

УДК 351.746.1

*А. Б. МИСИК, кандидат військових наук, доцент, учений секретар Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький*

## **МОДЕЛЬ СИТУАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ З ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

*У статті досліджені питання організації роботи центрів управління службою з використанням методики ситуативного управління, сформовано основи формування системи підтримки прийняття рішень центрами оперативного управління.*

**Ключові слова:** *організація оперативно-службових дій, центр оперативного управління, ситуативне управління.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Під потребою держави в захисті національних інтересів на державному кордоні розуміється необхідність у такому діапазоні станів їх структур, коли досягається гарантоване забезпечення умов реалізації національних інтересів за наявних або передбачуваних загроз.

Раціональне застосування сил та засобів в охороні кордону в необхідних масштабах можливе виключно на основі чіткого розуміння стану (рівня) загрози (протиправної діяльності) та причин її виникнення (зростання). Підготовка пропозицій і рішень щодо застосування сил та засобів при зміні чи ускладненні обстановки та виникненні ситуацій (нестандартних, надзвичайних) вимагає великої за обсягом попередньої аналітичної роботи та витрат часу. Основними завданнями оцінки обстановки є: її ідентифікація, оцінка стану, визначення факторів зміни, прогнозу-

вання розвитку. Оскільки обстановка на кордоні є багатопараметричною та складною, виникає проблема розробки моделей для вирішення цих завдань. У процесі структурування обстановки на державному кордоні на різних рівнях управління можуть використовуватись різні методи і методики.

Складність упровадження моделей оперативно-службових дій у практичну роботу органів управління обумовлюється слабкою формалізацією параметрів і процесів охорони державного кордону. Тому перспективним убачається вирішення проблем підтримки прийняття рішень шляхом створення програмних засобів, що імітують процес мислення офіцерів органів управління, зокрема систем, що ґрунтуються на ефективному використанні існуючого досвіду у вигляді бази даних ситуацій. Використання ситуативного підходу дозволяє не тільки забезпечити підтримку прийняття рішень, а й підвищує ефективність повторного використання накопиченого досвіду в умовах, коли недоцільна чи неможлива побудова математичних моделей.

В основу підходу покладена гіпотеза, що параметри системи охорони державного кордону обмежені певним параметричним простором.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Дослідження щодо проблем управління оперативно-службовою діяльністю проводились М. М. Литвиним, Б. М. Олексієнком, В. М. Серватюком, В. А. Кириленком. Методологічні основи щодо застосування прецедентного підходу до генерації рішень досліджувались О. С. Андрощуком.

Питання структуризації та моделювання складних систем з метою ідентифікації стану та на цій основі формування заходів протидії в різних сферах досліджувались В. Ю. Богдановичем [1], В. П. Горбуліним та А. Б. Качинським [2].

Розробці методів інформаційно-аналітичної роботи, зокрема визначенню параметрів обстановки на кордоні присвячені роботи В. А. Кириленка.

Однак у межах їх робіт питання функціонування центрів управління службою на різних рівнях управління з використання ситуативного методу не досліджувались.

**Метою статті** є вибір методу моделювання та ідентифікації обстановки на державному кордоні, узагальнення результатів досліджень щодо створення ефективної системи управління силами та засобами, які перебувають на службі, та резервами в умовах стабільної обстановки, у разі її

ускладнення, виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних), розробка пропозицій щодо організації роботи центрів управління службою. Викладено роботу керівників, центрів управління службою (ЦУС) та ситуаційних груп для забезпечення якісного виконання завдань з охорони державного кордону, ефективного реагування на зміни в обстановці й ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління службою повинно забезпечувати ефективне використання сил і засобів під час виконання поставлених завдань у визначені строки в будь-яких умовах обстановки. Однією з вимог до якості управління є відповідність рішення щодо застосування сил і засобів обстановці, цілеспрямованість оперативно-службових дій на недопущення чи припинення правопорушень або стабілізацію ситуації. Виходячи з цього, в основі оперативних рішень на застосування сил і засобів лежить ідентифікація ситуації та прогнозування її розвитку.

В основу формалізації процесу протидії протиправній діяльності на державному кордоні покладено матричний метод, за допомогою якого послідовно оцінюється вплив різних факторів обстановки на стан системи охорони кордону.

