



## Оцінка ефективності взаємодії Державної прикордонної служби України з органами публічної влади

Я. С. Галанюк

*Національна академія державного управління при Президентові України*

УДК 35:351.746.1 (077)

DOI: 10.15421/15201744

У статті викладено укладені автором напрями оцінювання ефективності взаємодії Державної прикордонної служби України з органами публічної влади та проаналізовано основні блоки функцій взаємодії усіх елементів публічного управління, на результатах виконання яких і базується зазначена оцінка. Представлено розроблену автором стратегічну карту моделі Balanced Scorecard для оцінки ефективності взаємодії Державної прикордонної служби України з органами державної влади та місцевого самоврядування. Запропоновано методичний підхід до аналізу та визначення напрямків взаємодії між підрозділами Державної прикордонної служби України та органами публічного управління при виконанні ними своїх завдань, розроблено систему заходів їх реалізації. З використанням такого підходу визначені ключові показники оцінювання результативності взаємодії органів Державної прикордонної служби України та Державної фіскальної служби України у частині здійснення заходів спільного відеоконтролю в пунктах пропуску на державному кордоні України. Відзначено, що запропоновані показники не є універсальними та можуть бути адаптовані для потреб конкретного підрозділу Державної прикордонної служби України або напряму діяльності.

**Ключові слова:** взаємодія органів влади; суб'єкти взаємодії; блоки функцій взаємодії; напрям оцінки; стратегічна карта; кількісні та якісні індикатори

## Assessment of the Efficiency of Cooperation between the State Border Service of Ukraine and the Public Authorities

I. S. Halaniuk

*National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

Assessment of the public management quality has become an important element of reforms for the last twenty years in some developing and post-soviet countries. Assessment of efficiency of cooperation between all branches of the public authorities is also of great importance for enhancing the border security of Ukraine, ensuring a feedback in the process of state management, enabling to reveal the main challenges and to define optimization trends for the purpose of achieving the best result. Currently in Ukraine there have been introduced only separate elements of assessment of the public management system, including those within the border administration system, focusing mainly on the assessment of certain activity parameters. The article is aimed at developing new approaches to assessing the efficiency of cooperation between the State Border Service of Ukraine (hereinafter – the SBSU) and the public authorities, as well as developing a strategic map of the Balanced Scorecard model to assess the cooperation efficiency. The article highlights the trends of assessing the efficiency of cooperation between the SBSU and the public authorities, developed by the author and based on the results of fulfilling the essential blocks of the public administration elements cooperation functions. The first block is targeted to assessing the SBSU cooperation efficiency towards the joint border management with the border services of the countries, bordering on Ukraine. The second block is targeted to assessing the efficiency of cooperation between the SBSU and the state authorities and the local government

**Цитування даної статті:** Галанюк Я. С. Оцінка ефективності взаємодії Державної прикордонної служби України з органами публічної влади / Я. С. Галанюк // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 12. – С. 5-16.

**Citation of this article:** Halaniuk, I. S. (2017). Otsinka efektyvnosti vzaiemodii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy z orhanamy publichnoi vlyady [Assessment of the Efficiency of Cooperation between the State Border Service of Ukraine and the Public Authorities]. *Public administration aspects*, 5 (12), 5-16.

**Received:** 21.11.2017

**Accepted:** 27.11.2017

bodies, the third block is aimed at assessing the cooperation efficiency with the public organizations and population. There has been represented the strategic map of the Balanced Scorecard model, developed by the author for assessing the efficiency of the SBSU cooperation with the state authorities and local government, reflecting the main aim of ensuring such a cooperation – increasing the efficiency of the SBSU functioning, on the basis of ensuring the proper cooperation with the state authorities. There has been defined the basic set of criteria within the scope of measures, targeted to improving mechanisms of cooperation between the SBSU and the public organizations and population. The author has underlined that the suggested criteria are not universal and may be adjusted to the needs of a certain SBSU division or an activity trend. Thus, there has been suggested a methodic approach to analyzing and defining the trends of cooperation between the SBSU divisions and the public management bodies while performing their tasks, a developed system of their realization measures. The above mentioned approach having been applied, there have been defined the key parameters of assessing the suggested measures performance, being the basis for making managerial decisions.

