

MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення системи організації управлінської праці Відділу
прикордонної служби «Запоріжжя»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving the Organization Management System of the Border Service
Department "Zaporizhia"

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо-3-дн
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.Г. Бордакова
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Д.А. Антонюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е. н., доц. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ Бордакової Анни Георгіївни

1. Тема роботи Управління процесом розвитку кадрового потенціалу організації (на прикладі дитячо-юнацької спортивної школи «Локомотив» м. Запоріжжя)

керівник роботи Антонюк Дмитро Анатолійович

затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності організації.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи організації управлінської праці на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1. Управлінська праця: сутність та складові; 1.2. Важливість управлінських ролей і здібностей керівника для організаційної ефективності; 1.3. Передумови забезпечення ефективності управлінської праці; РОЗДІЛ 2 дослідження практики організації управлінської праці Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Характеристика Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»; 2.2. Аналіз існуючої системи управління Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»; 2.3. Дослідження організації управлінської діяльності Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»; РОЗДІЛ 3 Розробка заходів щодо підвищення ефективності організації управлінської праці. – складається з 3 підрозділів: 3.1. Самоменеджмент як один з напрямків вдосконалення організації управлінської праці; 3.2. Використання тайм- менеджменту в роботі офіцерів-керівників; 3.3. Підвищення ефективності процесів паспортного контролю в аеропортах за допомогою моделі виявлення об'єктів R-CNN.

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Антонюк Д.А. д.е.н., професор | 01.09.2023 р. | 01.09.2023 р. |
| 2 | Антонюк Д.А. д.е.н., професор | 02.10.2023 р. | 02.10.2023 р. |
| 3 | Антонюк Д.А. д.е.н., професор | 01.11.2023 р. | 01.11.2023 р. |

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | жовтень 2023 р. | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | жовтень 2023 р. | виконано |
| 3 | Збирання матеріалу на підприємстві | жовтень 2023 р. | виконано |
| 4 | Обробка матеріалу | листопаді 2023 р. | виконано |
| 5 | Виконання розділу 1 | листопаді 2023 р. | виконано |
| 6 | Виконання розділу 2 | грудень 2023 р. | виконано |
| 7 | Виконання розділу 3 | грудень 2023 р. | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | січень 2024 р. | виконано |
| 9 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | лютий 2024 р. | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру | лютий 2024 р. | виконано |

Студентка

_____ (підпис)

Бордакова А.Г.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Антонюк Д.А.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 70 сторінок, 5 таблиць, 6 рисунків. Перелік використаних джерел нараховує 50 найменування.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що компетенція офіцерів-прикордонників щодо охорони державного кордону, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, високий рівень знань, умінь і навичок, професійна-особистісні якості створюють передумови для ефективного управління відділами прикордонної служби й мобільними прикордонними підрозділами.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність офіцерів-керівників Відділу прикордонної служби «Запоріжжя».

Інформаційну базу роботи становлять чинна законодавча база, наукова та спеціалізована література з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, звітні дані Відділу прикордонної служби «Запоріжжя». В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць та схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи організації управлінської праці. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано існуючу систему організації управлінської праці Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» та запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення самоменеджменту та тайм-менеджменту офіцерів-керівників.

ДЕРЖАВНА ПРИКОРДОННА СЛУЖБА, ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ, УПРАВЛІНСЬКІ РОЛІ, САМОМЕНЕДЖМЕНТ,
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ОФІЦЕР-КЕРІВНИК

ABSTRACT

Qualification work: 76 pages, 5 tables, 6 figures. The list of used sources includes 50 names.

The relevance of those qualified jobs is due to the fact that the competence of border officers to protect the state cordon, accept informed management decisions, high level of knowledge, skill and novice, professional. These unique features create new ideas for the effective management of border service units and mobile border patrol units.

The object of investigation is the management activities of the guard officers of the Zaporizhzhia border service.

The information base will be formed by the official legislative base, scientific and specialized literature, including investigations, periodical articles, monographs, conference proceedings and evidence, reports from Viddill of the border service "Zaporiya". burning." In the robot, the information is organized and displayed in additional tables and diagrams.

At the end of the work, the theoretical foundations of the organization of management work were examined. On the basis of theoretical material, the original system of organization of management work was analyzed in the department of the border service "Zaporizhzhya" and a number of approaches were taken to improve self-management and time management of care officers nikiv.

STATE CORDON SERVICE, ORGANIZATION OF MANAGEMENT OF
A NATIONAL PRACTICE, MANAGEMENT ROLES, SELF-MANAGEMENT,
TIME MANAGEMENT, CARE OFFICER

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 10 |
| 1.1. Управлінська праця: сутність та складові..... | 10 |
| 1.2. Важливість управлінських ролей і здібностей керівника для організаційної ефективності..... | 17 |
| 1.3. Передумови забезпечення ефективності управлінської праці..... | 23 |
| Висновки до розділу 1..... | 30 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ВІДДІЛУ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ «ЗАПОРІЖЖЯ»..... | 31 |
| 2.1. Характеристика Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» | 31 |
| 2.2. Аналіз існуючої системи управління Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»..... | 38 |
| 2.3. Дослідження організації управлінської діяльності Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»..... | 46 |
| Висновки до розділу 2..... | 54 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ..... | 55 |
| 3.1. Самоменеджмент як один з напрямків вдосконалення організації управлінської праці | 55 |
| 3.2. Використання тайм- менеджменту в роботі офіцерів-керівників | 60 |
| 3.3. Підвищення ефективності процесів паспортного контролю в аеропортах за допомогою моделі виявлення об'єктів R-CNN | 65 |
| Висновки до розділу 3..... | 69 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 72 |

ВСТУП

Нормативно-правові документи регламентують розвиток Державної прикордонної служби України та окреслюють потребу щодо забезпечення зростання професійної компетентності офіцерських кадрів. Увага зосереджується на необхідних навичках щодо формування та розвитку вміння приймати виважені та дієві управлінські рішення у сфері охорони державного кордону.

Ці документи регламентують володіння персоналом ДПСУ сучасним понятійним апаратом теорії управління та управлінської діяльності, навичками аналізування, розробки планів і контролювання оперативно-службової діяльності, організації управління з використанням сучасних методів і засобів управління.

Компетенція офіцерів-прикордонників щодо охорони державного кордону, приймати обґрунтованих управлінських рішень, високий рівень знань, умінь і навичок, професійно-особистісні якості створюють передумови для ефективного управління відділами прикордонної служби й мобільними прикордонними підрозділами. Поглиблюється актуальність теми повномасштабним вторгненням росії в Україну, де прикордонникам довелося першими вступити в бій з використанням всіх наявних навичок та умінь під час виконання обов'язків у зоні проведення активних бойових дій.

Найважливішим елементом менеджменту є управління людськими ресурсами, оскільки всі функції виконуються персоналом. Ось чому управління людьми залишається найбільш складною задачею для кожного керівника, оскільки, по-перше, організація не може існувати без персоналу, а, по-друге, для її успішної діяльності доцільно поєднувати людей, які спроможні забезпечити досягнення цілей організації за рахунок індивідуальних якостей і відповідної кваліфікації [13].

Співвідношення витрат та досягнутих результатів на користь останніх свідчить, що управлінська діяльність керівника є ефективною. Мета управління – така організувати діяльність, щоб при мінімальних витратах досягти максимального результату.

Предмет управлінської діяльності - ефективні засоби управлінського впливу на підлеглих, які забезпечують баланс щодо економії сил і отриманих результатів.

Військові дослідники довели значущість управлінського впливу офіцерів - керівників на відповідних військових фахівців, їх роль щодо суспільного розвитку України та важливість моральних якостей. Вони акцентували увагу на тому, що саме особисті якості офіцерів-керівника визначають ефективність їх управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської праці відділу прикордонної служби «Запоріжжя».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти організації управлінської праці.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення організації управлінської діяльності відділу прикордонної служби «Запоріжжя»..

Відповідно до мети у роботі визначено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність поняття «управлінська діяльність»;
- охарактеризовано управлінські ролі і здібності керівників для організаційної ефективності;
- проаналізовано методичні підходи для оцінки збутової політики підприємства;
- проаналізовано нормативно-правові акти щодо регламентації управлінської діяльності відділу прикордонної служби «Запоріжжя»;
- навелено організаційну характеристику відділу прикордонної служби «Запоріжжя»;
- обгрунтовано використання тайм- менеджменту в роботі керівників;

- розроблено основні напрями підвищення ефективності процесів паспортного контролю в аеропортах за допомогою моделі виявлення об'єктів R-CNN.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є управлінська діяльність офіцерів відділу прикордонної служби «Запоріжжя».

Предметом дослідження виступають ключові аспекти організації управлінської діяльності відділу прикордонної служби «Запоріжжя»..

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: метод систематизації, порівняння, табличний та графічний методи, метод головних компонентів, індукція та дедукція, методи статистичного аналізу, методи обґрунтування управлінських заходів.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес організації управлінської діяльності відділу прикордонної служби «Запоріжжя», публікації вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», що була проведена Державним університетом інфраструктури та технологій 22 листопада 2023 року в місті Київ.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки. Робота містить 5 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 66 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінська праця: сутність та основні складові

Управлінська праця має забезпечувати скоординовану та цілеспрямовану діяльність трудового колективу. Основною функцією керівника є вміння згуртувати підлеглих для забезпечення їх ефективної роботи.

Однією з найбільших проблем залишається вміння керівника організувати роботу своїх підлеглих та свою особисту роботу. Саме тому раціональна організація, розподіл та резервування свого робочого часу обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Багато досліджень щодо здатності керівника організувати управлінську працю було проведено

Закордонними та вітчизняними вченими, розроблено ряд концептуальних положень щодо забезпечення продуктивності управлінської праці керівника.

Для того, щоб були отримані високі результати управлінська праця має бути сфокусована на організації та управлінні відповідними процесами.

Управлінська діяльність – це поняття набагато ширше ніж управлінська праця, оскільки вона передбачає щоденне використання всіх інструментів та методів менеджменту в процесі управління.

Управлінська діяльність і в умовах воєнного стану в Україні залишається однією з найважливіших серед інших видів діяльності. Бо саме вона впливає й на сам процес управління.

Управлінська діяльність, як зазначають деякі вчені – це свідомо діяльність людини направлена на ефективне досягнення поставлених цілей, яка потребує розумової діяльності.

Процес управління як послідовність дій керівника представлена на рис.1.1.



Рисунок 1.1. - Перелік дій керівника в процесі управління

Однією з провідних функцій в процесі роботи організації залишається оцінка результативності роботи керівника, оскільки саме вона дозволяє отримувати інформацію щодо його потенціалу, вміння користуватися всіма інструментами управління.

Управлінська праця – креативна інтелектуальна діяльність, що забезпечує результативність управлінської системи організації.

Сама організація управлінської діяльності - це послідовність етапів

процесу підготовки предметом управлінської праці виступає вся необхідна інформація а реалізації управлінських дій для досягнення результату.

Предметом управлінської праці виступає вся необхідна для управління інформація. Об'єктом виступає персонал та взаємовідносини всередині колективу, засобами – оргтехніка для створення, обробки, реєстрації, передачі інформації необхідної для процесу управління.

Праця керівника потребує неабияких креативних здібностей для пошуку інструментів щодо забезпечення продуктивної роботи підлеглих. Керівник є ініціатором роботи всіх систем, які знаходяться у його безпосередньому підпорядкуванні. Саме тому його метає об'єднати підлеглих та узгоджувати роботу всіх підрозділів. При цьому він виконує функції моделювання, планування, організування, ухвалення та контролю реалізації управлінських рішень і виступає наставником для своїх підлеглих при цьому використовує відповідні методи впливу на них.

Вимоги до керівників для роботи в умовах воєнного стану ще більше зросли, тому їм необхідно займатися саморозвитком щоб максимально реалізувати свої професійні якості в процесі управління.

Враховуючи процедурні складові – організаційну та функціональну, що передбачають управління людським діями та процесними операціями, управлінська праця керівника включає складові, що наведені на рис.1.2.

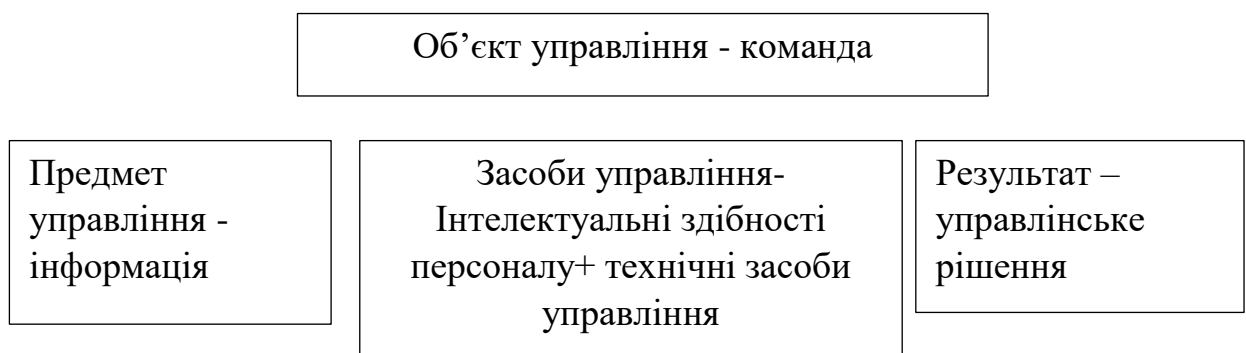


Рисунок 1.2. – Організаційна та функціональна складові управлінської праці керівника

Функціональна складова управління командою обумовлює зміст управлінської діяльності керівника. Вони ведуть підготовчі роботи щодо складання планів, організації виробничих процесів, їх координацію, забезпечення всіма видами ресурсів та управління розвитком трудового колективу. Висококваліфікований співробітник є цінністю для будь-якої організації. Визначення сутності поняття «управлінська праця» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Визначення сутності поняття «управлінська праця»

| Джерело | Визначення |
|---|---|
| О.І Мельничук [9, с. 47] | Процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети, що включає розробку комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем |
| Шегда А.В. Менеджмент: підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с. [9, с. 86] | Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею |
| Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 556 с. [6, с. 426] | Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління |
| Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. – К.: Вища шк., 1999. – 351 с. [8, с. 282]. | Порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи |
| Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці керівника: навч. посіб. – К.: Професіонал, 2004. – 304 с. [1, с. 4]. | Вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому |

Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку.

