
ВІЙСЬКОВІ НАУКИ

УДК 351.746.1

Олександр АНДРОЩУК,
доктор технічних наук, професор,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

Володимир ЄГОРОВ
Західне регіональне управління
Державної прикордонної служби України, м. Львів

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглядаються питання охорони та захисту державного кордону на ділянці відповідальності регіонального управління Державної прикордонної служби України. Виявлено чинники й умови, що впливають на ситуативне управління в оперативно-службовій діяльності. Приділено увагу ситуаційним центрам та їх впливу на ефективність оперативно-службової діяльності.

Ключові слова: *ситуативне управління, ділянка відповідальності, державний кордон, регіональне управління.*

© Андрощук О., Єгоров В..

Постановка проблеми у загальному вигляді. Державний кордон є одним із найважливіших політичних та правових інститутів будь-якої держави, а забезпечення його надійної охорони позначається на збереженні цілісності державної території, розвитку економіки країни, рівні життя населення. З проголошенням незалежності України одним з найскладніших завдань, яке постало й залишається на часі, є розбудова державного кордону, забезпечення його охорони, захисту та розвиток прикордонних структур [1].

Двадцятишестирічна історія нової незалежної України наповнена подіями, з якими країна та прикордонне відомство зустрічається вперше. Це перехід його структури з військової на правоохоронну події на острові Тузла, низка масштабних надзвичайних ситуацій, Євро-2012, окупація Російською Федерацією Кримської автономної республіки, частини територій Донецької та Луганської областей тощо. Ці значні та інші, менші за масштабами події, або, як їх називають, ситуації вказують на необхідність подальшого дослідження такого напрямку як ситуативне управління в межах окремого відомства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Дослідженню питань щодо чинників та умов, які впливають на безпеку державного кордону присвячено праці В. А. Кириленка, В. О. Назаренка, Б. М. Олексієнка, В. М. Серватюка та ін. Водночас не розглянуті особливості саме ситуативного управління. Серед вітчизняних досліджень відокремлюються роботи Морозова А. О. [2] та Тороєва А. А. [3], які досліджували ситуаційні центри як певний клас інформаційних систем. Ситуаційними центрами як елементом формування стратегії державного управління займалися такі вчені: Книш П. В. [4], Марутян Р. Р. [5], Ситнік Г. П. [6], Семенченко А. І. [7] та ін.

Водночас питанням побудови моделей та методів ситуативного управління окремим відомством приділено недостатньо уваги.

Метою статті є аналіз підходів щодо ситуативного управління оперативно-службовою діяльністю регіонального управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення цілодобового контролю за організацією та несенням служби, здійснен-

ня постійного моніторингу за обстановкою на державному кордоні, підтримання інформаційної взаємодії з правоохоронними структурами та прикордонниками суміжних країн в Державній прикордонній службі України (далі – ДПСУ) функціонує сучасна система управління службою.

Основу її складає Головний центр управління службою, який знаходиться в Адміністрації ДПСУ. В регіональних управліннях знаходяться центри управління службою. Дані підрозділи оснащені необхідними сучасними засобами комунікації, що забезпечує безперервне управління силами та засобами, а також координацію центрів управління службою прикордонних підрозділів, які створені по всій вертикалі. Для виконання завдань у Головному центрі управління службою організовано безперервне чергування спеціально підготовленого персоналу, який здійснює збір та обробку інформації за усіма напрямками діяльності прикордонної служби, прикордонного контролю, морської охорони, авіації, оперативно-розшукової діяльності тощо.

Ефективність управління службою на центрі досягається також технічними можливостями засобів зв'язку, телекомунікації, автоматизованого управління та інших спеціальних інформаційних систем, які забезпечують надійний обмін фото, відео та іншою інформацією, що надходить з підрозділів кордону.

Усі центри управління службою працюють в єдиному інформаційному просторі, який формується створеною відомчою системою. Вона дозволяє проводити оперативну обробку інформації за результатами служби, її узагальнення, систематизацію, оперативний обмін, а також здійснювати контроль надводної обстановки, вести безперервне спостереження за плавзасобами та їх автоматичну ідентифікацію.

