

УДК 351.746.1. 25:93:96:11

**Віктор Петрович МАРТИНЮК,**  
*старший викладач кафедри тактики прикордонної служби  
Національної академії Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького (м. Хмельницький)*

## **АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ПИТАНЬ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

*У статті проаналізовано інформаційні потреби органів управління в процесі прийняття рішень з питань охорони державного кордону, розкрито підходи та принципи використання елементів управлінської діяльності під час прийняття рішення щодо використання сил і засобів під час охорони державного кордону*

**Ключові слова:** інформаційні потреби, об'єкти управління, прийняття рішення, інформація, способи дій сил і засобів.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні умови діяльності органів управління ДПС характеризуються: суттєвим збільшення обсягу інформації, що до них надходить; складністю та динамізмом обстановки, що обумовлює необхідність підвищення оперативності прийняття управлінських рішень щодо застосування мобільних сил та засобів та їх реалізації; збільшенням кількості параметрів обстановки та факторів, які на них впливають, та обмеженість можливостей наявного науково-методичного апарату щодо їх одночасного урахування; збільшення кількості об'єктів управління, різноманітність та складність завдань, які на них покладаються. Це викликає

необхідність створення надійної та ефективної системи інформаційного забезпечення, яка б відповідала потребам надійної охорони державного кордону та забезпечувала б отримання достовірної та точної інформації з необхідними кількісними та якісними параметрами, в необхідному обсязі та в певний час. Для забезпечення таких вимог проведено аналіз функціонування інформаційних систем забезпечення в процесі прийняття рішень, вивчено оперативно-службову діяльність мобільних підрозділів, досліджено можливості наявного науково-методичного апарату щодо обробки якісних та кількісних даних про оперативну обстановку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** За останній час в науковій літературі з'явилась низка праць, присвячених удосконаленню прийняття управлінських рішень на основі забезпечення інформаційної складової щодо використання сил та засобів в охороні державного кордону, способів дій прикордонних підрозділів, організації ефективної оперативно-службової діяльності на ділянці відповідальності підрозділу. Ці питання розглядали такі вчені: Мисик А. Б., Боровик О. В., Березинський О. І., Цибровський М. Ю., Шишолін П. А. та ін. З кожним роком та в умовах сьогодення ці питання втрачають актуальність тому потребують постійного творчого пошуку нових ідей, наукових поглядів, вдосконалення та доопрацювання наукової літератури, що вже є на сучасному етапі. Вимагають перегляду й подальшого удосконалення нормативно-правові складові використання прикордонних підрозділів в умовах сьогодення, застосування та поєднання різного роду сил та засобів в охороні та обороні державного кордону та приведення його у відповідність до міжнародних норм та вимог ЄС та інших міжнародних інститутів.

**Метою статті є** всебічне вивчення та аналіз сучасного стану інформаційних потреб органів управління в умовах складної та динамічної обстановки на державному кордоні з метою розробки науково обґрунтованих підходів щодо варіантів та способів дій своїх сил і засобів в залежності від дій правопорушників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття рішень є складовою частиною процесу організації оперативно-службових дій з охорони державного кордону і являється центральним елементом управлінської діяльності начальника, штабу та інших органів управління прикордонного загону по відношенню до якого всі решта можуть розглядатись як допоміжні. Прийняття рішення являє собою комплекс “інтегральних” процесів щодо розробки варіантів (альтернатив) дій підрозділів та вибору серед них оптимального (найкращого), який дозволяє скоротити розрив між існуючим і бажаним рівнем охорони державного кордону. Сутність роботи по прийняттю рішення полягає в тому, що у відповідності з обстановкою, що складається, визначити задум наступних дій сил та засобів прикордонного загону, задачі структурних підрозділів, порядок їхньої взаємодії, забезпечення і управління [2]. Досягнення мети прийняття рішення передбачає рішення проблем і задач, що складають зміст і послідовність дій начальника та органів управління будь-якої ланки.

Аналіз свідчить, що у повсякденній діяльності прикордонного загону процес прийняття рішень може здійснюватись:

відповідно до директиви Голови ДПС України, наказу (розпорядження) начальника Регіонального управління ДПС України;

за ініціативи начальника прикордонного загону, на основі інформації про обстановку на ділянці відповідальності, яка надійшла від органів управління та начальників підрозділів охорони державного кордону.

