



УДК 351.746.1

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-61-78](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-61-78)

**Глуздань Олексій Петрович** кандидат військових наук, начальник кафедри прикордонної безпеки факультету підготовки керівних кадрів, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, тел.: (067) 404-57-27, <https://orcid.org/0000-0002-69786-5833>

**Мальцев Андрій Юрійович** кандидат педагогічних наук, доцент, начальник кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, тел.: (097) 696-39-38, <https://orcid.org/0000-0001-8761-271X>

**Довгань Валерій Іванович** доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, старший науковий співробітник науково-дослідного відділу, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, тел.: (067) 960-13-45, <https://orcid.org/0000-0002-5435-5451>

**Залож Віктор Вікторович** кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, вул. Шевченка, 46, м. Хмельницький, 29000, тел.: (067) 400-88-66, <https://orcid.org/0000-0001-8974-8661>

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОВЕДЕННЯ САМОАНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті розглянуті методичні підходи до проведення самоаналізу ефективності стилю управління керівників прикордонного відомства. Авторами розглядаються принципи ефективного управління шляхом порівняння їх із різними випадками управління неефективного. Матеріал статті допоможе керівникам отримати відповіді на основні питання, що пов'язані з практикою управління, об'єктивно оцінювати різні підходи до підвищення ефективності власної управлінської праці та більш виважено аналізувати стилі управління, що використовуються ними зараз.



Шляхом проведення самоаналізу керівники зможуть дізнатися про те, що знижує та що підвищує ефективність управління. Отриманий позитивний досвід сприятиме збільшенню вкладу керівника в діяльність органу Державної прикордонної служби України та підвищенню ймовірності того, що його кар'єра в цій організації буде успішною.

Стиль управління керівника пропонується описати, виділивши основні елементи (показники), кожен з яких є складовою або конкретною його характеристикою. До них елементів (показників) авторами статті віднесено: ініціативу; вміння працювати з інформацією; захист своєї думки; прийняття рішень; вирішення конфліктів та критичний аналіз. Усі шість елементів мають важливе значення з точки зору забезпечення ефективного управління, оскільки жоден з елементів не може компенсувати відсутність чи надлишок будь-якого іншого.

За результатами проведеного самоаналізу, пропонується загальний опис стилю управління, що використовується керівником, та рекомендації для зміни поведінки (розвитку стилю).

**Ключові слова:** Державна прикордонна служба України; керівник; стиль управління (керівництва); самоаналіз ефективності; методичний апарат; рекомендації щодо розвитку.

**Hluzdan Oleksii Petrovich** Candidate of Military Science (Ph. D.), Head of the Department of Border Security, Commanding Staff Training Faculty, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Shevchenka St., 46, Khmelnytsky, 29000, tel.: (067) 404-57-27, <https://orcid.org/0000-0002-69786-5833>

**Maltsev Andrii Yuriyovych** Candidate of Pedagogic Science (Ph. D.), Associate Professor, Head of the Department of National Security and Management, Commanding Staff Training Faculty, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Shevchenka St., 46, Khmelnytsky, 29000, tel.: (097) 696-39-38, <https://orcid.org/0000-0001-8761-271X>

**Dovhan Valeriy Ivanovych** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Senior Researcher of the Research Department, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Shevchenka St., 46, Khmelnytsky, 29000, tel. : (067) 960-13-45, <https://orcid.org/0000-0002-5435-5451>

**Zalozh Viktor Viktorovich** Candidate of Military Science (Ph. D.), Associate Professor, Associate Professor at the Department of National Security and Management, Commanding Staff Training Faculty, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Shevchenka St., 46, Khmelnytsky, 29000, tel.: (067) 400-88-66, <https://orcid.org/0000-0001-8974-8661>



## METHODICAL APPROACH TO CONDUCTING SELF-ANALYSIS OF THE MANAGEMENT STYLE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT STAFF OF THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE BODIES

**Abstract.** The article describes methodical approach to conducting self-analysis of the management style efficiency of the border agency managers. The authors consider the principles of effective management by comparing them with various cases of ineffective management. The material of the article will help managers get answers to the main questions related to management practice, objectively evaluate different approaches to increasing the efficiency of their own management work, and more carefully analyze the management styles they are using now.

By conducting self-analysis, managers will be able to learn about what reduces and what increases the effectiveness of management. The positive experience that manager has gained earlier will promote increasing of the manager's contribution to the activities of the State Border Guard Service of Ukraine and rising the probability that his career in this organization will be successful.

It is proposed to describe the administrator's management style by highlighting the main elements (indicators), each of which is a component or a specific characteristic of it. The authors of the article describe the following elements (indicators): initiative; ability to work with information; protection of one's opinion; decision-making; conflict resolution and critical analysis. All six elements are essential in terms of ensuring effective governance, as no one element can compensate for the absence or excess of any other.

Based on the results of the self-analysis, a general description of the management style used by the manager and recommendations for changing behavior (style development) are offered.

**Keywords:** State Border Guard Service of Ukraine; manager; management style; self-analysis of the efficiency; methodological apparatus; recommendations for the development.

**Постановка проблеми.** Сучасний менеджмент вимагає від керівника органу Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) системного мислення та вміння оптимізувати процеси і технології управлінської діяльності, витрати ресурсів, розвивати підлеглих та підвищувати ступінь їх залучення до управління. При аналізі природи управлінської діяльності керівника органу ДПСУ необхідно враховувати специфічні особливості цього виду діяльності [1] – [3]. Слід розуміти, що «...робота в сфері управління несумісна з бажанням керівника зробити все самому, ефективне управління припускає здатність керівника



розділити з підлеглими своє бачення проблеми, мотивувати їх для досягнення поставленої мети, тобто не керувати людьми, а керувати разом з людьми» [4].

