

УДК 351.746.1

Юрій ІВАШКОВ,
доктор військових наук, доцент,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

Віктор ЗАЛОЖ,
кандидат військових наук, доцент,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

Олександр МЕЙКО,
кандидат військових наук
Східне регіональне управління
Державної прикордонної служби України, м. Суми

ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ЗА РАХУНОК ЕФЕКТИВНОГО ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ТА ПОСТАНОВКИ ЗАВДАНЬ

У статті на підставі результатів аналізу теоретичних положень сучасного менеджменту запропоновано рекомендації щодо формулювання загальних та часткових цілей діяльності прикордонного загону та постановки завдань виконавцям.

Ключові слова: Державна прикордонна служба України, прикордонний загін, визначення цілей, постановка завдань, результативність діяльності.

© Івашков Ю., Залож В., Мейко О.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Крім свого існування, кожен прикордонний загін (далі – ПРИКЗ) прагне мати успіх, тобто результат, заради якого він і здійснює свою діяльність. Успіх будь-якого ПРИКЗ залежить від багатьох умов: результативності; ефективності; здатності до саморозвитку та самовдосконалення системи управління; уміння ефективно використовувати зовнішнє середовище тощо.

Причому результативність ПРИКЗ є наслідком того, що робляться потрібні (правильні) речі, а ефективність – наслідком того, що правильно робляться ці самі речі.

Саме тому одним із фундаментальних положень сучасного менеджменту є те, що без чітко сформульованої мети діяльності управління ПРИКЗ неможливе. Керуючись поставленою метою, начальник ПРИКЗ визначає напрями діяльності та критерії оцінювання внеску кожного структурного підрозділу (посадової особи) для її досягнення.

У даний час критично переробляється низка теоретичних положень стосовно теорії управління органами Державної прикордонної служби (далі – ДПСУ). На жаль, результати аналізу функціонування багатьох ПРИКЗ свідчать про те, що у цьому питанні досі існують суттєві недоліки і проблемні питання, які необхідно вирішувати. До них, у першу чергу, слід віднести неадекватне сприйняття мети діяльності, що призводить до прийняття “псевдорішень”, тобто рішень, що не носять конкретного змісту і відображають тільки загальну установку: “звернути увагу...”; “підвищити ефективність...”; “вжити необхідних заходів...” і ін., наслідком чого є отримання слабких (помилкових) рішень, реалізація яких не вирішує суті проблеми та не призводить до досягнення запланованих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опираються автори. Окремі питання, пов’язані із плануванням та організацією діяльності різноманітних організацій, відображені в працях вітчизняних та зарубіжних авторів [1; 2; 3; 4], в яких проаналізовано сутність функцій планування та організації діяльності, їх роль та значення, принципи, розроблено низку методичних підходів до здійснення.

Разом з цим результати аналізу праць, в яких розглядаються проблеми сучасного менеджменту, свідчить про відсутність досліджень питань щодо цілепокладання, організації діяльності органів ДПСУ, зокрема ПРИКЗ, де би враховувалася специфіка та особливості його функціонування як правоохоронного органу спеціального призначення. Зазначене обумовлює актуальність і необхідність даної статті.

Мета статті – на підставі аналізу теоретичних положень сучасного менеджменту розробити рекомендації начальнику ПРИКЗ щодо визначення мети (комплексу цілей) та постановки завдань виконавцям, що забезпечить підвищення результативності діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливими завданнями начальника ПРИКЗ є забезпечення постановки загальних цілей діяльності, часткових цілей підрозділів (посадових осіб) та завдань, що сприятимуть їх досягненню. З метою єдиного розуміння змісту категорії, що досліджуються, у статті введено такий понятійний апарат [5].

Під метою у статті розуміємо конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності ПРИКЗ. Тобто мета (комплекс цілей) визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану діяльності ПРИКЗ, бажаного результату, якого прагне досягти увесь особовий склад, працюючи разом.

Окремо слід зупинитись на головній меті ПРИКЗ, заради якої він створений та функціонує – місії. Проведений аналіз законодавчих та нормативних документів [6; 7; 8] свідчить про те, що в жодному з них не сформульована ані місія ДПСУ, ані місія органу охорони державного кордону.

Під місією ПРИКЗ будемо розуміти сформульовану вищим керівництвом і обнародовану загальну стратегічну мету ПРИКЗ – зміст його існування з погляду інтересів суспільства. Саме місія дає загальне уявлення громадськості про причину створення та функціонування ПРИКЗ, його культуру й імідж, є основою для вироблення подальших цілей діяльності (загальних і специфічних), стратегії, політики, тактики, сприяє встановленню внутрішньоорганізаційного клімату. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва ПРИКЗ як основа, орієнтир для прийняття всіх управлінських рішень.

