

Вадим Половніков
кандидат юридичних наук, доцент,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, Хмельницький

**ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ
ВИКОРИСТАННЯ КЕРІВНИКАМИ ОРГАНІВ (ПІДРОЗДІЛІВ)
ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

Стаття присвячена аналізу теоретичних положень, що стосуються використання керівниками органів (підрозділів) Державної прикордонної служби України методів управління, й, з урахуванням відповідей респондентів за результатами їх опитування, висвітленню окремих проблемних питань їх використання. Правильне використання методів управління має велике значення для управлінської діяльності відповідних керівників, служба діяльність яких побудована на вимогах Статутів Збройних Сил України за принципом єдиноначальності. Конкретизація сутності і встановлення чітких процедурних правил управління здійснюється на рівні правових актів і є одним із напрямків діяльності органів управління.

Констатовано, що характер управлінської діяльності в умовах сьогодення суттєво змінюється й висуває підвищені вимоги до відповідних керівників і використовуваних ними методів управління, які безперервно розвиваються і вдосконалюються. Одним із шляхів удосконалення правового регулювання управління в Державній прикордонній службі України, перш за все, розглядається удосконалення законодавства про державний кордон України.

Ключові слова: управління, методи управління, керівник, Державна прикордонна служба України, правове регулювання

Постановка проблеми у загальному вигляді. Питання про методи управління було і залишається одним із основних як в управлінській діяльності, так і у теорії управління. Разом з тим, ця наукова категорія є однією з найменш досліджених, а літератури з цієї проблематики – недостатньо. Повною мірою це стосується і методів управління, які використовуються керівниками органів (підрозділів) Державної прикордонної служби (далі – ДПС) України. Характер їх управлінської діяльності в умовах сьогодення суттєво змінюється, що ставить підвищені вимоги до цих керівників і використання ними методів управління.

Саме ці обставини свідчать про актуальність обраної теми, її науково-теоретичну та практичну значимість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми. Науково-теоретичне підґрунтя для написання статті склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Л. М. Албастової, М. Альберта, Г. В. Атаманчука, Є. М. Бабосова, Є. Б. Доріної, В. В. Заложа, Ю. Б. Івашкова, В. Г. Ігнатова, А. П. Камишнікова, С. Н. Князева, В. А. Ліпкана, В. Ю. Мазура, В. Я. Малиновського, В. О. Назаренка, В. Г. Пилипчука, В. М. Приймака, В. І. Махініна, М. Х. Мескона, В. П. Сладкевича, В. І. Терещенка, Ф. Хедоурі, А. Д. Чернявського та ін.

В роботі використано чинне законодавство України, підзаконні акти, що регулюють використання методів управління у сфері діяльності ДПС України, а також результати анкетування офіцерів керівного складу (кадрового резерву) органів (підрозділів) ДПС України, що проходили навчання у Національній академії ДПС України імені Богдана Хмельницького, у кількості 90 осіб.

Метою даної статті є висвітлення окремих проблемних питань й шляхів удосконалення використання керівниками органів (підрозділів) ДПС України методів управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною метою державного управління у сфері охорони та захисту державного кордону (далі – ДК) України є створення найбільш сприятливих умов для функціонування всіх суб'єктів, наділених управлінськими повноваженнями у цій сфері, у т. ч. ДПС України як правоохоронного органу спеціального призначення. В свою чергу управління в діяльності ДПС України спрямоване на забезпечення її службової діяльності і має організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер. Правове регулювання управління в діяльності ДПС України стосується різноманітних управлінських відносин і особливо важливим при цьому є дотримання принципу верховенства права, одним із елементів якого є принцип правової визначеності у діях суб'єктів і об'єктів управління під час реалізації покладених на них повноважень. Особовий склад ДПС України, як і інших органів державної влади, зобов'язаний діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України [1].

Удосконалення правового забезпечення управління в ДПС, інших військових формуваннях і правоохоронних органах України є однією із важливих складових реформи правової системи України. Методи управління є основою усього управлінського процесу, мобілізуючим й організуючим фактором у забезпеченні управління їх службовою діяльністю, координації і взаємодії всіх їх структурних ланок управління, раціонального використання їх особового складу, тощо.

Істотні зміни, які відбуваються останнім часом, в управлінській діяльності, у структурі, функціях і методах управління, у процедурах розробки, прийняття і здійснення управлінських рішень, – визначають необхідність правильного використання у службовій діяльності керівників органів (підрозділів) ДПС України методів управління.