Ми дуже часто задаємо питання «Як визначити особисту ефективність керівника та його стилю управління (керівництва) підпорядкованим колективом?» Щоб зробити висновок, наскільки ефективний той чи інший керівник, потрібні мати певні показники та критерії, що дозволяють провести оцінювання.

Оцінювання ефективності управління соціально-технічними системами, якою є орган ДПСУ, по суті залишаються мало дослідженими. Тому виділити основні показники та критерії оцінювання ефективності управління є достатньо складною проблемою. Треба вирішити, що брати за основу: управлінську діяльність керівника, результати діяльності колективу, який він очолює, особливості виконавців чи щось ще?

Іноді можна почути такі слова: «Хороший керівник, але колектив підібрався нікудишній, спробуй, досягти з ним високих результатів». Про інших керівників доводиться чути: «Сам він нічого собою не представляє, але колектив у нього відмінний, завдяки йому і процвітає».

У цих міркуваннях відображені полярні точки зору на ефективність управління. Але їх можна об'єднати, якщо взяти до уваги як діяльність самого керівника, так і показники ефективності колективу, який він очолює. Тому цілком імовірно, що не мають рації ті, хто намагається відокремити успішну або, навпаки, погану роботу колективу від дій його керівника.

Що може завадити керівнику бути ефективнішим? На наше переконання, головна перешкода ефективності керівника це схильні звички, що склалися. Для того щоб підвищити свою ефективність, керівнику необхідно вміння проводити самоаналіз своєї управлінської діяльності, особливо стилю управління (керівництва) підпорядкованим колективом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід відзначити, що питання визначення показників діяльності управлінців розглядалися багатьма науковцями [1] – [9]. Різноманітність поглядів передусім зумовлена специфікою системи управління персоналом в організації, яка, з одного боку, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а з іншого – залежить від параметрів кожного окремого оцінювання – мети, виконавців, методу дослідження, часових меж, характеру результатів тощо.

На основі аналізу зазначених наукових праць виділено такі аспекти оцінювання керівників: якість поставлених цілей, планів, їх відповідність критеріям розвитку організації; мотивація і стимулювання праці персоналу; складність виконуваних керівником функцій; професійні, ділові якості керівника, кваліфікація, стиль керівництва; особистісні якості керівника; організаторські здібності; якість виконання керівником своїх ролей тощо.



Разом з цим, дослідженню питань методичних підходів до проведення самоаналізу стилю управління керівним складом органів ДПСУ ще не приділено достатньої уваги. Тому потреба у розробці методичних підходів до оцінювання власного стилю управління досі залишається актуальною.

**Мета статті.** Розробити методичний підхід до проведення самоаналізу ефективності стилю управління керівного складу органів ДПСУ.

**Виклад основного матеріалу.** Характер управління багато чому визначає успіх чи невдачу у діяльності будь-якої організації, у т.ч. органу ДПСУ. Ефективне управління сприяє створенню атмосфери участі та колективної прихильності до цілей діяльності органу ДПСУ, в якій її персонал отримує стимул до подолання перешкод та досягнення максимальних результатів. Активна участь персоналу органу ДПСУ стає можливою, при умові, що кожен співробітник чітко уявляє свою роль і місце в діяльності організації. Співробітники надають один одному підтримку такого роду, яка характерна для колективів із високим ступенем злагодженості. У міру того, як члени колективу набувають досвіду, відбувається підвищення їхнього професійного рівня, завдяки чому зростають їхні шанси на просування по кар'єрних сходах. В результаті цього задовольняються потреби органу ДПСУ у досягненні певних цілей, персонал отримує вигоду від активнішої участі в діяльності організації, розширюються можливості для «зростання» кадрів тощо.

Одні люди вважають, що навчитися ефективному управлінню практично неможливо, інші вважають, що здатність до керівництва – це вроджена якість, тобто вона або є, або її немає. Ще одна категорія людей вважає, що управлінню можна навчитися, але вчитися слід заново. Якщо погодитися з усіма подібними твердженнями, треба повністю відкинути ідею навчання, щоб ефективніше працювати. Хоча всі ці переконання базуються на ціннісних уявленнях, в їх основі лежать помилкові посилки про особливості та характер навчання людини.

На практиці ефективним методам управління людьми можна вчитися з таким самим успіхом, як люди вивчають правила дорожнього руху або опановують будь-які інші практичні вміння.

У статті авторами розглядаються принципи ефективного управління шляхом порівняння їх із різними випадками управління неефективного. Матеріал статті допоможе керівникам отримати відповіді на основні питання, що пов'язані з практикою управління. Шляхом проведення самоаналізу керівний склад органу ДПСУ може дізнатися про те, що знижує та що підвищує ефективність управління. Отриманий позитивний досвід сприятиме збільшенню вкладу керівника в діяльність органу ДПСУ та підвищенню ймовірності того, що його кар'єра в цій організації буде успішною.

Найефективнішим методом проведення самоаналізу слід вважати порівняння обговорюваного у статті матеріалу з реаліями управління, що



здійснюється. Матеріал статті допоможе керівникам органів ДПСУ більш об'єктивно оцінювати різні підходи до підвищення ефективності власної праці та більш виважено аналізувати стилі управління, що використовуються ними зараз.