**Keywords:** the authorities cooperation; cooperation subjects; cooperation functions blocks; an assessment trend; a strategic map; qualitative and quantitative indices

### **Оценка эффективности взаимодействия Государственной пограничной службы Украины с органами публичной власти**

Я. С. Галанюк

*Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

В статье изложены составленные автором направления оценки эффективности взаимодействия Государственной пограничной службы Украины с органами публичной власти и проанализированы основные блоки функций взаимодействия всех элементов публичного управления, на результатах выполнения которых и основывается указанная оценка. Представлена разработанная автором стратегическая карта модели Balanced Scorecard для оценки эффективности взаимодействия Государственной пограничной службы Украины с органами государственной власти и местного самоуправления. Предложен методический подход к анализу и определению направлений взаимодействия между подразделениями Государственной пограничной службы Украины и органами публичного управления при выполнении ими своих задач, разработана система мероприятий их реализации. С использованием такого подхода определены ключевые показатели оценивания результативности взаимодействия органов Государственной пограничной службы Украины и Государственной фискальной службы Украины в части осуществления мероприятий общего видеоконтроля в пунктах пропуска на государственной границе Украины. Отмечено, что предложенные показатели не являются универсальными и могут быть адаптированы для потребностей конкретного подразделения Государственной пограничной службы Украины или направления деятельности.

**Ключевые слова:** взаимодействие органов власти; субъекты взаимодействия; блоки функций взаимодействия; направление оценки; стратегическая карта; количественные и качественные индикаторы

**Постановка проблеми.** Важливим елементом реформ останніх двадцяти років в низці розвинутих (США, Канада, Великобританія, Швеція та ін.) та пострадянських країн (Російська Федерація, Республіка Казахстан) стала оцінка якості публічного управління. І суспільству, і самій державі необхідні повні й достовірні знання того, яку користь дають витрати на управління, у чому полягають глиби-

на управління, дієвість його впливу на керовані процеси. Оцінка ефективності взаємодії усіх гілок публічної влади має важливе значення також і для посилення прикордонної безпеки, оскільки забезпечує зворотній зв'язок у процесі державного управління, надає можливість виявити основні проблеми та визначити напрями оптимізації для досягнення найкращого результату. Наразі в Україні запроваджені

лише окремі елементи оцінювання системи публічного управління, зокрема в системі Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ), вони акцентують увагу переважно на оцінці окремих показників діяльності.

Відсутність таких науково-методичних розробок частково обумовлюється складністю та багатоаспектністю самого процесу взаємодії між різними гілками публічного управління, частково – певною двозначністю сутності поняття «ефективність» у державному управлінні. Складність оцінювання управлінської діяльності в державному секторі в цілому та в ДПСУ зокрема обумовлена: неможливістю звести результати діяльності до єдиного вимірника (як, наприклад, прибуток чи рентабельність для підприємницьких структур); складністю кількісного виміру цілей та завдань органів ДПСУ, ступінь та якість вирішення яких оцінюється; неоднозначністю взаємозв'язку між отриманими результатами та діями конкретного суб'єкта чи ланки управління; необхідністю врахування як безпосередніх, так і опосередкованих результатів, досягнення яких залежить від значного числа суб'єктивних та об'єктивних факторів та ін.

Таким чином, актуальність теми дослідження пов'язана з об'єктивною необхідністю розробки методики оцінки ефективності взаємодії ДПСУ з органами державної влади та місцевого самоврядування, а також із громадськими організаціями та населенням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що в Україні запроваджені окремі елементи оцінювання системи публічного управління, зокрема в системі ДПСУ, вони акцентують увагу переважно на оцінці результатів оперативно-службової діяльності органів охорони державного кордону та підпорядкованих їм підрозділів.

Так, авторами [10; 13; 9; 4; 12] розглянуто підходи до оцінювання ефективності взаємодії під час виконання оперативного завдання (оперативно-службових / службово-бойових дій). В якості показ-

ників для аналізу в цих роботах пропонують використовувати показники, що визначають рівень протидії протиправній діяльності: кількість затриманих нелегальних мігрантів та осіб, причетних до переправлення нелегальних мігрантів через державний кордон; факти протидії контрабанді наркотичних речовин, прекурсорів; факти протидії незаконному переміщенню через державний кордон зброї, боєприпасів, товарів військового призначення та подвійного використання; протидії протиправній діяльності, пов'язаної з незаконним переміщенням через державний кордон товарів та вантажів; кількість випадків притягнення осіб до адміністративної відповідальності; кількість пропущених та непропущених через державний кордон осіб і транспортних засобів; кількість виявлених під час прикордонного контролю підроблених, чужих, недійсних паспортних документів; виконання доручень правоохоронних органів тощо.