Директиви, накази та розпорядження вищестоящих органів управління визначають стратегію дій прикордонного загону та порядок застосування мобільних підрозділів, яка направлена на забезпечення виконання місії та досягнення цілі ДПС України і містять управляючі параметри для прийняття рішення начальником загону.

Імпульсом для процесу прийняття рішення за ініціативи начальника прикордонного загону є інформація про невідповідність стану охорони державного кордону директивним вимогам, виникнення причин та умов, що можуть привести до порушення законодавства з прикордонних питань. На практиці, часто такі рішення називають

частковими. Як правило, вони пов'язані з посиленням охорони державного кордону, як на всій ділянці органу охорони державного кордону, так і на ділянках окремих підрозділів, проведенням спеціальних заходів щодо пошуку правопорушників, проведенням локальних дій, а також дій щодо реагування на надзвичайні ситуації. Прийняття рішення за ініціативи начальника органу охорони державного кордону, здебільшого, здійснюється в умовах обмеженого часу. Робота органів управління по прийняттю рішення розпочинається з виявлення сигналу про ускладнення обстановки в процесі охорони державного кордону, відбір релевантної інформації та визначення характеру проблемної ситуації, доповіді про обстановку начальника загону.

Принципової різниці між процесами прийняття на основі директивних розпоряджень вищестоящего керівника та за ініціативи начальника загону немає, однак відмічаються особливості, як послідовності, так і змісту роботи щодо розробки, прийняття та реалізації рішень [3]. Результати порівняння основних характеристик процесів прийняття рішення приведені в таб.1.1.

Аналіз роботи органів управління прикордонного загону в процесі розробки, прийняття та реалізації рішень свідчить, що на всіх етапах прийняття рішення передбачається збір, обробка, оцінка інформації. Органи управління прикордонного загону мають можливість приймати обґрунтовані рішення тільки тоді, коли володіють достовірною та точною інформацією. До того ж потрібно, щоб на вхід кожного етапу (блоку) надходила тільки інформація з необхідними якісно-кількісними характеристиками в належному обсязі й потрібний час. Інформаційне забезпечення постає найбільш складним завданням в практиці прийняття рішень з питань охорони кордону. З переходом до сучасної моделі охорони кордону саме інформаційна складова набуває особливої важливості в діяльності органів управління прикордонного загону.

В ході розробки рішень органи управління прикордонного загону вирішують три взаємопов'язані задачі:

прогнозування дій правопорушників (мета, характер, місце, час, способи і напрями дій, склад правопорушників і т.д.);

розробка варіантів дій своїх сил і засобів в залежності від варіантів дій правопорушників (райони, смути, рубежі, напрямки та способи дій, маршрути, склад сил і засобів і т.д.)

прогнозування наслідків дій обох сторін.

Таблиця 1.1.

**Порівняльна таблиця основних характеристик процесів прийняття рішень на основі директивних розпоряджень вищестоящего керівника та за ініціативи начальника органу охорони державного кордону**

Характеристики	Процес прийняття рішення загону на основі директивних розпоряджень вищестоящего керівника	Процес прийняття рішення за ініціативи начальника органу охорони державного кордону
Підстави для прийняття рішення	директива, наказ, розпорядження	інформація про ускладнення в процесі охорони кордону
Умови початку роботи по прийняттю рішення	у визначені терміни, з отриманням розпорядження	негайно (у зв'язку з обстановкою, що склалась)
Наявність часу	незначний дефіцит часу	обмеженість в часі
Глибина оцінки обстановки	в повному обсязі	за основними показниками
Проведення оперативно тактичних розрахунків	в повному обсязі	уточнення попередніх розрахунків за основними параметрами (правопорушники, свої сили і засоби)
Рівень визначеності причин проблеми	визначені основні причини	визначені лише "симптоми" проблеми