Під стилем управління (керівництва) будемо розуміти сукупність найбільш характерних і сталих прийомів, що використовуються керівниками в процесі управлінської діяльності. Це сукупність процесів взаємодії між керівником та підлеглим, діяльність, що спрямована на спонукання співробітників к досягненню поставленої мети шляхом впливу на індивідуальну та колективну свідомість [2]; [4]; [9].

Незважаючи на те, що управління є складним процесом, його можна описати, виділивши основні елементи (показники), кожен з яких є складовою або конкретною його характеристикою. Саме ці елементи можна піддавати окремому аналізу і до них авторами статті віднесено: ініціатива; вміння працювати з інформацією; захист своєї думки; прийняття рішень; вирішення конфліктів та критичний аналіз. Усі шість елементів мають важливе значення з точки зору забезпечення ефективного управління, оскільки жоден з елементів не може компенсувати відсутність чи надлишок будь-якого іншого.

Зазначені елементи управління коротко описуються п'ятьма висловлюваннями, що характеризують різні підходи до управління. Дуже важливо звернути увагу на те, що всі висловлювання типу А відносяться до одного і того ж стилю управління (керівництва), що справедливо і для висловлювань типу В, С, D, E.

Дані висловлювання відіграють ключову роль при оцінюванні ефективності управління як процесу взаємодії людей, що працюють разом заради досягнення цілей органу ДПСУ, тому, аналізуючи той чи інший вислів, слід задати собі питання: «Чи не я це?», «Чи не вдаюся я до подібної практики?», «Чи слід цей стиль управління вважати правильним?», «Якою мірою я повинен акцентувати увагу на використанні цього стилю?» тощо.

Відповідно до зазначеного, для проведення самоаналізу рівня розвитку стилю управління у статті пропонується методичний апарат оцінювання керівниками власного стилю, надано коротку характеристику дій керівника, якому притаманний даний стиль, та рекомендації щодо його зміни.

Для формування якісних і кількісних критеріїв оцінювання елементу (показника), що характеризує стиль управління в статті використано багатоінтервальну дискретну вербально-числову шкалу Харрінгтона, яка складається з п'яти інтервалів одиничного відрізка, що характеризують ступінь наближення до деякого ідеалу: дуже висока (0,8 – 1,0); висока (0,63 – 0,8); помірна (0,37 – 0,63); низька (0,2 – 0,37); дуже низька (0 – 0,2).

1. *Ініціатива (E<sub>ініц</sub>)*. Ініціатива потрібна у тих випадках, коли зусилля спрямовуються на певну діяльність або на те, щоб розпочати діяльність, якою



досі не займалися, або на те, щоб припинити процеси, що відбуваються, змінити напрямок докладання або характер зусиль. Керівник органу ДПСУ може виявляти ініціативу або її уникати в умовах, коли інші чекають на нього конкретних дій. Опис і кількісні значення елемента (показника) рівня прояву ініціативи наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Опис і кількісні значення показника рівня ініціативи

	Опис елемента (показника)	Опис рівня	Кількісне значення показника ( $E_{ініц}$ )
<b>A</b>	Я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки необхідно, щоб утриматись на посаді	Дуже низький	0,2
<b>B</b>	Я спонукаю себе і підлеглих до більш активних дій	Низький	0,37
<b>C</b>	Я прагну підтримуватись рівномірного темпу діяльності	Помірний	0,63
<b>D</b>	Я роблю такі дії, які допомагають підлеглим і підтримують їх дії	Високий	0,8
<b>E</b>	Я витрачаю енергійні зусилля та інші активно і охоче мене підтримують. Надаю важливого значення організації діяльності підлеглих і всіляко заохочую тих, хто схвалює мою ініціативу	Дуже високий	1,0

2. *Вміння працювати з інформацією* ( $E_{прац.інф}$ ). Зазначене вміння дозволяє керівнику органу ДПСУ отримувати факти (данні) з різних джерел інформації. Одні керівники можуть мати дуже низький рівень інформованості про якість роботи і не надавати великого значення пошуку інформації. Інші навпаки – надавати важливого значення цьому питанню і всіляко прагнути до максимуму інформації про процеси, що відбуваються. Опис і кількісні значення елемента (показника) вміння працювати з інформацією наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

### Опис і кількісні значення показника вміння працювати з інформацією

	Опис елемента (показника)	Опис рівня	Кількісне значення показника ( $E_{прац.інф}$ )
<b>A</b>	Мені достатньо тих фактів і даних, які отримую	Дуже низький	0,2
<b>B</b>	Я досліджую факти, різні точки зору підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і бути впевненим, що підлегли не допускають помилок	Низький	0,37



<b>С</b>	Я сприймаю те, що відбувається, перевіряючи та оцінюючи факти, точки зору та позиції підлеглих у разі виникнення видимих розбіжностей	Помірний	0,63
<b>Д</b>	Я ще раз перевіряю інформацію, яку отримав від інших, і дякую підлеглих, коли впевнений в правильності їх позиції	Високий	0,8
<b>Е</b>	Я збираю інформацію та перевіряю її істинність. Я прошу підлеглих висловлювати думки та ідеї, відмінні від моїх, і завжди уважно вислуховую їх. Дякую підлеглих, коли можу переконатися в правильності їх позиції. Я безперервно переоцінюю власні уявлення та інформацію, а також дані, точки зору інших, прагнучі знайти оптимальне рішення	Дуже високий	1,0