Метою оперативно-службових дій визначено результат у вигляді бажаного стану охорони державного кордону. Стан системи виражається багатомірною сумою параметрів. Параметрами виступають рівні протиправної діяльності чи рівні протидії. Стан послідовно описується набором ознак у числовій, логічній формі чи у вигляді текстового коментаря, стан охорони державного кордону – кортежем значень показників за різними видами протидії правопорушенням. Рівень протидії визначається комплексом заходів, що проводяться силами та засобами Держприкордонслужби. Тоді загальна мета оперативних рішень і відповідних дій на різних рівнях управління полягає у виявленні правопорушників, недопущенні чи припиненні правопорушень, забезпеченні стабільності параметрів обстановки, забезпеченні стабільності (зниженні) рівня загроз.

Ефективність охорони державного кордону описується критерієм оцінки стану системи. Компоненти вектора оцінки є функціями параметрів стану за видами протиправної діяльності чи їх складовими, які в свою чергу визначаються результатами дій підрозділів охорони кордону. Результат (потрібні характеристики стану) забезпечуються сукупністю заходів. Тоді завданнями будуть директивні установки органу управління

ня щодо досягнення конкретного стану певним способом. Спосіб досягнення мети визначається як упорядкована послідовність, що забезпечує необхідні і достатні умови переходу від одного стану системи до іншого. Необхідними умовами вважаються заходи, які в певній окресленій обстановці забезпечили в минулому або теоретично можуть забезпечити бажаний результат. Достатніми вважаються умови, мінімальний обсяг яких в певній окресленій обстановці обов'язково (що перевірено і підтверджено теорією або практикою) забезпечує визначений результат.

Ураховуючи наявність зв'язків між параметрами протиправної діяльності та заходами протидії, стратегія досягнення потрібного результату формується шляхом декомпозиції головної мети на складові, кожна з яких є необхідною, а їх сукупність достатньою умовою для досягнення кінцевого результату.

Дослідження та формалізація протиправної діяльності на державному кордоні та стану системи охорони державного кордону при такому підході дає можливість розробити базові сценарії ситуацій на державному кордоні, оцінити стан протиправної діяльності за кожним її видом та загалом, визначити комплекси заходів (завдань) щодо протидії правопорушникам і правопорушенням, підтримання стану стабільності та рівня загроз. Для їх виконання визначаються сили (засоби) та ресурси, формуються їх відповідні структурні елементи. Склад, структура, призначення, характеристики та способи дій елементів підсистем побудови охорони державного кордону визначаються особливостями протиправної діяльності, змістом завдань та умовами їх виконання. Ці елементи повинні мати необхідні і достатні можливості для успішного виконання завдань. Для забезпечення цих можливостей формується відповідна структура сил і засобів (склад прикордонних нарядів, елементів оперативної побудови тощо). Змістовне наповнення структурних елементів загроз та захисту визначає систему і процес охорони державного кордону.

Управління оперативно-службовими діями передбачає цілеспрямовану зміну множини параметрів стану і структури обстановки на державному кордоні на основі вибраної стратегії, методів і алгоритмів. Управління здійснюється через вплив на ситуацію. Ситуація – структуроване представлення накопиченого досвіду у вигляді даних, знань і параметрів. Ситуація інтерпретується як вектор у просторі. Вона формується з опису ознак і параметрів стану, їх рівнів і сукупності дій, які були рекомендовані та виконані для усунення проблеми. База ситуацій являє собою мережу з вершинами – станами, а дугами – управлінськими впливами.

Визначення стану до управлінського впливу відносно описаних станів здійснюється у їх ознаковому просторі. Недостатність опису ситуації може призвести до неоднозначного її визначення. Вилучення ситуацій з баз даних здійснюється відповідно до оцінки схожості їх опису, що обраховується як відстань між ситуаціями в ознаковому просторі. При обрахуванні відстані між ситуаціями кожній з них ставляться у відповідність вектори опису, що складаються з кортежів набору ознак (параметрів), їх значення, важливості, обмежень на інтервал допустимих значень. Отже, ситуації описуються сукупністю параметрів до управлінського впливу, сукупністю управлінських впливів і сукупністю значень параметрів після здійснення впливів за видами діяльності (правопорушень). Тобто вплив застосовується не до стану, а до параметрів (групи параметрів). У силу особливостей ситуації в пунктах пропуску щодо пропуску осіб і транспортних засобів можуть бути описані бінарним вектором.