Управлінська праця –переважно розумова праця. Вона є видом суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому

Продуктом діяльності управлінської праці є рішення. Ефективність цієї праці може визначатися виробничими результатами. Управлінська праця здійснюється в широкому діапазоні умов, не має прямих вимірників, і це ускладнює оцінку її ефективності. При оцінці її якості не можна випускати з виду ту обставину, що результати цієї праці у великій мірі опосередковується її колективною діяльністю.

Організації управлінської праці на підприємстві є важливою, так як керівників усіх рівнів управління виконують ряд почавлених задач, а управлінська праця забезпечує успішне функціонування, динамічний розвиток і стійке становище підприємства на ринку праці.

Для того щоб кожен працівник ефективно працював необхідно втілювати ряд заходів по організації управлінської праці на підприємстві (рис 1.3).



Рисунок 1.3. - Основні елементи організації управлінської праці

Завдяки такому розподілу обов'язків між учасниками команди забезпечується економія часу для надання послуг, раціональне

використання засобів і предметів праці, що підвищує результативність праці.

Резерви часу керівника є обмеженими, тому виникає питання про його раціонального використання та економії, адже від цього залежить успіх кожного працівника. Для вирішення цього завдання необхідно знати, на що витрачається час, на що його треба витратити і як це робити раціональніше [13].

Вивчення питань організації управлінської праці та визначення шляхів її вдосконалення в умовах воєнного стану в Україні має без сумніву актуальне і важливе значення для будь-якого підприємства.

Розгляд певних аспектів раціональної організації управлінської праці та пошуку шляхів її підвищення в управлінській діяльності має важливе значення для керівника підприємства.

Управлінська діяльність –це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно), досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [5, с. 12].

Для сучасного керівника інформація є специфічним предметом управлінської праці. Вона поєднує творчі, логічні і технічні операції, що мають суто організаційний характер. Так реалізується взаємообмін між співробітниками організації і через вплив на працівників, на їх трудову діяльність, досягаються цілі управління, що є результатом управлінської праці, основною формою якого є управлінське рішення.

Продуктивність праці управлінця великою мірою залежить від раціонального розподілу робочого та вільного часу. Питання ефективного використання робочого часу та його планування стосується керівників будь-якого рівня. Топ-менеджмент характеризується високим темпом роботи, високим рівнем відповідальності та великою кількістю обов'язків, які

обумовлені особливістю завдань і динамічно-мінливим зовнішнім середовищем [45].

Проведений аналіз діяльності керівника вищого рівня дозволив зробити висновок, що топ-менеджери багато часу витрачають на аналіз діяльності як своїх підлеглих так і організації в цілому.

На рисунку 1.4. зображено відсоткове співвідно занять топ-керівника в його повсякденній роботі.

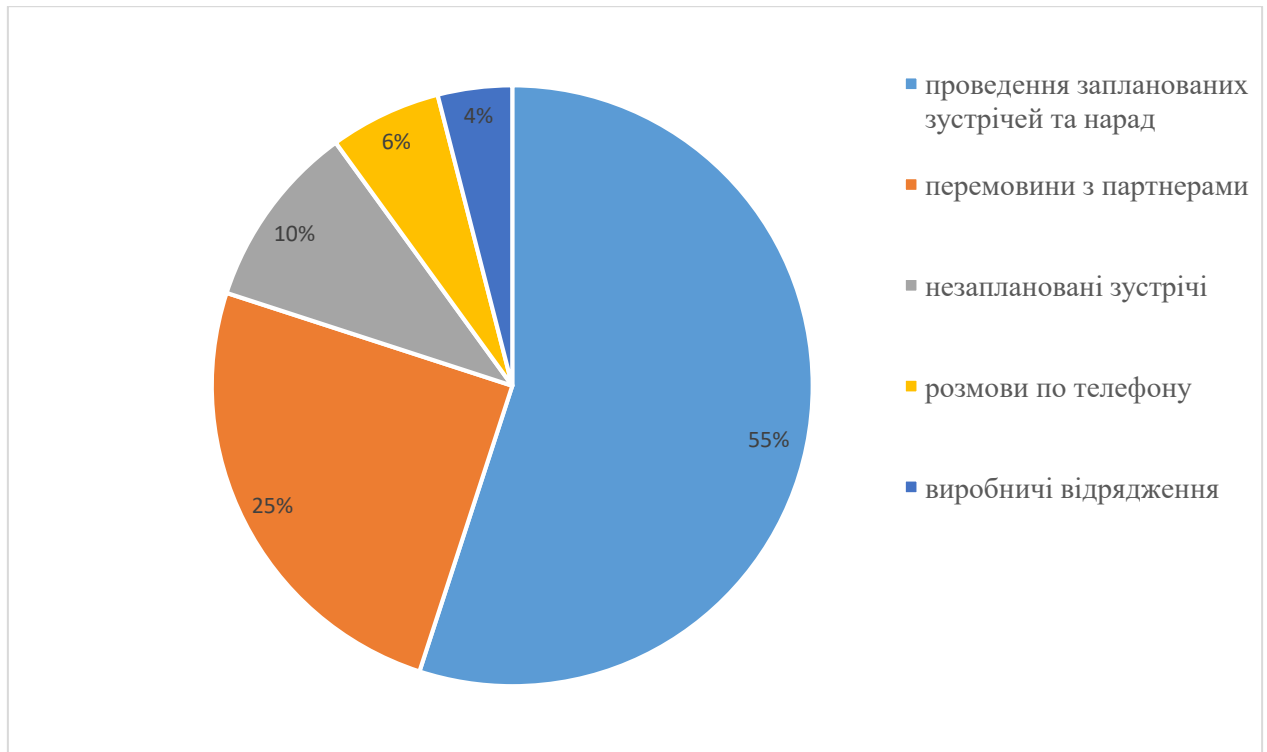


Рисунок 1 4. - Розподіл робочого часу топ-керівника

Кожен менеджер реалізує наступні управлінські функції: збір і аналіз інформації, планування робочого часу, реалізація завдань, контроль за підлеглими, аналіз діяльності.

Кожна з перерахованих функцій обумовлює раціональність організації управлінської праці через ряд управлінських процедур, які реалізуються наявними управлінськими інструментами.

Технологія управління відображає зміст управління, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу

на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління [3].

На організацію управлінської праці впливає як макрооточення, так і мікрооточення та внутрішнє середовище. Дослідження макрооточення управлінської праці направлене на усвідомлення впливу соціальних явищ і процесів: ставлення працівників до роботи і якості життя, система цінностей організації, статево-вікова структура апарату управління, рівень освіченості та мобільності керівного складу [28].

1.2. Важливість управлінських ролей і здібностей для організаційної ефективності

Управлінські здібності та сприйняття керівника позитивно впливають на його успіх. Відповідно до сучасної літератури, одне з піонерських досліджень лідерства з'явилося в дослідженнях лідерства в університеті штату Огайо в 1945 році Хемфілом, Стогділлом, Кунсом, Флейшманом, Гаррісом та Бергт (Воррік, 1981). Ці вчені відзначили, що лідери мають дві основні моделі поведінки в організаціях. Це Розгляд і Структурна концентрація.

Уважність передбачає двостороннє спілкування між лідерами та послідовниками, яке будується на довірі, усвідомленні потреб послідовників, взаємній повазі та розумінні.

Таким чином, структурна поведінка – це формальні обов'язки лідерів та інструкції відповідно до цілей, які включають планування, розподіл завдань між співробітниками, описи ролей, планування та спостереження за виробництвом. Крім того, у сучасній літературі зазначено, що теорії великої людини, рис характеру, поведінкової теорії, ситуаційної теорії та теорії непередбачених обставин є іншими підходами вчених в історії, які намагалися пояснити успіх лідера мотивацією співробітників, організаційним успіхом або

середовищем, яке впливає на успіх лідера для організаційної ефективності відповідно.

З іншого боку, результативність роботи співробітників є ще одним фактором, про який вчені стверджували впродовж історії щодо того, наскільки вона впливає на ефективність організації.

Продуктивність співробітників є одним з найважливіших факторів довгострокової ефективності організації. Факторами, які впливають на продуктивність співробітників і успіх організації, є місія і стратегія, відбір і навчання, культура організації, комунікація та інформація, а також винагороди. Крім того, сучасна література показала, що організації повинні мати певну соціальну діяльність і цілі, окрім фінансових цілей на ринку. Було відмічено, що ці соціальні орієнтації організації мають деякі переваги, такі як підвищення обізнаності споживачів на ринку, підвищення задоволеності працівників і зниження витрат фірми на рекламу (Рашид та ін., 2020; Торлак та ін, 2019). У цьому відношенні соціальна відповідальність бізнесу стосується рішень і діяльності, які спрямовані на підвищення добробуту суспільства.

Отже, ці підприємства працюють таким чином, що вони досягають соціальних вигод (соціального результату) разом із традиційними економічними вигодами (економічним результатом), в яких зацікавлена організація.

Керівники не можуть використовувати свої здібності для трансформації в конструктивні результати з точки зору мотивації співробітників або підвищення продуктивності та позитивного ставлення до клієнтів і їх задоволення.

Управлінські функції та поведінка можуть позитивно підвищити внутрішню ефективність організації, що, у свою чергу, сприяє задоволенню працівників і задоволеності клієнтів.

Ефективне управління описується як досягнення цілей організації за допомогою людей і ресурсів. Щоб досягти бажаних цілей, керівники повинні використовувати в основному деякі інструменти всередині організації, як-от

планування, організація, керівництво, мотивація та контроль. Вчені зазначають, що ці функції управління допомагають адміністраторам правильно організувати та виконувати свої обов'язки. Однак важливість цих функцій може відрізнятись від організації до іншої залежно від їхніх цілей і секторів [52].

Відповідно, планування допомагає керівникам визначити організаційні цілі та дає можливість проілюструвати деякі стратегічні кроки на основі альтернатив відповідно до середовища організації.

Крім того, організація передбачає визначення ресурсів і повноважень організації та їх можливий розподіл між відповідальними підрозділами та співробітниками фірми на основі цілей [54].

Крім того, мотивація та провідні функції менеджменту охоплюють натхнення лідера мотивувати членів організації досягати своїх цілей, навіть виходячи за межі своїх обов'язків [50].

І, нарешті, контроль— це процес оцінки організації, який базується на цілях підрозділів, щоб перевірити їхню позицію відповідно до визначених показників і вимагати відповідних нормативних актів [49].

Крім цих аспектів менеджменту, було досліджено ще деякі компетенції для підвищення ефективності керівників на успіх організації. Це стилі прийняття рішень [50], спілкування, командна робота та розуміння, довіра до членів команди, тайм-менеджмент [51].

Крім того, було визначено, що результативність роботи ефективного керівника для організації є надзвичайно важливим. Нижче наведено деякі з їхніх внесків:

- Керівники сприяють досягненню мети; вони допомагають підлеглим зрозуміти цілі організації та співпрацювати для досягнення індивідуальних і групових цілей [49].
- Керівники підвищують ефективність; вони можуть належним чином побачити концептуальну картину та розподілити обмежені ресурси економіки

за відповідними місцями. Таким чином, вони можуть зменшити відходи та витрати організації [56].

- Керівники адаптують організацію до середовища; Середовище є швидкозмінним чинником організації, який має прямий і опосередкований вплив на діяльність організації. З цієї точки зору вони допомагають організації мати повну інформацію про дані та забезпечують пов'язані тренінги, щоб слідкувати за змінами навколишнього середовища.

- Керівники, які мають етичні цінності, є одним із показників розвитку суспільства. Для співробітників і клієнтів всередині організації та за її межами це означає, що вони забезпечують справедливе управління та якісні послуги чи продукти, які спрямовані на підвищення якості життя [54].

- Ефективні керівники використовують свій та інших час належним чином, щоб вони могли перетворити його на корисний актив для прибутку організації.

- Вони можуть легко зменшити конфлікти чи незручності через свій досвід.

- Вони забезпечують атмосферу довіри в організації, що кожен може легко відвідати їх із будь-якими проблемами.

Усі організації існують для досягнення певних цілей, і керівники несуть відповідальність за злиття та використання організаційних ресурсів, щоб гарантувати, що їхні організації досягають своїх цілей.

Керівництво діє як контролер групи людей, які працюють в організації та узгоджують свою роботу, щоб досягти спільної мети.

Крім того, процес управління містить в основному чотири основні завдання, які необхідно виконати: планування, організація, керівництво та контроль. Важливо визнати, що процес управління не завжди є прямим.

По мірі розвитку менеджменту відбуваються трансформації та зміни, засновані на флуктуаціях навколишнього середовища. Таким чином, щоб керівники переконалися, що необхідні зміни вплинули, і що єдність і цілісність підтримує весь процес.

Після цього встановлюються цілі організації та визначення які дії та ресурси необхідні для досягнення цілей. Це стосується успіху організації в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Під час планування керівництво висловлює, яким має бути майбутнє організації та відповідні ресурси для досягнення цієї точки. Дуже важливо робити «правильні» речі.

Тактичні плани є довгостроковими і впливають на всю організацію. Тактичний план пов'язує розрив між тим, чим є організація, і тим, чим вона стане. Тактичні плани переводять стратегічні плани в окремі дії, які повинні виконуватися підрозділами всієї організації.

Після створення планів необхідно прийняти рішення, щоб знайти найкращу реалізацію планів.

Створені плани мають бути адаптивними та гнучкими. Організаційна функція передбачає вибір того, як організація буде регулюватися (відділами, командами перевізників, посадовими обов'язками тощо). Отже, організація передбачає розподіл повноважень і відповідальності між численними відділами, розподіл ресурсів по всій організації та визначення того, як буде синхронізуватися діяльність груп і персонажів. Приблизно все, що досягається в організації, виконується окремими особами.

Найкраще планування й організація не будуть ефективними, якщо люди в організації не підтримають план усім серцем. Його можна визначити як спрямування діяльності членів організації у відповідних напрямках. Лідери використовують знання, особистість і харизму, щоб викликати пристрасть і мотивувати зусилля для досягнення цілей.

Керівники також повинні лідирувати, об'єднуючи цілі всієї організації, будуючи прихильність до спільної концепції, будуючи розподілену етику та культуру, а також надихаючи високою рутинною. Керівники можуть використовувати силу винагород і покарань, щоб розробляти плани та цілі заохочення людей. Лідери стимулюють людей підтримувати плани, створюючи віру та відданість.

Лідерські та управлінські здібності не тотожні, хоча вони можуть матеріалізуватись у найефективніших людей. Відповідно, кінцева мета лідерства – підвищення продуктивності. Виявлення та реагування на те, що по суті відбувається, називається контролем. Контроль — це процес спостереження за діяльністю, оцінювання ефективності, зв'язування результатів із цілями та внесення змін і покращень, коли це необхідно, процес збору даних, надання винагороди та покарання. Це часто позначається як кільце зворотного зв'язку, як показано на ілюстрації кільця зворотного зв'язку стратегії продукту. Це повторюваний процес, який не призначений для одноразового використання.