3. *Захист своєї думки ( $E_{зах.дум}$ )*. Захист своєї думки передбачає наявність у керівника певної позиції. Керівник органу ДПСУ може мати сильну позицію, але вважати при цьому небезпечним для себе відстоювати свою точку зору. І навпаки, керівник може уникати відстоювати свої погляди внаслідок відсутності або слабкості позиції. Іноді керівник може приймати ту чи іншу точку зору, щоб стати в опозицію або отримати якусь перевагу. Опис і кількісні значення елемента (показника) рівня захисту своєї думки наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

**Опис і кількісні значення показника рівня захисту своєї думки**

	Опис елемента (показника)	Опис рівня	Кількісне значення показника ( $E_{зах.дум}$ )
<b>А</b>	Я дотримуюсь власної точки зору, проте висловлюю тільки тоді, коли мене запитують. Я уникаю займати чиюсь сторону і намагаюся не розкривати своїх думок, відношення та ідей	Дуже низький	0,2
<b>В</b>	Я захищаю власну точку зору та ідеї, навіть якщо це пов'язано із запереченням поглядів оточуючих	Низький	0,37
<b>С</b>	Я висловлюю свою позицію та ідеї стримано та сприймаю погляди інших, не роблячи остаточного висновку	Помірний	0,63
<b>Д</b>	Я враховую думки та ідеї інших, хоч і не без застережень	Високий	0,8
<b>Е</b>	Я дотримуюсь сильних переконань, вважаю важливим висловлювати свою позицію. Дозволяю висловлювати свої погляди іншим та здатний змінити свою думку у разі більш раціональної точки зору оточуючих	Дуже високий	1,0

4. *Вирішення конфліктів ( $E_{вир.конф}$ )*. Виникнення конфліктів дуже ймовірно у випадках, коли люди висловлюють свої думки, різні точки зору на об'єкт



конфлікту. Залежно від способу вирішення конфлікту можуть бути дисфункціональними (руйнівними) або функціональними (конструктивними). Керівник, який здатний правильно управляти конфліктом, викликає до себе повагу і навпаки – нездатність керівника до конструктивного вирішення проблеми конфлікту викликає зниження його авторитету, а іноді вороже ставлення до нього. Опис і кількісні значення елемента (показника) рівня управління конфліктами наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

#### Опис і кількісні значення показника рівня управління конфліктами

	Опис елемента (показника)	Опис рівня	Кількісне значення показника ( $E_{\text{вир.конф}}$ )
<b>A</b>	Я залишаюся нейтральним та прагну не втручатися у конфліктну ситуацію	Дуже низький	0,2
<b>B</b>	Коли виникає конфлікт, я намагаюся припинити його або довести перевагу своєї точки зору	Низький	0,37
<b>C</b>	Якщо конфлікт виникає, то я намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх	Помірний	0,63
<b>D</b>	Я уникаю створення конфліктних ситуацій, але коли вони виникають, я «згладжую гострі кути» в ім'я єдності колективу	Високий	0,8
<b>E</b>	У разі виникнення конфлікту я намагаюся визначити причини, що породили його, щоб усунути джерело конфлікту. Висловлюю подяку підлеглим за те, що вони висловили свої думки	Дуже високий	1,0

5. *Прийняття рішень* ( $E_{\text{пр.реш}}$ ). Саме рішення є основою управління органом ДПСУ. Рішення може прийматися одноосібно керівником, або керівник може залучати підлеглих до його підготовки, або надавати право прийняття рішень підлеглим. Опис і кількісні значення елемента (показника) рівня прийняття рішень наведено у таблиці 5.

Таблиця 5

#### Опис і кількісні значення показника рівня прийняття рішень

	Опис елемента (показника)	Опис рівня	Кількісне значення показника ( $E_{\text{пр.реш}}$ )
<b>A</b>	Я надаю іншим повноваження щодо прийняття рішення або дійти згоди щодо того, що відбувається	Дуже низький	0,2
<b>B</b>	Я надаю важливого значення ухваленню власного	Низький	0,37



	рішення і рідко піддаюся впливу інших		
<b>С</b>	Я прагну до відповідних рішень, з якими згодні більшість співробітників	Помірний	0,63
<b>Д</b>	Я прагну прийняття рішень, що сприяють підтримці хороших відносин між співробітниками, і заохочую членів колективу приймати самостійні рішення, коли це можливо	Високий	0,8
<b>Е</b>	Я надаю важливого значення прийняттю раціональних рішень. Останнє слово я залишаю за собою і щиро прагну, щоб мої рішення були зрозумілими і прийняті підлеглими	Дуже високий	1,0

6. *Критичний аналіз (E<sub>кр.ан</sub>)* Під критичним аналізом розуміємо сукупність корисних способів та прийомів досліджень та вирішення проблем діяльності органу ДПСУ, які постають перед кожним виконавцем або колективом загалом при виконанні тих чи інших завдань. Навчання на основі отриманого досвіду, критичного аналізу та зворотного зв'язку є основою більш ефективної роботи з людьми за їх участю. Опис і кількісні значення елемента (показника) рівня критичного аналізу наведено у таблиці 6.