Головним критерієм оцінки рішення є значення вектора рівня загрози (протиправної діяльності). Частковими показниками – значення окремих параметрів чи впливу окремих факторів. Ефективність протидії за кожною загрозою (фактором, параметром)  $E_i$  в ситуації оцінюється як відношення різниці значення рівня загрози (впливу фактора) без урахування протидії та з урахуванням протидії до значення без урахування протидії. Ефективність комплексу заходів  $E_\Sigma$  на  $n$  факторів визначається як

$$E_\Sigma = 1 - \prod_{i=1}^n (1 - E_i).$$

Складність охорони державного кордону полягає в тому, що ознаки, фактори і впливи взаємопов'язані і взаємообумовлені. Крім того, проблемою є вимірювання рівня вияву факторів та сили впливу. Проблемним питанням є і вибір методу ідентифікації ситуації. Ідентифікація повинна вирішувати такі завдання: ідентифікацію подій (ознак) щодо їх належності до певної множини факторів (параметрів), оцінку схожості ситуації з поточною (відбір ситуації), віднесення параметра чи ситуації в цілому до того чи іншого рівня, оцінку відхилень параметрів, з'ясування, які фактори визначають ситуацію і призводять до її зміни.

Для визначення важливості параметрів обстановки та системи охорони державного кордону використовуються класичні методи теорії математичної статистики, зокрема методів регресивного, кластерного та факторного аналізу. Через особливість процесу охорони державного кор-

дону широко використовується і метод експертних оцінок. На початковій стадії створення і використання ситуаційного підходу для створення бази ситуацій основним способом її поповнення є ігровий.

В основі ідентифікації ситуацій пропонується покласти структурно-параметричний аналіз, який здійснюється у такій послідовності:

визначення складу параметрів ситуацій та системи охорони державного кордону, що є індикаторами її здатності до реалізації завдань;

побудова де можливо математичної моделі параметрів;

установлення критеріїв оцінки параметрів обстановки та системи охорони державного кордону;

побудова двох- чи багатомірних параметричних просторів;

наділення параметрів якісними ознаками, що характеризують стан;

встановлення рівнів якісних ознак і вибір методики їх визначення.

Рівень вияву ознак може здійснюватися експертним методом з використанням порівняльних шкал.

Як метод класифікації ознак і параметрів обстановки застосовується кластерний аналіз, а саме метод таксономії у прямій та зворотній постановці задачі. Оскільки існує певний контекстний фон, то використовується процедура для виділення з вихідного масиву ознак групи, що належить тій чи іншій ситуації. Ситуація описується матрицею еквівалентності і задача полягає у виборі параметрів шуканої структури так, щоб вона мінімально відрізнялась від тієї, яка склалась. Таким чином обраховується взаємна відстань між елементами множини, що характеризують ситуацію. Як міра схожості використовується функція близькості чи віддаленості. Постановка задачі і методологічна схема дослідження і для задачі класифікації ситуацій, і для задачі класифікації ознак загальні.

На підставі даних про властивості класів ситуацій і принципів об'єднання визначається поняття і процедура визначення їх простору. Таким чином, параметричний простір заповнюється кластерами ситуацій, побудованих за ієрархічною структурою. При зміні ознак та параметрів виникає задача пошуку ситуації, до якої ці зміни можуть призвести. Ця задача може бути вирішена з використанням методу нейронних мереж.

На основі аналізів типових ситуацій розробляються типові алгоритми дій чергової зміни центрів управління службою, чергових сил і резервів, відповідні плани дій чергових сил і резервів. Під час виникнення ситуацій на центрі управління службою створюється ситуативна група.