Разом із тим, питання комплексної оцінки ефективності взаємодії ДПСУ з органами публічного управління за множиною показників залишається маловивченою проблемою.

**Метою даної статті** є формування нових підходів до оцінювання ефективності взаємодії Державної прикордонної служби України з органами публічної влади та розроблення стратегічної карти моделі Balanced Scorecard для оцінки ефективності даної взаємодії.

**Виклад основних результатів дослідження.** Оцінювання діяльності владних структур передбачає дослідження системи «суб'єкт управління – дії – об'єкти управління» з метою визначення характеру впливу на ключові процеси функціонування, а також порівняння результатів управлінських дій з понесеними для їх досягнення витратами. Вирішуючи питання розробки методики оцінки ефективності взаємодії ДПСУ, необхідно найперше визначити показники, які слід враховувати під час проведення аналізу і здійснення оцінки. Про результативність та ефективність здійснення будь-якої ді-

яльності свідчить ступінь досягнення поставлених цілей. Виходячи з цього, актуальним є розробка моделі, яка б максимально враховувала всі фактори, що свідчать про ефективність здійснення діалогу та партнерства ДПСУ з органами публічної влади, могла б використовуватися на різних етапах технології планування і регулювання взаємодії, базувалася на комплексі чітко визначених та пов'язаних між собою показників.

На рисунку 1 представлено складену нами оцінку ефективності взаємодії,

яка базується на результатах виконання основних блоків функцій взаємодії усіх елементів публічного управління. I блок орієнтований на оцінку ефективності взаємодії із прикордонними службами країн, з якими межує Україна. Сьогодні налагоджений ефективний діалог і проводяться спільні операції з країнами ЄС та країнами пострадянського простору. У переважній більшості випадків існують двосторонні угоди про співпрацю або сформовані протоколи про обмін інформацією.

Блоки	Напрямок оцінки	Суб'єкти взаємодії	Мета
I блок	Оцінка взаємодії ДПСУ у напрямку спільного управління кордонами	Прикордонні служби та відомства суміжних країн	Встановлення ефективності дво- або багатосторонньої співпраці у сфері інтегрованого управління кордонами
II блок	Оцінка взаємодії ДПСУ з органами державної влади та місцевого самоврядування	НП; СБУ; ДФС; ЗС; МНС; ДМСУ; МІ; МАПП; МК; МЕПР; МЗС; МОЗ, місцеві державні адміністрації,	Встановлення ефективності взаємодії в контексті інформаційно-аналітичного обміну, організації спільних дій, навчань щодо забезпечення виконання функцій органів державної влади у сфері прикордонної безпеки
III блок	Оцінка взаємодії ДПСУ з громадськими організаціями та населенням	Громадська рада Громадськість	Визначення ступеню залученості громадськості до прийняття рішень

Рис. 1. Напрями оцінювання ефективності взаємодії Державної прикордонної служби України з органами публічної влади

На сьогодні найбільш «болючим» моментом залишається співпраця з прикордонним відомством Російської Федерації щодо контролю спільних ділянок кордону, тим більше, що у період до 2014 року на окремих ділянках не було проведено демаркацію, що унеможливило здійснення належного рівня прикордонного контролю. Однак, сьогодні можна говорити про достатньо ефективну співпрацю з Європейським агентством із питань оперативного управління співробітництвом на зовнішніх кордонах ЄС (Frontex), Місією ЄС із прикордонної допомоги Молдові та Україні (EUBAM) та Міжнародною організацією з міграції. Оскільки цей

напрямок співпраці не є наразі предметом дослідження, то ми обмежились лише визначенням суб'єктів і мети співпраці.