За допомогою автоматизованої системи авіаційного забезпечення спеціалістами Головного центру управління службою контролюються польоти літаків прикордонної авіації, зокрема сучасних легких літаків “Даймонд”, які забезпечують повітряне патрулювання та оснащені можливостями комплексного спостереження, у тому числі і тепловізорами. Також нещодавно на центрі встановлено систему повітряного

моніторингу, яка дозволяє здійснювати дистанційний контроль за польотами авіації в прикордонній смузі.

Для відстеження обстановки в місцях дислокації підрозділів, пунктах пропуску, організації служби на контрольних пунктах в'їзду-виїзду у зоні безпеки уздовж лінії розмежування та на окремих ділянках кордону в службі використовується відомча система відеоспостереження, яка працює в реальному часі. На найбільш активних ділянках кордону розгорнута система оптико-електронного спостереження, яка функціонує одночасно в радіолокаційному, тепловізійному і відеорежимах.

Якщо на ділянці відповідальності регіонального управління ДПСУ виникає надзвичайна ситуація або кризова ситуація тощо (далі – ситуація), на базі центру управління службою працює ситуативна група, яка надає пропозиції начальнику регіонального управління, що прийняття рішення по цій ситуації, тобто мова йде про ситуативне управління.

Різноманіття різних концепцій ситуаційного управління слід розглядати не просто як огляд, а як структурування деякого різноманіття, що дозволяє виявити основний стрижень, на який можна нанизати взаємодоповнюючі положення [8].

Ситуаційні теорії, не заперечуючи правильності концепцій попередніх шкіл і підходів і багато в чому опираючись на їхні досягнення, намагаються інтегрувати різні окремі підходи до управління. У результаті їх розвитку виникла можливість сформулювати концепцію ситуаційного управління, основні положення якої зводяться до такого.

Не існує якого-небудь універсального підходу до управління. Різні проблемні ситуації вимагають різних підходів до їхнього вирішення.

Ситуаційні ймовірнісні фактори враховуються в стратегіях, структурах і процесах, завдяки чому досягається ефективно прийняття рішень.

Існує декілька шляхів досягнення мети.

Результати різних управлінських рішень можуть суттєво відрізнятися одне від одного.

Усяка управлінська проблема повинна розглядатися тільки в тісному зв'язку з іншими проблемами. Керівники можуть пристосовувати свої підрозділи до ситуації або змінювати ситуацію згідно з вимогою організації. Управління – це насамперед мистецтво керівника правильно визначити й оцінити ситуацію й вибрати найбільш ефективні методи управління, що найкраще відповідають проблемній ситуації.

Ситуаційні теорії управління дають рекомендації про те, як слід управляти в конкретних ситуаціях. При цьому процес управління повинен складатися з таких обов'язкових кроків, які повинні бути здійснені керівником для досягнення ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

- отримання керівником потрібних знань;
- ідентифікація й аналіз ситуації;
- вибір підходу й методів управління в ситуації, що склалася;
- оцінка ймовірних наслідків ситуаційного управління;
- створення необхідних умов для здійснення керуючих впливів;
- надання відповідних розпоряджень та команд.

Застосування ситуаційних теорій в управлінні при виробленні й прийнятті рішень припускає облік обмежувальних або стримувальних факторів, що існують у самій організації. У рамках цих теорій виділяють три основних типи обмежень:

технологічні, які визначаються типом і гнучкістю організаційних засобів службової діяльності;

людські обмеження – рівні, що відображають компетентності персоналу організації, фактори мотивації службової діяльності, ступінь сприйняття персоналом змін, що відбуваються в організації;

обмеження в постановці завдання, обумовлені фактичним характером виконуваних завдань.

Центральним моментом і об'єктом ситуаційного управління є управлінська (проблемна) ситуація. Саме слово “ситуація” часто використовується в найрізноманітніших аспектах і часом невіддільне від таких понять як стан, подія, процес, положення тощо. Багато фахівців в галузі менеджменту схильні розглядати ситуацію як набір обставин, наближаючись тим самим до позиції ранніх робіт Д. Поспелова [9].

Наприклад, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури під ситуацією розуміють “конкретний набір обставин, що виявляють істотний вплив на роботу організації в цей момент”. Такий підхід є досить спірним і суперечливим, однак виділяє основні елементи, які можуть бути використані для визначення ситуації.

