони після цього отримають будь-яку особисту вигоду. При цьому основними завданнями керівника органу (підрозділу) охорони державного кордону є: чітке роз'яснення підлеглим, яка винагорода чекає на них у разі успішного виконання завдання; створення належних умов для виконання поставленого завдання; надання практичної допомоги.

Залежно від ситуації, власного бачення вирішення поставленого завдання, особистих якостей та можливостей підлеглих впливати на розвиток обстановки пропонується чотири стилі управління:

а) у разі коли у підлеглих (які будуть виконувати поставлене завдання) є потреба в самоповазі та приналежності до колективу доцільно використовувати стиль підтримки, який є аналогічним стилю, орієнтованому на підлеглих;

б) у разі коли підлеглі прагнуть автономії та самостійності, краще використовувати інструментальний стиль.

Це можна пояснити тим, що коли підлеглі відчують що від них особливо нічого не залежить, бажаючи якомога швидше виконати поставлене завдання, вони вважають за краще, щоб їм чітко визначали порядок та час виконання поставленого завдання.

У нестандартних (кризових) ситуаціях доцільно використовувати інструментальний стиль, оскільки керівник органу (підрозділу) охорони державного кордону краще бачить ситуацію в цілому, а його вказівки слугують для підлеглих певними орієнтирами. Такими ситуаціями можуть бути: спеціальні заходи щодо пошуку правопорушників; локалізація кризової ситуації в пункті пропуску, бій;

в) у разі коли підлеглі самі прагнуть досягти високих результатів в оперативно-службовій діяльності та впевнені, що зможуть це зробити, доцільно використовувати стиль, орієнтований на "досягнення".

При цьому керівник органу (підрозділу) охорони державного кордону визначає підлеглим посильні завдання та очікує, що вони без примусу будуть самостійно розв'язувати проблеми, а він, у свою чергу, забезпечить необхідні для цього умови;

г) стиль управління, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, доцільно використовувати в ситуаціях, коли підлеглі намагаються реалізувати себе в управлінні. Керівник при цьому повинен ділитися з ними інформацією та широко використовувати їхні ідеї.

Модель 3 (сформована на дослідженнях П. Херслі і К. Бланшара. Сутність цієї моделі полягає в тому, що застосування того чи іншого стилю управління залежатиме від ступеня зрілості підлеглих, спроможності їх відповідати за свою поведінку, освіти, досвіду служби, а також внутрішнього бажання досягнути визначених результатів. Грунтуючись на цьому, сформульовано чотири основних стилі управління:

а) сутність першого полягає в наданні особисто керівником органу (підрозділу) охорони державного кордону розпоряджень, наказів незрілим, нездатним відповідати за свою діяльність підлеглим, із визначенням, що і як необхідно робити. При цьому керівник у першу чергу повинен орієнтуватися на вирішення організаційно-технічних питань, у другу - на налагодження комунікативних зв'язків (людських відносин);

б) сутність другого – у тому, що для підлеглих із середнім рівнем зрілості, коли вони хочуть брати на себе відповідальність, але не можуть цього зробити, керівник органу (підрозділу) охорони державного кордону повинен одночасно з визначенням підлеглим завдань підтримувати їхнє бажання працювати самостійно, творчо;

в) сутність третього – у тому, що підлеглих, які можуть якісно виконувати поставлені завдання але не хочуть попри свою підготовленість та компетентність, доцільно використовувати для прийняття рішень. Це зумовлюється тим, що така категорія підлеглих сама знає, що, коли і як необхідно робити. Поряд із тим керівникові необхідно активувати (“розбудити”) в них почуття причетності, надати можливість проявити себе;

г) сутність четвертого – у тому, що підлеглим, які мають високий ступінь зрілості, хочуть та можуть бути відповідальними, виконувати завдання самостійно без додаткових вказівок керівника, доцільно делегувати повноваження та створювати умови для колективного управління.

Модель 4 (сформована на дослідженнях В. Врума і Ф. Йеттона). Сутність цієї моделі полягає в тому, що залежно від поставленої мети, особливостей колективу органу (підрозділу) та складності обстановки можна говорити про формування п'яти стилів управління, які, у свою чергу, позначаються символами А, Б, В, Г, Д.

А. Керівник сам приймає рішення на підставі отриманої інформації.

Б. Керівник доводить до підлеглих мету майбутніх дій, заслуховує їхні пропозиції та приймає рішення.

В. Керівник доводить до підлеглих отримане завдання, заслуховує та узагальнює пропозиції підлеглих та з урахуванням їх приймає рішення.

Г. Керівник спільно з підлеглими обговорює мету майбутніх дій та на підставі цього приймає колективне рішення.

Д. Керівник постійно працює в складі групи, яка виробляє колективне рішення, або приймає найкраще незалежно від того, хто його автор.