II блок. Представлені в науковій літературі дослідження щодо оцінювання взаємодії ДПСУ з органами державної влади [10; 13; 9; 4; 12] ґрунтуються на структурно-функціональній подібності завдань, що виконуються суб'єктами взаємодії та можуть застосовуватись лише щодо оперативно-службових / службово-бойових підрозділів прикордонної служби й відповідних контрагентів. Такий підхід обґрунтовується у праці М. М. Литвина [5; 7; 8], який ефективність організації взаємодії (на прикладі військових формувань) ха-

рактизує певною кількістю налагоджених напрямків взаємодії при виконанні різних завдань суб'єктами взаємодії та аналізує через відповідні коефіцієнти: коефіцієнт функціональної подібності – відношення кількості спільних способів дій до загальної кількості способів, що застосовуються обома суб'єктами взаємодії при виконанні завдань; коефіцієнт структурної подібності – відношення кількості спільних структурних елементів до їх загальної кількості, що застосовуються обома суб'єктами взаємодії при виконанні завдань; коефіцієнт структурно-функціональної подібності – відношення кількості однакових структурно-функціональних елементів завдань до їх максимально можливої кількості. Аналогічний підхід також використовують І. О. Кириченко, В. І. Тробюк, Ю. В. Аллеров, В. М. Клішин [6] при аналізі ефективності організації взаємодії військових формувань, О. П. Баранов для дослідження ефективності взаємодії Державної спеціальної служби транспорту з іншими суб'єктами системи національної безпеки держави [1] тощо. Водночас поза увагою залишається проблема оцінки ефективності організації взаємодії інших структурних підрозділів (не оперативно-службового чи службово-бойового характеру), зокрема мова йде про узгодження спільних управлінських рішень та розробку заходів їх реалізації. У зв'язку з цим виникає потреба вибору показників оцінки ефективності та результативності підрозділів ДПСУ на різних рівнях управління – вищій ланки управління, структурних підрозділів, охоплюватиме різні сфери та види їх діяльності тощо. Показником результативності / ефективності може бути описовий або кількісний індикатор, що характеризує результат діяльності або успішність руху до досягнення мети.

У світовій практиці існує велика кількість методів і способів побудови систем показників результативності. Однак, широкую популярність отримали принципи побудови «збалансованої системи показників» (Balanced Scorecard – BSC) і визначення «ключових показників резуль-

тативності» (Key Performance Indicators – KPI). Можливість упровадження збалансованої системи показників (BSC) в органах публічної влади вперше обґрунтовують засновники концепції Роберт Каплан (R. Kaplan) та Девід Нортон (D. Norton) [2, с. 50]. Подальший розвиток вона знаходить у працях Пола Нівена (P. Niven), який узагальнив перший досвід упровадження BSC в органах публічної влади США та розробив перелік практичних порад щодо впровадження системи в державному секторі. Система «ключових показників результативності» (KPI) дозволяє зробити кількісну і якісну оцінку роботи – це перехід до роботи, орієнтованої на результат. За її допомогою можна якісно оцінити виконану роботу, це відхід від простої системи звітів про виконання роботи до аналізу її якості. Тобто, якщо в системі BSC більше уваги приділяється взаємозв'язку окремих показників результативності між собою з метою максимізації оцінки їх сукупного впливу на кінцевий ефект, то система KPI побудована на виборі найбільш важливих показників результативності, які максимально якісно характеризують кінцевий ефект. У вітчизняній фаховій літературі за браком практики впровадження тема методології побудови BSC та «ключових показників результативності» в органах публічної влади поки що не знайшла свого відображення. У зв'язку з цим розглянемо можливість їх використання для оцінювання ефективності взаємодії підрозділів ДПСУ з органами публічної влади. Надання керівництву об'єктивної і комплексної інформації про фактори та причини не-ефективної взаємодії даного підрозділу з відповідним суб'єктом забезпечить можливість прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління, спрямованих на підвищення ефективності та результативності такої діяльності, поліпшення використання підконтрольних органу влади ресурсів та ін.

Стандартна структура методики Balanced Scorecard передбачає формалізацію процедури оцінювання у вигляді стратегічної карти та відображення

взаємозв'язків і залежностей між окремими показниками, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей, формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих заходів їх досягнення [11]. Розроблена нами стратегічна карта, яка відображає головну мету забезпечення ефективної взаємодії ДПСУ з органами публічної влади, представлена на рисунку 2.



Рис. 2. Стратегічна карта моделі Balanced Scorecard для оцінки ефективності взаємодії ДПСУ з органами державної влади та місцевого самоврядування

В межах збалансованого управління показники оцінювання формуються у розрізі ключових проєкцій: «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси», «навчання і зростання (персонал)» [3]. Проєкція «фінанси» є найбільш важливою стороною системи показників. Незважаючи на те, що головним є вимір нефінансових факторів, саме фінансові показники є основним чинником, який впливає на якість виконання завдань за призначенням.