Відповідно до функцій управління, адміністративні члени повинні володіти певними навичками або здібностями, щоб здійснювати процес досягнення організаційних цілей, працюючи з людьми та іншими організаційними ресурсами та через них.

Управлінськими навичками може бути майже все, що дозволяє ефективно керувати іншими. Людські навички, здатність працювати з іншими, розуміти та мотивувати інших, будувати співпрацю в команді, якою керуєте.

Ця здатність вимагає працювати з орієнтацією на ефективні комунікації, тоді як індивідуальні та групові інтереси важливі на всіх трьох рівнях управління, якими є топ-менеджмент, менеджмент середньої ланки та менеджмент першої лінії. Керівники, які можуть мотивувати свою робочу силу, є справжньою власністю свого бізнесу. Такий тип інтерфейсу не тільки підвищує продуктивність і задоволеність співробітників, але також є гарним прикладом.

Технічні навички стосуються здатності використовувати відповідні інструменти та методи, спеціальні знання та навички. Здебільшого пов'язані з роботою з процесом «речі» або фізичним об'єктом. Технічні навички більш важливі для керівників нижчого рівня, ніж для тих, хто займає верхню лінію відповідальності. Багато компаній заохочують своїх керівників мати

поверхневі знання про речі, які відділи використовують для розуміння потреб у функціональних ресурсах.

Концептуальна навичка передбачає розуміння організації в цілому. Розумова здатність аналізувати та діагностувати складні ситуації. Важко отримати загальну картину, коли керівники мають вузьке сприйняття. Таким чином, ефективні керівники глибоко залучені в міжособистісні стосунки, подібно до роботи в серії оперних концертів. Це важливо для керівників розуміти роботу організації та розумно орієнтуватися в міжособистісній взаємодії.

1.3. Передумови забезпечення ефективності управлінської праці

Минуле століття породило численні теорії, емпіричні дані та практичне розуміння управлінської вимоги до продуктивності, тобто навички, ролі та характеристики, які вимагаються від керівників і як ці знання поширюються.

Різноманітність критерії класифікації змісту саме управлінських ролей в літературі ускладнює процес її систематизації, тому в таблиці 1.2 наведено порівняння управлінських типологій на основі огляду найбільш значущих доробків вчених у теорію менеджменту.

Таблиця 1.2. - Вимоги до дійності управлінців та рамки

| | | | | | | |
|---------------------|----------------|--|--------------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|
| Мінцберг | | Уеттен і Кемерон | Дубрін | | Юкл | |
| Керівницькі ролі | | Ефективні керівники | 17 керівних посад | | Лідерська поведінка | |
| Інформаційний | Монітор | Самосвідомість Управління особистим стресом | Планування | Стратегічний планувальник Операційний планувальник | Орієнтований на завдання | Уточнюючий Планування |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | Розповсюджувач | Творче вирішення проблем | Організація і підбір персоналу | Організатор Зв'язковий | | Моніторинг операції |

Проживження табл.1.2.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|--|--|------------|---|---------------------------------|--|
| | Розподіл бник ресурсів | Набуття влади та впливу | | Переговорни к Мотиватор і тренер Будівельник команди | | Передбаченн я змін Заохочення інновацій |
| Міжособ истісний | Перегов орник Фігурант Лідер Зв'язок | Управління конфліктом _ Покращення групового рішення виготовлення | Контролінг | Командний гравець Технічна проблема Розв'язувач | | Передбаченн я змін Сприяння колективном у навчанню |
| Вирішал ьний | Підприє мець | Удосконалення працівника продуктивно- мотивуючий інші | | Ресурс розподільник | Орієтова ний на відносини | Підтримуюч и |
| | Поруше ння обробни к | Ефективне делегування і спільне прийняття рішень | Провідний | Делегатор завдань Фігурант Прес- секретар | Орієтова ний на зміни | Розвиток Визнаючи Empowering Відстоюванн я змін |

Існує велика кількість теоретичних таксономічних досліджень, незважаючи на це визнання, існує кілька емпіричних досліджень, які досліджували таксономію ролей по відношенню до прикладна практика або корисність.

Таблиця 1.3 - Теорія менеджменту А.Файоля

| 14 принципів менеджменту | 6 функції менеджменту |
|--|--|
| 1. Розподіл роботи 2. Повноваження та відповідальність 3. Дисциплінованість 4. Єдиноначальність 5. Єдність спрямованості 6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам загальним 7. Оплата праці 8. Централізація 9. Скалярний ланцюг (рівень позиції) 10. Порядок (безпека та чистота) 11. Власний капітал 12. Стабільність кадрового складу 13. Ініціативність 14. Esprit | Прогнозування Планування Організація Координаційна Наказовий Контролінг |

Враховуючи зростаючу складність роботи, важливість або релевантність певних рольових вимог, ймовірно, буде підвищеною, хоча таксономічні категорії залишаться стабільними.

Фізичні особи кожен із унікальними особистісними рисами не реагує на ситуації з підручницькою точністю незалежно від спроб класифікувати робочі контексти. Як зазначено у нашому вступі, центральне питання залишається в тому, як розглядати актуальність широко викладених управлінських ролей, щоб розширити наше розуміння про те, як рольові вимоги можуть вплинути на ефективність особистості чи організації.

На думку, він мало зробив внесок у наше розуміння ефективності як організаційно, так і індивідуально.

У відповідь на запит щодо управлінської таксономії, яка базувалася на спостереженнях поведінки, Генрі Мінцберг вирішив проаналізувати те, що роблять керівники.

Однак він не зосереджувався на тому, наскільки добре працюють керівники та чи робили вони правильні речі.

Його добре відоме дослідження спостереження за п'ятьма керівниками кожного протягом 1 тижня стало основою бізнесу таксономії та безперервно змінювані області та рівні релевантності ролей. Саме це практично додаток, через який освіта менеджменту потрапила під обстріл.

Здається, немає істотних відмінностей від того, що Анрі Файоль називав шістьма функціями управління (прогнозування, планування, організація, командування, координація та контроль).

Хоча деякі дослідники додали до таксономії, але функціональний список Файоля залишається незмінним у літературі.

Деякі вчені запропонували комплексне дослідження управлінської роботи та література про продуктивність.

Автори навели емпіричне підтвердження того, що 18 уже визначених управлінських ролей можна розділити на три категорії: концептуальна, міжособистісна та технічна/адміністративна. Раніше Тетт визначив 53

додаткові «гіперспецифічні» компетенції та численні інші дослідження з часом також сприяли нашому розумінню того, чим займаються керівники. Однак ці добре продумані дослідження були зосереджені на теоретичних класифікаціях управлінських ролей з дослідницької точки зору, але не прагнув охопити ширші та динамічніші взаємозв'язки компонентів ролей, навичок і мислення з точки зору практикуючих керівників. Ця відсутність досліджень була проблематичною в що раніше визначені рольові вимоги, а також необхідна поведінка не є фіксованими. Фізичні особи кожен із унікальними особистісними рисами не реагує на ситуації з підручницькою точністю незалежно від спроб класифікувати робочі контексти.

Основна проблема полягає в тому, як розглядати актуальність широко викладених управлінських ролей, щоб розширити наше розуміння про те, як рольові вимоги можуть вплинути на ефективність особистості чи організації.

На думку Феллс, Мінцберг мало зробив внесок у наше розуміння ефективності як організаційно, так і індивідуально.

Відповідь на запит щодо управлінської таксономії, яка базувалася на спостереженнях поведінки. Генрі Мінцберг вирішив проаналізувати те, що роблять керівники.

Однак він не зосереджувався на тому, наскільки добре працюють керівники та чи робили вони правильні речі.

Його добре відоме дослідження спостереження за п'ятьма керівниками кожного протягом 1 тижня стало основою бізнесу

Таблиця 1.3. - Моделі навичок керівника

| Кац (1955), Кінікі та Вільямс (2013) | Шор, Зельцер і Смітер (1995) | Дубрін (2012) |
|--|---|--|
| технічний Концептуальний Людина [міжособистісний] | Вербальне спілкування та аудіювання Управління часом і стресом Управління індивідуальними рішеннями Розпізнавання, визначення та вирішення проблем Мотивація та вплив на інших Делегування | Технічна майстерність Міжособистісні навички Концептуальна майстерність Діагностична майстерність Політична майстерність |

| | | |
|--|--|--|
| | Постановка цілей і формулювання бачення Самосвідомість Командоутворення Управління конфліктом | |
|--|--|--|

Деякі дослідники стверджували, що таксономія Мінцберга є лише поступовою варіацією вже відомих управлінських ролей і надає мало розуміння того, як можна зробити для підвищення ефективності організації. Колись ці дослідження були актуальними, але відтоді багато чого сталося.

Тим не менш, з цього дослідження він зробив численні висновки щодо змісту роботи та міжособистісного спілкування навички, комунікативні переваги, відпрацьовані години та фрагментарність роботи.

Невелика вибірка Мінцберга з чотирьох генеральних директорів і одного топ-керівника поведилася так само, як один одного у своєму дослідженні, але те, що вони роблять, не слід ототожнювати з тим, наскільки добре вони це роблять, і чи вони роблять правильні речі.

Хоча управлінські ролі Мінцберга часто узагальнюють між рівнями, між ними є чіткі відмінності в змісті роботи, стратегії, особистості, атрибутах, філософії та можливості виконання, необхідні кожен із загальноприйнятих рівнів управління: топ-керівники, керівники середньої ланки, керівники першої лінії, і керівники команд.

Наприклад, посади топ-керівника, згідно з Мінцбергом, найімовірніше включають такі види діяльності в якості: прес-секретаря, керівника організації, зв'язку та стратегічного планувальника. Пов'язане керівництво ролі та сприятливі навички, однак, охоплюють усі управлінські рівні.

Деякі характеристики виявлені в навичках керівників пов'язані із поведінкою, а не з рисами особистості чи стилями управління.

Різні ролі, навички чи рівні досвіду використовуються по-різному залежно від управлінського рівня.

Поряд із ролями та навичками, третім засобом розуміння управлінської

діяльності є мислення. Згідно Мінцбергом, керівники мають п'ять способів мислення або поглядів. кожне з них пов'язане з ключовим завданням управління та застосовано комплексно (1) самоуправління: рефлексивне мислення, (2) керівна організація: аналітичне мислення, (3) контекст управління: світське мислення, (4) управління стосунками: мислення співпраці та (5) управління змінами: дія мислення.

Хоча таке мислення видається доцільним та сприяє оцінці управлінських завдань, є кілька проблемних питань.

По-перше, існує припущення, що керівники повинні звертати увагу на п'ять суттєвих завдань, але немає обговорення генезису цих конкретних видів діяльності, і немає представлених емпіричних доказів. Насправді ці п'ять головних завдань не пов'язані з трьома основними ролями категорії (інформаційні, рішення та міжособистісні).

По-друге, виведення п'яти установок мислення викликає занепокоєння, оскільки вони виникли з потреби в структуруванні навчання шляхом розробки поглибленої освітньої програми для керівних кадрів від Сполучених Штатів до Канади, Англії, та Японії.

Модель, яка виділяла п'ять ключових завдань і пов'язала мислення, базувалася переважно на інтуїтивному розумінні судження, хоч потреба комерційно, а не емпірично обґрунтована.

Ментальні установки - це переконання щодо природи людської поведінки та відкривають дискусію щодо ступеня які люди мають здатність пристосовувати, трансформувати та розвивати свою здатність мислити. Гослінг і Мінцберг визнали своє емпіричне обмеження із зазначенням «ми не стверджуємо, що наша структура є науковою чи всеосяжною» [20]. Незважаючи на це, п'ять думок представляють конструктивний і якісний підхід, а не лише те, що ймовірно має бути виконано, але як керівники повинні думати про це. Різниця між гіперспецифічними вимогами до роботи або категоріями навичок і мисленням, як способом мислення, є критичною. Наприклад, коли люди піднімаються по управлінських кар'єрних сходах, вони

більш імовірно перейдуть від професійних компетенцій нижчого рівня до управлінських сфер або способів мислення вищого рівня. Способи мислення є особливо важливим для управління в сучасному середовищі та є одним із найскладніших.

Характер управлінських ролей суттєво змінився за останні 50 років командно-контрольних моделей для сучасних ролей, які підкреслюють підтримку працівників, коучинг, мотивацію та сприяння. Керівництво командою також еволюціонувало, зменшивши акцент на більш авторитетних роль директора для гравця команди, партнера та спільного власника. Подібно до таксономії Мінцберга робить кілька цікавих висновків щодо характеру управлінської роботи, які чітко висвітлюються відображають робоче середовище на початку 1970-х років. Наприклад, він зауважив, що керівники реагували в середньому п'ять телефонних дзвінків на день.

Навпаки, сучасний керівник має доступ до електронної пошти, текстових повідомлень, голосовлі пошти, обміну повідомленнями по мобільному телефону, чати, дошки обговорень, онлайн-конференції та соціальні мережі ЗМІ, а також ряд віртуальних офісів.

Сучасні керівники можуть отримати 200-300 повідомлень /день або більше, що кардинально змінює характер їхньої ролі, те, як вони функціонують, розставляють пріоритети, укладають справи з інтенсивністю роботи, політикою та взаємовідносинами між людьми.

Ці кілька прикладів підкреслюють значні зрушення які розвинулися завдяки технічному прогресу, розширенню знань, роботі, суспільним змінам та затримки, які відбувалися, коли організації ставали більш горизонтальними, а працівників ставало більше автономний.

Сучасні дослідники відзначають, що є зростання впливу особистісних мотивацій, заснованих на суб'єктивних і об'єктивних критеріях і контекстуальних фактори, які впливають на відносини між людьми та організаціями. Цей сценарій породив нову породу прагматичні кар'єрні гравці, які цінують самовизначення, гнучкість і незалежність.

Зростання значущості індивідуальних мотивів на робочому місці негативно вплине на сприйнята релевантність, корисність і рівень залученості керівників.

Залучення співробітників має вирішальне значення, оскільки численні дослідження пов'язують його з покращенням організації результати, включаючи прибутковість, продуктивність, утримання, безпеку та задоволеність клієнтів. Термін «залученість співробітників» означає загальну участь людини і задоволення від роботи. Зокрема, це багатовимірна конструкція, яка фокусується на психологічному досвіді роботи та контексті, в якому вона відбувається. Два основні аспекти залученості включають емоційний та/або когнітивний зв'язок з роботою. Залучені керівники – це ті, хто знають, що від них очікується, погоджуються зі своєю роллю та насолоджуються нею, мають ресурси, необхідні для виконання своєї роботи, відчують вплив і результат своїх зусиль, сприймаються як частина чогось важливого, а також мають можливість покращуватись. З іншого боку, незаангажовані працівники відсторонюються емоційно та когнітивно, що призводить до неповної продуктивності.