Пізніше Д. Поспелов розширює поняття ситуації, додаючи в нього інформацію про зв'язки між об'єктами: “поточна ситуація – сукупність усіх відомостей про структуру об'єкта і його функціонування в цей момент часу” [9]. Усі відомості мають на увазі також причинно-наслідкові зв'язки, які можуть виражатися множиною послідовних подій або процесів. У цьому змісті ситуація кардинально відрізняється від стану й події, які можуть відповідати тільки одному моменту часу. Деякі автори, намагаючись відокремити ситуацію від стану, розглядають її як синонім слова “взаємозв'язок”.

Резюмуючи вищесказане й враховуючи еволюцію розвитку методології ситуаційного управління, управлінську ситуацію можна визначити як суб'єктивну оцінку конкретних характеристик регіонального управління й зовнішнього середовища (ситуаційних змінних) і зв'язків між ними, що мають місце в цей час, але залежних від подій, що відбуваються й розвиваються в часі й просторі.

З наведеного визначення випливає, що правильне визначення управлінської ситуації припускає дотримання таких необхідних умов.

Управлінська ситуація повинна містити кінцеву кількість факторів і описувати їхній стан і взаємозв'язок.

Управлінська ситуація повинна містити тільки ті фактори, які істотно впливають на організацію, оскільки врахувати вплив абсолютного всіх факторів при ухваленні рішення неможливо.

Управлінська ситуація повинна містити в собі тільки ті фактори, які впливають на організацію в даний момент часу (а не в минулому або майбутньому).

При описі управлінської ситуації необхідно враховувати причини й наслідки її виникнення.

Необхідність класифікації управлінських ситуацій обумовлена тим, що їх розпізнавання становить перший етап процесу вирішен-

ня ситуаційних завдань управління. До сьогодні напрацьована велика кількість класифікацій управлінських ситуацій, що відрізняються класифікаційними ознаками й глибиною декомпозиції. Як базова для аналізу й вирішення управлінських ситуацій може бути використана модель, заснована на обліку ряду джерел управлінських ситуацій у зовнішньому й внутрішньому середовищі організації, розгляді їх змістовних характеристик і використанні декількох стратегій вирішення ситуацій.

Різноманіття класифікацій управлінських ситуацій свідчить про те, що залежно від цілей ситуаційного аналізу можуть бути виділені різні класифікаційні ознаки. При цьому наведений вище перелік можливих класифікацій не може вважатися вичерпним, оскільки кожна управлінська проблема викликає необхідність створення самостійної класифікації. Керування по ситуації ґрунтується на обліку й аналізі множини факторів, що так чи інакше впливають на організацію. Складність її внутрішнього й тим більше зовнішнього середовища вимагає від керівництва не тільки знання теорії управління, але й найкращого застосування на практиці власного й минулого досвіду. Тому, щоб прийняти максимально ефективний розв'язок у даній конкретній ситуації й провести зміни в організації щонайкраще, керівник повинен дотримуватися певних принципів або правил, основних вимог до ефективного управління, найважливішими з яких є такі.

Принцип компетентності керівництва. Недостатньо мати тільки гарну теоретичну підготовку й володіти інформацією про нинішній стан організації – потрібно ще мати гарну управлінську інтуїцію й здатність ухвалювати нестандартні, а іноді й парадоксальні рішення.

Принцип відсутності прецедентів. Жодна управлінська ситуація, якою б стандартною вона не видалася, не може бути абсолютно схожа на жодну ситуацію, яка мала місце в минулому.

Принцип взаємозв'язку ситуаційних змінних. Усі фактори ситуації становлять єдине ціле, якусь систему й тому так чи інакше впливають один на одного.

Принцип двоїстого впливу факторів. Ситуаційні фактори мають різні, часом навіть суперечливі характеристики.

Принцип безперервності змін. Зміни в організації і її зовнішньому оточенні, так чи інакше, відбуваються постійно.

Принцип необоротності змін. Усяка зміна ставить організацію на новий (більш високий або більш низький) щабель розвитку.

Принцип швидкої реакції. Постійна зміна ситуаційних змінних вимагає безперервного вироблення управлінських рішень, спрямованих на адаптацію організації до цих змін.

Принцип наявності передумов до змін. Поряд з постійним моніторингом змін, що відбуваються, необхідно безупинно контролювати наявність передумов і умов, необхідних для приведення параметрів організації відповідно до ситуації, що змінилась.