Проєкція «клієнти» призначена для визначення ключових завдань для підрозділів ДПСУ, на яких установа повинна зосередити свої зусилля. Основними показниками ефективності в цій проєкції є своєчасність, якість та повнота виконання завдань.

Проєкція «внутрішні процеси» ідентифікує основні процеси, які варто вдосконалити для підвищення ефективності взаємодії ДПСУ з органами публічної влади. Показники цієї проєкції фокусуються на тих процесах, що суттєво впливають на ефективність діяльності підрозділу. Ефективність внутрішніх процесів визначає цінність підрозділу, від якого залежить якість виконання повсякденних і стратегічних задач та кінцевий результат. Після того, як ключові процеси були виявлені, визначаються показники ефективності. Вибір ключових процесів повинен

здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але і з погляду майбутніх можливостей для її підвищення.

Наступна проєкція збалансованої системи показників – «навчання і зростання». Це те оточення, яке ДПСУ повинна сформувати для забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі. Розвиток організації є синергетичним результатом трьох основних факторів: людські ресурси, інформаційні системи та організаційні процедури. Наступним етапом буде проведення вибірки ключових показників у розрізі напрямів збалансованої системи показників згідно з вищенаведеними характеристиками. Зазначимо, такий перелік не є універсальним – він адаптується аналітиком для потреб конкретного підрозділу ДПСУ або напряму діяльності. Для прикладу визначимо базові показники оцінки ефективності взаємодії ДПСУ та ДФСУ щодо здійснення заходів спільного відеоконтролю в пунктах пропуску на державному кордоні з метою забезпечення режиму перетину кордону фізичними особами та транспортними засобами (створення спільного моніторингового центру на основі використання системи інтелектуального відеоконтролю). Перелік показників, які можуть використовуватись в моделі збалансованої системи показників, представлені у таблиці 1.

Табл. 1. Ключові показники результативності взаємодії органів ДПСУ та ДФС у частині здійснення заходів спільного відеоконтролю в пунктах пропуску на державному кордоні України

Проєкція	Ефект	Показник результативності/ ефективності
«Клієнти»	Підвищення якості надання сервісних послуг ДПСУ та ДФС фізичним та юридичним особам. Підвищення рівня захищеності від проявів корупційного характеру.	– скорочення часу здійснення заходів прикордонного контролю та митних процедур; – кількість правопорушень корупційного характеру при здійсненні заходів прикордонного контролю та митних процедур; – зменшення кількості скарг із боку фізичних та юридичних осіб.

«Фінанси»	Економія бюджетних коштів на встановлення та функціонування відеокамер та засобів програмного забезпечення. Раціональне використання коштів міжнародної технічної допомоги	– зниження витрат на функціонування спільної системи відеоконтролю порівняно із паралельним відомчим застосуванням таких засобів; – зниження подвійного фінансування при плануванні напрямів реалізації коштів міжнародної технічної допомоги.
«Процеси взаємодії»	Скорочення часу для обробки інформації та прийняття відповідних управлінських рішень (тактичних та оперативних рішень). Координація в режимі реального часу заходів, які здійснюються як спільно, так і окремо відповідними підрозділами. Отримання орієнтуючої та доказової інформації, що може бути використана в процесуальній діяльності в межах адміністративних справ та кримінальних проваджень.	– середня тривалість здійснення заходів прикордонного контролю та митних процедур; – зменшення випадків незаконного перетинання кордонів або переміщення матеріальних цінностей; – скорочення часу виявлення, аналізу та реагування на позаштатні ситуації / пригоди / аварії / інциденти за рахунок інтелектуальної обробки інформації.
«Навчання і зростання»	Оптимізація чисельності особового складу операторів, які обслуговують системи відеоконтролю, витрат на оплату праці, підготовку тощо.	– чисельність особового складу операторів, які обслуговують системи відеоконтролю

Як бачимо, усі чотири проекції системи збалансованих показників взаємозалежні та спрямовані на підвищення ефективності функціонування і взаємодії підрозділів ДПСУ та суміжних служб.