Таблиця 6

**Опис і кількісні значення показника рівня критичного аналізу**

	Опис елемента (показника)	Опис рівня	Кількісне значення показника (E <sub>кр.ан</sub> )
<b>А</b>	Я уникаю зворотного зв'язку	Дуже низький	0,2
<b>В</b>	Я звертаю увагу підлеглих на недоліки чи нездатність впоратися з тим чи іншим завданням	Низький	0,37
<b>С</b>	Я даю неформальні або непрямі оцінки інформації щодо вдосконалення роботи, що надходить через зворотний зв'язок	Помірний	0,63
<b>Д</b>	При отриманні позитивних результатів я заохочую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв'язку	Високий	0,8
<b>Е</b>	Я заохочую зворотний зв'язок для підвищення ефективності діяльності. Реагую на результати діяльності підлеглих і розраховую на те, що вони будуть реагувати на мої зауваження, тому що вони спрямовані на покращення їхнього положення	Дуже високий	1,0

Розглянуті шість елементів (показників), що характеризують той чи інший стиль управління, які представлені у вигляді висловлювань, надають



зможу оцінити ефективність стилю управління керівника під час вирішення завдань, що стоять перед органом ДПСУ.

Загальна математична модель розрахунку ефективності стилю управління ( $E_{ст.упр}$ ) матиме такий вигляд:

$$E_{ст.упр} = \frac{E_{ініц} + E_{прац.інф} + E_{зах.дум} + E_{вир.конф} + E_{пр.ріш} + E_{кр.ан}}{6}, \quad (1)$$

Градація і кількісні значення показника ефективності стилю управління керівника органу ДПСУ наведено у таблиці 7.

Таблиця 7

**Загальна градація і кількісні значення показника ефективності стилю управління керівника органу ДПСУ**

Ефективність стилю управління	Інтервал в якому знаходиться значення показника ефективності стиля управління $E_{ст.упр}$	Умовна назва стилю
Дуже висока	[0,80...1,00)	«командне управління»
Висока	[0,63...0,80)	«соціальне управління»
Помірна	[0,37...0,63)	«маніпулятивне управління»
Низька	[0,20...0,37)	«директивне управління»
Дуже низька	0,2	«примітивне управління»

На підставі отриманих результатів нижче наведено опис поведінки керівника відповідного стилю управління, вплив стилю управління на його кар'єру та рекомендації щодо зміни поведінки (удосконалення стилю).

### 1. «Командне управління»

*Опис поведінки керівника:* прямий та щирий; впевнений у собі; рішучий; здатний приймати рішення; працездатний; шукає дані для прийняття рішень; концентрує увагу на реальних проблемах; послідовний; відкрито порушує питання; вірить у можливість виконання завдань; дотримується високих стандартів; знаходить першопричину проблеми; прагне нововведень; має відкритий характер; позитивний; чітко розставляє пріоритети; здатний до критичного аналізу; ставить високі, але досяжні цілі; каже, що думає; розкутий; має високий рівень компетентності; заохочує активну участь підлеглих у справах органу ДПСУ; неогоїстичний.

*Вплив стилю управління на кар'єру.*



Люди, які використовують цей стиль, оцінюються вищим керівництвом як найнадійніші і здатні постояти за інтереси організації. Дослідження свідчать про те, що найбільш інтенсивне кар'єрне зростання відбувається у тих керівників, які практикують цей стиль

*Рекомендації щодо зміни поведінки (удосконалення стилю).*

Ваш стиль дуже ефективний і майже досконалий. Тому, зміна поведінки не потрібна, дотримуйтеся даного стилю і в подальшому.

## **2. «Соціальне управління»**

*Опис поведінки керівника:* приємний у спілкуванні; уважний; уникає негативних моментів; не може відмовити; поважний; уникає розбіжностей; не скупиться на похвалу та компліменти; завжди готовий надати допомогу; надмірно довіряє підлеглим; відчуває докори совісті з найменшого приводу; любить говорити приємні та глибокодумні речі; чутливий, уразливий; любить співчувати та втішати; запобіжний і м'якосердий; прагне гармонії людських відносин; не робить закидів; перш ніж висловити свою думку, вислуховує інших; уникає висловлювати спірні судження; йде на поступки, щоб заслужити схвалення підлеглих.

*Вплив стилю управління на кар'єру.*

Керівник цього стилю може розраховувати на хорошу кар'єру доти, доки вимоги до показників результативності не стануть надто високими.

*Рекомендації щодо зміни поведінки (удосконалення стилю).*

*Мотивація.* Коли керівник поводить відповідно до високих стандартів і чекає того ж від інших, то він може розраховувати на повагу та підтримку підлеглих. Разом з цим, якщо Ви виявляєте ввічливість та співчуття до інших, то пам'ятайте, що, хоча для Вас це є засіб досягнення внутрішнього комфорту, інші можуть вважати це «показухою».

*Ініціатива.* Не стримуйте себе перед початком роботи. Не відкидайте хорошу можливість під приводом «краще не треба», а дійте за принципом «я мушу». Не слід виявляти надмірну обережність, прагнучі домогтися схвалення вищим керівництвом виконання поточних завдань. Об'єктивно оцініть те, що Ви можете робити на свій розсуд, а не домагайтеся затвердження Ваших дій вищим керівництвом.

*Вміння працювати з інформацією.* Більш ретельно готуйтеся до всіх нарад. Це підвищить Ваше почуття впевненості у собі, коли Ви відстоюватимете свою точку зору. Підвищуйте свою компетентність.

*Захист власної думки.* Подумки репетируйте виклад своїх переконань, щоб вони були зрозумілими, і лише після цього пояснюйте їх підлеглим. Якщо по ситуації висловлюється кілька точок зору, то беріть слово першим. Не чекайте, коли всі висловляться, тому що Вам може здатися, що Ваша думка не сподобається оточуючим. Надайте іншим можливість зрозуміти Вашу позицію,



кажучи: «Я думаю, що...» Прагніть максимальної конкретності, коли йдеться про Вашу точку зору. Якщо Ви схильні до багатослівності, говоріть відразу по суті.