Принцип пріоритетності людського фактору. Ухвалюючи розв'язок, керівник насамперед повинен урахувувати його вплив на трудовий колектив.

Принцип оптимального співвідношення результатів і витрат. Критерієм оптимальності в цьому випадку є найбільше наближення організації до поставлених цілей.

Принцип апріорного розв'язку. Гарний керівник повинен уміти не тільки правильно оцінювати ситуацію й вчасно реагувати на її зміну, але й передбачити можливі зміни цієї ситуації.

Принцип формування змін. Вершиною управлінського мистецтва можна вважати прийняття таких розв'язків, які не тільки дозволяють організації пристосуватися до змін ситуації, але й адаптувати самі зміни до організації.

Усі принципи ситуаційного управління реалізуються у взаємодії. Їхня комбінація залежить від конкретних умов діяльності організації, стану зовнішнього й внутрішнього середовища, особистих якостей керівника й деяких інших факторів.

Для реалізації цих принципів вироблені певні методи (інструментарій) ситуаційного управління, тобто сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей організації.

Найчастіше у ситуаційному управлінні застосовують методи системного й ситуаційного аналізу, факторного й крос-факторного ана-

лізу, генетичного аналізу, метод діагностики, експертно-аналітичний метод, методи аналогій, морфологічного аналізу й декомпозиції, методи імітаційного моделювання, теорії ігор тощо.

Однак найбільший ефект і якість управління досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі, що дозволяє побачити об'єкт управління з усіх боків і уникнути прорахунків.

Важливе місце в організації ситуативного управління посідають ситуативні центри.

Ситуаційний центр управління ситуацією – це автоматизовані робочі місця для органів управління і аналітиків регіонального управління, адаптовані для оперативної побудови й апробації сценаріїв (імітаційних моделей), швидкого аналізу й оцінки ситуації з врегулювання проблемної ситуації на основі використання сучасних методів обробки й аналізу статистичних даних і знань [4].

Ситуаційний центр управління ситуацією – це система ситуаційного управління, яка поєднує людський інтелект, інформаційні технології, сучасні програмно-технічні засоби і засоби моделювання в процесі прийняття рішень стосовно врегулювання ситуації. Ситуаційний центр управління ситуацією на основі використання сучасної аналітичної техніки, методик, методологій, інформаційних технологій дає змогу створити, реалізувати і забезпечити системність, прогнозування небажаних наслідків рішень, об'єктивну оцінку рівня та факторів ризику при врегулюванні ситуації. При цьому забезпечується можливість використання різних каналів зв'язку, комп'ютерних мереж, телекомунікації, сучасної обчислювальної та інформаційної техніки [4].

Висновки. Проведені нами дослідження дозволили виявити такі переваги для регіонального управління від впровадження ситуативного управління та створення ситуаційного центру управління ситуацією:

1. Можливість використання нових методів та підходів до управління проблемною ситуацією.
2. Створення ситуаційних центрів управління ситуацією дозволить підвищити ефективність оперативно-службової діяльності регіонального управління.

3. Використання ситуаційного центру як привабливого середовища для взаємодії з іншими суб'єктами інтегрованого управління кордонами.

4. Оптимізація витрат. Нові шляхи та методи управління проблемною ситуацією дозволяють при оптимальних витратах забезпечити комплексний підхід до розробки та реалізації заходів з врегулювання проблемної ситуації.

5. Ефективна діяльність ситуаційного центру управління проблемною ситуацією дозволить керівникам регіонального управління значно скоротити час на прийняття рішення, сформуванню резерви, підвищити ефективність оперативно-службової діяльності, знизити витрати.

Розробка моделей та методів ситуативного управління оперативно-службової діяльності на ділянці державного кордону регіонального управління є **перспективою подальших досліджень у цьому напрямі.**

Список використаної літератури

1. Комплексна програма розбудови державного кордону України : Указ Президента України від 16 грудня 1993 р. № 596/1993. – К., 1993.

2. Морозов А. А. Ситуационные центры. Информационные технологии будущего: новая информационная технология : [монография] / А. А. Морозов, В. А. Яценко ; Ин-т проблем матмашин и систем НАН Украины. – К. : Интертехнодрок, 2008. – 332 с.