Зауважимо, модель Balanced Scorecard може бути адаптована до специфіки конкретних підрозділів ДПСУ та відповідних суб'єктів взаємодії з метою визначення ключових показників результативності. Враховуючи конкретні напрями взаємодії, в якості таких показників можуть бути:

- відношення кількості наказів певного органу (підрозділу) державної влади щодо покладення на окремих фахівців посадових обов'язків із забезпечення взаємодії з відповідним структурним підрозділом (або штатними працівниками іншого органу – учасника спільної діяльності) до загальної кількості запитів органів ДПСУ на надання такого сприяння;

- відношення фактичного строку виконання запиту (звернення) працівника підрозділу ДПСУ до певного органу (підрозділу) державної влади до максимально встановленого часу;

- відсоток несвочасного виконання

запиту (звернення) працівника підрозділу ДПСУ до певного органу (підрозділу) державної влади;

- питома вага реалізованих спільних заходів у загальній кількості запланованих заходів тощо;

- кількість баз даних, доступних в режимі реального часу тощо.

Узагальнюючи викладене, відзначимо, що підрозділи ДПСУ та інші державні органи влади можуть застосовувати наведену методику збалансованої системи показників та ключових показників результативності для оцінки ефективності взаємодії, також звернути увагу на автоматизацію цих процесів за допомогою існуючих програмних комплексів.

III блок. Оцінка взаємодії ДПСУ з громадськими організаціями та населенням. Використовуючи описаний вище підхід до оцінювання ефективності на основі збалансованої системи показників та ключових показників результативності, визначимо базовий набір показників у розрізі заходів щодо удосконалення механізмів взаємодії ДПСУ з громадськими організаціями та населенням (табл. 2).

Табл. 2. Ключові показники результативності взаємодії ДПСУ з громадськістю на засадах краудсорсингу

Форми громадянського контролю	Ефект для громадськості	Ефект для ДПСУ	Показник результативності/ ефективності
Он-лайн голосування за проекти НПА	Прозорість управлінських рішень. Урахування інтересів громадськості при реалізації державної політики у сфері безпеки державного кордону	Позитивна оцінка населенням виконання завдань ДПСУ. Стабільність дії НПА (відсутність необхідності постійної корекції чи змін)	–відсоток підтриманих громадськістю проектів у загальній величині винесених на голосування НПА; –кількість прийнятих ДПСУ нормативно-правових документів із числа тих, що були прийняті / відхилені громадським голосуванням.
Електронна петиція	Урахування інтересів громадськості при реалізації державної прикордонної політики	З'ясування сегментів інтересів, які залишаються поза увагою діяльності ДПСУ.	–відсоток підтриманих громадськістю проектів у загальній величині винесених на розгляд петицій; –кількість прийнятих / відхилених ДПСУ петицій із числа тих, що були підтримані громадськістю.
Створення файло-обмінника для завантаження відео та фотофайлів	Забезпечення громадського порядку та безпеки	Підвищення якості розвідувальної, інформаційно-аналітичної та оперативно-розшукової діяльності ДПСУ. Економія ресурсів для здійснення цієї діяльності.	–відсоток підтверджених повідомлень щодо протиправних діянь чи небезпек іншого характеру; –орієнтовна величина попередженого збитку (ухилення від сплати податків та обов'язків платежів) або вартість речей, обмежених чи заборонених в обороті, культурних цінностей, вивезення або ввезення яких було попереджено
Створення візуалізованої бази фізичних осіб та об'єктів культурно-історичної спадщини, що перебувають в розшуку	Забезпечення громадського порядку та безпеки	Попередження та припинення випадків незаконного переміщення об'єктів, дотримання прикордонного режиму, скорочення випадків незаконної міграції, зниження показників злочинної діяльності	–відсоток виявлених за сприяння населення фізичних осіб у загальній чисельності осіб у відповідній базі; –відсоток виявлених за сприяння населення об'єктів культурно-історичної спадщини у загальній кількості таких об'єктів у відповідній базі; –відсоток виявлених за сприяння населення речей, обмежених або заборонених в обороті, у загальній кількості таких об'єктів у відповідній базі.