На підставі аналізу ситуацій пропонується розробити алгоритми дій у ситуаціях:

затримання порушників кордону на ділянках відділів прикордонної служби;

насильницькі дії з порушенням режиму кордону, прикордонного режиму, режиму в пунктах пропуску через державний кордон;

масові антигромадські виступи і безпорядки, які дезорганізують функціонування державних органів, громадських організацій і роботу підприємств у прикордонних районах, а також впливають на оперативно-службову діяльність підрозділів кордону;

незаконне перетинання державного кордону великими масами цивільного населення;

активізація переправної, контрабандної діяльності на кордоні, затримання прикордонними нарядами великих груп незаконних мігрантів (20 осіб і більше) та значних партій контрабандних товарів (100 тис. грн і більше);

затримання значних партій контрабанди, затримання зброї, набоїв, вибухівки, наркотиків;

затримання суден-порушників державного кордону або законодавства України про В(М)ЕЗ;

застосування зброї прикордонними нарядами, кораблями (катерами) під час виконання завдань з охорони державного кордону України;

затримання злочинців та осіб, що проходять за обліками доручень правоохоронних органів за літерою “З, Р”;

виникнення на кордоні та в пунктах пропуску нестандартних, кризових, конфліктних ситуацій і провокацій;

надзвичайні події, злочини, ДТП, травми, інші негативні явища за участю військовослужбовців загону тощо.

Основними завданнями центру управління службою в контексті ситуативного управління службою пропонується визначити:

цілодобовий моніторинг обстановки на державному кордоні з різних джерел і результатів оперативно-службової діяльності підрозділів охорони державного кордону; організація оперативного збирання даних про події, надзвичайні ситуації, різкі зміни обстановки;

контроль правоохоронної та правозастосовної діяльності підрозділів охорони державного кордону, облік інформації про порушення зако-

нодавства про державний кордон України, реєстрація заяв і повідомлень про злочини;

забезпечення оперативного реагування вертикалі управління, підпорядкованих підрозділів кордону на зміни в оперативній обстановці та надзвичайних (нестандартних, кризових) ситуаціях діяти згідно з відповідними інструкціями (алгоритмами, планами реагування);

отримання статистичних даних та інших інформаційно-довідкових матеріалів про результати діяльності органів Держприкордонслужби щодо пропуску осіб, припинення порушень законодавства з прикордонних питань, виконання доручень правоохоронних органів про факти виникнення та результати реагування на ситуації (нестандартні, надзвичайні);

підтримання інформаційної взаємодії та обмін поточними даними з оперативно-черговими службами взаємодіючих підрозділів;

уточнення спільних планів реагування, розрахунків та алгоритмів взаємних дій у разі зміни обстановки та виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних);

чітке знання алгоритмів застосування сил та засобів реагування і порядку їх дій у разі виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних);

контроль готовності та забезпечення використання чергових сил і резервів прикордонного загону відповідно до рішення щодо їх застосування на добу.

Начальнику зміни оперативних чергових пропонується визначити такі пункти прав та обов'язків:

у разі виникнення обстановки та надзвичайних ситуацій, дії за якими не передбачені відповідними правилами, приймати оперативні рішення та віддавати розпорядження щодо вжиття невідкладних заходів, рішення на застосування чергових сил і засобів, висилання адміністративно-оперативних груп, приведення в готовність до дій резервів;

право переведення у вищий ступінь готовності до дій і застосування чергових сил та засобів прикордонного загону, причину їх застосування;

право введення (зняття) на ділянці відповідальності загону посиленої охорони кордону, початок (завершення) пошукових дій.

У разі отримання інформації про зміни (ускладнення) обстановки та виникнення надзвичайних (кризових) ситуацій зміна оперативно-чергової служби діє за таким алгоритмом:

деталізує ознаки змін в оперативній обстановці;



з'ясовує можливий вплив змін на стан охорони державного кордону та оперативно-службову діяльність органів та підрозділів Держприкордонслужби України;

з'ясовує, які організаційно-практичні заходи вжито керівництвом органу (підрозділу), порядок застосування сил і засобів, попередні результати їх діяльності;

у разі необхідності, за погодженням з керівниками, залучає посадових осіб (експертів), спільно з якими опрацьовує необхідні матеріали за результатами застосування залучених сил і засобів для оцінки обстановки; за рішенням осіб, яким зміна підпорядковується по службі, передає обстановку для подальшого контролю і реагування спеціально створеній оперативній (ситуативній) групі, яка організовує роботу на Центрі управління службою;