3. Тороев А. А. Методы и модели создания мобильных информационно-аналитических систем управления кризисными ситуациями : дис. канд. техн. наук : 05.13.06 / А. А. Тороев ; Харьковский национальный Ин-т радиоэлектроники. Харьков, 2007. – 148 с.

4. Книш П. В. Технологія ситуаційного центру як метод ухвалення державно-управлінських рішень / П. В. Книш // Університетські наукові записки. – 2014. – № 1. – С. 278–284.

5. Марутян Р. Р. Ситуаційні центри як основа стратегічного управління у сфері національної безпеки / Р. Р. Марутян [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dsaua.org/index.php>

6. Сытник Г. П. Ситуативный центр. Государственное управление в сфере национальной безопасности : словарь-справочник / Г. П. Сытник, В. А. Абрамов, В. Ф. Смолянюк. – К. : НАДУ, 2012. – 462 с.

7. Ситуативні центри органів державної влади : наук. розробка / авт. кол. : А. І. Семенченко, І. В. Клименко, А. В. Журавльов та ін. ; за заг. ред. д-ра наук держ. упр., проф. А. І. Семенченка. – К. : НАДУ, 2013. – 60 с.

8. Будагьянец Н. А. Основополагающие принципы ситуационного управления / Н. А. Будагьянец [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/principyu_situacionnogo_upravljenija

9. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. – М. : Наука, 1986. – 288 с.

Андрощук А., Егоров В. Анализ подходов касательно ситуационного управления оперативно-служебной деятельностью регионального управления

Рассматриваются вопросы охраны и защиты государственной границы на участке ответственности регионального управления Государственной пограничной службы Украины. Выявлено внутренние и внешние факторы и условия, которые влияют на ситуативное управление в оперативно-служебной деятельности. Уделено внимание ситуационным центрам и их влиянию на эффективность оперативно-служебной деятельности.

Ключевые слова: *ситуативное управление, участок ответственности, государственная граница, региональное управление.*

Androshchuk O., Yegorov V. Analysis of the Approaches of Situation Operating-Business Management Regional administration

The variety of different concepts of situational management should be considered not just as an overview, but as a structuring of some variety, which allows you to identify the main core, on which you can strike complementary provisions.

Situational theories, not denying the correctness of the concepts of previous schools and approaches, and largely relying on their achievements, try to integrate different separate approaches to management. As a result of their development, it was possible to formulate the concept of situational management, the main provisions of which are reduced to the next.

Situation management theories give recommendations on how to manage in specific situations. In this process, the management process should consist of the following mandatory steps that should be taken by the manager to achieve effective management in each particular situation:

getting the head of the necessary knowledge;

identification and analysis of the situation;

choice of approach and methods of management in the current situation;

estimation of probable consequences of situational management;

creation of the necessary conditions for the implementation of management influences;

providing appropriate instructions and commands.

Application of situational theories in management in the development and decision-making involves the account of limiting or restraining factors that exist in the organization itself.

The managerial situation can be defined as a subjective assessment of the specific characteristics of regional management and the external environment (situational variables) and the relationships between them that are present at that time, but dependent on events occurring and developing in time and space.

Often in situational management, methods of system and situational analysis, factor and cross-factor analysis, genetic analysis, diagnostic method, expert-analytical method, methods of analogies, morphological analysis and decomposition, methods of simulation, game theory, etc. are used.

However, the greatest effect and quality of management is achieved in the case when a system of methods in the complex is used that allows you to see the control object from all sides and to avoid miscalculations.

The Situation Center for the management of the situation (emergency, crisis, etc.) - these are automated workplaces for the authorities and analysts of the regional administration, adapted for the operative construction and testing of scenarios (simulation models), rapid analysis and assessment of the situation on the solution of the problem situation, based on the use of modern methods of processing and analysis of statistical data and knowledge.

The Situation Center for Situation Management is a system of situational management that combines human intelligence, information technology, modern software and hardware, and modeling tools in the decision-making process for the settlement of the situation. The Situation Center for the management of the situation, based on the use of modern analytical techniques, techniques, methodologies, and information technologies, enables to create, implement and provide systemic, prediction of undesirable consequences of decisions, an objective assessment of the level and risk factors in the solution of the situation. At the same time, the possibility of using different communication channels, computer networks, telecommunications, modern computing and information technology is provided.

Keywords: *situational management, area of responsibility, state border, regional administration.*