contactless means, and this requires a comprehensive analysis of their effectiveness in specific conditions of entry/exitcontrol points functioning.

To that end,the advantagesanddisadvantages ofinspection contactless means such as portal, scanning rail, fixed, mobile scannersand theircharacteristics were studied. It is offered to substantiatescientific-methodological toolsof choiceof the latest means ofobservation at separate entry/exitcontrol points infurther studies.

Keywords: *entry/exitcontrol point, border security,control, terrorism, inspection contactless means, inspection contactless means, border control, efficiency, indicator of efficiency.*

УДК 351.746.1

Олег Миколайович ДМИТРЕНКО
кандидат військових наук, доцент кафедри прикордонного контролю Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

Аркадій Дмитрович ДЗЯВОРУК,
старший викладач кафедри прикордонного контролю Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИКОРДОННИМ КОНТРОЛЕМ

У статті приведені результати дослідження системи управління прикордонним контролем та визначені напрями її удосконалення, основними з яких є оптимізація чисельності управлінських структур на основі перерозподілу їх функцій, перегляд організаційно-штатної структури підрозділів охорони державного кордону, застосування автоматизованих систем управління та розробка систем підтримки прийняття рішень. Встановлено, що якість та організованість функціонального управління прикордонним контролем має безпосередній вплив на ефективність виконання завдань Державною прикордонною службою у пунктах пропуску через державний кордон.

Ключові слова: *управління, структура, функції, організація, удосконалення, прикордонний контроль.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реалізація курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу передбачає запровадження інтегрованого управління кордонами (ІУК), яке являється однією з тих сфер державної політики, що найбільш підлягає регулюванню державними інститутами. Такі сучасні умови функціонування держави, складність завдань, що вирішуються Державною прикордонною службою України (ДПСУ), розвиток воєнного мистецтва і правозастосовних функцій, озброєння та техніки вимагають постійного вдосконалення систем управління прикордонного відомства, відпрацювання практичних рекомендацій з удосконалення організаційних форм і методів роботи органів управління з урахуванням результатів, отриманих у ході оперативно-службової діяльності (ОСД), підготовки керівних кадрів, застосування нових технічних засобів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опираються автори. У посібнику [1] викладено основні поняття теорії управління та основ управлінської діяльності сучасного керівника. Узагальнені результати наукових досліджень з проблематики інтегрованого управління кордонами містяться у [2]. Окремі напрямки проведення управлінської реформи в органах управління ДПСУ обґрунтовано у [3]. Однак, в межах цих робіт питання функціонального управління прикордонним контролем детально не розглядались.

Метою статті є узагальнення результатів аналізу стану системи управління ДПСУ та на їх підставі формулювання рекомендацій щодо подальшого вдосконалення управлінських структур у сегменті прикордонного контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. З позицій загальнонаукового підходу система управління організацією включає сукупність всіх служб організації, всіх підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування. Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для найкращих результатів з позицій досягнення поставленої мети. Процес управління передбачає погоджені дії, які і забезпечують кінець кінцем здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Ця діяльність також спрямована на підтримання системи та поліпшення її функціонування. Для координації дій повинен існувати спеціальний орган, що реалізовує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються керуюча і керована частини.

Процес є керованим, якщо він являє собою певну систему, має причинний зв'язок між її елементами і керованою підсистемою. Система управління повинна включати: суб'єкт управління, органи управління, об'єкт управління, управлінську взаємодію та інформацію про його реалізацію. Система є керованою, якщо вона відповідає певним вимогам. До них відносяться детермінованість системи, її динамічність, наявність керованого параметра, властивість посилення, зворотний зв'язок [1].