Під час вибору стилю управління керівник використовує такі основні критерії:

а) наявність достатньої інформації та досвіду в підлеглих;

б) рівень вимог щодо рішення;

в) усвідомлення мети майбутніх дій та порядок виконання їх;

г) ступінь необхідності погодження рішення з підлеглими;

д) ймовірність отримання підтримки підлеглими одноосібно прийнятого рішення;

е) зацікавленість підлеглих у виконанні поставленого завдання;

ж) ступінь ймовірності виникнення конфлікту між підлеглими у процесі розроблення рішення.

Модель 5 (сформована на дослідженнях П. Ханзейкера і Э. Алессандра). Сутність цієї моделі полягає в тому, що діяльність підлеглих можна класифікувати за типами, і на підставі цього керівником обирається стиль управління. В основу типології діяльності підлеглих покладено такі риси характеру

підлеглих, як комунікабельність та прагнення до самоствердження, які, у свою чергу, можуть бути низькими та високими.

За цією класифікацією, підлеглим із низьким рівнем самоствердження властиві мовчазність, м'якість, прагнення уникнути ризику, сором'язливість, стриманість, пошук підтримки в оточення. Підлегли з високим рівнем самоствердження характеризуються багатослів'ям, різкістю, ризикованістю та швидкістю прийняття рішень, самовпевненістю, наполегливістю, готовністю до боротьби. Підлегли з високим рівнем комунікабельності готові до взаємодії, прагнуть тісних відносин з оточенням, доброзичливі, розкуті, вільні в спілкуванні. Підлегли з низьким рівнем комунікабельності відчужені, закриті, прагнуть формальних офіційних відносин, орієнтовані на факти та завдання, розважливі.

Комбінація високої комунікабельності та високого рівня самоствердження проявляється в експресивному стилі поведінки підлеглих, якому притаманні збудливість, неврівноваженість, спонтанність у рішеннях та діях, швидкість, напористість, схильність до маніпулювання оточенням, узагальнення та перебільшення. Такі підлегли не полюбують самотництва, оптимістичні, вміють надихати інших.

Комбінація низької комунікабельності та високого рівня самоствердження породжує діловий стиль поведінки. Такі підлегли демонструють твердість та розсудливість у діях та рішеннях, безкомпромісність, владолюбство, прагнення реалізувати себе і одночасно контролювати та подавляти інших. Звичай такі підлегли добрі організатори.

Комбінація низької комунікабельності та низького рівня самоствердження породжує аналітичний стиль поведінки, що характеризується обережністю, уникненням контактів, повагою до формальних статусів, приписів, прагненням до деталізації, схильністю до інтелектуальної діяльності з чіткими цілями та завданнями, які дозволяють реалізувати себе. Такі підлегли неквапливі, здебільшого виконують завдання в одиночку, старанні, наполегливі, добре виконують завдання, але при цьому дріб'язкові, негнучкі, намагаються показати всім свою "праведність". Результатом комбінації високої комунікабельності та низького рівня самоствердження є доброзичливий стиль поведінки, що характеризується повільністю дій та прийняття рішень, угодовством, орієнтуванням на інших та спільне виконання завдань, уникненням конфліктів, м'якістю, невпевненістю в собі, пошуком підтримки в оточення, прагненням до безпеки. Такі підлегли надійні та мають гарні здібності до мультиплікації.

Отже:

а) підлеглим з експресивним стилем поведінки не варто заважати генерувати ідеї, їх слід всіляко підтримувати, не переконувати, не критикувати, не розбивати аргументи. Під час постановки завдання обумовлювати та фіксувати всі деталі щодо порядку виконання завдання, разом із тим здійснювати ретельний контроль результатів діяльності;

б) підлеглим із діловим стилем поведінки необхідно ставити питання, які дозволять їм проявити себе самостійно, підтримувати з ними ділові взаємини, переконувати фактами а не емоціями, брати до уваги їхні ідеї. По відношенню до таких підлеглих необхідно дотримуватись точності, дисциплінованості, демонструвати підтримку їхніх ідей;

в) під час управління підлеглими з аналітичним стилем поведінки слід враховувати та підтримувати їхні інтелектуальні підходи, у яких добре орієнтуватися, вміти чітко й аргументовано показати позитивні та негативні сторони, шукати оптимальних рішень та надавати можливість для перевірки ідей та рішень;

г) по відношенню до підлеглих із дружлюбним стилем поведінки рекомендується підтримувати їхні почуття та емоції, знаходити їхні привабливі риси особистості, орієнтуватися в їхніх мріях, інтересах, цілях, при цьому оперувати не фактами, а особистими переконаннями, почуттями підлеглих, заохочувати неформальне співробітництво, пропонувати особисту підтримку.