забезпечує безперервний керівний вплив на сили, які перебувають на службі;

контролює призначення, готовність і використання сил реагування органу та підрозділів;

забезпечує оперативне реагування чергових сил і резервів органу та сил на службі на зміни в оперативній обстановці згідно з вимогами відповідних планів та алгоритмів дій, здійснює контроль за вжиттям невідкладних заходів у разі виникнення надзвичайних ситуацій (кризових, нестандартних ситуацій);

здійснює постійне оновлення інформаційно-довідкових матеріалів на автоматизованих робочих місцях центру управління службою, які необхідні для оперативної оцінки ситуації та прийняття оперативних рішень у разі змін обстановки;

відстежує подальший розвиток, наслідки та заходи з нормалізації обстановки, ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

Центр управління службою забезпечує оперативне реагування на зміни в обстановці у разі виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних), що включає:

забезпечення наявності, знання та оперативного застосування вчасно відпрацьованих планів реагування органів, підрозділів на зміни в обстановці та ймовірні ситуації (нестандартні, надзвичайні);

забезпечення дій прикордонних нарядів, сил реагування, центрів управління службою та ситуаційних груп відповідно до визначених алгоритмів.

У режимі підвищеної готовності центри управління службою виконують заходи, передбачені у режимі стабільної обстановки, та додатково: посилюється моніторинг обстановки та контроль за об'єктами ймовірної загрози;

приводяться в готовність ситуаційні групи, з їх складу організовується безперервне чергування на центрі управління службою;

сили реагування переводяться в режим підвищеної готовності, за необхідності проводяться їх перевірка готовності до дій;

здійснюється оперативне інформування про загрозу виникнення ситуації (нестандартної, надзвичайної) заінтересованих органів, підрозділів, посадових осіб;

здійснюється аналіз ризиків та оцінка ймовірних загроз, пов'язаних з ускладненням обстановки, оновлюються бази даних "Ризик";

уточнюються (за необхідності) завдання органам, підрозділам Держприкордонслужби, плани взаємодії з правоохоронними органами України та прикордонними відомствами суміжних держав;

уточнюється алгоритм дій органів управління та сил реагування на ймовірну загрозу;

у разі зміни обстановки вводяться в дію відповідні плани, алгоритми роботи та застосовуються сили реагування.

Забезпечення оперативного реагування на зміни в обстановці у разі виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних) містить:

наявність знання та оперативного застосування завчасно відпрацьованих планів реагування органів, підрозділів на зміни в обстановці та ймовірні ситуації (нестандартні, надзвичайні);

забезпечення дій прикордонних нарядів, сил реагування, центрів управління службою та ситуативних груп відповідно до визначених алгоритмів.

У режимі ситуації (нестандартної, надзвичайної) органи управління службою:

забезпечують своєчасне інформування заінтересованих посадових осіб, оповіщення органів, підрозділів Держприкордонслужби та взаємодіючих структур про виникнення ситуації (нестандартної, надзвичайної);

ситуаційні групи організовують роботу на центрах управління службою повним складом;

вводять у дію план (алгоритм) реагування на ситуацію;

застосовують сили реагування, за необхідності приводять у готовність до дій резерви;

уточнюють рішення та завдання підпорядкованим органам, підрозділам; забезпечують безперервний моніторинг розвитку ситуації, здійснюють оцінку загроз та прогноз їх можливих наслідків;

оперативно організують заходи з ліквідації наслідків ситуації.

Система сил реагування на зміни в обстановці та в разі виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних) містить:

мобільні групи, які призначаються від відділів прикордонної служби типу "С"; мобільних застав, групи реагування;

оперативні (адміністративно-оперативні) групи у готовності до термінового вибуття на об'єкт виникнення ситуації, що потребує заходів реагування відповідного рівня.

Сили та засоби реагування відповідного рівня перебувають у готовності до дій, які визначаються начальниками органів Держприкордонслужби для кожного режиму функціонування. Для забезпечення ефективного управління службою та готовності сил і засобів до оперативного реагування на ситуації (нестандартні, надзвичайні) розробляються необхідні організаційно-розпорядчі акти, плани, алгоритми, схеми тощо відповідно до свого рівня управління.