Таким чином, управління – це багатоцільова і за внутрішньою будовою складна свідома діяльність, що включає в себе низку незалежних компонентів. Воно повинне передбачати можливі природні зміни організації, на яку спрямовується управління, і прогнозувати її майбутній стан (прогнозування); виробляти й описувати в необхідних деталях бажані стани організації , на яку спрямовується управління (цілевизначення); ураховувати наслідки впливу людини на організацію, усувати руйнуючий вплив штучних і природних процесів один на одного, об'єднувати природні перетворення і штучні утворення в єдиному плані розвитку, що враховує перебіг часу (планування); робити спланований розвиток органічним аспектом і моментом функціонування організації, а для цього специфічним чином структурувати її елементи (організація); створювати внутрішнє заохочення людини для досягнення цілей організації відповідно до розробленого плану (мотивація); забезпечувати дійсне досягнення організацією своїх цілей (контроль); забезпечувати необхідні темпи розвитку як об'єкта, так і суб'єкта управління (розвиток); підкорювати процеси природної зміни організацій, на які спрямовується управління, власним специфічним цілям і робити їх умовами і засобами досягнення своєї мети (політика); по-друге, керівництво є компонентом ефективного управління і є діяльністю керівника (начальника) з метою спрямування зу-

силь колективу, групи, особи на виконання загальних завдань організації [1].

Однією із важливих функцій управління є функція організації взаємодії, яка передбачає наявність в управлінських структурах взаємозв'язку між елементами (постійні взаємовідношення між ланками, структурними підрозділами та посадовими особами). Основними типами зв'язку в організаційних структурах управління є лінійний та функціональний.

Лінійний зв'язок визначає стосунки між начальником і підлеглими. Він є основним при формуванні організаційної структури, виразом однієї керівної волі на кожному рівні та у кожній ланці управління.

Функціональний зв'язок відображає постійні взаємовідношення між структурними підрозділами або самостійними органами різних ступенів управління, які здійснюють одну й ту ж саму функцію. За своєю суттю зв'язки цього роду показують різні сторони змісту управління конкретним об'єктом.

Види зв'язків між елементами, які складають структуру, визначають типи організаційних структур управління. Історично склалося чотири типи побудови організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна. Структура управління у ДПСУ має лінійно-штабний тип, сутність якого полягає у тому, що кожний або окремі рівні управління передбачають – при збереженні їх загальної ієрархії – доповнення по горизонталі та координування дій штабами, що забезпечує більш ефективну реалізацію управлінських функцій. Даний тип є подібним до лінійно-функціональної структури управління, проте відрізняється тим, що за функціональними підрозділами залишається право не тільки консультувати, інформувати, координувати, планувати, але й приймати окремі самостійні рішення у межах своєї компетенції та керувати за своїми функціями об'єктами управління.

Враховуючи зазначені теоретичні положення, можна констатувати, що основною метою управлінської діяльності у ДПСУ є забезпечення максимально ефективного використання наявних сил і засобів у прикордонному секторі безпеки в різних умовах. Цілком зрозуміло, що якість, результативність та повнота виконання поставлених перед відомством завдань безпосередньо залежать від рівня якості, дієвості та компетентності управління. При цьому повинні дотримуватись наступні вимоги: адаптивність, гнучкість і динамізм, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, надійність, економічність, простота.

Здійснення в установленому порядку прикордонного контролю і пропуску через державний кордон осіб , транспортних засобів , вантажів , а також виявлення і припинення випадків незаконного їх переміщення є однією з основних функцій ОСД ДПСУ [4]. Відтак, і управлінню цією функцією повинна приділятись значна увага. За роки незалежності України у прикордонній організації створена доволі чітка структура функціонального управління прикордонним контролем (ФУПК), яка схематично представлена на рис. 1.

Рис. 1. Структура функціонального управління прикордонним контролем

Як бачимо зі схеми, ФУПК має два основних напрямки: оперативно-службовий та навчальний. Перший напрямок вважається головним, тому саме він насамперед повинен розглядатись у контексті вдосконалення управлінської діяльності.

Виходячи з основних завдань і функцій ДПСУ, система управління прикордонним контролем має такі управлінські функції: прогноз існуючого стану та визначення перспектив розвитку прикордонного контролю; організація ПК; планування діяльності структурних підрозділів вертикалі ФУПК; контроль стану ПК, за виконанням рішень, та корекція діяльності в залежності від результатів контролю і змін умов обстановки; інформаційно-аналітичне та технічне забезпечення ФУПК.

Одним з перших кроків на шляху вдосконалення ФУПК вбачається перегляд і перерозподіл функцій управління, виконання яких не має безпосереднього впливу на стан організації і здійснення ПК, та які можуть вважатись другорядними.