Висновки до розділу 1

Організація управлінської праці має велике значення в будь-якій організації, оскільки саме вона забезпечує конкурентоспроможність та ефективність роботи трудовго залежить від того. Сфера впливу управління значно більша за сферу виконання даної праці.

Для ефективного управління керівник повинен креативно мислити, тобто можна стверджувати, що сама організація управлінської праці, перш за все, це інтелектуальна та психо-емоційна робота всіх працівників.

Специфічність управлінської праці полягає в тому, що вона є розумовою працею, керівники приймають участь у створенні матеріальних благ через працю інших, інтелектуальні здібності є основним засобом управлінської праці, її результатом – управлінське рішення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ
ВІДДІЛУ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ «ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1. Характеристика Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»

Відповідно до статті 2 Закону України «Про Державну прикордонну службу України» основними принципами її діяльності є законність, повага та дотримання прав і свобод людини та громадянина, безперервність, єдиноначальність, колегіальність при розробці важливих рішень, взаємодія з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями при здійсненні покладених на ДПСУ завдань, а також відкритість для демократичного цивільного контролю [15].

Прикордонна служба України гарантує забезпечення захисту національних інтересів на державному кордоні, необхідно оптимізувати структуру ДПСУ і реформувати її систему управління, створити сучасну інтегровану систему охорони державного кордону та суверенних прав України [15].

З метою забезпечення ефективності системи управління відділу прикордонної служби «Запоріжжя» її функціонування організовано за принципами підзвітності, прозорості, передбачуваності та спільної участі.

Управлінська діяльність офіцерів відділу прикордонної служби «Запоріжжя» як складова частина їх професійної діяльності регламентується нормативно-правовими документами [15; 16; 17; 18; 19].

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру відділу прикордонної служби «Запоріжжя», з якої можна зробити висновок, що у підпорядкуванні начальника відділу знаходяться: управління відділу, відділ інспекторів прикордонної служби, кінологічне відділення, відділення управління службою та відділення зв'язку.



Рисунок - 2.1. Організаційна структура Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»

Інтегроване управління державним кордоном України пердючає скоординовану діяльність Державної прикорданної служби України щодо гарантування належного рівня охорони та відкритості держкордону [29].

В таблиці 2.1 представлено динаміку зміни чисельності персоналу Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» за 2020 - 2021 р.р.

З наведених даних можна зробити висновок, що чисельність працівників у 2021 році скеоротилась на 19 чоловік, що обумовлено обмеженнями через панжемію Covid 19.

Таблиця 2.1- Динаміка чисельності персоналу Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» за 2020 -2021 р.р.

| | 2021 | 2020 | Відхилення |
|--|------|------|------------|
| Насальник | 1 | 1 | - |
| -Заступник начальника відділу | 1 | 1 | - |
| Заступник начальника відділу з персоналу | 1 | 1 | - |
| Управління відділу | 4 | 4 | - |
| Відділ інспекторів прикордонної служби, всього | 58 | 64 | -8 |
| I група інспекторів прикордонного контролю | 15 | 16 | -1 |
| II група інспекторів прикордонного контролю | 14 | 16 | -2 |
| III група інспекторів прикордонного контролю | 15 | 16 | -1 |
| IV група інспекторів прикордонного контролю | 14 | 16 | -2 |
| Кінологічне відділення | 5 | 5 | - |
| Відділення управління службою | 11 | 10 | -1 |
| Відділення зв'язку | 7 | 11 | -4 |
| Всього | 78 | 97 | -19 |

Аналізуючи кадровий склад військовослужбовців Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» можемо відзначити, що кількість офіцерів скоротилась на 2 чоловіки, а сержантський склад на 7 чоловік.

Таблиця 2.2. – Кадрова структура Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» за 2020-2021 р.р.

| | 2021 рік | | 2020 рік | | Відхилення |
|------------------------------|----------|-------------|----------|-------------|------------|
| | чоловік | питома вага | чоловік | питома вага | |
| Військовослужбовців , всього | 88 | 100 | 97 | 100 | -9 |
| офіцерів | 12 | 12,5 | 14 | 14,8 | -2 |
| сержантський склад | 76 | 77,5 | 83 | 85,2 | -7 |

Пропуск пасажирів, членів екіпажу, повітряних суден, багажу та вантажів через державний кордон здійснюється відповідним прикордонним нарядом за наявності відміток про перетинання державного кордону та відміток посадових осіб митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» [23].

Посадові особи митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» надають посадовим особам зі складу зміни прикордонних нарядів примірник каргоманіфесту з відмітками про здійснення або завершення митних формальностей [23].

Для забезпечення здійснення прикордонного контролю осіб, які перетинають державний кордон у ППР «Запоріжжя», керівником аеропорту проводяться заходи щодо спрямування потоку пасажирів, та запобігання проникненню сторонніх осіб у місця та приміщення для здійснення прикордонного контролю та їх самовільного залишення пункту пропуску без проходження передбачених законодавством видів контролю. Забороняється змішування потоків пасажирів рейсів закордонного та внутрішнього сполучення [23].

Забороняється змінювати визначене місце стоянки повітряного судна в аеропорту, а також виконання завантажувальних та розвантажувальних робіт, за винятком випадків аварій та стихійного лиха. У таких випадках отримання відповідного дозволу аеропорту та погодження із СЗПН та посадових осіб митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» не вимагається [23].

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» не пізніше ніж за 3 робочих дня до виконання польотів інформує листом керівників ВПС «Запоріжжя», митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» та інші зацікавлені підрозділи державних контрольних органів та служб, які здійснюють передбачені законодавством державні види контролю, про початок виконання нових регулярних міжнародних та чартерних рейсів [23].

Контрольні операції ВПС «Запоріжжя» при прибутті в Україну включають:

- своєчасне та достовірне інформування чергового ВПС «Запоріжжя» та чергового митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» про план рейсів міжнародного сполучення на період робочої зміни та про додаткові непланові польоти – протягом зміни, але не пізніше ніж за 1 годину до прибуття літака.

- надається інформація щодо часу прибуття повітряного судна його посадки в аеропорту, завантаженості пасажирами, вантажем, номеру стоянки.

- Доставка прикордонного наряду та співробітників митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» у випадку проведення перевірки документів осіб та/чи оглядових заходів до борту літака організується зацікавленими у такому оформленні службами за узгодженням із відповідними службами аеропорту.

- Своєчасно інформувати чергового ВПС «Запоріжжя» щодо виникнення на борту повітряного судна під час перебування в польоті нештатної ситуації.

- Після виходу пасажирів, прикордонний наряд організує контроль за виконанням режимних правил на стоянці повітряного судна.

- Вивантаження багажу та/чи вантажу, пошти та огляд багажного відсіку розпочинається з дозволу прикордонного наряду та посадової особи митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» та під їх контролем. Після розвантаження повітряного судна багажні двері зачиняються. Багаж на спеціалізованому транспорті аеропорту доставляється до багажного відділення [23].

Після вивантаження багажу та/чи вантажу, пошти прикордонним нарядом та посадовими особами митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» проводиться візуальний огляд літака без втручання в його конструктивні особливості (зовнішній огляд, огляд кабіни, салону, цілісності упаковок вантажу, наявність пломб) [23].

За результатами оформлення повітряного судна прикордонний наряд доповідає СЗПН та складає Довідку про результати огляду повітряного судна,

за формою, визначеною Адміністрацією Державної прикордонної служби України [23].

Паспортний контроль членів екіпажу повітряних суден здійснюється в кабінах паспортного контролю на окремо визначеному напрямку руху, а за необхідності на борту повітряного судна [23].

По прибуттю до терміналу, представник авіакомпанії/хендлінгової компанії повідомляє прикордонному наряду «Контроль за режимом» на напрямку «Приліт» про прибуття пасажирів, номер та сполучення рейсу та організовує їх прохід у напрямку лінії паспортного контролю [23].

По прибуттю у термінал, пасажирів прямують до лінії паспортного контролю, де пред'являють документи на право в'їзду в Україну прикордонному наряду «Перевірка документів». Початком здійснення прикордонного контролю особи є момент подання нею прикордонному наряду паспортного чи інших, визначених законодавством України, документів для проведення перевірки. Документи для перевірки подаються особою на паспортний контроль особисто.

Перевірка документів пасажирів здійснюється в кабінах паспортного контролю за допомогою програмно-технічного комплексу автоматизації паспортного контролю. У ході перевірки документів прикордонні наряди використовують технічні засоби контролю для пошуку ознак підробки у документах, здійснюють пошук необхідної інформації у базах даних Державної прикордонної служби України, а також за результатами оцінки ризиків проводять опитування осіб, які прямують через державний кордон. Прикордонний контроль іноземців та осіб без громадянства під час в'їзду в Україну здійснюється за процедурами контролю першої лінії, а у передбачених законом України «Про прикордонний контроль» випадках – також за процедурою контролю другої лінії [23].

Процедура здійснення контролю другої лінії проводиться в окремому приміщенні старшого прикордонних нарядів.

Прикордонний контроль вважається закінченим після надання прикордонним нарядам дозволу на перетин держкордону особою або після доведення до відома особи рішення про відмову у перетинанні державного кордону України [23].

З урахуванням результатів оцінки ризиків прикордонні наряди можуть проводити повторну перевірку документів осіб, які перетинають державний кордон.

За умови невідповідності одній чи кільком умовам перетину держкордону на в'їзд в Україну іноземному громадянину або особі без громадянства прикордонний наряд відмовляє у перетинанні держкордону за обґрунтованим рішенням із зазначенням причин відмови.

Відносно особи у двох примірниках складається рішення про відмову у пропуску у відповідності до форми, затвердженої наказом Адміністрації Державної прикордонної служби України від 14.12.2010 №967 «Про затвердження форм рішень про відмову в перетинанні державного кордону України», який зареєстрований у Міністерстві юстиції України 12.01.2011 за №31/18769. Один примірник рішення видається особі, яка своїм підписом на кожному примірнику підтверджує факт його отримання [23].

Одразу після прийняття рішення про відмову у пропуску особи у трьох примірниках складається Акт на повернення за формою, наведеною у додатку 1 до цієї Технологічної схеми. Два примірники акту надаються представнику авіакомпанії для оформлення зворотних квитків та повернення особи у країну вибуття. Особа із документами та оформленими актами передається відповідному представнику авіакомпанії [23].

Керуючись пунктом 5 статті 14 Закону України «Про прикордонний контроль» СЗПН наказує представнику перевізника вивезти не пропущених іноземців, осіб без громадянства в державу, з якої їх було привезено, або в державу, яка видала паспортний документ, або знайти інший спосіб вивезення зазначених осіб за межі території України. Вживає належних заходів щодо

запобігання незаконному перетинанню державного кордону України особами, яким відмовлено у праві в'їзду в Україну [10,23].

Особи, яким встановленим порядком відмовлено у в'їзді в Україну, до вибуття з аеропорту через прохід для транзитних та трансферних пасажирів направляються на другий поверх терміналу на напрямок «Вибуття» з обов'язковим проходженням контролю на безпеку на пункті контролю транзитних та трансферних пасажирів [23].

Представники авіакомпанії або, за їх домовленістю, хендлінгові агенти забезпечують іноземців або осіб без громадянства, яким відмовлено у в'їзді в Україну, належним харчуванням, медичним обслуговуванням (у разі потреби) та квитками для повернення особи. У випадку звернення пасажира з проханням видачі багажу, представниками авіакомпанії або, за їх домовленістю, хендлінговими агентами здійснюється інформування усіх задіяних сторін, у тому числі посадових осіб митного посту «Аеропорт «Запоріжжя» (Запоріжжя)» [23].

2.2. Аналіз існуючої системи управління Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»

Система управління в ДПСУ включає кілька різнорівневих підсистем управління.

Елементами системи управління відділу прикордонної служби згідно законів «Про державний кордон України», «Про Державну прикордонну службу України» визначено:

- а) начальника відділу прикордонної служби, його заступників, помічників, начальників відділень і груп, що розташовуються, як правило, на території відділу із властивими їм методами роботи – органи управління;
- б) прикордонні наряди, окремі прикордонники, що виконують оперативно-службові завдання – об'єкти управління;

в) систему зв'язку між першими двома елементами з каналами прямого й зворотного зв'язку і засобами автоматизації управління [15].

Процес управління органами охорони державного кордону регламентується нормативно-правовими актами про державний кордон України і принципами охорони кордону, щодо підтримки постійної готовності органу охорони державного кордону до дій, організації оперативно-службової діяльності з охорони кордону та керування органом охорони державного кордону при виконанні поставлених завдань шляхом фактивного використання сил та засобів

Діяльність офіцерів-прикордонників з управління основними підрозділами Охорони державного кордону обумовлена призначенням і функціями ДПСУ, особливостями їх оперативно-службової діяльності.

Метлю управління виступає сприяння вирішенню оперативно-службових задач у визначені строки відділеннями прикордонної служби при будь-яких умовах.

Для досягнення вищезначених цілей управлінню Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» необхідно вирішити наступні завдання:

- підтримувати у постійній готовності відділ до дій;
- організувати оперативно-службову діяльність з охорони кордону;
- керувати силами і засобами при виконанні поставлених завдань [44].

Специфіка управління Відділом прикордонної служби «Запоріжжя» обумовлена функціями офіцера – начальника відділу та його заступники.

Загальні функції управління начальника відділу прикордонної служби для підтримки постійної готовності відділу передбачають постійний збір та обробку даних, мобільність дій, укомплектованість підготовленого особового складу і технікою, чітке несення прикордонної служби, наявність постійного зв'язку, підтримання техніки, інженерних споруд, спеціальних засобів у справному стані та в необхідному ступені готовності до дій та ін.

Повинні бути відпрацьовані плани дій органів охорони державного кордону для припинення провокацій, гасіння пожежі, при виникненні

стихійного лиха і в умовах інших надзвичайних ситуацій, та відповідно до відпрацьованих розрахунків сил і засобів для кожної зміни прикордонних нарядів.

Друга функція управління начальника відділу прикордонної служби «Запоріжжя» під час охорони державного кордону – це організація оперативно-службової діяльності відділу. Вона передбачає впорядкування й узгодження дій, сил і засобів відділу під час охорони державного кордону у різних умовах.