Участь органів управління у підготовці альтернатив рішення	всі відділи, відділення та служби за напрямками своєї діяльності	переважно структурні підрозділи штабу
Кількість альтернатив рішення, які розроблялись	1-2 (на основі однієї із змінюю окремих елементів)	1
Директивний документ	наказ (в окремих випадках розпорядження)	розпорядження
Порядок доведення завдань до підпорядкованих начальників	цільовий виїзд групи офіцерів органу управління у підрозділ	по засобам зв'язку, доставка документів

Друге із завдань логічно впливає з першого, оскільки доцільність розподіл наявного ресурсу, послідовність та способи дій сил та засобів прикордонного загону безпосередньо залежать від того, наскільки якісно виконане оцінка та прогнозування дій правопорушників. Для вирішення цього завдання органам управління необхідно мати та врахувати інформацію, як про сприятливі фактори (система доріг, наявність природних орієнтирів і схованих підступів до кордону, можливість встановлення мобільного (радіо) зв'язку і таке інше), так і фактори, що ускладнюють дії правопорушників (щільність охорони державного кордону на маршруті, охорона державного кордону прикордонними підрозділами суміжної держави на маршруті, складність місцевості тощо).

Логічно що найкращим буде рішення, яке отримане в результаті повного врахування вичерпної інформації про оперативну обстановку. Однак, як свідчить практика управлінської діяльності, отримати всю інформацію про обстановку, зокрема про дії правопорушників, вдається дуже рідко. Тому рішення, які приймаються, навіть якщо при їх формуванні повністю враховано наявні дані про параметри обстановки, відрізняються від найкращого. Однак вони в цілому забезпечують виконання завдань з охорони державного кордону тому можуть вважатись прийнятними.

Результати аналізу різномірних сил та засобів в період організації спеціальних заходів щодо пошуку правопорушників свідчать, що інтенсивність потоків повідомлень збільшується в 1,5-2,5 рази, склад інформації охоплює максимальну кількість інформаційних об'єктів і має найбільш широкий діапазон зміни. Разом з тим, збільшення кількості даних не призводить до однозначних змін якості рішень та часу, який використовується для їх прийняття. Коли інформації недостатньо, часу на прийняття рішення буде витрачено більше, оскільки органи управління вимушені розглядати велику кількість варіантів дій, вибрати з них той, який найбільш відповідає обставинці і можливому розвитку подій. По мірі збільшення обсягу інформації, кількість варіантів, які підлягають розгляду, стає меншим, якість рішення значно збільшується. Тому час, витрачений на прийняття рішення зменшується. Подальше збільшення обсягу інформації призводить до збільшення часу на прийняття рішення. Це пов'язано з великою кількістю даних, які потребують великих затрат на обробку, з'ясування та аналіз. Але якість рішень, які приймаються підвищується менш інтенсивно, оскільки вони уже наблизились до найкращого і в подальший суттєвого збільшення якості не відбувається. Таким чином, використовуючи закон залежності якості рішень від обсягу використаної інформації, можна встановити обсяг інформації, який є достатнім для обґрунтування управляючих параметрів рішень в певних умовах [2]. Аналіз роботи органів управління дозволив встановити мінімальний час на виконання всіх операцій щодо обґрунтування та прийняття рішень та планування оперативно - службових дій (табл. 1.2).

В період організації спеціальних заходів біля 40 % всіх операцій, які здійснюються на пунктах управління, пов'язані саме зі збором, узагальненням, розподілом інформації [6]. Досвід ведення спеціальних заходів свідчить, що збільшення часу на організацію пошукових дій на 0,5 год. веде до збільшення площі району пошуку на 30 %, що потребує збільшення кількості сил та засобів, а також відповідно і витрат. Крім того, існує оптимальний час проведення пошукових дій, збільшення якого практично не збільшує ймовірність виявлення порушників кордону [4]. Рис. 1.1 наглядно демонструє ступінь впливу

площі району пошуку (S<sub>рп</sub>) та часу проведення пошукових дій (t<sub>рп</sub>) на значення ймовірності виявлення порушників кордону (P<sub>в</sub>).