Функція організації забезпечення та контролю експлуатації технічних засобів прикордонного контролю має чітко виражену логістичну спрямованість та не є основною у ФУПК, отже, може бути делегована іншим структурним підрозділам, для яких основою управлінської діяльності є питання різнопланового забезпечення ДПСУ. Також, аналітично-довідкова та звітно-облікова функції, які виконують в органах охорони державного кордону (ООДК) групи реєстраційної та паспортної роботи, можуть бути передані відповідним управлінським структурам інформаційно-аналітичного забезпечення ОСД ДПСУ та вертикалям центрів управління службою (ЦУС).

Взагалі, звітно-облікова функція системи управління ПК у ланках ПОДК та ООДК є доволі обтяжливою. Так, ще у 2010 році ПОДК повинен був надавати в управління ООДК 46 різного роду звітів, донесень та доповідей з питань прикордонного контролю. Відповідно, орган охорони державного кордону подавав 31 звітний документ до вищих органів управління. Такий обсяг переважно «паперової» роботи вимагає значної витрати часу та відриву особового складу для обробки інформації. Окрім того, існує суттєвий вплив людського фактору на ймовірність внесення помилкових відомостей до цих документів. Можливими шляхами вирішення зазначеної проблеми є застосування у системі ведення обліку та форм звітності з питань прикордонного контролю у ДПСУ наступних положень: доцільність звіту (донесення, доповіді) – за результатами видання відповідного єдиного нормативного акту, можливості щодо одержання інформації та її обробки, автоматизація всіх звітно-облікових процесів у першій ланці формування звітів (ППр, підрозділ кордону) з доступом до перегляду інформації вищих управлінських ланок, запровадження системи електронного документообігу. Це дозволить вивільнити персонал як ПОДК, так і штабних структур ООДК для виконання інших службових завдань.

Необхідність вдосконалення ФУПК зумовлює віднайти вірний підхід до оптимізації управлінського апарату. На даний час існує проблема різних штатів відділів прикордонного контролю та реєстрації (ВПКтаР) штабів регіональних управлінь (РУ) та відділів прикордонного контролю (ВПК) штабів ООДК. Наприклад, структури ФУПК Північного та Азово-Черноморського РУ, Житомирського та Бердянського прикз за своїми штатами є значно меншими від інших, у зв'язку з чим функції таких скорочених відділів зводяться переважно до виконання контрольних (контроль за виконанням розпоряджень вищого органу управління, контроль стану організації та здійснення ПК тощо), представницьких (участь у міжвідомчих нарадах, обстеженнях ППр тощо) та аналітично-довідкових (збір, узагальнення та аналіз необхідних відомостей, оформлення довідкових матеріалів тощо). При цьому відомо, що у багатоступеневій системі проходження оперативної інформації спостерігається тенденція її «фільтрації», тобто, що можна доповідати, а що можна притримати, як то кажуть, до «кращих часів». Через цей фактор інформація може втратити основний свій показник – своєчасність, достовірність, що вирішальною мірою впливає на якість рішення за цією інформацією, але саме головне – втрачається оперативність реагування на будь-які зміни в обстановці [3]. Враховуючи зазначене, виникає потреба у перегляді доцільності існування в системі управління ПК проміжних, дублюючих структур – ВПКтаР штабів РУ та серйозних перетворень в організації діяльності ВПК штабів ООДК. Ця потреба продиктована насамперед вимогами [5], метою цієї управлінської реформи є організація основних складових державного управління – системи органів виконавчої влади та системи державної служби у відповідності до пріоритетних

завдань розвитку українського суспільства, а також підвищення якості управлінської діяльності при одночасному скороченні чисельності управлінців.

У даному контексті потребують перегляду всі положення про структурні підрозділи ФУПК та функціональні обов'язки (посадові інструкції) посадових осіб цих підрозділів в площині відходу від загальних формулювань типу «запровадження в практику оптимальних принципів, форм та методів прикордонного контролю» або «знати міжнародні Угоди, законодавчі, нормативно-правові акти з питань пропуску через державний кордон...» до більш специфічних для конкретного структурного підрозділу або посадової особи. Взагалі, розпочати цю роботу можна з чіткого визначення специфікованих завдань і повноважень для кожної структури ФУПК, згодом під ці завдання формується штат управлінських підрозділів, з визначенням конкретних обов'язків кожній посадовій особі (алгоритмізації дій щодня, щотижня, щомісяця тощо). При цьому використовуються методики визначення завантаженості посадової особи службовими обов'язками. Звуження спеціалізації кожної штатної одиниці та заміщення неосновних посад військовослужбовців управлінських ланок цивільними спеціалістами буде визначати європейський стиль організації управлінських структур.