Ситуативні групи організуються на позаштатній основі, тимчасово для забезпечення управління службою при різкій зміні або ускладненні обстановки, у разі загрози управління ситуаціями (нестандартними, надзвичайними).

Залежно від обстановки система управління службою функціонує у трьох режимах: стабільної обстановки; підвищеної готовності; ситуації (нестандартної, надзвичайної). Режим стабільної обстановки – це режим функціонування системи управління службою в умовах обстановки, яка характеризується стабільністю відповідно до прийнятого рішення. Режим підвищеної готовності – це режим функціонування, який вводиться за наявності даних про можливе загострення обстановки, виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних). Режим ситуації (нестандартної, надзвичайної) – це режим функціонування, який вводиться у разі різкої зміни обстановки, виникнення нестандартної або надзвичайної ситуації.

Для забезпечення реалізації ситуативного управління інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає:

збирання, оцінку, обробку та накопичення інформації, аналіз, зіставлення та порівняння інформації, формулювання попередніх висновків;

проведення тематичного аналізу з метою оцінки окремої загрози (ризик), оцінки стану оперативно-службової діяльності органу, підрозділу, проблемних питань у їх діяльності тощо;

проведення ситуативного аналізу з метою аналізу конкретних ситуацій, подій або кількох правопорушень, які пов'язані між собою та мають характерні спільні ознаки;

розроблення загальних висновків, що слугують для підготовки гіпотез, варіантів рекомендацій;

організацію профілювання ризиків;

презентацію (передачу) результатів аналізу ризиків.

Оскільки опис ситуацій включає лише частину інформації про неї і реальна ситуація може відрізнятись, пропонується розробка паспортів ситуацій і паспортів загроз як повного опису їх елементів, відповідно до яких здійснюється формування баз даних, знань і ситуацій.

У розпорядженні начальника зміни оперативно-чергової служби загону постійно знаходиться та поновлюється база даних, яка містить реєстри, типові ситуації та дії сил і засобів тощо.

**Висновок.** На основі теоретичного узагальнення досвіду використання елементів ситуативного управління визначені науково-методологічні основи ситуативного управління силами та засобами охорони державного кордону, обрані методи класифікації та ідентифікації ситуацій, розроблені рекомендації щодо роботи посадових осіб та центрів управління службою з використанням ситуативного підходу.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Розробка часткових методик оцінки рівнів протидії протиправній діяльності.

### Список використаної літератури

1. Богданович В. Ю. Методологические основы системных исследований проблем военной безопасности государства / В. Ю. Богданович, А. Я. Маначин. – К., 2001. – 172 с.

2. Горбулін В. П. Системно-концептуальні засади стратегії національної безпеки України : монографія. / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. –К. : НВЦ “Євроатлантикінформ”, 2007. – 392 с.

3. Сунгуровський І. В. Методологічний підхід до аналізу загроз і побудови системи захисту. Стратегічна панорама / І. В. Сунгуровський. – 2001, № 3–4. – Ст. 35–47.

Рецензент – доктор технічних наук, професор Катеринчук І. С.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2013.

**Мысык А. Б. Модель ситуативного управления оперативно-служебной деятельностью по охране государственной границы**

В статье приведены результаты исследования процесса подготовки пограничных операций, связанных с проведением мероприятий прямого влияния на правонарушителей для прекращения противоправных действий. Разработана методика организации операций такого типа, основанная на аналитических методах проведения оперативно-тактических расчётов, методах оценки действий правонарушителей и выбора варианта решения.

**Ключевые слова:** пограничная операция, организация оперативно-служебных действий, работа органа управления.

**Myсыk A. B. Model of situational management of operation and service activity of state border protection**

The article touches upon the results of system of support of decision-making on application of forces and means in the structure of state border protection. The principles of application of situational approach in the system of integrated border management have been worked out. The choice of methods of identification of situation parameters and classification has been substantiated. The recommendations for centers of service management have been elaborated.

**Keywords:** system of support of decision-making, situational method, work of service management centers.