Метод управління – це спосіб здійснення управлінських функцій, впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (колектив, групу осіб чи окрему особу). У науці є різні погляди щодо видів і конкретних методів управління, але відсутня єдина загальноприйнята їх класифікація. Основними методами будь-якої класифікації є адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи: розпорядчі, регламентаційні, нормативні. Найвагомішими серед методів є переконання та примус. Всі вони мають особливе значення для керівників ДПС України, службова діяльність і взаємовідносини яких в системі ДПС побудовані за принципом єдиноначальності і ґрунтуються на вимогах Статутів Збройних Сил України.

Керівник органу (підрозділу) ДПС України є посадовою особою – кадровим працівником, призначеним на визначену структурою і штатним розписом органу ДПС України посаду, на якого покладено встановлене нормативно-правовими актами коло службових повноважень щодо здійснення організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих або адміністративно-господарських функцій, а також певні владні повноваження стосовно підлеглих щодо прийняття рішень та організації їх виконання. Він несе особисту відповідальність за вирішення завдань службової діяльності. Мистецтво

керівника полягає у виборі найбільш дієвих методів управління залежно від мети, об'єкта управління, конкретних ситуацій. Найвищий ефект управлінського впливу досягається завдяки їх комплексному застосуванню.

Згідно з тлумачними словниками сучасної української мови управління – дія зі знач. управляти означає: 1. Спрямувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати. 2. Спрямувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь [2, с. 1511; 3, с. 624–625].

Як зазначається в юридичній енциклопедії, управління це – функція організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечує збереження їх структури і впорядкування відповідно до закономірностей функціонування. Соціальне управління відрізняється від інших видів управління (технічного і біологічного) тим, що здійснюється через вплив на свідомість і волю, а отже, на інтереси людини щодо досягнення поставлених цілей. Управління може бути як свідомим, так і стихійним, а вплив на об'єкт за своїм характером – об'єктивним і суб'єктивним...

Зміст управління як соціальної функції виявляється в організуючій діяльності, що досягається шляхом об'єднання, узгодження, регулювання, координації та контролю. Суб'єктами управління завжди виступають люди та їх об'єднання, а об'єктами – поведінка, вчинки і дії людей у процесі їх спільної діяльності. Тому галузь управління – це сфера суб'єктивної діяльності людей, здійснюваної самими людьми і щодо людей. Змістом процесу управління є мета. Зміст цілей управління становить його сутність. Безцільні, а, отже, беззмістовні перетворення не є управління. Суб'єктивізм та імпровізація в управлінні, руйнування управлінських механізмів без заміни їх на ефективніші, апробовані аналоги деструктивно діють на суспільство. Організуюча функція соціального управління нерозривно пов'язана з владоорганізуючою діяльністю. Немає суспільства як складної самокерованої системи без управління, як немає соціального управління без волі, влади, авторитету. Влада виступає як функціональна властивість, іманентна якість соціальної

організації, що реалізується через соціальне управління, має здійснюватися на основі підпорядкованості та єдності волі учасників спільної діяльності. В такому контексті управління є насамперед організуючою діяльністю держави, основна ознака якої – влада. Цей вид управління називається державним управлінням [4, с. 218–219].

Методи управління, згідно з юридичною енциклопедією, – способи або засоби досягнення поставлених управлінських цілей, що визначають якісну складову управління. Державне управління як особливий вид державної діяльності використовує різні методи, серед яких розрізняють методи організації і методи діяльності органів управління. Методи діяльності поділяють на загальні (застосовуються при використанні всіх або основних функцій управління на всіх найважливіших стадіях управлінського процесу) і спеціальні (застосовуються при здійсненні окремих функцій на деяких стадіях процесу управління). Загальні методи – це насамперед переконання і примус. Останній припустимий лише на підставі закону, в межах і в порядку, передбачених ним. Переконання ґрунтується на авторитеті закону і застосовується без докладного та спеціального правового регулювання. До загальних методів управлінської діяльності належать також методи регулювання, загального керівництва та безпосереднього управління. За механізмом впливу на керовані об'єкти їх поділяють на методи прямого і непрямого впливу (адміністративні та економічні), за силою впливу – на методи видання правових актів і організаційні. Всі загальні методи застосовуються не ізольовано, а в поєднанні (примус здійснюється у правових формах, переконання досягається як виданням правових актів, так і суспільно-організаційними методами).