Чи потрібно тримати значний управлінський штат для проведення заходів управління, які мають певний шаблон та періодичність? Така проблема може бути вирішена шляхом здійснення аналізу завдань ФУПК та прийнятих управлінських рішень, на його основі визначення типових, які можуть бути закладені в інструкції, порадники, положення. Адміністрацією ДПСУ така робота проводиться, але ці нормативні документи є розрізненими, що вносить додаткову складність для персоналу ДПСУ у їх вивченні та забезпеченні виконання. Тому доцільним є розроблення єдиного відомчого нормативного акта з питань ПК (або, як варіант, окремих розділів Інструкції з організації ОСД відділом прикордонної служби, Статуту ДПСУ тощо), з можливістю внесення своєчасних змін та доповнень. У цій інструкції повинні бути деталізовані питання організації і здійснення прикордонного

контролю, визначені види і порядок здійснення практичних заходів та тактичних прийомів посадових та службових осіб Державної прикордонної служби України з протидії протиправній діяльності під час перетинання особами, транспортними засобами державного кордону і переміщення через нього вантажів, що передбачено частиною 7 статті 6 Закону [6]. Вищевказане стосується планових завдань системи управління, але дещо інша справа з інформацією, яка потребує негайного рішення і реагування за цією інформацією, це стосується раптово виникаючих нестандартних ситуацій, наприклад: прорив терористичної групи, автотранспорту у ППр через державний кордон тощо. Під час виникнення подібних нестандартів час від моменту отримання інформації до початку реагування скорочується до мінімуму. Низка заходів, які передбачаються під час прийняття рішення, а саме: підготовка розрахунків, пропозицій, донесень і доповідей про обстановку, а це витрати часу, унаслідок чого може бути втрачена актуальність і достовірність даної інформації по часу і в просторі, тому за таких умов рішення та віддачу розпоряджень за обстановкою, що виникла у ППр, повинен брати на себе начальник, який відповідає за охорону державного кордону на конкретній ділянці (начальник ПОДК, ООДК). У таких випадках з процесу управління виключаються всі проміжні та допоміжні елементи апарату управління [3]. При цьому дуже важливо дотримуватись принципів компетентності і повноважень, адже багато керівників вищих органів управління бажають отримати безліч донесень про обстановку, проекти рішень на затвердження, різного роду довідкових даних, які (можливо!) знадобляться під час доповіді вищому керівництву.

Існуюча система ФУПК має певну незавершеність: є управлінська структура, але практично немає кінцевих суб'єктів управління (безпосередніх виконавців). Начальник відділу прикордонної служби (ВПС) типу «Б» несе відповідальність за всю ділянку ДКУ, включаючи пункти пропуску. Відомо, що ефективність виконання поставлених завдань має тісний безпосередній зв'язок із професіоналізмом виконавців. Тому персонал вказаних підрозділів повинен мати знання, уміння і навички як в охороні державного кордону поза пунктами пропуску, так і

в прикордонному контролі (обсяг знань з охорони ділянки «зеленого» кордону співвідноситься до обсягу знань з прикордонного контролю як 20 до 80). Досвід минулих років показує, що в теперішніх умовах охорони державного кордону бути справжнім професіоналом в обох складових ОСД неможливо. Тому, незважаючи на «універсальність» посад сучасних ПОДК, практично всі начальники ВПС призначають для несення служби у ППр тільки військовослужбовців, які володіють специфічними знаннями, навичками і якостями, необхідними для здійснення прикордонного контролю, тобто все одно існує неофіційний поділ прикордонників на «патрульних» і «контролерів». У зв'язку з цим, є потреба «узаконити» практику використання персоналу та внести відповідні зміни до штатів ВПС типу «Б»: у кожному відділенні прикордонної служби створити групи прикордонного контролю, які будуть здійснювати прикордонний контроль у ППр, у штат підрозділу ввести посаду заступника начальника впс з прикордонного контролю. Подібна структура змішаного прикордонного підрозділу існує у Прикордонній варті Республіки Польща, а модель саме цього відомства взята за основу у реформуванні Прикордонних військ України в Державну прикордонну службу України.