На підставі зазначеного для ПРИКЗ місію, на наше переконання, слід сформулювати таким чином – забезпечення національної безпеки держави на визначеній ділянці державного кордону. З часом місія може змінюватися (уточнюватися), наприклад, з прийняттям Концепції інтегрованого управління кордонами [7] місію ПРИКЗ можна сформулювати так: “забезпечення національної безпеки держави на визначеній ділянці державного кордону і збереження його відкритості (комфортності) для законної транскордонної діяльності та подорожуючих осіб” [5].

Місія ПРИКЗ деталізує його статус, забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей структурних підрозділів (формування ієрархії цілей). Місія і цілі ПРИКЗ реалізуються через його основні функції. Функції виражають соціальну природу ПРИКЗ, тісно пов’язані з цілями і завданнями, конкретизують їх сутність, але не зводяться до них.

Отже, під функціями ПРИКЗ розуміємо основні напрямки діяльності, в яких відображаються та конкретизуються його цілі [5]. Реалізація функцій забезпечується виконанням покладених на ПРИКЗ завдань. На відміну від функцій, які можуть здійснюватися постійно, завдання виконуються. Отже, під завданнями розуміємо види робіт, які необхідно виконати визначеним способом та у встановлений термін [5].

Постановка цілей ПРИКЗ здійснюється під час реалізації функції планування, яка передбачає розв’язання двох глобальних питань: якою має бути мета ПРИКЗ і що слід робити особовому складу, щоб досягти її. Причому різноманітність напрямів діяльності ПРИКЗ приводить до формування системи (ієрархії) цілей. Цілі вищого рівня носять узагальнюючий характер і більш тривалий період їхньої реалізації, а цілі нижчого рівня є способом досягнення цілей вищого рівня. Мета (комплекс цілей) має бути поставлена для кожного виду діяльності, що здійснюється ПРИКЗ, досягнення якої буде контролюватися.

Цілі є відправним пунктом при розробці і прийнятті управлінських рішень і одночасно засобом мотивації персоналу. Правильно поставлені цілі дозволяють також ефективно використовувати ресурси ПРИКЗ: інформацію, час і здібності виконавців. Цілі також відігра-

ють роль контрольного стандарту, з яким під час контролю порівнюють фактично досягнуті результати.

Отже, у сучасному управлінні ПРИКЗ для оцінки дієвості цілей, на наше переконання, доцільно вводити термін “SMART-цілі”, який включає певні вимоги до постановки цілей. Відповідно до зазначеного мета повинна бути [5]:

конкретною – Specific (такою, що визначається відповідно до організаційної необхідності і має суспільну та особисту цінність);

кількісною – Measurable (такою, що може бути виміряна в будь-яких одиницях);

реальною – Attainable (такою, що можна досягнути у реальних умовах, за наявних ресурсів (сил і засобів);

виснажливою – Relevant (такою, що для її досягнення повинно бути максимальне навантаження і повне використання наявних ресурсів);

кінцевою – Time-bound (такою, що має кінцевий термін досягнення).

При цілепокладанні існує декілька варіантів постановки цілей:

начальник ПРИКЗ особисто визначає спільну мету і часткові цілі для структурних підрозділів (виконавців), а потім здійснює постановку завдань;

начальник ПРИКЗ визначає загальну і часткові цілі самостійно, організовує їх обговорення, за підсумками якого самостійно коригує цілі, формулює і ставить завдання підлеглим;

начальник ПРИКЗ розробляє проект спільної мети. Разом з підлеглими обговорює і коригує його. За пропозиціями керівника підлеглі розробляють часткові цілі для структурних підрозділів, і після їх обговорення з керівником, вони затверджуються.

У зазначених варіантах легко помітити різницю у взаємодії керівника з підлеглими. Належність першого варіанта до авторитарного стилю керівництва досить очевидна. У даному випадку керівник може обмежитися тим, що загальна мета відома йому одному, а всі інші працюють за отриманими завданнями. Але тут він не може розраховувати на те, що його підлеглі будуть прагнути до високих результатів діяльності.

Керівник ПРИКЗ, що діє за другим варіантом, збільшує мотивацію своїх підлеглих: загальна мета та часткові цілі відомі всім, хто буде працювати щодо її досягнення, кожному структурному підрозділу (виконавцю) поставлене завдання, яке їм зрозуміле. Необхідність забезпечити розуміння мети і завдання і їх прийняття підлеглими є дуже значущими саме з точки зору мотивації. Тому можна вважати, що при такому способі постановки цілей начальник ПРИКЗ витримує необхідний мінімум, при якому взагалі можна розраховувати на певну зацікавленість підлеглих у роботі.