До спеціальних методів діяльності органів управління відносять методи виконання окремих функцій управління. Щодо стадій процесу управління розрізняють методи вироблення і прийняття управлінських рішень.

Існують також інші класифікації методів управління: зовнішньо-економічного впливу (організаційні та адміністративні), морально-політичні

(переконання, виховання, моральне заохочення), економічні (матеріальне заохочення конкретних осіб і колективів, стимулювання виробничої та іншої діяльності), організаційні (прогнозування, організація, координація, контроль), адміністративно-директивні [5, с. 617–618].

ДПС України, з урахуванням її організаційної структури є складною, багаторівневою і цілісною системою, яка постійно розвивається і удосконалюється. Управління забезпечує ці процеси, її подальший розвиток, упорядкування структури, взаємодію з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування і населенням, досягнення мети (цілей) її службової діяльності.

На думку Бабосова Є. М., відповідно до класичної традиції, що бере свій початок в працях М. Вебера, існують відносини залежності, влади, правління і підкоряння, що мають в системі управління визначальне значення. Під цим кутом зору виділяється шість основних типів соціальних відносин, що виникають і реалізуються у процесі управління, – службові, функціональні, технічні, інформаційні, спеціалізовані, ієрархічні. Кожний із них приналежний певній системі влади і підкоряння, що залежить від ступеню відкритості суспільства, розвитку демократії в ньому тощо. Оскільки від 50 до 90 % свого робочого часу люди, які займаються управлінською діяльністю, витрачають на комунікації із своїми підлеглими або керівниками, важливе значення при цьому має пошук доцільних моделей і методів комунікацій, завдяки яким можна розробити і здійснити оптимальні рішення, тобто ті, які одночасно і найкращим чином забезпечують досягнення двох різних груп цілей, орієнтованих діями двох різних соціальних суб'єктів нерідко суперників – особистості, суспільства, держави [6, с. 4–5].

Про те, що система управління в ДПС України потребує удосконалення неодноразово зазначалось на засіданнях підсумкових колегій ДПС України, визначалось в відповідних рішеннях цих колегій, визначено на рівні нормативно-правових актів Кабінету Міністрів (далі – КМ) України.

Так, відповідно до Стратегії розвитку ДПС України, схваленої розпорядженням КМ України від 23.11.2015 р. № 1189-р серед основних завдань, визначених Стратегією, поряд із створенням системи інтегрованого управління безпекою ДК є модернізація системи управління ДПС України та удосконалення взаємодії з іншими органами, що входять до складу сектору безпеки і оборони. Виконання цього завдання передбачається здійснити у т. ч. за рахунок: проведення децентралізації системи управління; впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління та забезпечення захисту інформаційних ресурсів; забезпечення наукового супроводження розвитку ДПС, тощо. Цією Стратегією визначена також необхідність підвищення якості управління персоналом через удосконалення системи підготовки, комплектування, роботи з особовим складом ДПС, його соціального захисту. З цією метою передбачаються: децентралізація системи управління особовим складом; створення та запровадження системи професійної компетентності; впровадження європейських стандартів у систему підготовки та роботи з особовим складом ДПС України, забезпечення обміну досвідом з навчальними закладами правоохоронних органів України та держав-членів Європейського Союзу і т. ін [7].

Децентралізація, згідно зі словником іншомовних слів: 1) Система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоврядування; розширення прав низових органів управління. 2) Знищення, скасування або послаблення централізації [8, с. 205].

В нашому випадку, найбільш прийнятним є розуміння поняття децентралізації як розширення прав низових органів управління системи управління ДПС України, перекладання окремих повноважень, у т. ч. щодо прийняття окремих управлінських рішень, з вищестоящих органів управління на нижчестоящі. Разом з тим, хоча Стратегією проведення децентралізації і визначено одним із найперших завдань модернізації системи управління ДПС України, в основних напрямках діяльності та подальшого розвитку ДПС на наступні роки – виконанню цього завдання не приділено належної уваги. В

більшості випадків йдеться про удосконалення вертикалей управління зверху-донизу і лише частково згадуються питання децентралізації. Розширення повноважень низових органів управління, які несуть безпосередню відповідальність за виконання завдань, покладених на ДПС України, практично не передбачено.