Будь-яка система управління повинна вміти адаптуватись до змін умов зовнішнього середовища. Розглядаючи в якості зовнішнього середовища державну політику, спрямовану на створення багаторівневої надійної системи ІУК в Україні, ми розуміємо, що ФУПК має безпосередню залежність від належного впровадження основних засад і напрямів державної політики у цій сфері і дозволяє вести мову про певну еволюцію управлінської діяльності, співробітництва та взаємодії, тобто про зміни, безумовний розвиток їх із часом, набуття нових ознак та використання сучасного інструментарію.

Неможливо говорити про процес ІУК без функцій управління. Кожна функція теж являє собою процес, тому що також складається із серії взаємозалежних дій. Процес ІУК розглядається як загальна сума усіх функцій.

Відповідно до змісту, характеру і обсягу впливу функції ІУК поділяють на загальні та спеціальні. До загальних належать функції, які

беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу: стратегічне планування; організація; мотивація; координація діяльності; моніторинг (контроль) інтегрованого управління кордоном.

До спеціальних належать функції, які зумовлюють діяльність суб'єктів ІУК з реалізації прикордонної політики. Зокрема, функції прикордонного відомства визначені у ст. 2 Закону [4].

Вказане вище підтверджує, що ФУПК займає одне з центральних місць у загальній системі ІУК. Практично усі компоненти управління кордонами потребують залучення спеціалістів структурних підрозділів управління прикордонним контролем, зокрема такі [7]:

координація діяльності компетентних державних органів із забезпечення безпеки і відкритості державного кордону;

забезпечення пропуску в установленому порядку через державний кордон осіб, транспортних засобів і товарів;

створення чотирирівневої системи контролю за в'їздом та перебуванням в Україні іноземців та осіб без громадянства;

забезпечення міжнародного, прикордонного та міжвідомчого співробітництва.

Закономірно, що основною метою удосконалення ФУПК буде приведення цієї управлінської структури до стану її спроможності ефективно виконувати управлінські функції в площині функцій ІУК. Подібні перетворення системи управління передбачають проведення комплексу послідовних заходів, які можна об'єднати у організаційний та технічний напрямки.

Заходи оптимізації системи ФУПК організаційного напрямку [3]:

оцінка здатності структурних підрозділів всіх рівнів ФУПК виконувати управлінські функції в наявному стані;

пошук другорядних елементів структури ФУПК, які суттєво не впливають на функціонування системи;

перерозподіл навантаження між елементами системи управління, враховуючи навантаження допоміжних елементів і професійних якостей персоналу основних структур ФУПК;

перепідготовка, перекваліфікація (за необхідності) персоналу структур управління прикордонним контролем;

моніторинг функціонування управлінської системи після проведення структурних перетворень протягом визначеного терміну, з формулюванням висновків, за необхідності повторення зазначеного циклу.

Заходи оптимізації системи ФУПК технічного напрямку [3]:

перегляд і скорочення обсягу звітності в системі управління прикордонним контролем;

впровадження програмного продукту для системи звітності в структурах ФУПК;

автоматизація оформлення типових документів, активне використання комп'ютерної мережі ДПСУ, запровадження системи електронного документообігу.

Висновки. Таким чином, підвищення ефективності оперативно-службової діяльності ДПСУ та прикордонного контролю зокрема, у значній мірі визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури прикордонного відомства та діяльності усіх його елементів у напрямку обраної мети. Необхідність удосконалення ФУПК на сучасному етапі визначається багатьма факторами. Це і оптимізація чисельності апарата управління, його функцій, впровадження автоматизованих систем управління та розробки систем підтримки прийняття рішень. При цьому на перший план виступають такі вимоги до управління: адекватність, гнучкість, оперативність, простота. Водночас, будь-які скорочення апарата управління, зміни його функцій повинні бути регламентовані до такого ступеню, за якого забезпечується персональна відповідальність за прийняття управлінських рішень.