До складу управлінських дій начальника відділу прикордонної служби з організації оперативно-службової діяльності входить: усвідомлення отриманого завдання, оцінка обстановки, прийняття рішення, планування охорони кордону, організація взаємодії, всебічного забезпечення й управління, організація морально-психологічної підготовки персоналу відділу прикордонної служби та проведення розрахунку прикордонних нарядів [22].

Прийняття управлінських рішень щодо охорони кордону і планування оперативно-службової діяльності, як складова управлінської діяльності начальника відділу прикордонної служби має враховувати закономірності і принцип охорони кордону, узгодження отриманого завдання з оцінкою обстановки. Це рішення - результат творчого мислення керівника-офіцера, який окреслює мету оперативно-службової діяльності, завдання для сержантського складу, сили, засоби, способи і терміни досягнення мети [43].

Рішення, яке було прийняте начальником відділу за будь-яких умов повинно враховувати всі аспекти оперативно-службової діяльності відділу прикордонної служби. Начальнику відділу необхідно при прийнятті управлінського рішення обов'язково врахувати висновки з проведеної оцінки оперативної та криміногенної обстановки, розробити завдання змінам прикордонних нарядів, інспекторам прикордонної служби, а також визначити механізм взаємодії всіх підлеглих, забезпечити всебічну охорону кордону й управління.

В процесі планування оперативно-службових дій начальник відділу прикордонної служби «Заполріжжя» визначає послідовність дій, способи, терміни для виконання отриманого завдання, а також необхідні сили і засоби. Для цього він повинен визначити кількість і склад прикордонних нарядів, врегулювати порядок взаємодії прикордонних нарядів.

Налагодження взаємодії між інспекторами прикордонної служби, черговою службою щодо узгодження сил і засобів відділу прикордонної служби при вирішенні поточних задач для успішної охорони державного кордону України [15].

Не менш значущою залишається організація та проведення заходів, що упереджують дій правопорушників, створення сприятливих умов для успішного виконання відділом прикордонної служби [15].

Окрім цього особливості управлінської діяльності офіцера-прикордонника обумовлені не тільки змістом його діяльності, але й залежать від умов професійної діяльності з охорони державного кордону. Важливим чинником при цьому є велика вірогідність небезпеки, що може бути як на території суміжної держави, так і всередині країни. Ця небезпека пов'язана з незаконними діями порушників державного кордону (порушників режиму державного кордону, порушників прикордонного режиму та режиму в пунктах пропуску через державний кордон, контрабандистів, переправників нелегальних мігрантів, їх пособників та ін.) [37, 49]. Часто при виконанні службових завдань офіцерами-прикордонниками можуть виникати ситуації, що потребують їх участі у протиборстві з порушниками кордону, які активно чинять супротив.

Найбільш складними завданнями з охорони державного кордону на ділянці відповідальності відділу прикордонної служби є протидія незаконній міграції, торгівлі людьми, незаконному переміщенню зброї, наркотичних засобів, психотропних речовин, заборонених до переміщення через державний кордон, а також недопущення у взаємодії з представниками митних та інших державних органів незаконного переміщення через державний кордон

вантажів, стосовно яких законодавством встановлено заборону і обмеження, та ін.

Окремо слід вказати на особливу державну й суспільну значущість завдань з охорони державного кордону, за що відповідають офіцери – керівники прикордонних підрозділів. Йдеться про безпеку країни, гарантування недоторканності її кордонів. Офіцер як керівник несе відповідальність за життя людей, за надійну охорони державного кордону на ділянці відповідальності, за зброю і бойову техніку. При цьому надзвичайно високою може бути ціна помилок та їх наслідків при організації виконання оперативно-службових завдань.

Особливою в управлінській діяльності офіцера-прикордонника є і мотивація щодо її виконання.

Діяльність органів охорони державного кордону побудовано на основі таких принципів як жорстка регламентація, високий ступінь субординації й єдиноначальність. Це обумовлено тим, що правоохоронна діяльність пов'язана з недопущенням або припиненням протиправних дій у прикордонних районах, для чого необхідні колективні узгоджені дії персоналу відділів прикордонної служби. Ось чому діяльність органів охорони державного кордону потребує чіткої субординації персоналу, безумовного підпорядкування більшості волі та владі начальника. Іншими словами, діяльність з охорони кордону – це сфера підвищеної влади, де важливе значення має особистий приклад офіцера, його високий професіоналізм, воля, вміння згуртувати колектив, мобілізувати його на виконання завдань з охорони кордону, вміння і психологічно, і морально впливати на підлеглих, докладати вольові зусилля для впливу на людей. Окрім того, відмінність професійної діяльності офіцера-прикордонника від інших видів соціальної діяльності полягає в тому, що через особливе соціальне призначення вона обмежує способи самореалізації людини, передбачає тільки перевірені часом, чітко регламентовані й контрольовані моделі професійної поведінки.

Організуючи повсякденну діяльність у звичайних умовах і виконуючи оперативно-службові завдання офіцеру – керівнику відділу охорони державного кордону «Запоріжжя» необхідно вміти швидко самостійно приймати рішення відповідно до обстановки, застосувати зброю, спеціальних засоби, заходи фізичного впливу за призначенням.

Для запобігання злочинам та адміністративним правопорушенням, протидію яким законодавством віднесено до компетенції ДПСУ, їх виявлення, припинення, проведення дізнання, здійснення провадження у справах про адміністративні правопорушення прикордонники можуть застосовувати силу а також зберігати, носити спеціальні засоби і зброю, використовувати й застосовувати їх самостійно або у складі підрозділів [56]. З огляду на це офіцери – керівники основних підрозділів охорони державного кордону мають бути готові за потреби прийняти рішення про застосування зброї, спецзасобів і сили для протидії порушника. Самостійність офіцера в межах визначених прав і покладених обов'язків є важливою передумовою успішного керівництва прикордонними підрозділами [45].

Офіцер-прикордонник повинен також уміти формувати у персонала внутрішню готовність виконувати завдання з охорони кордону в напружених і небезпечних для життя умовах, успішно виходити із складних ситуацій і зберігати в критичні моменти самовладання, діяти активно, наполегливо, відповідно до переконань і моральних принципів поведінки [19].

Управлінська діяльність офіцера-прикордонника включає дві складових: потребнісно-мотиваційну (потреба, мотив, мета, спосіб) й операційно-діяльнісну (активність, діяльність, дія, операція).

Управлінська складова професійної діяльності офіцера-керівника обумовлена складністю та багатофункціональністю задач.

Керівник прикордонного підрозділу повинен одночасно бути кваліфікованим психологом, щоб забезпечити належний морально-психологічний клімат у підрозділах, формувати у персонала психологічні якості, управляти підрозділами, навчати й виховувати підлеглих.

Результати вивчення функцій і змісту управлінської діяльності персоналу основних підрозділів Охорони державного кордону свідчать, що вона має багатоплановий комплексний характер. Управлінська діяльність – найбільш активний елемент професійної діяльності офіцера-прикордонника, нерозривно пов'язаний з ним. Її зміст впливає з вимог і основних закономірностей діяльності з Охорони державного кордону [32].

Особливості управління основними підрозділами охорони державного кордону обумовлено змістом завдань, які повинен виконувати керівник відділу прикордонної служби. Такими особливостями є:

організація управління органами охорони державного кордону відповідно до чинного законодавства України, зокрема законів «Про державний кордон України», «Про Державну прикордонну службу України» і «Про оперативно-розшукову діяльність» та ін. [9,10,11];

особлива державна і суспільна значущість завдань з охорони державного кордону, високий рівень колективної й особистої відповідальності за безпеку на державному кордоні, за долі підпорядкованого персоналу, за зброю і техніку [31];

багатоплановий комплексний характер управлінської діяльності персоналу органів охорони державного кордону, що охоплює роботу щодо підтримання постійної готовності органів охорони державного кордону до дій, організацію оперативно-службової діяльності з охорони кордону, керування силами і засобами при виконанні поставлених завдань, організацію морально-психологічної підготовки персоналу й ін. [26];

необхідність постійного вирішення складних проблем щодо організації охорони державного кордону, що передбачає з'ясування і вивчення обстановки, прийняття управлінського рішення, планування роботи щодо його виконання, організацію виконання управлінського рішення, аналіз виконання рішення і коригування практичної діяльності та прогнозування [34.;

незвичність і новизна ситуацій, різкі зміни обстановки на державному кордоні, а також у межах прикордонної території, небезпека життю та

здоров'ю, особливо при затримці озброєних правопорушників державного кордону, значна інтенсивність навантажень, необхідність своєчасного й якісного виходу з екстремальної ситуації, що потребують високого напруження фізичних і психічних сил прикордонників;

відповідність індивідуальних якостей керівника підрозділу поставленим цілям, завданням і функціям професійної діяльності, а також високий рівень вимог до особистісних якостей керівника основних підрозділів охорони державного кордону [45].

Окрім цього, результати аналізу нормативно-правових документів й особливостей управлінської діяльності офіцерів-прикордонників дозволяють стверджувати, що зміст підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до управління основними підрозділами Охорони державного кордону зумовлено специфікою завдань оперативно-службової діяльності та має охоплювати сукупність теоретичних знань щодо організації оперативно-службової діяльності з охорони кордону, керування силами й засобами при виконанні поставлених завдань, організацію морально-психологічної підготовки персоналу й ін. [38].

Загалом можна вести мову про такі основні вимоги щодо підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до управління основними підрозділами Охорони державного кордону як складової частини їх професійної підготовки:

обумовленість цілей і завдань підготовки до управління основними підрозділами охорони державного кордону соціальним замовленням суспільства, визначеним у нормативних документах;

необхідність урахування при організації професійної підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до управління основними підрозділами охорони державного кордону цілей, завдань, характеру та специфіки їх професійної управлінської діяльності.

2.3. Дослідження організації управлінської діяльності Відділу прикордонної служби «Запоріжжя»

Предмет адміністрування - передбачення, організацію, розпорядництво, погодження і контроль [19]. Змістом управління ООДК є цілеспрямована діяльність органів управління, керівного складу та підрозділів управління відділу щодо створення умов для забезпечення реалізації підрозділом покладених на нього повноважень, підтримання його в готовності до виконання завдань [41].

В юридичній літературі законодавство покладає на відповідні органи виконання тих чи інших управлінських функцій, у зв'язку з чим в органі виникає право й обов'язок здійснювати управлінські функції” [40]. Функції управління не вважаються складовими елементами та не знаходять свій прояв у компетенції органів управління, де закріплюються лише повноваження щодо виконання тих чи інших функцій, які покладені на органи управління.

Дати вичерпний перелік функцій управління дуже важко. З одного боку, це загальні для всіх систем «наскрізні» функції, з іншого, конкретні, які застосовуються до окремих систем управління. Функції поділяють на загальні та приватні; загальні та особливі; загальні та спеціальні (спеціалізовані, специфічні); загальні та конкретні; основні (важливіші) та додаткові (допоміжні, обслуговуючі) та інші [25].

Функції, які відповідають призначенню тієї чи іншої соціальної системи, називаються основними (об'єктними) функціями. Вони індивідуальні для конкретної системи, що визначається своєрідністю об'єкта впливу, особливостями суспільних відносин, що ними регулюються, це – функції системи управління [17].

На відміну від них, загальні функції управління призначені для упорядкування діяльності самої системи ООДК. Вони передбачають різні види управлінської діяльності, яка здійснюється з метою забезпечення успішного

виконання ООДК оперативно-службових завдань у встановлений термін і в будь-яких умовах обстановки. Щодо індивідуальних, загальні функції управління носять вторинний, допоміжний характер. Будь-яка з них є відособленою, відносно самостійною часткою управлінської діяльності, продуктом процесу розподілу праці та спеціалізації в управлінні. Інакше кажучи, це – функції процесу управління [32].

Загальна функція управління визначається, як об'єктивно необхідна, відносно самостійна частка управлінської діяльності, яка характеризується специфічним змістом, особливою просторово-часовою формою виразу [49].

Віднесення до загальних функцій управління того чи іншого виду діяльності ґрунтується на використанні ряду критеріїв. Ними є: безпосередня спрямованість даної діяльності на вирішення завдань управління; неможливість здійснення без неї управління; складність її змісту, яка передбачає виділення ряду спеціальних для конкретної функції підвидів управлінської діяльності; наявність власної методології здійснення; відносна її самостійність [22].

Проблему функцій управління розглядали багато вітчизняних і закордонних вчених, але, стосовно питань їхньої сутності та класифікації, єдиної думки немає. Звідси, перелік функцій несподіваний та суперечливий. Практично в кожній праці з управління міститься перелік управлінських функцій, який обов'язково буде хоч трохи відрізнятися від інших [35].

На наш погляд, варто звернути увагу саме на ті функції, які виконує управління діяльністю ООДК.

Важливою функцією управління діяльністю ООДК є *аналіз*, який здійснюється на різних рівнях управління, обов'язковою умовою розробки об'єктивних управлінських рішень, неодмінною умовою досягнення успіху системою в сфері її діяльності [19]. Приймаючи рішення, начальник ООДК зобов'язаний усвідомити завдання та оцінити обстановку, яка склалась на ділянці відповідальності. В ході аналізу необхідно враховувати зібрані та узагальнені дані про: ознаки підготовки до протиправної діяльності; місця

правопорушень; нові схеми, способи та маршрути протиправної діяльності; причини та умови, що сприяють правопорушенням на державному кордоні та контрольованому прикордонному районі. Оцінці підлягають також можливі об'єкти (напрямки) підвищеної уваги, які встановлені на основі аналізу ризиків [26] шляхом прогнозування.

Завдання прогнозування полягає у виявленні можливих варіантів розвитку для наступної оптимізації планів» [12].

Передбачити планом очікувані в процесі управління ситуації та шляхи їх вирішення без прогнозування і моделювання неможливо, тому, складати план, суб'єкт управління починає на підставі прогнозу.

Звичайно, прогноз – ще не план, але він потрібний для наукового планування. Прогноз і план мають певну спільність – допомагають знайти оптимальне управлінське рішення.

Прогнозування – наукова основа не тільки планування, воно є основою будь-якого управлінського рішення: спрямовуючи на уявне моделювання яких-небудь дій, воно є стадією передпланової роботи [30].