Найкращі умови мотивації підлеглих створює третій спосіб постановки цілей. Разом з цим він має певні недоліки – трудомісткість процесу, вимагає від начальника ПРИКЗ вміння організувати колегіальне обговорення цілей, і, відповідно, займає багато часу тощо. Тому в режимі оперативного управління він не придатний. Однак при постановці глобальних цілей він найкращий, оскільки здатний забезпечити високу мотивацію підлеглих.

Досвід управлінської діяльності начальника ПРИКЗ свідчить, що навіть при оперативному управлінні, постановці оперативних завдань керівник зобов'язаний підтримувати необхідний мотивуючий мінімум і піклуватися про те, щоб підлеглі точно розуміли, що від них вимагають, і могли висловити свої зауваження, якщо їм щось незрозуміле.

Саме в ході такого спільного опрацювання цілей і завдань будь-який виконавець у змозі більш адекватно сприйняти всі важливі моменти для оцінки досяжності результату і його значення і підвищити свою самооцінку.

Отже, правильна процедура постановки цілей вимагає від начальника ПРИКЗ:

визначити загальну мету діяльності і часткові цілі для кожного структурного підрозділу (виконавця), щоб можна було перевірити, досягнута мета чи ні;

забезпечити повноту часткових цілей, необхідних для досягнення загальної (загальний результат повинен бути максимально близький до можливого з точки зору його корисності);

забезпечити розуміння і сприйняття цілей структурними підрозділами (виконавцями), тобто готовність їх виконувати;

визначити зв'язки (внутрішні та зовнішні), які потрібно контролювати і координувати.

Саме зафіксований в ході цілепокладання зв'язок між частковими (індивідуальними) і загальними цілями може вважатися головною мотивуючою умовою. Для цього сама процедура постановки цілей повинна бути обов'язково реалізована як процедура спільної роботи.

Причому, якщо керівник ПРИКЗ хоче, щоб цілі були не просто зрозумілі усіма виконавцями, але прийняті ними як власні і були спонукальною силою, необхідно дотримуватися таких правил:

виконавці повинні брати участь у постановці цілей (загальної і часткових);

не слід ставити занадто віддалені цілі – чим ближче мета, тим більше вона мобілізує виконавців на її досягнення;

постановка легких для досягнення цілей не мобілізує, а розхолоджує;

виконавці більш активні і докладають більше зусиль для досягнення тих цілей, які вони ставлять перед собою самі. Тому треба надати виконавцям можливість самим формулювати свої цілі, але обов'язково обговорювати їх;

не слід допускати неконкретної постановки цілей, оскільки вони неконтрольовані;

сукупність часткових цілей повинна становити спільну мету;

якщо виконавець має сумнів у тому, що він може досягти мети у визначений термін (виконати отримане завдання), не варто вдаватися до наказу, необхідно зрозуміти і усунути джерело труднощів;

під час обговорення часткових цілей необхідно обов'язково узгодити всі зв'язки, тобто зафіксувати: від кого і що чекає кожен виконавець, щоб виконати завдання і досягти мети. Саме ці зв'язки начальник ПРИКЗ повинен контролювати і координувати.

Як вже зазначали, досягнення загальної мети та часткових цілей забезпечується якісною постановкою завдань виконавцям, яка здійснюється під час організації діяльності ПРИКЗ.

Установлення організаційних відносин між персоналом перетворює розрізнені виконавців у працездатну систему, яка спроможна реалізувати спільну для всіх мету.

Досягається це шляхом послідовних дій, основними з яких є:
визначення завдань спільної діяльності;
виявлення потреби в ресурсах і забезпеченні ними виконавців;
встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і термінів виконання завдань;

вибір способів найбільш ефективного виконання завдань;
визначення порядку взаємодії виконавців;
встановлення між виконавцями організаційних відносин.

Крім того, організація діяльності щодо досягнення поставлених перед ПРИКЗ цілей передбачає вирішення таких питань:

постановка завдань, точне їх формулювання;
урахування функціоналу (компетентності) виконавців;
установлення терміну виконання завдань;
дотримання відповідності завдань цілям, визначення їх важливості і етапності виконання для досягнення цілей;
надання повноважень, необхідних для виконання завдань;
установлення персональної відповідальності за виконання завдань.

Отже, для того щоб завдання були виконані, необхідно дотримуватись таких правил: завдання повинно бути зрозумілим для виконавця; виконавець повинен бути впевнений, що завдання не вступає в протиріччя із поставленими цілями; постановка завдання повинна бути здійснена з урахуванням компетенції виконавця.