*Вирішення конфлікту.* Пам'ятайте, що згладжування протиріч не вирішує проблему конфлікту, зате переконає оточуючих у Вашій слабкості. Якщо інші не погоджуються з Вами, наново сформулюйте свою позицію і попросіть опонентів пояснити, з чим вони не згодні.

*Прийняття рішень.* Не відкладайте прийняття важких чи неприємних рішень. Якщо Ви будете нерішучі у цьому плані, то цілком імовірно наростання проблем, а не їх зменшення. Не радьтеся з приводу Ваших рішень, якщо інші вважають, що Ви марнуєте їх час.

*Критичний аналіз.* Пам'ятайте, що зворотний зв'язок не повинен бути неприємним. Описуйте результати своїх спостережень за діяльністю підлеглих та викладайте свої уявлення про те, якими можуть бути наслідки цієї діяльності. Навколишні можуть відчувати прагнення допомогти Вам, коли Ви встановлюєте з ними зворотний зв'язок. Вони дадуть Вам інформацію, яка потрібна. Виявляйте перешкоди на шляху продуктивної роботи. виправлення негативних ситуацій не менш важливе, ніж посилення позитивних моментів.

### **3. «Маніпулятивне управління»**

*Опис поведінки керівника:* пристосовується; веде себе обережно; йде на компроміси; уникає відкритих сутичок; спритний; віддає перевагу обхідним шляхам, методам, що вже випробувані; спирається на прецеденти; часто вдається до переговорів і посередництву; віддає перевагу нейтралітету; не робить того, що не робилось попередниками; поєднує критику з компліментами; намагається всі розбіжності «спустити на гальмах»; завжди на боку більшості; поступається переконаннями в інтересах справи; перестраховується; очікує реакцію оточуючих.

*Вплив стилю управління на кар'єру.*

Керівники даного стилю матимуть рівні з іншими шанси піднятися по кар'єрних сходах. Вони можуть домагатися помірних службових успіхів, але малоімовірно, що на момент виходу на пенсію вони займуть в ієрархії влади становище вище за середній рівень.

*Рекомендації щодо зміни поведінки (удосконалення стилю).*

*Мотивація.* Розберіться в тому, чи реакції підлеглих на Ваші рішення дійсно свідчать про їхню повагу або вони просто погоджуються з Вашими конформістськими діями.

*Ініціатива.* Беріть на себе вирішення виникаючих проблем, не чекаючи схвалення або затвердження Вашої програми дій. Це викликає повагу.

*Вміння працювати з інформацією.* Вам слід ретельніше стежити за надходженням інформації. Перевірте ще раз своє розуміння проблеми і порівняйте з розумінням інших, щоб визначити однозначність її тлумачення.



*Захист власної думки.* Один із способів уникнути зайвої обережності – висловлювання своїх переконань, виходячи з того, що інші хочуть знати Вашу думку.

*Вирішення конфлікту.* Розбіжності можуть призвести до нових рішень, які є дуже цінними. Слід розглядати основу та логічне обґрунтування цих розбіжностей відкрито та щиро. Відкритість та щирість усувають дилему конфлікту «переможець – переможений».

*Прийняття рішень.* Важливо зрозуміти, що існують рішення, які Ви можете прийняти. Швидке прийняття рішень сприятиме зміцненню Вашого авторитету, бо підлеглі чекають на це від Вас. При оголошенні прийнятого рішення, Вас краще зрозуміють, якщо Ви поясните підлеглим підстави для прийняття рішення та систему своїх міркувань. Має сенс також доводити до відома підлеглих всі альтернативні варіанти і чому Ви їх відкинули. Будьте готові переглянути прийняте рішення, якщо співробітники висловлюють незгоду з ним і можуть знайти слабкі пункти в системі Ваших міркувань.

*Критичний аналіз.* Зворотний зв'язок дозволить Вам перевірити доцільність виконання запланованих заходів ще до того, як Ви приступите до їх реалізації. Це усуває (зводить до мінімуму) помилки. Один із способів отримання надійного зворотного зв'язку – запропонувати підлеглому викласти свою точку зору і вислухати її до кінця. Як що Ви будете позитивно сприймати зворотний зв'язок та критичний аналіз будь-яких ситуацій, Ви спонукатимете колектив вирішувати реальні проблеми, які заважають підвищенню результативності діяльності.

#### **4. «Директивне управління»**

*Опис поведінки керівника:* тримає під контролем; відсікає людей від участі в управлінні; приймає рішення та спускає його підлеглим; його рішення не підлягають обговоренню; вимогливий; розраховує на слухняність; вишукує недоліки; ставить питання так, що у дискусії чи конфлікті має бути переможцем; змушує працювати; має відповіді на всі випадки життя; виявляє нетерпіння; схильний ставити питання підлеглим у різкій формі; тримає дистанцію; прагне придушувати інших; має пробивну силу; без довгих роздумів знаходить винних у скоєнні помилок; сприймає те, що відбувається в чорно-білому кольорі; впертий, любить роль наглядча; каже підлеглим, що робити, але не каже, чому так.