Прогнозування дає керівнику ООДК інформацію про майбутній стан системи та керованих об'єктів, передбачає вивчення їх стану в минулому та теперішньому. Оцінивши обстановку, начальник відділу робить висновки:

хто, коли, де, за допомогою кого, яким чином (способом) та з використанням яких засобів може здійснити протиправні дії на ділянці кордону та в пунктах пропуску через державний кордон;

які канали протиправної діяльності можуть використовуватися;

на яких напрямках зосередити основні зусилля; які завдання визначити оперативним засобам та інспекторам прикордонної служби;

яких заходів вжити для забезпечення режиму державного кордону, режиму в пункті пропуску, контролю за дотриманням прикордонного режиму;

які прикордонні наряди призначити на охорону кордону та з яким завданням; як здійснювати пропуск осіб та транспортних засобів у пункті пропуску;

категорія осіб і транспортних засобів, які слід піддати ретельному прикордонному контролю; як використовувати озброєння та техніку, службових тварин; як використовувати громадські формування з охорони громадського порядку та державного кордону; які питання передбачити під час організації взаємодії, всебічного забезпечення, управління і роботи з особовим складом [37].

Планування забезпечується розвиток системи управління і передбачає наступні види управлінської діяльності: визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності та засобів їх досягнення [15].

За результатами прогнозування, начальник ООДК приймає рішення на здійснення оперативно-службової діяльності, складає календарний план службових дій та документально оформлює його [19].

Організація формує відповідні відносини і підтримує їх на відповідному рівні. Вона забезпечується проектуванням організаційних структур, створенням системи інформації, підбором, розстановкою, навчанням та вихованням кадрів, координуванням діяльності, матеріально-господарчого, технічного, фінансового та інших видів забезпечення [10]. Під час управління діяльністю ООДК здійснюється організація служби зміни прикордонних нарядів, взаємодії, всебічного забезпечення, збирання даних обстановки та роботи з персоналом. Сюди ж відноситься проведення прикордонного розрахунку, службових нарад та постановка завдань підлеглим [5].

Іноді організацію не вважають самостійною функцією, мотивуючи це тим, що організаційна робота притаманна будь-якій функції. Але на цій підставі можна виключити планування і контроль, оскільки вони певною мірою також виявляються при реалізації інших функцій. Очевидно, що в подібних випадках «проникнення» окремих функцій в інші має характер засобів, інструмента вираження цих функцій. Функції управління не є відособленими одна від одної, вони можуть входити як певна частина одної в іншу [7, с. 63].

Регулювання – це забезпечення оперативності управління, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх впливів на неї. Воно передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування, навчання особового складу до дій в конкретних ситуаціях. Після організації оперативно-службової діяльності ООДК здійснюється поточне управління службою, яке включає: безперервне управління службою ООДК; уточнення взаємодії, уточнення (за потреби) прийнятого рішення у разі зміни обстановки, чи прийнятті окремого рішення та уточнення завдань структурним підрозділам [5, с. 54–58].

Контроль сприяє об'єктивній оцінці зробленої роботи та визначенні шляхів підвищення її ефективності. Він включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів з встановленими нормативами, вжиття заходів, які спрямовані на усунення недоліків. Функція контролю в управлінні діяльністю ООДК полягає у перевірці несення служби зміни прикордонних нарядів, контролі за виконанням поставлених завдань та профілюванням ризиків, оцінці та узагальненні результатів служби, підведенні підсумків оперативно-службової діяльності ООДК за певний період [5, с. 54–58].

Виконання функцій ООДК є оперативно-службовою діяльністю відділу прикордонної служби [34]. Управління оперативно-службовою діяльністю ООДК полягає у своєчасній організації оперативно-службової діяльності, керівництві нею впродовж визначеного терміну та постійному контролю за її здійсненням [23].

В цілому ж, управлінський цикл являє собою просторово-часову форму вияву загальних функцій управління діяльністю ООДК. Здійснення кожної з них передбачає, безумовно, обидва етапи і практично всі стадії управлінського циклу, оскільки будь-який вид управлінської діяльності включає і встановлення мети, і прийняття та організацію виконання відповідних рішень.

Зміст управлінської діяльності пов'язаний з місцем ООДК в загальній системі органів держави. Із збільшенням обсягів та ускладненням діяльності об'єктивно виникла потреба в спеціалізації окремих посадових осіб та

підрозділів на виконання однієї чи декількох функцій управління. У Державній прикордонній службі України (далі – ДПСУ) апарат управління включає ряд підрозділів: штабних, кадрових, інформаційних, матеріально-технічних і т. д. Ці функціональні підрозділи та їх співробітники в межах власної компетенції ведуть підготовчу, допоміжну, технічну роботу із здійснення окремих функцій управління діяльністю ООДК. В цілому ж їх реалізація досягається спільними зусиллями всього апарату управління ДПСУ.

Для вдосконалення організаційного забезпечення функцій управління, розробляються Стратегія розвитку Державної прикордонної служби України та Концепція інтегрованого управління кордонами [37].

Високий рівень професійної компетентності управлінців забезпечує ефективну діяльність будь-якого підприємства. В нинішніх умовах господарювання найбільш значущим в роботі організації є якісне управління людьми, оскільки саме кадри є тим ресурсом, що забезпечує зростання результативності роботи всього трудового колективу.

Ефективне керування можливе за умови постійного забезпечення професійного зростання управлінців різних рівнів та раціональної організації їх праці, а це потребує використання сучасних форм і методів відбору, розміщення, оцінки і розвитку професійних компетенцій керівників усіх рівнів управління.

Велика кількість проведених досліджень щодо основних аспектів організації управлінської праці, її особливостей та принципів керування серед вітчизняних та закордонних вчених дозволила сформувати якісну поведінкову модель що направлена на формування такого рівня кваліфікації, який би відповідав встановленим вимогам організації, та прояву активності в бажанні до самореалізації в своїй професійній діяльності.

Умови воєнного стану кардинально змінили управлінську працю керівників, оскільки потребують використання адаптивних засобів впливу на підлеглих з метою забезпечення відповідної організації праці.

На сьогоднішній день, реалії війни вносять свої непередбачувані корективи щодня. Процес своєчасної адаптації має бути дуже швидким. Розробка превентивних заходів щодо означених подій можлива лише за умови ефективної роботи керівного складу організації.

Нині, щоб своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, будь-яка організація має впроваджувати нові підходи в управлінні. Оскільки саме від керівництва залежить результативність роботи команди в стратегічній перспективі.

Управлінська праця є розумовою, оскільки її результативність напряду залежить від рівня компетенції керівництва, що її забезпечує. Дієвість прийнятих управлінських рішень залежить від якісного складу управлінського персоналу, його досвіду, особистісних рис, кваліфікаційного рівня [1].

Серед питань, що вирішуються менеджером в щоденній роботі є фінансово-економічні, організаційно-координаційні, соціально-психологічні, технічні та правові, і т. інше.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища створюють невизначеність ситуації при прийнятті управлінських рішень, які потребують відповідної ініціативності, професійної та управлінської компетентності, креативності, відповідальності за прийняті рішення та стрес стійкості.

Управлінська праця передбачає інтенсивність та різноманіття видів діяльності, велику кількість контактів, втручання ззовні [2].

Керівник, навіть якщо він не є власником активів організації має бути готовим до адміністрування, знатися на всіх аспектах виробничої діяльності, мати стратегічне бачення, володіти інформацією про всі зміни в ринковій ситуації і вміти приймати обґрунтовані рішення щодо адаптації організації у відповідь на зміни, використовувати інструменти економічного та системного аналізу, забезпечувати професійне зростання не тільки себе, а й своїх підлеглих.

Можливість керівника реалізувати управлінські функції напряду залежить від професійності використання ним всіх методів управління, вміння

приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо способу впливу на своїх підлеглих. Використання різноманітних стилів управління обумовлене невинним бажанням менеджера до саморозвитку та самовдосконалення в процесі професійного зростання.

Основною складовою результативності роботи організації є управління персоналом, оскільки вона забезпечується вмінням управлінця забезпечувати співпрацю всіх членів трудового колективу, їх навчання, інформування та мотивування.

За своїм змістом управлінська робота менеджера передбачає вплив на поведінку та вчинки співробітників, забезпечуючи їх орієнтацію на досягнення спільних цілей. За характером ця робота обумовлює наявність взаємодії та співпраці між менеджером та підлеглими для роботи в команді. Управлінська діяльність менеджера також залежить від цього бажання та натхнення працювати не тільки над своїм особистим розвитком, але й забезпечувати розвиток своїх підлеглих, підтримуючи їх в цьому бажанні [3].

У сучасній науковій думці можна виокремити різноманітні підходи як до визначення поняття управлінської праці, так і до встановлення сутності цієї категорії. З урахуванням специфічних відмінностей щодо змісту управлінської праці вченими охарактеризовано велику кількість підходів щодо встановлення сутності даного поняття.

В реаліях сьогодення управлінська праця вітчизняних менеджерів передбачає не тільки високу інтенсивність та інформаційну насиченість розумової діяльності, але й потребує значних часових витрат щодо забезпечення отримання, аналізу та систематизації інформації.

В умовах війни не менш важливим є вміння керівника турбуватися не тільки про забезпечення невинного зростання прибутковості діяльності організації, але й про сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, про психічне здоров'я своїх підлеглих на тлі психологічно-емоційного виснаження людей. А це потребує постійного підвищення

кваліфікації, рішучості та креативності в умов регламентації свого робочого часу.

Завдяки ефективній організації управлінської праці на підприємстві забезпечується координація управління трудовими та виробничими взаємовідносинами. Позитивний результат від впровадження раціональної організації управлінської праці на підприємстві буде можливий лише за умови її обґрунтованого комплексного впровадження у поєднанні із заходами щодо вдосконалення виробничих технологій, матеріально-технічного забезпечення та організації виробництва.

Висновок до розділу 2

На основі визначень управлінських функцій і можливостей поточне дослідження мало на меті зрозуміти й оцінити сприйняття керівників.

Проевдене опитування інтерв'ю керівників різних компаній. Під час співбесід ми поставили кілька запитань, виходячи з керівних ролей і можливостей. Було помічено, що керівники приділяють найбільше значення «Створенню інноваційної культури» в організації. По-друге, вони відзначили, що «тайм-менеджмент» відіграє життєво важливу роль у щоденній діяльності керівників. По-третє, керівництво компаній вважає, що «ефективна комунікація» позитивно впливає на їхній успіх. І, нарешті, «прийняття рішень» — ще одна важлива здатність керівників досягати цілей.

Керівник-офіцери хочуть ефективно використовувати свій час для досягнення організаційних цілей. У цьому відношенні, якщо вони проходять відповідні тренінги та проводять такі тренінги для свого персоналу, це може мати значний вплив на їхній успіх.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

3.1. Самоменеджмент як один з напрямків вдосконалення організації управлінської праці

Керівник - офіцер зобов'язаний вести свій колектив у певному напрямі, а в умовах повномасштабного вторгнення це робити вкрай дуже складно. Сьогодні до керівників-офіцерів висуваються високі вимоги. Керівнику характерні професійні знання галузі діяльності та наявність певних знань. Зростання вимог, які пред'являються до керівників, висувають завдання для пізнання себе та виховання в собі якостей, що зберігають витривалість та високу працездатність. Кожен офіцер-керівник повинен навчитися використовувати свої можливості і обґрунтовано використовувати наукові процеси в професійній управлінській діяльності у сучасних умовах. В цьому йому може допомогти самоменеджмент.

Самоменеджмент передбачає послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи у повсякденній практиці, щоб оптимально і з сенсом використовувати свій час. Головною метою самоменеджменту є максимальне використання своїх можливостей в процесі керування своїм життям та подолання перешкод, як на роботі, так і в особистому житті.

Самоменеджмент це техніка, що передбачає постановку професійної мети, її досягнення, організацію своєї праці, правильне використання часу та результативну взаємодію з колегами.

Самоменеджмент – це напрям в менеджменті, який забезпечує підвищення ефективності управлінської праці за рахунок досягнення особистих і професійних цілей.

Самоменеджмент – це мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями із метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх.

Послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці, з оптимальним використанням ресурсів для досягнення цілей – це самоменеджмент.

Виходячи з проведених досліджень, можливо визначити завдання самоменеджменту, а це:

- ефективно керувати власним життям та трудовою діяльністю, використовуючи свої сильні сторони;
- успішно долати проблеми, що виникають на роботі;
- налагодження комунікацій з керівництвом та колегами;
- зберігати високу працездатність та стресостійкість;
- ефективно впливати на трудову поведінку окремих співробітників та груп.

Самоменеджмент являє собою послідовне використання практичних рекомендацій щодо оптимального використання свого робочого часу в процесі управління. Офіцер-керівник має максимально ефективно оперувати своїми можливостями в організації своєї роботи, усвідомленого керування та несприятливого впливу зовнішніх факторів.

Найважливіше завдання керівника – визначити напрям своєї роботи та належно її організувати. Аналіз результатів діяльності підприємств доводить, що успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від ефективного управління керівників. Його обов'язок полягає в тому, щоб належним чином організувати і власну роботу, оскільки від ефективності керівника залежить успішний результат діяльності всього підприємства. Сучасні керівники підприємств повинні мати такі якості, як високий професіоналізм, освіченість, комунікабельність, компетентність, вміння працювати в колективі і керувати

їм, уміння ефективно розпоряджатися своїм часом тощо. Відсутність у керівника цих якостей призведе до неефективного виконання роботи, втрати робочого часу, перевтоми, збільшиться завантаженість роботою, а це негативно позначиться на якості роботи. Застосування самоменеджменту, як вважають вчені, дозволить уникнути ризиків. Знаючи свої сильні та слабкі сторони, займаючись собою, керівник навчиться керувати собою, а також своїм часом. Ґрунтуючись на аналізі літературних джерел, можна сказати, що самоменеджмент складається з таких елементів: - самоврядування. У процесі самоврядування відбувається розподіл власних ресурсів без шкоди оточуючим та з користю для себе; - саморозвиток. Знаючи свої можливості, керівник приходить до висновків, у яких областях рівень професіоналізму недостатньо високий, завдяки чому отримує можливість розвиватися даному напрямку; - самоконтроль. Вміти оцінити та коригувати свою діяльність; - самореалізація. Вміти проявити себе згідно своїх можливостей, а також довести на що здатний, спираючись на творчі здібності;

- самоаналіз. Завдяки самоменеджменту людина може об'єктивно проаналізувати свої можливості, ресурси та компетенції;

- планування та облік свого часу. Керівник повинен максимально використовувати свій час;

- реалізація цілей. Внаслідок практично реалізованого самоменеджменту керівник отримує користь.

Діяльність офіцера - керівника ефективна, якщо вона відбувається в умовах застосування всіх елементів самоменеджменту.

За результатами діагностики колективу та особливостей підприємства Відділу прикордонного Впровадження самоменеджменту необхідно розпочинати з всебічної. Це дозволить керівникам сформулювати цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент. Регулярний моніторинг ефективності самоменеджменту дозволить генерувати і впроваджувати адекватні методи розвитку та регулювання цього процесу.