Таблиця 1.2

**Оцінка тривалості роботи штабу при підготовці рішення, год.**

Форма оперативно-службової діяльності	Етапи роботи штабу	
	Прийняття рішення	Планування ОСД
Охорона державного кордону у повсякденних умовах	220	340
Посилена охорона державного кордону та спеціальні заходи щодо пошуку правопорушників	30	150
Участь у прикордонній операції	40	180

Отже, для максимальної ефективності пошукових дій сил і засобів повинна забезпечити прийняття рішення на спеціальні заходи в найкоротший термін, що забезпечить мінімальну площу району пошуку. При надзвичайно динамічній та напруженій обставинці, яка існує в умовах сьогодення, неможливо ефективно здійснювати управління підрозділами без своєчасного і повного інформаційного забезпечення керівництва органу охорони державного кордону достовірними даними для прийняття управлінських рішень.

Практичні дії по прийняттю управлінського рішення керівництвом при зміні оперативної обстановки свідчать про те, що дві третини часу витрачається, на жаль, на процес уточнення інформації [7].

Головним недоліком в управлінській діяльності в цілому залишається несвоечасність подання та недостовірність окремих даних про зміни в обстановці, які відбулися в органах охорони державного кордону. Знання обстановки досягається шляхом добування, збору, передачі, аналізу, обробки, представлення, відображення і зберігання інформації про свої сили та засоби, потенційних правопорушників в умовах, які складаються на ділянці прикордонного заgonу. Для успішного рішення завдань охорони кордону, штаби органів охорони кордону постійно займаються обробкою великих масивів інформації з

метою прогнозування можливого розвитку обстановки, моделювання майбутніх дій, обґрунтування рішень і планування дій. Якість рішень залежить від повноти, своєчасності та достовірності отриманої інформації, а також від ступеню підготовленості персоналу органів управління.

Для забезпечення виконання цих вимог в Державній прикордонній службі створено відповідні інформаційні фонди на основі корпоративної автоматизованої інформаційної системи «Гарт», впроваджено центри управління службою, проведено ряд інших організаційних та технічних заходів. Нажаль, як свідчать результати аналізу, виникає протиріччя між створеною організаційною структурою управління і відставанням методів (методик) обробки ними інформації та формування елементів рішення; між великими можливостями систем зв'язку і інформаційних систем щодо накопичення та передачі інформації і можливостями персоналу щодо її обробки. Це пов'язано з тим, що більшу частину інформації складають дані, якими важко скористатись без їх логічної обробки.

Вироблення й прийняття рішення повинне ґрунтуватися на аналізі ситуації, виявленні протиріч у розвитку обстановки і формуванні на цій основі задач і цілей дій, складу різнорідних сил і засобів, напрямків зосередження зусилля і т.п. Однак на практиці, мета дій та задачі, в основному, визначаються на основі аналізу поточної обстановки і вже існуючих загроз. Як свідчить аналіз результатів оперативно-службової діяльності, цей підхід призводить до боротьби лише з наслідками проблеми. Як кажуть, “ б'ємо по хвостах “. В разі ж раптової зміни обстановки, рішення приймається без детального аналізу і планування, як правило, при дефіциті часу. Ступінь невизначеності в подібних ситуаціях істотно вище, часу на оцінку альтернативних рішень українців мало і тому імовірність ухвалення оптимального рішення в значній мірі залежить від суб'єктивних факторів: рівня знань і досвіду начальника органу охорони державного кордону та офіцерів управлінських структур, їх інтуїції, психологічного та інших факторів.

Більш раціональним є підхід, в основу якого покладений принцип випереджувальної реакції на ймовірний негативний розвиток по-

дій, це забезпечує можливість мінімізації збитків від дій протидіючої сторони.

Висновок. Прогнозування в сфері охорони державного кордону завжди мало важливе значення. По мірі розвитку і удосконалення управлінських структур органів охорони державного кордону, по мірі накопичення ними досвіду саме життя шліфувало і удосконалювало здібність людей до передбачення майбутніх подій. Однак, як свідчить аналіз, в нинішніх умовах інтуїтивні прогнози не дають точної і об'єктивної інформації про те, що і при яких умовах може статися в майбутньому. Аналіз свідчить, що значна частина результатів прогнозування (понад 27%) не можуть бути використані в якості вхідної інформації для прийняття рішення. Матеріали прогнозу не дозволяють начальнику органу охорони державного кордону більш ясно побачити картину майбутньої ситуації, ніж без них, що і потребує подальших досліджень та розробки відповідних рекомендацій.