*Вплив стилю управління на кар'єру.*

Численні дослідження свідчать, що кар'єрне просування керівників даного стилю характеризується середнім ступенем успіху. Всупереч очікуванням, мало хто досягає вищих ешелонів влади. З іншого боку, такі керівники частіше знаходять собі застосування більш високих рівнях ієрархії, ніж керівники, які прагнуть отримання результатів менш активно.



*Рекомендації щодо зміни поведінки (удосконалення стилю).*

*Мотивація.* Якщо підлеглі вважають за краще «брати Вам під козирок» або «обійти Вас стороною», Вам слід підвищувати ступінь їх залучення до процесу підготовки рішень і добиватися того, і відвертості з Вами. Необхідно використовувати людей як ресурси, які можуть зробити свій вагомий внесок в діяльність органу ДПСУ. Керівник повинен подолати у собі страх зробити помилку, яка часто породжується його бажанням тримати все в своїх руках, бо це сковує ініціативу співробітників, які не можуть приступити до виконання завдань, не отримавши вказівок.

*Ініціатива.* Переконайтеся, що Ви здатні домогтися активної участі співробітників у справах органу ДПСУ. Стимулюйте ініціативну підлеглих у тих сферах, які Ви раніше вважали за свою прерогативу. Спробуйте визначити причину того, чому підлеглі зберігають пасивність, коли потрібні їхні активні дії. Ретельно перевіряйте ті дії, які Ви робите самі. Переконайтеся в тому, що ви могли б досягти більш високих результатів, залучивши до управління своїх співробітників і тому не відчуваєте готовності підтримати Вас.

*Вміння працювати з інформацією.* Проконсультуйтеся з підлеглими, які можуть мати у своєму розпорядженні інформацію, потрібну Вам для прийняття рішень. Не ігноруйте інформацію (дані), джерелом яких може бути той, хто Вам не подобається. Сприймайте ідеї, які відмінні від Ваших, бо інакше Ви можете позбавити себе інформації, що має вирішальне значення для прийняття оптимальних рішень. Спробуйте оцінити справжнє значення отриманої Вами інформації.

*Захист власної думки.* Перш ніж сформулювати свою позицію, постарайтеся спонукати підлеглих довести їх погляди. Не нав'язуйте свою точку зору як остаточне рішення, висловивши своє ставлення до проблеми, попросить співробітників висловити свою думку. Намагайтеся прислухатися до підлеглих, коли вони захищають свою думку. Захищаючи свою точку зору, Ви можете досягти більшого розуміння та підтримки підлеглих, якщо вкажете на її недоліки.

*Вирішення конфлікту.* Якщо майже кожна розбіжність у поглядах призводить до виникнення конфлікту, перегляньте своє ставлення і переконайтеся, чи не сперечаєтеся заради бажання виграти. Уважно вислухайте опонентів, перш ніж сказати їм, що вони не мають рації. Не виключено, що їх підходи та спосіб аналізу анітрохи не поступаються Вашим, а можливо, і перевершують. Ігнорування інших точок зору не усуває розбіжностей, а навпаки породжує невдоволення підлеглих та обмежує Ваші можливості щодо забезпечення ефективного контролю. Створіть умови для вільного висловлювання різних точок зору замість того, щоб їх відкидати.



*Прийняття рішень.* Не поспішайте з ухваленням рішень. Залучайте до їх підготовки своїх співробітників. Беріть до уваги застереження чи незгоду з Вашою думкою, у крайньому випадку надавайте пояснення, чому Ви так не робите. Поясніть підлеглим умови та обставини, які спонукали Вас прийняти те чи інше рішення. Пам'ятайте, що звернення за допомогою і, отже, за підтримкою інших не завжди є ознакою слабкості керівника, іноді це – ознака його сили.

*Критичний аналіз.* Пам'ятайте про те, що критичний аналіз не повинен бути спрямований на пошук недоліків та винних. Підлеглі можуть допомогти Вам підвищити ефективність роботи, якщо Ви переконаєте їх у тому, що вони можуть вільно, проте обґрунтовано висловлювати Вам свою точку зору щодо стилю Вашого керівництва.

### **5. «Примітивне управління»**

*Опис поведінки керівника:* апатичний; займає позицію стороннього спостерігача; повільний, відкладає вирішення питань; знімає із себе відповідальність; не надає значення зворотному зв'язку з підлеглими; перекладає на чужі плечі; легко поступається; непомітний; індиферентний; намагається триматися в тіні; надає можливість подіям розвиватися природним ходом; найчастіше уникає впровадженню нововведень; нехтує відповідальністю за виконання завдання; зберігає нейтралітет, байдужий; не робить реального внеску; тягне час; покірний; тримається подалі від «лінії вогню»; рідко висловлює думки щодо своєї ініціативи; чекає, щоб інші почали діяти; ненаполегливий у виконанні завдань; легко відступає.

*Вплив стилю управління на кар'єру.*

Керівники даного стилю найповільніше просуваються по службі в тих організаціях, де працюють керівники, які дотримуються інших стилів управління. Коли просування засноване на принципах простого старшинства, то керівники цього стилю рухаються вгору, хоч і з провалами.

*Рекомендації щодо зміни поведінки (удосконалення стилю).*

*Мотивація.* Завжди існує ймовірність того, що керівник не усвідомлює для себе наслідки даного стилю управління, котрий по суті тягне його і колектив у прірву. На початку необхідно уявити собі ті зміни в поведінці, за допомогою яких можна відмовитись від даного стилю та досить добре обміркувати всі наслідки, щоб виникало бажання його змінити.