Стратегія удосконалення ФУПК повинна бути зорієнтована передусім на пошук оптимального рішення між централізацією та децентралізацією владних функцій, що зумовлено необхідністю: оперативно реагувати на можливі зміни обстановки в ППр; встановити раціональні зв'язки між ланками та структурами управління на всіх рівнях, мінімізувати кількість ступенів структури управління, підвищити оперативність рішень, що приймаються.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є вибір та адаптація методик проектування структури функціонального управління прикордонним контролем з урахуванням факторів, які найкращим чином забезпечують досягнення цілей діяльності ДПСУ щодо пропуску через державний кордон осіб, транспортних засобів та вантажів.

Список використаної літератури

1. Морозов І. В., Залож В. В., Широбоков С. М. Наукові основи управління. Частина І. Поняття управління та управлінської діяльності : Навчальний посібник. – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2003. – 150 с.

2. Литвин М. М. Основи інтегрованого управління кордонами : курс лекцій / М. М. Литвин. – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2011. – 368 с.

3. Русаков В. М. Деякі аспекти проведення управлінської реформи в прикордонному відомстві / В. М. Русаков // Актуальні питання прикордонної безпеки. Сучасний стан та перспективи розвитку. Сер. : Державне управління та військові науки / Зб. наук. праць Наук.-дослід. ін-ту Держ. прикордонної служби України № 2. – Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2011. – С. 87–93.

4. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03.04.2003 № 661-IV : за станом на 07.11.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua.

5. Проект Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки. / Урядовий кур'єр № 91 від 21.05.2010.

6. Про прикордонний контроль : Закон України від 05.11.2009 № 1710-VI : за станом на 27.04.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua.

7. Про схвалення Концепції інтегрованого управління кордонами : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.10.2010 № 2031-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua.

Рецензент: кандидат військових наук, доцент Гетманюк С. П.

Стаття надійшла до редакції 8.12.2015

Дмитренко О. Н., Дзяворук А. Д. **Обоснование направлений усовершенствования функционального управления пограничным контролем**

В статье приведены результаты исследования системы управления пограничным контролем и определены направления ее совершенствования, основными из которых являются оптимизация численности управленческих структур на основе перераспределения их функций, пересмотр организационно-штатной структуры подразделений охраны государственной границы, применение автоматизированных систем управления и разработка систем поддержки принятия решений. Установлено, что качество и организованность функционального управления пограничным контролем имеет непосредственное влияние на эффективность выполнения задач Государственной пограничной службой в пунктах пропуска через государственную границу.

***Ключевые слова*:** *управление, структура, функции, организация, усовершенствование, пограничный контроль.*

Dmytrenko O. M., Dzyavoruk A. D. **Substantiation directions of improvement of border control functional management**

The article contains the results of the research systems of border control management. The authors defined the main directions of improvement of this system: optimizing the number of administrative structures, the redistribution of functions, reviewing organizational structure subdivisions of the state border, the use of automated systems management and development of decision support systems. The recommendations allow for specific measures in the process of reforming the system of operational activity of the State Border Service of Ukraine in the ways of international communication. These measures are: delegating management functions of some minor other units; introduction of electronic documents between agencies of government; development of software for automation of analytical and reporting functions of management; the rationale for the review of management structures at intermediate levels; specialization of tasks and responsibilities for each of the functional management of border control, in accordance with modern requirements for the organization of the executive power and civil service of Ukraine; develop regulations on the organization and implementation of border control, taking into account the expanded competence and powers of the lower-level managers and direct executors - that is, using the principle of subsidiary; reform of the staff organization units guarding the border, border agencies modeled on the European Union; performance management functions of the State Border Service in plane functions integrated border management of Ukraine. The authors emphasize that any reduction device management, change its functions should be regulated to the extent provided in which personal responsibility for management decisions. It was established that the quality and the functional organization of border control has a direct impact on the efficiency of the tasks the State Border Service at checkpoints across the state border. The strategy of improving the functional management of border controls should be focused primarily on the search for optimal solutions between centralization and decentralization of government functions, due to the need: to respond quickly to changes in the situation at checkpoints across the state border; establish rational links between chains and management at all levels, to minimize the number of degrees of management structure, increase the efficiency of the decisions taken. The scientific use of the results is important in the process of reforming the management system of the State Border Service of Ukraine.

Keywords: *management, structure, function, organization, improving, border control.*