**Висновок.** Таким чином, запропоновано методичний підхід до аналізу та визначення напрямків взаємодії між підрозділами ДПСУ та органами публічного управління при виконанні ними своїх завдань, розроблено систему заходів із їх реалізації. З використанням такого підходу визначені ключові показники оцінювання результативності запропонованих заходів, що є підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Моделювання системи взаємодії підрозділів ДПСУ і органів публічного управління є перспективним та актуальним напрямом досліджень у системі державного управління. Спільна й узгоджена діяльність створить умови для існування взаємної підтримки суб'єктами один одного, пошуку компромісних варіантів вирішення нагальних проблем, розробки в результаті здійснення діалогу заходів, що матимуть не декларативний

характер, а представлятимуть собою чіткий механізм, придатний для практичної реалізації. Сама спрямованість та багатоканальність функціонування механізмів взаємодії ДПСУ з органами державної влади та громадськістю, а також наповнення цієї взаємодії актуальним змістом говорить про необхідність узагальнення усього наявного досвіду в цьому напрямі. Це необхідно, щоб відібрати напрацювання, які позитивно зарекомендували себе і які можна залишити для подальшого впровадження у системному діалозі між державою і громадськістю: які слід відкинути як віджилі, а які ще треба сформулювати і піддати апробації. Перспективою подальших досліджень даної проблематики є впровадження запропонованих нових підходів до оцінювання ефективності взаємодії ДПСУ з органами публічної влади та стратегічної карти моделі Balanced Scorecard для оцінки ефективності даної взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Баранов О. П. Підвищення ефективності взаємодії Держспецтрансслужби з іншими суб'єктами системи національної безпеки держави / О. П. Баранов // Вісник НАДУ. – 2015. – № 3. С. 27-32.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон. – М., 2008. – 416 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: 2-е изд., испр. и доп. / Р. Каплан, Д. Нортон. – М., 2005. – 320 с.
4. Катеринчук І. С. Показники та критерії оцінки ефективності організації взаємодії суб'єктів прикордонної безпеки / І. С. Катеринчук, Д. Ю. Гулеватий // Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. – 2016. – № 4. – С. 28-31.
5. Кириченко І. О. Напрямки взаємодії Державної прикордонної служби України зі Службою безпеки України / І. О. Кириченко, М. М. Литвин // Честь і закон. – 2004. – № 2. – С. 13-21.
6. Кириченко І. О. Методика оцінки ефективності організації взаємодії військових формувань / І. О. Кириченко, В. І. Тробюк, Ю. В. Аллеров, В. М. Клішин // Честь і закон. – 2006. – № 3. – С. 11-16.
7. Литвин М. М. Концептуальна модель взаємодії Внутрішніх військ МВС України з органами Державної прикордонної служби при спільному виконанні службово-бойових завдань / М. М. Литвин, Ю. В. Аллеров, Ю. П. Бабков // Честь і закон. – 2004. – № 1. – С. 7-14.
8. Литвин М. М. Теоретичні та організаційні засади взаємодії Державної прикордонної служби України з іншими відомствами Воєнної організації держави при спільному вирішенні завдань охорони державного кордону України. Основні принципи побудови Державної прикордонної служби України / М. М. Литвин // Честь і закон. – 2003. – № 3. – С. 3-8.

9. Поленин В. И. Применение вероятностных моделей при планировании операций / В. И. Поленин // Военная Мысль. – 2004. – № 3. – С. 24-27.
10. Факадей О. Р. Обґрунтування показників оцінки ефективності взаємодії різновідомчих сил та засобів у операції оперативного угруповання військ (сил) / О. Р. Факадей // Труды университета. – 2013. – № 3. – С. 47-53.
11. Функциональные стандарты Balanced Scorecard, версия 1,0a Functional Standards. Realeas1,0a, 2000, Balanced Scorecard Collaborative. Режим доступа : <http://www.bscoll.com>
12. Шишолін П. Оцінювання діяльності прикордонних підрозділів у контексті підтримання прикордонної безпеки / П. Шишолін, В. Суботін, О. Ананьїн // Наука і оборона. – 2014. – № 1. – С. 19-26.
13. Щербаков Е. С. Метод количественной оценки эффективности взаимодействия участников воздушной операции / Е. С. Щербаков, В. Г. Гончаров, В. В. Мещерякова // Военная мысль. – 2009. – № 4. – С. 49-54.