Так, відповідно до Основних напрямів діяльності та подальшого розвитку ДПС України у 2016 році передбачалось:

підвищити оперативність та якість управлінського впливу керівництва регіональних управлінь і органів охорони ДК щодо реагування на розвиток обстановки на ДК;

забезпечити практичне втілення інноваційних способів організації оперативно-службової діяльності шляхом впровадження децентралізованої системи управління, чіткого порядку розподілу і делегування відповідальності під час формування та реалізації рішень;

створити вертикаль управління мобільними силами і резервами ДПС;

сформувати сучасну систему управління силами та засобами Морської охорони ДПС України;

провести комплекс заходів з удосконалення організаційної структури центрального органу управління (Адміністрації ДПС України) та підрозділів управління службою;

удосконалити роботу центрів управління службою (далі – ЦУС), розширити повноваження чергових змін щодо забезпечення контролю за службою й реагування на зміни в обстановці;

забезпечити подальший розвиток автоматизації процесів управління службою та реагування на ситуації, застосовування інновацій при дооблаштуванні ЦУС як сучасних пунктів управління, нарощування їх технічних можливостей для автоматизованого моніторингу обстановки й контролю за використанням сил і засобів;

забезпечити готовність постійного оперативного складу до виконання завдань управління силами та засобами ДПС України на позаміських і запасних

пунктах управління, привести у відповідність до вимог нормативних документів роботу позаміського запасного пункту управління Адміністрації ДПС України;

оптимізувати діючу структуру та реформувати систему управління з метою максимально ефективного забезпечення обороноздатності органів та підрозділів ДПС України;

удосконалити систему управління персоналом шляхом модернізації роботи підрозділів вертикалі кадрового забезпечення та комплектування і т. ін [9].

Відповідно до Основних напрямів діяльності та подальшого розвитку ДПС України у 2017 році передбачалось:

забезпечити уніфікацію та підтримання в актуальному стані інформаційно-довідкових і аналітичних матеріалів у ДПС України за напрямками діяльності на всіх рівнях управління;

забезпечити формування сучасної системи управління силами та засобами Морської охорони ДПС України;

забезпечити подальший розвиток автоматизації процесів управління службою та реагування на ситуації, застосовування інновацій при дооблаштуванні ЦУС як сучасних пунктів управління, нарощування їх технічних можливостей для автоматизованого моніторингу обстановки й контролю за використанням сил і засобів;

забезпечити готовність постійного оперативного складу до виконання завдань управління на позаміських, запасних пунктах управління, привести у відповідність до вимог нормативних документів роботу позаміського запасного пункту управління та мобільного пункту управління Адміністрації ДПС України;

продовжити нарощування ефективності системи управління службою, оперативного реагування на зміни в обстановці в умовах дії особливого періоду;

трансформувати міжнародний досвід країн ЄС та НАТО в систему управління персоналом;

удосконалити систему мотивації персоналу і т. ін [10].

Відповідно до Основних напрямів діяльності та подальшого розвитку ДПС України у 2018 році передбачалось реформувати систему управління структурою і чисельністю ДПС шляхом: оптимізації відділів прикордонної служби, розгортанням відділень інспекторів прикордонної служби та прикордонного контролю; реформування вертикалі управління регіональних управлінь та прикордонних загонів; приведення співвідношення організаційних структур органів охорони ДК до показника: 75 % – підрозділи охорони ДК, 25 % – підрозділи управління та забезпечення; оптимізації окремих підрозділів центрального підпорядкування і т. ін [11].

Отже, цими документами в загальному окреслено основні напрями діяльності та подальшого розвитку ДПС України у частині удосконалення управління. Разом з тим, з метою виявлення проблемних питань щодо використання керівниками ДПС України методів управління нами було здійснено опитування керівного складу органів (підрозділів) ДПС шляхом анкетування, за результатами якого отримано такі результати.

Зокрема, більшість респондентів інформацію про методи управління, які використовуються у службовій діяльності керівників органів (підрозділів) ДПС України отримують: з відомчих (міжвідомчих) наказів, розпоряджень – 77,8 %; з відомчих інформаційних матеріалів (інструкції, порядки, методичні рекомендації, методики) – 64,4 %; у процесі здобуття освіти, навчання на курсах, зборах тощо – 62,2 %; з чинного законодавства України – 53,3 %. 55,6 % опитаних вважають, що ці джерела розкривають методи управління, які використовуються у службовій діяльності.