*Ініціатива.* Будьте впевнені в тому, що підлеглі знають про Вашу бездіяльність. Також ймовірно і те, що вони всіляко підтримуватимуть Вас, якщо помітять поживлення Вашого інтересу до роботи. Ви, можливо, маєте достатній досвід вияву ініціативи, коли для цього є мотивація. Зараз це питання Вашої сили волі, а не вміння. Можна поговорити із вищим керівництвом,



спробувати ініціювати виконання нових завдання.

*Вміння працювати з інформацією.* Шукайте нові ідеї. Використовуйте їх для обміну інформацією з підлеглими.

*Захист власної думки.* На запитання відповідайте прямо. Якщо Вам ставлять питання, на які Ви не знаєте відповідь, дайте співрозмовнику обіцянку вивчити питання. Призначте термін, коли Ви зможете відповісти, та дотримайтесь його. Майте власну позицію для того, щоб підлеглі її знали.

*Вирішення конфлікту.* Не слід відходити від предмету конфлікту, коли співробітники не погоджуються з Вами. Проаналізуйте характер розбіжностей та усуньте їх. Підлеглі зазвичай завжди готові дійти до прийняттого для всіх компромісу. Іноді оточуючі можуть не погоджуватись з Вами тільки тому, що Ви недостатньо чітко сформулювали свою позицію у конфлікті. Доведіть свої переконання до свідомості оточуючих для того, щоб вони знали Вашу точку зору та могли відповідним чином відреагувати.

*Прийняття рішень.* Перш ніж поставити завдання підлеглому, Вам слід відповісти на таке запитання: «Що я можу зробити для того, щоб досягти успішного виконання цього завдання?» Вам слід частіше залучати кількох підлеглих до виконання складного завдання. Координація цієї діяльності з Вашого боку зміцнить практику колективної роботи.

*Критичний аналіз.* Якщо Ви почали робити справу за власною ініціативою, намагайтеся відразу встановити зворотний зв'язок. Запитуйте думку підлеглих про те, як вони оцінюють Вашу роботу. Давайте підлеглим однозначні роз'яснення, як Ви оцінюєте їх результативність, творче ставлення тощо.

**Висновки.** Отже, керівник органу ДПСУ може максимізувати внесок кожного співробітника у спільну справу завдяки щоденному вдосконаленню свого стилю управління, що у свою чергу допоможе створити атмосферу взаємної поваги та довіри в колективі. І тут виникає можливість максимізації використання людських, фінансових, технічних, природних та інших ресурсів.

Перспективними напрямками подальших досліджень є опрацювання рекомендацій щодо тактики колективної роботи з прийняття управлінських рішень, організації діяльності щодо вироблення цілей та створення дієвої системи мотивації, що спрямована на підвищення результативності діяльності.

#### **Література:**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : підручник. 2-е видання, перероб. та доп. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
2. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
3. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
4. Залож В. В. Управління органом Державної прикордонної служби України : теорія і практика : підручник. Хмельницький : НАДПСУ, 2015. 508 с.



5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента : пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 1999. 809 с.

6. Данилюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету : наук. журн.* 2007. №3, Т. 1: Економічні науки. С. 112-115.

7. Залож В. В., Кононенко Ю. А. Комплекс показників оцінювання службової діяльності персоналу прикордонного загону. *Наукові перспективи: журнал.* 2022. № 1(19) 2022. С. 509-521 URL : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)).

8. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал.* 2007. № 7. С. 65-70.

9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. 2-е изд. М. : Дело, 2004. 799 с.

### References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2007). Orhanizatsiya pratsi menedzhera [Manager's work organization] : pidruchnyk. 2-e vydannya, pererob. ta dop. Kyiv : VD «Profesional», 2007. 416 s. [in Ukrainian].

2. Shatun V. T. (2006). Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management] : navch. posib. Mykolayiv: MDHU im. Petra Mohyla, 376 s. [in Ukrainian].

3. Shehda A. V. (2004). Menedzhment : pidruchnyk [Management: a textbook]. Kyiv: Znannya, 687 s. [in Ukrainian].

4. Zalozh V.V. (2016). Upravlinnia orhanom Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy : pidruchnyk [Management of the State Border Guard Service of Ukraine: theory and practice : textbook]. Khmelnytskyi : NADPSU, 508 s. [in Ukrainian].

5. Boddi D., P-eyton R. (1999). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management] : per. s angl.; pod red. YU. N. Kapturevskogo. SPb. : Piter, 809 s. [in Russian].

6. Danylyuk A. I. (2007). Problemy otsinky efektyvnosti systemy upravlinnya personalom [Problems of evaluating the effectiveness of the personnel management system] Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetutu : nauk. zhurn. №3, Т. 1: Ekonomichni nauky. S. 112-115. [in Ukrainian].

7. Zalozh V. V., Kononenko YU. A. (2022). Kompleks pokaznykiv otsinyuvannya sluzhbovoyi diyal'nosti personalu prykordonnoho zahonu [Complex of indicators for evaluating the service activity of personnel of the border detachment]. Naukovi perspektyvy: zhurnal. № 1(19) 2022. S. 509-521 URL : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)). [in Ukrainian].

8. Nahayev V. (2007). Mystetstvo upravlins'koyi diyal'nosti i liderstvo [The art of management and leadership]. Personal. № 7. S. 65-70. [in Ukrainian].

9. Meskon M. KH., Al'bert M., Khedouri F. (2004). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management] : per. s angl. 2-ye izd. M. : Delo, 799 s. [in Russian].