Висновки. Начальник ПРИКЗ повинен уміло проводити цілепокладання, ефективно здійснювати розподіл серед виконавців завдань, що забезпечить набуття ними необхідних знань і навичок, зростання кваліфікації підлеглих, відповідальності за досягнення цілей і, як наслідок, підвищення результативності діяльності ПРИКЗ у цілому.

Список використаної літератури

1. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 558 с.

2. Дафт Р. Л. Теорія організації: підручник для студентів вузів. Москва : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с.
3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ЕксОб, 2002. 388 с.
4. Управление организацией : учебник / под ред. Поршнева А. Г., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2000. 669 с.
5. Залож В. В. Управління органом Державної прикордонної служби України: теорія і практика : підручник. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2016. 508 с. ISBN 978-966-8056-79-6.
6. Про Державну прикордонну службу України : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 27. С. 208. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/661-15>
7. Про схвалення Концепції інтегрованого управління кордонами : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 1149-р. *Офіційний вісник України*. 2015. № 90. С. 126.
8. Про затвердження Положення про орган охорони державного кордону Державної прикордонної служби України : наказ Адміністрації Державної прикордонної служби України від 15.02.2005 № 116. Київ : АДПСУ, 2005. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0294-05>

Ивашков Ю., Залож В., Мейко А. Повышение результативности деятельности пограничного отряда за счет эффективного целеполагания и постановки задач

В статье на основе анализа теоретических положений современного менеджмента разработаны рекомендации по формированию общих и частных целей деятельности пограничного отряда и постановке задач исполнителям.

Ключевые слова: Государственная пограничная служба Украины, пограничный отряд, определение целей, постановка задач, результативность деятельности.

Ivashkov Y., Zalozh V., Meiko O. Increase of the effectiveness of the border guard detachment due to effective goal setting and task setting

Based on the results of the analysis of the theoretical positions of modern management, recommendations regarding the formulation of general

and partial goals of the activity of the border guard detachment and tasks setting for the performers have been proposed in the article.

The management of the border guard detachment is not possible without a clearly formulated goal. Border guard detachment carries out goal setting during the implementation of the planning function, which involves solution of two global issues: what should be the goal of the border guard detachment and what the personnel should do to achieve it. Goals are a starting point in the development and adoption of managerial decisions and at the same time they are means of motivating staff.

To assess the effectiveness of the goals in managing the border guard detachment, to our mind, it is advisable to enter the term “SMART-goals”, which includes certain requirements for setting goals. According to the above, the goal should be: specific, measurable, attainable, relevant, time-bound.

The correct procedure of goals setting requires the head of the border guard detachment: to determine the general purpose of the activity and the partial goals for each structural unit; to ensure the completeness of partial goals, which are necessary to achieve the general aim; to ensure understanding and perception of the goals by the performers, that is, the willingness to perform them; identify the connections that need to be monitored and coordinated.

Moreover, if the head of the border guard detachment wants the goals not only to be understood by the all performers, but also to be accepted by them as their own, it is necessary to adhere to the following rules: performers must participate in goals setting; too distant goals shouldn't be put – the closer the goal is, the more it mobilizes performers to achieve it; setting of goals, which are easy to achieve dissolve performers, but doesn't mobilize them; performers are more active and make more efforts to achieve the goals which are set by themselves; misleading goals shouldn't be allowed, because they are uncontrollable; the set of partial goals should be a common goal.

Achievement of the general aim and partial goals is ensured by high-quality statement of tasks to the performers, which are carried out during the organization of activity. This is achieved by means of successive actions,

the main of which are: defining tasks of joint activity; identifying resource requirements and providing performers with them; setting the sequence of actions of the performers, the duration and timing of the tasks; choice of methods for the most effective execution of tasks; definition of the procedure of interaction between performers; establishment of organizational relations between performers.

Besides that, the organization of activities involves solution of the following issues: statement of tasks, their exact formulation; taking into account the functional (competence) of the performers; setting the deadline for the tasks; the compliance of the tasks with objectives, determination of their importance and phasing of implementation for achievement of goals; provision with powers which are necessary for the performance of tasks; establishing personal responsibility for the execution of tasks.

Thus, the head of the border guard detachment must be able to carry out goal setting, effectively allocate tasks among the performers, that will ensure acquisition of the necessary knowledge and skills by them, increase of the qualifications of the subordinates, responsibility for achieving the goals and, consequently, increase the effectiveness of the activities of the border guard detachment as a whole.

Keywords: *State Border Guard Service of Ukraine, border guard detachment, definition of goals, task setting, performance of activities.*