#### REFERENCES:

1. Baranov, O.P. (2015). Pidvyschennia efektyvnosti vzaiemodii Derzhspetsstranssluzhby z inshymy sub'iektamy systemy natsional'noi bezpeky derzhavy [An increase of efficiency of co-operation of State Special Transport Service is with other subjects of the system of national safety of the state]. *Bulletin NADU*, 3, 27-32 [in Ukrainian].
2. Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Organizacija, orientirovannaja na strategii [Organization oriented to strategies]*. Moscow [in Russian].
3. Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *Sbalansirovanaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju: 2-e izd., ispr. i dop. [Balanced system of indexes. From strategy to the action]*. Moscow [in Russian].
4. Katerynychuk, I.S. & Hulevatyj, D.Yu. (2016). Pokaznyky ta kryterii otsinky efektyvnosti orhanizatsii vzaiemodii sub'iektiv prykordonnoi bezpeky [Indexes and criteria of estimation of efficiency of organization of co-operation of subjects of frontier safety]. *Collection of scientific works of Kharkiv National University of Air Forces*, 4, 28-31 [in Ukrainian].
5. Kyrychenko, I.O. & Lytvyn, M.M. (2004). Napriamky vzaiemodii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy iz Sluzhboiu bezpeky Ukrainy [Directions of co-operation of State Border Service of Ukraine are with Security Service of Ukraine]. *Honor and law*, 2, 13-21 [in Ukrainian].
6. Kyrychenko, I.O., Trobiuk, V.I., Allerov, Yu.V. & Klishyn, V.M. (2006). Metodyka otsinky efektyvnosti orhanizatsii vzaiemodii vijs'kovykh formuvan' [Methodology of estimation of efficiency of organization of co-operation of the soldiery forming]. *Honor and law*, 3, 11-16 [in Ukrainian].
7. Lytvyn, M.M., Allerov, Yu.V. & Babkov, Yu.P. (2004). Kontseptual'na model' vzaiemodii Vnutrishnikh vijs'k MVS Ukrainy z orhanamy Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby pry spil'nomu vykonanni sluzhbovo-bojovykh zavdan' [A conceptual model of co-operation of the Internal troops of Ministry of Interior of Ukraine is with the organs of State Border Service of Ukraine at general implementation of official-battle tasks]. *Honor and law*, 1, 7-14 [in Ukrainian].
8. Lytvyn, M.M. (2003). Teoretychni ta orhanizatsijni zasady vzaiemodii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy z inshymy vidomstvamy Voiennoi orhanizatsii derzhavy pry spil'nomu vyrishenni zavdan' okhorony derzhavnoho kordonu Ukrainy. Osnovni pryntsypy pobudovy Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy [Theoretical and organizational principles of co-operation of State Border Service of Ukraine are with other departments of Military organization of the state at the general decision of tasks of guard of state boundary of Ukraine. Basic principles of construction of State Border Service of Ukraine]. *Honor and law*, 3, 3-8 [in Ukrainian].
9. Polenin, V.I. (2004). Primenenie veroyatnostnykh modelej pri planirovanii operacij [Application of probabilistic models at planning of operations]. *Military Thought*, 3, 24-27 [in Russian].
10. Fakadej, O.R. (2013). Obgruntuvannia pokaznykiv otsinky efektyvnosti vzaiemodii

riznovidomchykh syl ta zasobiv u operatsii operatyvnoho uhrupovannia vijs'k (syl) [A ground of indexes of estimation of efficiency of co-operation of forces and facilities of different departments is in the operation of operative groupment of troops (forces)]. *Works of the University*, 3, С. 47-53 [in Ukrainian].

11. Funkcional'nye standarty Balanced Scorecard, versija 1,0a Functional Standards. Realeas1,0a. 2000, Balanced Scorecard Collaborative. Retrieved from: <http://www.bscol.com>

12. Shysholin, P., Subotin, V. & Ananin, O. (2014). Otsiniuvannia diial'nosti prykordonnykh pidrozdiliv u konteksti pidtrymannia prykordonnoi bezpeky [An evaluation of activity of frontier subdivisions is in the context of maintenance of frontier safety]. *Science and defense*, 1, 19-26 [in Ukrainian].

13. Shherbakov, E.S., Goncharov, V.G. & Meshherjakova, V.V. (2009). Metod kolichestvennoj ocenki jeffektivnosti vzaimodejstvija uchastnikov vozdušnoj operacii [Method of quantitative estimation of efficiency of co-operation of participants of air operation]. *Military thought*, 4, 49-54 [in Russian].

**Галанюк Яків Сергійович** – аспірант

*Національна академія державного управління при Президентові України*

*Адреса: 03057 м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20*

*Email: yhalaniuk@gmail.com*

**Halaniuk Iakiv S.** – Post-graduate student

*National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

*Address: 20, Antona Tsedika str., 03057 Kyiv, Ukraine*

*Email: yhalaniuk@gmail.com*

*ORCID: 0000-0002-2819-5992*