5-й етап - розроблення (застосування) системи мотивації персоналу (підсистем матеріальної грошової винагороди, матеріальної негрошової винагороди, нематеріальної винагороди).

Важливе значення сама особистість керівника. Добре, якщо це людина, яка має високий авторитет, такі індивідуально-психологічні якості, що дозволяють їй здійснювати вплив на підлеглих навіть однією присутністю, мобілізуючи їх при цьому на виконання будь-яких завдань.

6-й етап - побудова гнучкої моделі відносин з підлеглими, яка повинна враховувати так і аспекти:

а) на момент вступу на посаду, не рекомендується встановлювати для підлеглих занадто жорсткі рамки і правила (на адаптацію працівників до нової форми контролю потрібно не менше місяця);

б) застосовуючи на практиці авторитарну модель управління, бажано чергувати дружню манеру поведінки з офіційною;

в) не сприймати прагнення підлеглих досягати результату, як даність, а щедро хвалити і заохочувати ініціативу, нові ідеї та працьовитість;

г) не уникати будь-яким шляхом конфліктних ситуацій, завжди до кінця розбиратися в суперечливій ситуації, не використовувати при цьому в якості аргументу авторитет і повноваження;

д) періодично схвалювати підлеглих, у такий спосіб стимулюючи активність.

е) поетапно давати оцінку роботи підлеглих, підтримуючи зворотний зв'язок;

ж) не скаржитися вищому керівництву на підлеглих;

з) визнавати і не боятися того, що підлегли також прагнуть зробити кар'єру.

Теоретична значущість роботи полягає в поширенні відомих методів формування стилю управлінської діяльності на новий об'єкт, яким є оперативно-службова діяльність органу (підрозділу) охорони державного кордону ДПСУ на сучасному етапі (в умовах перехідного періоду).

Практичне значення визначається можливістю використання їх для підвищення ефективності управління персоналом у сфері охорони державного кордону шляхом оптимізації управлінського впливу на підпорядковані органи (підрозділи), підвищення професійного рівня керівників органів та підрозділів охорони державного кордону, своєчасного розпізнання можливих негативних впливів тих чи інших факторів на їхню управлінську діяльність.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок. Дуже великий вплив на формування стилю керівництва військових управлінців здійснює жорстка регламентація життя статутами та іншими керівними документами, що спричиняють набуття авторитарних рис в управлінській діяльності командирів, начальників.

Стилістичні особливості управлінської діяльності військових керівників певною мірою залежать від лінійного типу взаємозв'язку статусів у військових організаціях, що потребує особливої уваги до чіткого визначення кола обов'язків та відповідальності виконавців для забезпечення більш успішного виконання поставлених завдань.

Список використаних джерел

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
2. Подоляк Я. В. Личность и коллектив: психология военного управления. М.: Военное изд-во, 1989. 351 с.
3. Закон України “Про Державну прикордонну службу України” від 4 лип. 2003 р. № 616-15, зі змінами. База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/661-15>. (Дата звернення: 25 квіт. 2018 р.).
4. Закон України “Про прикордонний контроль” від 5 листоп. 2009 р. № 1710-VI. База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1710-17>. (Дата звернення: 25 квіт. 2018 р.).
5. Про схвалення Стратегії розвитку Державної прикордонної служби до 2020 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2015 р. № 1189-р URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-р>. (Дата звернення: 25 квіт. 2018 р.).
6. Большая советская энциклопедия: в 30 т. Т. 18 / глав. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. М.: Сов. энцикл., 1974. 632 с.
7. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посіб. К., 1998. 92 с.
8. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие. Самара: Бахрах-М, 2001. 672 с.
9. Роцин С. К. Западная психология как инструмент идеологии и политики. М.: Наука., 1980. 30 с.

Надійшла до редколегії 21.05.2018 р.

УДК 351.851

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Недобор І. В.,

здобувач кафедри політології та філософії,

Харківський регіональний інститут державного управління

*Національної академії державного управління при Президентіві України,
м. Харків*

Здійснено аналіз чинників впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління сучасної України. Визначено стратегічний фокус у формуванні кадрової політики в умовах європейської інтеграції.

Ключові слова: державна кадрова політика, підготовка державних службовців, державне управління, система публічного управління, кадровий потенціал публічної служби, професіоналізація діяльності публічних службовців.

Nedobor I. V.,

Candidate of the Department of Political Science and Philosophy, KRI NAPA, Kharkiv

FACTORS INFLUENCING THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The analysis of factors influencing the formation and implementation of personnel policy in the system of public administration of modern Ukraine is carried out. The strategic focus in the formation of personnel policy in the conditions of European integration is determined.

Key words: state personnel policy, training of civil servants, public administration, public administration system, personnel potential of public service, professionalization of public servants.