Самоврядування – це управління собою. Процес самоврядування служить шляхом безпосередньої участі керівника в розробці стратегії розвитку підприємства. Самоврядування висуває такі компоненти як делегування повноважень з управління на нижні рівні, що дозволяє звільнити робочий час; функціональний перерозподіл завдань менеджменту; автоматизація праці управлінця; передача частини відповідальності та повноважень тощо. Самоврядування може допомогти будь-якому керівнику направити їх у правильний напрямок. В нинішніх умовах важливо, щоб керівники приймали вірні рішення та швидше втілювали його в життя. Самореалізація керівника можлива за умови, що він вірить у своє призначення, бачить у ньому сенс. Без усвідомлення керівника своїх здібностей, переваг самореалізація не може здійснитись. Самореалізація керівника пов'язана з наявними у нього знаннями, вміннями та навичками, що дозволяють йому виконувати трудову діяльність та вибудовувати відносини з персоналом. Параметри, що визначають умови самореалізації керівника у професійній діяльності – це: - ступінь усвідомлення свого особистісного потенціалу; - ступінь адекватності професійного вибору; - рівень розвитку виробництва, здатний забезпечити доступність для керівника професійного вибору; - сформованість у керівника уявлень про самореалізацію як про місію по відношенню до персоналу та суспільства. Дослідження показують, що робота керівника корисна і змістовна тоді, коли він має ділові якості. Усвідомивши власні обмеження, керівник може визначити способи вдосконалення тих параметрів, які здаються недостатньо розвиненими щодо його ефективної діяльності. Тому необхідний самоаналіз власної ефективності свої якостей до сучасних вимог. Самоменеджмент передбачає прагнення до саморозвитку керівника. Основним орієнтиром саморозвитку служать критерії ефективного управління: - можливості керувати собою; - особисті цінності; - чіткі особисті цілі; - особисте зростання; - навички вирішувати проблеми; – винахідливість та здатність до інновацій; - висока здатність впливати на оточуючих; - знання сучасних управлінських підходів. Дефіцит робочого часу, його постійна нестача на вирішення всіх

запланованих завдань — проблема, з якою стикаються багато керівників. Дефіцит робочого часу має конкретні причини, усвідомивши і усунувши які можна істотно «розширити» робочий день. Планування і аналіз часу допоможе звести появу причин до мінімуму. Вміння планувати робочий час важливе для керівника. Для ефективного управління часом існують різні методи: метод Альпи, принцип В. Паретто, матриця Д. Ейзенхаура, АБВ-аналіз та ін. На думку вчених, практичне використання методів сприяє досягненню бажаних результатів з найменшими зусиллями.

Дуже часто керівник нездатний визначити цілі, які несумісні із сучасністю. Тому у будь-якій організації незамінним працівником можна назвати керівника, який визначає цілі та завдання організації, координує їх. Уміння правильно виставляти пріоритети завданням – цінний навик, який допоможе керівнику завжди виконувати роботу в заздалегідь обумовлені терміни. Завдяки застосування всіх елементів самоменеджменту, керівник реалізує свої здібності, самовдосконалюється, тим самим робить свій внесок у розвиток підприємства та суспільства.

Висновки на сучасному етапі самоменеджмент, як структурна одиниця менеджменту, стає все більш професійно досліджуваним і якісно розвивається. Самоменеджмент грає значну роль розвитку організації, оскільки мета самоменеджменту у тому, щоб максимально використовувати можливості не тільки для досягнення ефективних результатів організацій, а також для керівників. Оволодівши технологією самоменеджменту, керівник отримує інструмент, який дозволяє йому розвиватися, розкрити свій потенціал, свої можливості та ресурси, стати професіоналом у своїй справі, успішною не тільки у професії, а й у особистому житті, людиною, у якої на все вистачає часу і він скрізь встигає. Перспекти вивчення досліджень. Доцільно продовжити аналіз самоменеджменту як складової професійного розвитку персоналу. Подальша перспектива наукових досліджень у цьому напрямі пов'язана з пошуком ефективних інструментів і методів застосування самоменеджменту для персоналу організацій.

3.2. Використання тайм- менеджменту в роботі офіцерів-керівників

Належне управління часом дозволяє людям досягати робочих і особистих цілей, планувати завдання, визначати пріоритети, усувати руйнівні ефекти та підвищувати ефективність роботи та продуктивність.

Аналіз показав, що три чверті керівників усвідомлюють цінність свого часу. Більше половини залучених керівників намагаються регулярно переглядати свій порядок денний, щоб визначити усунення прогалин у використанні часу та уникнення повторення непродуктивних практик. Лише половина керівників

намагаються у вільний час не думати про роботу. Найбільше часу витрачають керівники у своїй роботі з адміністрацією. Активізація впровадження ІКТ (інформаційні та комунікаційні технології) в роботі керівника забезпечує підвищення ефективності розподілу та використання робочого часу керівника. Мета орієнтації, позитивна мотивація, систематичне навчання та розвиток керівників – ключові передумови ефективної управлінської праці та продуктивності керівників, їх ефективного управління часом.

Чотири складові ефективності.

Бажання — потрібно мати сильне бажання контролювати свій час і досягнути максимальної ефективності.

Концентрація — зосередитися на ефективних методах управління часом, поки вони не стануть звичкою.

Рішучість — треба бути готовим вистояти перед лицем усіх спокус, аж до однієї стає ефективним тайм-керівником. Бажання зміцнює рішучість. Дисципліна—це найважливіший ключ до успіху в житті. Не треба бути дисциплінованим, щоб встигнути керувати - практикуйте дисциплінованість все життя. Ефективна дисципліна – це готовність змусити себе заплатити а

ціною, робити те, що ви знаєте, що повинні робити, коли виповинен це зробити, подобається вам це чи ні. Це критично важливо для успіху [56].

В рамках практичної координаційної діяльності з підвищення загальної ефективності діяльності використовується: формальний канал спілкування для того, щоб оперативно і ефективно координувати всі дії. Здійснення координаційної діяльності в належному стані диції отримує результат узабезпечує підвищення ефективності та результативності діяльності всередині компанії.

На ефективність роботи керівника впливає багато факторів [61].

Існує значна взаємозалежність між ефективністю роботи і стилем керівництва керівника [58].

Розмір організації є важливою детермінантою характеру управлінської роботи. Обсяг управлінської роботи в організації досить великий, охоплює функціональні плани, плани підрозділів і безліч зовнішніх проблем [58].

Керівнику ніколи не вистачає часу, щоб зробити все, за що він відповідає. Незважаючи на це, він залишається відповідальними за роботу всіх своїх підрозділів [6].

Керівники поєднують свої посадові обов'язки з тим що вони люди [7]. Гарний керівник систематично визначає пріоритети, проактивно планує та використовує взаємодії з важливими зовнішніми зацікавленими сторонами для мотивації дій. Найкращі керівники також навчають свій персонал допомагати керувати енергією керуючого так само продумано, як своїм часом, запобігати «енергетичним спадам» та планувати інтервали для практики відновлення (наприклад, час із родиною та друзями, фізичні вправи, читання). Це гарантує, що керівники встановлять темп, який вони зможуть підтримувати протягом марафону зусилля, а не згоріти, бігаючи знову і знову [8].

Людський капітал і його ефективна робота є невід'ємною частиною діяльності

з точки зору досягнення цілей і сталості. Через те, що управлінська робота є

актуальною для всіх стратегічних систем і процесів у компаніях, важливою є її ефективність. Ефективне управління часом підвищує продуктивність, полегшує планування, забезпечує це завдання виконуються на найвищому рівні, допомагає розставляти пріоритети та досягати важливих завдань, і сприяє досягненню поставлених цілей [11].

Навички тайм-менеджменту, технологічна підготовленість, комп'ютерна грамотність - основні якості для керівників [12]. Управління часом і стратегічне планування - ключ до успіху [13]. Тайм -менеджмент це поведінка, що має на меті досягнення ефективного використання часу при виконанні певної цілеспрямованої діяльності.

Загалом, тайм -менеджмент стосується діяльності, яка сприяє ефективному використанню часу, що повинно призвести до підвищення продуктивності і зниження стресу [57].

Зараз існує великий інтерес до кращого розуміння того, як можна керувати часом, що допомагає боротися з дефіцитом часу. Люди постійно борються з бажанням робити багато речей з надто обмеженим ресурсом. Це призвело до підвищення оцінки продуктивності і зайнятості [15]. Зазвичай кінцевою метою тайм-менеджменту є максимізація активності — якомога більше видів діяльності, завдань [56,57].

Продуктивність — це час, який працівник активно проводить у своїй роботі для досягнення бажаних результатів, передбачених посадовою інструкцією [18].

Золоте правило продуктивності: найкращий спосіб досягти найбільшого — вибрати одне завдання для роботи. Тільки фокусуєтесь на виконанні завдання, не відволікаючись і не виконуючи багато завдань одночасно. Вимкніть все, що може заважати і працюйте над завданням, поки воно не буде виконане [20]. Підвищення продуктивності праці керівників як людей, які мають вміння та навички, необхідні кожному з них, можуть бути досягнуті шляхом належного управління часом [21]. Підтримання порядку на робочому місці вважається одним із найважливіших інструментів тайм-менеджменту.

Акуратна та організована робота в середовищі дозволяє працювати більше, в вищій якості, за менший час і з більшою концентрацією. Організоване робоче середовище підвищує як ефективність, так і продуктивність [1].

Ще одним інструментом управління часом є навчання. Академічна прокрастинація негативно пов'язана з тайм-менеджментом, а також із неефективністю навчання [23].

Ефективність керівництва можна визначити через ефективне управління часом [24].

Ефективний тайм-менеджмент в роботі керівника – це важлива передумовою для досягнення часткових цілей, а також стратегічного розвитку організації. У рамках тайм-менеджменту можна виділити три категорії людей. Погляд першої групи такий що для досягнення успіху необхідний тайм-менеджмент. Друга група розглядає управління часом- як непотрібне, а третя група хотіла б змінити реалії щодо управління часом, але має апроблеми з концентрацією, а потім наполегливістю [25].

Ефективність роботи пов'язана зі здатністю працівників знати поставлені цілі, досягати їх очікувань і досягти цілей, або виступити стійкоюнабір завдань для організації.

Ефективність роботи безпосередньо пов'язана з ефективністю працівників [26]. Урбан описує особиста ефективність як співвідношення досягнутих результатів і витраченого часу їх. Крім того, це співвідношення між часом, присвяченим «справжній роботі», і загальним часом проведеним на роботі. Через низьку особисту ефективність спостерігається витрати значної кількості годин на роботу. За умови, якщо коефіцієнт особистої ефективності нижче 25%, то людина повинна почати серйозно підвищувати свою особисту ефективність [27].

Методи і прийоми, використані при плануванні та організації власної роботи є важливою складовою професійної діяльності керівника.

професійна компетентність. Ефективні технології можуть скоротити втрату часу, зменшити стрес, поєднати роботу та особисте життя, підвищити особисту продуктивність і працювати з більшою самореалізацією [28].

Дві третини керівників беруть свою роботу додому (увечері або у вихідні) і 41% керівників не відчують балансу між приватним та професійним життям.

Врівноваження роботи та особисте життя керівника є важливим заходом забезпечення раціональної постановки цілей, виконання завдань, боротьба з руйнівними факторами та забезпечення ефективності роботи [29]. Сударсан опичав баланс між роботою та особистим життям, як гармонізувати роботу й позаробоче життя, намагаючись перепроникнути в кожен сферу життя кожного співробітника. Баланс між роботою та особистим життям або покращує самих працівників або підвищує продуктивність компанії [30].

Стилі управління мають значний вплив на якість роботижиття (QWL), а не тільки пом'якшення несприятливі наслідки ІКТ, але також сприяння стабільній продуктивності та співробітникам продуктивність [31].

Використання ІКТ може допомогти покращити продуктивності [32,33], але це також може призвести до дедалі більш проникних кордонів між роботою та сіприватним життям.

ІКТ можуть вразити логіку професіоналізму за рахунок підвищення якості виконання роботи з домінуючою управлінською логікою, що робить акцент на поєднанні людиною цілей управління [34]. Організації вимагають автономії та самокерованості співробітників за допомогою гнучких операцій і низьких ієрархій, де навчання збільшується та відповідальність самих осіб і команді зустрічається на практиці без сильного контролю над організацією [35].

3.3. Підвищення ефективності процесів паспортного контролю в аеропортах за допомогою моделі виявлення об'єктів R-CNN

Поточний стан технології паспортного контролю в аеропортах базується насамперед на ручних процесах. Співробітники паспортного контролю вручну перевіряють документи, що посвідчують особу пасажирів, порівнюючи інформацію документа з даними в комп'ютерній системі аеропорту.

Однак цей метод може бути повільним і схильним до людських помилок, оскільки прикордонники можуть мати труднощі з читанням інформації в документі або правильним порівнянням її з комп'ютерними даними. Однією з поширених проблем під час паспортного контролю є довгі черги. Коли процеси паспортного контролю повільні, пасажирів можуть бути змушені довго чекати, перш ніж вони зможуть пройти контроль.

Це може спричинити значні затримки пасажирів і рейсів, а також призвести до додаткових витрат для аеропортів. Помилки при введенні даних також є поширеною проблемою в процесах паспортного контролю. Співробітники паспортного контролю можуть допускати помилки під час введення інформації про ідентифікаційний документ пасажирів в комп'ютерну систему аеропорту.

Ці помилки можуть призвести до додаткових затримок для пасажирів і додаткових витрат для аеропортів. Ручна перевірка документів, що посвідчують особу, також є поширеною проблемою. Офіцери паспортного контролю можуть мати труднощі з перевіркою дійсності документів, що посвідчують особу пасажирів, що може призвести до додаткових помилок і затримок для пасажирів і аеропортів. Традиційні процеси паспортного контролю часто повільні, схильні до людських помилок і можуть спричинити затримки та додаткові витрати для аеропортів і пасажирів. Тому важливо знайти рішення для покращення цих процесів, щоб забезпечити безперебійну та безпечну подорож для всіх. Деякі з останніх методів паспортного контролю

в аеропортах включають використання сканерів паспортів, камер розпізнавання обличчя, біометричних технологій, таких як райдужна оболонка ока та розпізнавання відбитків пальців, а також штучний інтелект (AI) системи контролю ідентифікації. Ці методи дозволяють швидко та точно ідентифікувати мандрівників, таким чином покращуючи ефективність та безпеку процесів паспортного контролю. Технології розпізнавання обличчя особливо корисними, оскільки вони можуть ідентифікувати мандрівників, не знімаючи масок, що особливо важливо в контексті пандемії COVID-19. Машинне навчання та існуючі методи виявлення об'єктів на зображеннях. ML у режимі реального часу – це техніка для впровадження машини навчальні моделі для виконання завдань у реальному часі, тобто шляхом відповіді на підказки швидким та ефективним способом.