У відповідях на питання: чи потрібне визначення загальних засад та порядку використання методів управління у службовій діяльності? – думки розділились. Так – відповіло 22,2 % респондентів, ні – 33,3 %. Питання видалось складним для відповіді для 44,4 %.

Структурним рівнем ДПС України, на якому посадовими особами використовується найбільша кількість методів управління, на думку опитаних, є органи охорони ДК та Морської охорони (77,7 %), а ефективність управління службовою діяльністю, на їх думку, залежить від керівників органів (66,6 %) і підрозділів (51,1 %) охорони ДК та Морської охорони.

Головною причиною, яка заважає організації ефективного управління службовою діяльністю органів (підрозділів) ДПС України, вважається: недосконалість законодавства про ДК України (57,8 %); відсутність належного рівня професійної підготовки керівників органів (підрозділів) ДПС з питань управлінської діяльності (57,8 %); недосконалість використання в управлінні методів правового регулювання, заборон, примусу, координації, контролю та ін. (42,2 %); відсутність у керівників дієвих засобів управлінського впливу на підлеглих (33,3 %), тощо.

Найбільш ефективними методами управління оперативно-службовою діяльністю 68,9 % респондентів вважає економічні (матеріальне заохочення, стимулювання, преміювання тощо). Основними і найбільш ефективними вважаються методи безпосереднього управління (71,1 %) й заохочення (73,3 %). Найбільш доцільною класифікацією методів 57,8 % респондентів вважають їх поділ на методи: переконання, заохочення, примусу. 42,2 % опитаним відомі критерії оцінки ефективності використання методів управління у службовій діяльності керівників органів (підрозділів) ДПС України. 35,6 % – не відомі. Питання видалось складним для відповіді для 22,2 % опитаних.

Сучасний стан використання методів управління у службовій діяльності керівників органів (підрозділів) ДПС України вважають задовільним 53,3 % респондентів, одним із основних шляхів удосконалення управління 73,3 % респондентів обрали удосконалення використання окремих методів управління.

Таким чином, більшістю респондентів сучасний стан використання методів управління у службовій діяльності оцінюється як задовільний, а головною причиною, яка заважає організації ефективного управління, вважається недосконалість законодавства про ДК України і відсутність

належного рівня професійної підготовки керівників органів (підрозділів) ДПС України з питань управлінської діяльності. Переважна більшість респондентів вважає, що одним із основних шляхів удосконалення управління є удосконалення використання лише його окремих методів.

Крім того, до проблемних питань використання методів управління, на нашу думку, слід також віднести: неукомплектованість підрозділів, «плинність» кадрів, відсутність чіткої програми просування по службі, проблемні питання, які виникають у процесі здійснення керівництва в умовах оперативного або подвійного підпорядкування органів і підрозділів, тощо.

Висновки. Отже, сучасний стан використання методів управління у службовій діяльності керівників органів (підрозділів) ДПС України, в цілому, задовольняє цих керівників. Наявність окремих проблемних питань пов'язана з тим, що система управління в ДПС України потребує модернізації у т. ч. за рахунок продовження заходів з децентралізації системи управління, удосконалення законодавства про ДК України і т. ін. Важливе значення при цьому має юридичне закріплення змісту управлінської діяльності відповідних керівників у правових актах.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Викладені у статті положення і висновки розширюють і поглиблюють знання про сучасний стан використання методів управління у діяльності ДПС України, і, отже, можуть слугувати вихідною базою для їх подальшого вивчення, удосконалення законодавства і практики його застосування в діяльності ДПС, інших правоохоронних органів і військових формувань України.

Список використаних джерел

1. Половніков В. В. Щодо правового регулювання управління в діяльності Державної прикордонної служби України. Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України : тези XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 15 листопада 2018 року). Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2018. с. 166–168.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. Та СД) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

3. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. 200 000 слів / уклад. Василь Яременко, Оксана Сліпушко, вид. 2-е, випр., т. 3 П-Я Київ : АКОНІТ, 2008. 862 с.
4. Юридична енциклопедія / ред. Ю. С. Шемшученко та ін.; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, Т. 6 : Т–Я. 2004. 768 с.
5. Юридична енциклопедія / ред. Ю. С. Шемшученко та ін. ; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, Т. 3 : К–М. 2001. 792 с.
6. Бабосов, Е. М. Социология управления : пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. 6-е изд., перераб. и доп. Минск : ТетраСистемс, 2010. 272 с.
7. Про схвалення Стратегії розвитку Державної прикордонної служби : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.11.2015 року № 1189-р URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-p> (дата звернення 26.12.2018).
8. Словник іншомовних слів: Головна редакція УРЕ / за ред. чл. кор. АН УРСР О. С. Мельничука. Київ : Київська книжкова фабрика, 1974. 776 с.
9. Основні напрями діяльності та подальшого розвитку Державної прикордонної служби України у 2016 році, схвалені рішенням колегії Адміністрації Державної прикордонної служби України від 27.01.2016 р. № 1: наказ Адміністрації ДПС України від 08.02.2016 року № 16.
10. Основні напрями діяльності та подальшого розвитку Державної прикордонної служби України у 2017 році: Державна прикордонна служба України, офіційний сайт. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/-osnovni-napryami-diyalnosti-ta-podalshogo-rozvitku-derzhavnoi-prikordonnoi-sluzhbi-ukraini/> (дата звернення 26.12.2018).
11. Основні напрями діяльності та подальшого розвитку Державної прикордонної служби України у 2018 році: Прикордонник України. Газета Державної прикордонної служби України, № 3–4 (5593–5594), 26 січня 2018 року. С. 12–15.

Половников В. Проблемные вопросы и пути совершенствования использования руководителями органов (подразделений) Государственной пограничной службы Украины методов управления

Статья посвящена анализу теоретических положений, которые касаются использования руководителями органов (подразделений) Государственной пограничной службы Украины методов управления, и, с учетом ответов респондентов по результатам их опроса, освещению отдельных проблемных вопросов их использования. Правильное использование методов управления имеет большое значение для управленческой деятельности соответствующих руководителей, служебная деятельность которых построена на требованиях Уставов Вооруженных Сил Украины по принципу единоначалия. Конкретизация сути и установление четких процедурных правил управления осуществляется на уровне правовых актов и является одним из направлений деятельности органов управления.

Констатировано, что характер управленческой деятельности в условиях сегодняшнего дня существенно меняется и выдвигает повышенные требования к соответствующим руководителям и используемым ими методам управления, которые непрерывно развиваются и совершенствуются. Одним из путей усовершенствования правового регулирования управления в Государственной пограничной службе Украины, прежде всего, рассматривается усовершенствование законодательства о государственной границе Украины.

Ключевые слова: управление, методы управления, руководитель, Государственной пограничной службы Украины, правовое регулирование

Polovnikov V. Problem Issues and Ways of Improving the Use of Management Methods by the Chiefs of Bodies (Divisions) of the State Border Guard Service of Ukraine

The article is devoted to the analysis of theoretical provisions concerning the use of management methods by the chiefs of the bodies (divisions) of the State Border Guard Service of Ukraine, and to the coverage of certain problematic issues of their use, taking into account the respondents' answers based on their survey.

The author divides all kinds of methods of management for two groups: the methods, using of which is clearly regulated by the relevant legal acts, and methods, using of which is not regulated and carried out at the discretion of the relevant chief.

Proper use of management methods is very important for the relevant chief's management, whose service activities are based on the requirements of the Statutes of the Armed Forces of Ukraine on the principle of unified command. Specification of the essence and establishment of clear procedural rules of management is carried out at the level of legal acts and is one of the directions of the management bodies' activity, which need to establish the procedure of use of certain methods or issue appropriate recommendations for their use.

According to the results of the survey, the respondents' opinion on the question: do you need to define the general principles and procedure of using management practices in the service sector? –split up. Yes – answered 22.2 %, no – 33.3%. The question seemed difficult to answer for 44.4 %. In their opinion, the main reason that impedes the organization of effective management of the official activities of the bodies (divisions) of the State Border Guard Service of Ukraine is the imperfection of the legislation on the state border of Ukraine (57.8%). 68.9% of respondents consider economic methods of managing the most effective. The current state of use of management practices in service activities is considered satisfactory by 53.3 % of respondents. 73.3 % chose the improvement of using of separate management methods as one of the main ways to improve management.

It is stated that the nature of management activity in the present conditions is significantly changing and brings higher requirements to the relevant chiefs and their management methods, which are constantly evolving and improving. One of the ways to improve the legal regulation of management in the State Border Guard Service of Ukraine is, first of all, the improvement of national border legislation.

Key words: management, management methods, chief, State Border Guard Service of Ukraine, legal regulation.