#### Список використаної літератури

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 р. №964 – IV // ВВР. –2003. - №39. – С. 361.
2. Мисик А. Б., Цибровський М. Ю. Обґрунтування вибору методу підтримки прийняття рішень у сфері охорони державного кордону // Збірник наукових праць № 31. Частина II – Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2004. – С. 39 - 41.
3. Боровик О. В., Мисик А. Б., Березинський О. І. Базові моделі підтримки прийняття рішення начальником відділу прикордонної служби щодо організації ефективної оперативно-службової діяльності на ділянці відповідальності. – 2009.
4. Цибровський М. Ю. Методика прогнозування процесу незаконної міграції на ділянці прикордонного загону // Збірник наукових праць № 35. Частина II. – Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2005.– С. 175–179.
5. Шишолін П. А. Оцінка стану прикордонної безпеки України // Наука і оборона. – 2003. - № 4. – С. 26–28.
6. Матішин Т. С. Ідентифікація та класифікація ризиків у сфері безпеки державного кордону. Розробка пропозицій щодо управління ними. Магістерська робота. - Хмельницький, - 2008 – 93 с.

---

7. Лейда Б. В., Кукін І. В. Методика порівняння підсумків оперативно-службової діяльності підрозділів органів охорони державного кордону (прикордонний пост, прикордонна застава, прикордонна комендатура, прикордонний загін) // Науковий вісник Державної прикордонної служби. – 2004. – № 3. – С. 3-8.

*Рецензент - кандидат військових наук, доцент Баратюк В.І.*

*Стаття надійшла до редакції 2.12.2015*

**Мартынчук В. П. Анализ информационных потребностей органов управления в процессе принятия решений по вопросам охраны государственной границы**

В статье проанализировано информационные потребности органов управления в процессе принятия решений по вопросам охраны государственной границы, раскрыто подходы и принципы использования элементов управленческой деятельности во время принятия решений по использованию сил и средств по охране государственной границы.

**Ключові слова:** *информационные потребности, объекты управления, принятие решений, информация, способы действий сил и средств.*

**Martyniuk V. P. The analysis of information needs of management bodies in the decision-making process on the issues of state border protection**

This article discusses the information needs of management bodies in the decision-making process for the protection of the state border. Modern conditions of activity of bodies of management of border guard service, which are respectively characterized by: a substantial increase in the volume of information which comes to them; complexity and dynamism of the situation that causes the necessity of expediting management decision making regarding the use of mobile forces and means and their implementation; increasing the number of parameters of the situation and factors that affect them, and the limitations of existing scientific and methodological apparatus

---

tus for their simultaneous examination; increasing the number of control objects, the variety and complexity of tasks that they are entrusted with. This causes the need for a reliable and effective information management system that would meet the needs of protection of the state border and ensure reliable and accurate information with the required quantitative and qualitative parameters, in the correct amount, and at a certain time.

To ensure these requirements the analysis of the functioning of information systems in the decision-making process. Decision making is an integral part of the process of the organization's operational action for the protection of the state border is a Central element of administrative activity of the chief, of staff and other management bodies of the border guard detachment in relation to which all others can be considered as auxiliary.

Decision making is a complex “integral” processes for the design of variants (alternatives) of action units and selecting among them the optimal (best), which allows to reduce the gap between the existing and the desired level of protection of the state border. The essence of the decision lies in the fact that, in accordance with the situation that develops, to determine the subsequent plan of action of forces and means of border patrol, the tasks of the structural units, their interaction, and administration. The goal of decision making involves solving problems and tasks that make up the content and sequence of actions of the chief and of the authorities at any level. This result allows to conclude that the prediction in the sphere of protection of state borders has always been of crucial importance. As the development and improvement of management structures of bodies of state border protection it should be noted that problems of information support of the needs of governments in the decision-making process for the protection of the state border is and always will be home. However, as the analysis shows, in current conditions, the intuitive predictions do not give accurate and objective information about what, and under what conditions may occur in the future.

A significant portion of the results of forecasting (27%) cannot be used as input information for decision making. The content of the forecast does not allow the head of the body of state border protection see more clearly