Це можна досягти за допомогою алгоритмів ML, які можуть швидко працювати над отриманими даними, або за допомогою архітектур реального часу для безперервної обробки даних. Існує кілька варіантів використання ML у реальному часі, таких як розпізнавання мовлення, розпізнавання обличчя, виявлення руху, моніторинг стану здоров'я, керування промисловими процесами та автономне керування транспортним засобом. Існують проблеми з впровадженням систем машинного навчання в реальному часі, такі як необхідність обробки великої кількості даних у режимі реального часу, потреба впоратися з невідповідностями та помилками часу в вхідні дані, а також необхідність забезпечення надійності та безпеки даних.

Існує кілька методів впровадження систем машинного навчання в реальному часі, наприклад, використання моделей розподіленого машинного навчання, використання архітектур ШІ периферійних обчислень, використання нейронних мереж паралельної обробки та використання низьких Моделі машинного навчання із затримкою 18. Виявлення об'єктів на зображеннях є активною дослідницькою областю. Існує кілька методів виявлення об'єктів на зображеннях, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Традиційні методи, такі як локальні дескриптори, такі як HOG і

текстурні особливості, а також машини підтримки векторів (SVM) 20, широко використовувалися для виявлення об'єктів. Однак ці методи мають обмежену продуктивність для об'єкта виявлення за різних умов освітлення, різної орієнтації об'єктів або оклюзій. CNN 21 стали важливим проривом у виявленні об'єктів у комп'ютерному зорі, оскільки вони можуть автоматично вивчати відповідні особливості об'єктів на зображеннях, що робить їх ефективнішими, ніж традиційні методи.

Потім CNN було розширено до таких підходів, як Mask R-CNN, YOLOv5, EfficientDet 22 і SSD 23 для виявлення об'єктів у реальному часі, які мають ще кращу продуктивність. Vehicular Ad Hoc Network (VANET) є підмножиною ширшої системи Інтернету речей (IoT) і вважається ключовим напрямком досліджень інтелектуальних транспортних технологій. Це також розглядається як ключова технологія для майбутніх автономних автомобілів, оскільки транспортні засоби повинні мати можливість спілкуватися один з одним, щоб працювати автономно та безпечно. VANET має потенціал для покращення безпеки дорожнього руху, управління дорожнім рухом, навігації водія та зменшення викидів парникових газів, дозволяючи автомобілям приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення. Використання систем VANET 24-27 потенційно може сприяти підвищенню ефективності та безпеки процесів паспортного контролю в аеропортах, дозволяючи пасажиром спілкуватися в режимі реального часу з адміністрацією аеропорту. Стандарти якості аеропорту IATA.

Стандарти IATA — це набір критеріїв і стандартів, які визначають якість послуг, що пропонуються аеропортами в усьому світі. Вони розроблені, щоб забезпечити пасажиром безпечні, ефективні та комфортні подорожі, а також екологічно чисте управління. Стандарти IATA регулярно оновлюються, щоб відобразити останні тенденції та розробки в галузі авіаперевезень, і визнані міжнародним еталоном якості обслуговування аеропорту. Аеропорти можна оцінювати та ранжувати відповідно до рівня відповідності стандартам якості

IATA, які охоплюють такі аспекти, як безпека, ефективність, комфорт пасажирів, чистота, управління навколишнім середовищем.

У цій сфері стандарти зосереджені переважно на якості та ефективності процесів паспортного контролю пасажирів. Стандарти IATA вимагають, щоб аеропорти забезпечували адекватні засоби для паспортного контролю, такі як черги, достатньо довгі, щоб прийняти велику кількість пасажирів, сучасне та ефективне обладнання для перевірки, а також навчений і кваліфікований персонал для обробки проїзних документів пасажирів, як показано в таблиці 3 нижче .

Крім того , стандарти IATA також заохочують аеропорти впроваджувати інноваційні рішення для підвищення ефективності та безпеки процесів паспортного контролю, такі як використання передових технологій, таких як системи розпізнавання облич або інформаційні технології для покращення керування чергами та скорочення часу очікування пасажирів. Дотримуючись цих стандартів якості аеропорту IATA в зоні паспортного контролю, аеропорти можуть покращити обслуговування пасажирів і підвищити свою репутацію в якості надання послуг найвищого рівня, забезпечуючи при цьому безпеку та безпеку мандрівників. Презентація підходу на основі R-CNN для вирішення проблем паспортного контролю в аеропортах

Підхід машинного навчання в реальному часі до вирішення проблем паспортного контролю в аеропортах полягає у використанні алгоритмів AI для автоматизації та оптимізації процесів паспортного контролю. Алгоритми ML можна використовувати для автоматизації перевірки інформації в документах, що посвідчують особу пасажирів.

У цьому документі R-CNN використовуватиметься для розпізнавання символів, щоб автоматично зчитувати інформацію документа, що засвідчує особу, і перехресно перевіряти її з даними, що зберігаються в комп'ютерній системі аеропорту. Згорточна нейронна мережа CNN є типом нейронної мережі, який використовується для розпізнавання зображень, розпізнавання символів, розпізнавання мови та інших завдань, пов'язаних із комп'ютерним

зором. CNN широко використовуються для розпізнавання обличчя завдяки їхній здатності вловлювати складні характеристики на зображеннях. CNN засновані на шарах нейронів, розташованих у пірамідній архітектурі, де верхні шари з'єднані з нижніми.

Етапи R-CNN,

- Попередня обробка зображення: зображення змінюються та нормалізуються відповідно до вхідних даних нейронної мережі.

- Вилучення функцій: функції зображення виділяються за допомогою фільтрів згортки, шарів об'єднання та шарів нормалізації.

- Створення запропонованої області: запропоновані області генеруються за допомогою алгоритмів виявлення шаблонів, таких як вибіркового пошуку, щоб ідентифікувати можливі області, що містять об'єкти на зображенні.

- Виділення функцій для кожної запропонованої області: особливості кожної запропонованої області виділяються за допомогою тих самих фільтрів згортки, шарів об'єднання та шарів нормалізації, які використовуються для всього зображення.

- Класифікація: витягнуте обличчя використовується для впорядкування запропонованих регіонів у різні категорії об'єктів за допомогою класифікаторів SVM або нейронних мереж.

- Прогноз: запропоновані регіони потім позначаються та класифікуються за результатами класифікації.

- Коригування ваги: відрегулюйте вагові коефіцієнти нейронної мережі за допомогою зворотного поширення, щоб мінімізувати помилку передбачення.

Запропонований підхід для виявлення паспортів використовує модель виявлення об'єктів R-CNN і систему сегментації зображень на основі CNN. Цей підхід забезпечує точне та швидке виявлення об'єктів разом із покращеною ідентифікацією та локалізацією цікавих областей, тим самим мінімізуючи шум і помилкові спрацьовування.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Процес удосконалення організації управлінської праці – це приведення трудової діяльності людей у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності і рівня відповідальності. Важливу роль у підвищенні продуктивності праці і показників прибутковості підприємства відіграє організація праці на науковій основі.

Організація праці є координаційною складовою частиною систем управління трудовими і виробничими стосунками в підприємстві. Найбільшого ефекту від упровадження раціональної організації праці на підприємстві можна досягти лиш у тому разі, якщо вона здійснюватиметься в комплексі з науково обґрунтованими заходами, що сприяють удосконаленню технологічних процесів, матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва та управління. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення питань і конкретизацію основних напрямів раціональної організації праці працівників підприємств відповідно до галузевої специфіки виробництва і обліку впливу мотиваційних чинників на зростання продуктивності праці.

Основними напрямками удосконалення управлінської праці Відділу прикордонної служби «Запоріжжя» за допомогою прийомів самоменеджменту нами запропоновано:

1. Розвиток концептуального мислення, правильного визначення пріоритетів при розподілі завдань між підлеглими та плануванні власного робочого часу.
2. Підвищення рівня мотивації до професійного та особистісного саморозвитку та самовдосконалення. При цьому мотивація до саморозвитку має бути усвідомленою потребою в безперервному самовдосконаленні, а не визначатися вимогами вищого керівництва).
3. Удосконалення конфліктологічної компетентності менеджера, яка передбачає здатність до впровадження заходів по недопущенню конфліктів за рахунок чіткого розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності,

цілеспрямованої діяльності по створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, справедливості та об'єктивності щодо оцінки роботи кожного підлеглого.

4. Удосконалення навичок ефективного планування та організації управлінської діяльності, яке сприятиме раціональному використанню найціннішого ресурсу – часу. Практичне оволодіння методами впорядкування планів робочого часу (матриця Ейзенхауера, принцип Парето, метод «Альпи», ABC-аналіз) Відділом прикордонної служби «Запоріжжя» стане важливою навичкою тайм-менеджменту, що сформує здатність офіцерів-прикордонників до якісного планування часу на першочергові заходи.

Започаткування навчальних курсів з лідерства, де будуть готуватися мотивовані і відповідальні офіцери-прикордонники з розвиненими лідерськими якостями, власним баченням вирішення проблеми і широким спектром знань, дозволить детально ознайомитися із закордонним досвідом щодо військового тайм-менеджменту і практичного застосування найбільш ефективних його методів і технік.

Впровадження сучасних методів паспортного контролю в аеропортах: використання сканерів паспортів, камер розпізнавання обличчя, біометричних технологій, таких як райдужна оболонка ока та розпізнавання відбитків пальців, а також штучний інтелект системи контролю ідентифікації дозволяють швидко та точно ідентифікувати мандрівників, таким чином покращуючи ефективність та безпеку процесів паспортного контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк [та ін.] // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2019.– Вип. 2. – С. 163-174.
2. Баєва О. В, Новальська Л.О. Основи менеджменту: практикум. К.: Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
3. Безкоровайна С.В. Управління організацією в умовах ринку. Актуальні проблеми економіки - 2007, №6, с. 31-34.
4. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2015 – 240
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
6. Будняшевська Д.А. Організація і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Актуальні проблеми економіки підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доп. 5 Ювілейної наук.-прак. Конф. Студ. Та молод.вчених з між народ.участю., 12 листопада 2020р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 50-54.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
8. Гірняк О.М. Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначенн: науково-технічний збірник Української академії друкарства «Наукові записки». – 2006. – №2(10). – С. 45 – 52.
9. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
10. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. – К.:КНЕУ, 2010. – 276 с.

11. Довгань Л. Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
12. Дяків, О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015 с. 223-234.
13. Закон України «Про державний кордон України»
14. Закон України «Про Державну прикордонну службу України»
15. Закон України «Про державний кордон України»
16. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління Економіка і менеджмент культури.– 2016. – № 2. – С. 30–33. – URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf (дата звернення 20.12.2023)
17. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. — № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення 15.12.2023)
18. Кравченко В. О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р.– 165 с.
19. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Інтеллект-Захід, 2012. – 345с.
20. Монастирський, Г. Л. Менеджмент організації : навч.-метод. компл.. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 119 с.
21. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : підручник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
22. Мосійчук І.В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_20. (дата звернення 20.12.2023)

23. Наказ Міністерство внутрішніх справ України Про затвердження Інструкції про службу прикордонних нарядів Державної прикордонної служби України від 19.10.2015 № 1261 Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства внутрішніх справ № 178 від 09.03.2021
24. Осовський О. А. Особливості управлінської діяльності в трансформаційний період розвитку України: вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215-224.
25. Погорєлова Т.О., Ігнатєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. –133 с.
26. Попович, Т. Діагностична самооцінка діяльності в системі управління якістю організації. Економічний аналіз : зб. нау Маковецька І.М., Виноградня Д.С., 2021
- к. Праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2012. – Вип. 11, ч.2. – С. 387-391.
27. Попович, Т. М. Моделювання досконалої діяльності організації в контексті управління якістю . Ефективна економіка : електрон. вид. –2015. – № 7. - С.34-46
28. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. К.: – 2016. – № 1. – С. 158-162
29. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. – Харків, 2013. – 496 с.
30. Рибачок Д.А. Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 травня 2020р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 273-276.
31. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і

- практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. С. 28–30.
32. Скібіцька Л. І., Скібський О.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. - 416 с.
33. Стадник В., Йохна М. Менеджмент: навчальний посібник- К.: Академія, 2013. - 463 с.
34. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. ІваноФранківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 336 с.
35. Стратегічне управління: навч.-метод. комплекс / уклад. В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 213 с.
36. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2015. - 240с.
37. Чайка Г.Л., Шепелюк Г.О. Організація діяльності менеджера: навчальний посібник. К.: Знання, 2007. – 420 с.
38. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник/. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
39. Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettua: Alma Talent. Kananen, J. 2015. Online research for preparing your thesis: a guide for conducting qualitative and quantitative research online. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
40. Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Viro: NotePad Ay.
41. Latham, G.P. 2018. Becoming the evidence-based manager: making the science of management work for you. London: Nicholas Brealey Publishing.
42. Mäki, T.; Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
43. Müller-Stewens, G. 2019. The new strategist: shape your organization and stay ahead of change. London: KoganPage.
44. Stern, S. & Cooper, C. 2018. Myths of Management: what people get wrong about being the boss. London: KoganPage.

- Kragt, D. & Guenter, H. 2018. Why and when leadership training predicts effectiveness: The role of leader identity and leadership experience. *Emeral Insight. Journal.* <https://www-emeraldcom.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2016-0298/full/html>
45. Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.
46. Thomas, W.; Hujala, A.; Laulainen, S.; McMurray, R. 2019. The management of wicked problems in health and social care. New York: Routledge.
47. Pamela, N. Prince & Dwight W. Mihalicz. 2019. Manager effectiveness, employee engagement, and client-based organizational outcomes in a mental health setting. *Healthcare Management Forum*, vol. 32, 2: pp. 84-87. <https://journals-sagepubcom.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0840470418814854>
48. Park, H. & Faerman, S. 2018. Becoming a manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. *Sage Journals* <https://journals-sagepubcom.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0275074018785448>
49. Plakhotnik, M. 2017. First-time managers: increasing chances of their success before the promotion. Volume 49, issue 3. *Emeral Insight.* <https://www-emeraldcom.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-10-2016-0070/full/html> Accessed 26th
50. Subburaj, A. & Sangeera, M. & Rekha, H.A. 2020. The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A study of Maldivian Tourism Sector. *Sage Journals.* <https://journals-sagepubcom.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1177/0972150920915315>