

## Список основных источников

1. Шляпников, Ю. В. Основы криминалистической методики расследования незаконного предпринимательства : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Ю. В. Шляпников. — Н. Новгород, 2004. — 199 л.
2. Дулов, А. В. Судебная психология : учеб. пособие / А. В. Дулов. — 2-е изд., испр. и доп. — Минск : Выш. шк., 1975. — 464 с.
3. Криминалистика : учебник / Т. В. Аверьянова [и др.] ; под ред. Р. С. Белкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : НОРМА, 2005. — 973 с.
4. Мамай, В. И. Дорожно-транспортные происшествия: вопросы ответственности и доказывания / В. И. Мамай. — Ростов н/Д : Изд. центр «МарТ», 2003. — 128 с.
5. Мысливный, В. А. Борьба органов внутренних дел с дорожно-транспортными преступлениями, связанными с причинением вреда пешеходам / В. А. Мысливный. — М. : БЕК, 1990. — 90 с.
6. Свиридов, Д. А. Расследование незаконной предпринимательской деятельности : монография / Д. А. Свиридов ; под ред. Е. А. Климовой ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь. — Могилев : Могилев. ин-т МВД, 2017. — 184 с.

УДК 343

*А. С. Апекунов*  
*преподаватель кафедры оперативно-*  
*розыскной деятельности факультета милиции*  
*Могилевского института МВД*

*М. В. Кучук*  
*курсант 1-го курса факультета милиции*  
*Могилевского института МВД*

## ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

## REQUIREMENTS FOR MANAGEMENT DECISIONS IN THE BODIES OF INTERNAL AFFAIRS

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы принятия управленческих решений в процессе управления подразделениями органов внутренних дел, условия их принятия и качественные характеристики. На основе проведенного анализа сформулированы выводы о необходимости повышения методического обеспечения принятия управленческих решений.

*Ключевые слова:* органы внутренних дел, управление, решение, руководство, оптимизация, реализация.

***Annotation.** The article discusses the issues of making managerial decisions in the process of managing divisions of the internal affairs bodies, the conditions for their adoption and qualitative characteristics. Based on the analysis, conclusions about the need to improve the methodological support for making managerial decisions are drawn.*

**Keywords:** *internal affairs bodies, management, decision, leadership, optimization, implementation.*

Цель повышения эффективности управления органами внутренних дел (далее — ОВД) в рамках реформирования правоохранительной системы Республики Беларусь обуславливает необходимость выработки концептуальных подходов к обеспечению процесса принятия управленческих решений, их выполнения и контроля.

Указанное предопределяет необходимость повышения качества управления деятельностью ОВД, устранения формализма и бюрократизма, применения современных форм и методов руководства, научно обоснованных подходов к разработке и реализации управленческих решений, обеспечения своевременного контроля за их исполнением. Несомненно, принятие управленческих решений обусловлено целями деятельности ОВД и контекстом общей цели государственной политики. Кроме того, ОВД, охраняя общественный порядок, личность, общество и государство, противодействуя преступности, несут значительную социальную нагрузку, параллельно формируя общественное мнение о своей деятельности [1].

Справедлива позиция, согласно которой управление в ОВД — это сознательное и волевое воздействие на систему ОВД и ее структурные подразделения с целью повышения эффективности их функционирования для решения задач охраны общественного порядка и борьбы с преступностью [2, с. 35]. Как отмечает Ф. В. Лидер, процессу оптимизации функций управления должно предшествовать четкое определение целей и задач их совершенствования. При этом процесс совершенствования не должен являться самоцелью, он необходим только тогда, когда существует действительная потребность [3].

Изложенное свидетельствует о том, что управленческое решение как элемент процесса управления направлено на достижение определенной цели (либо их совокупности), обусловлено факторами как внешней, так и внутренней среды и представляет собой волевой акт субъекта управления, принятый им в пределах своих полномочий и на основе законодательства.

В основе процесса управления и принятия управленческих решений в системе ОВД лежит иерархичность построения ее организационной

структуры. И если тактическое (оперативное) решение принимается для решения текущих проблем и носит кратковременный характер, то решения стратегического уровня, имеющие длительный период действия, отражают содержание стратегии функционирования и развития всей системы ОВД Республики Беларусь, поскольку от их принятия и реализации зависит выполнение комплексных задач как в рамках всей системы ОВД, так и отдельных подразделений.

Таким образом, помимо требований, предъявляемых к управленческим решениям оперативного уровня, основное внимание следует уделить требованиям, предъявляемым к решениям стратегического уровня управления, поскольку именно они определяют сущность деятельности ОВД, их содержательная часть носит концептуальный характер, отражает сложный механизм управленческих и общественных отношений, регулятором которых оно выступает.

Теорией управления и практической деятельностью ОВД выработан ряд требований (характеристик), которым должны удовлетворять управленческие решения. Анализ литературы по теории управления свидетельствует о том, что к указанным характеристикам принято относить следующие: обоснованность; комплексность; системность; своевременность; конкретность; компетентность; доступность; логичность [4].

Для уяснения смысла приведенных характеристик необходимо их более детальное рассмотрение.

Основной и неотъемлемой характеристикой, которой должно обладать управленческое решение, является его обоснованность.

С точки зрения логики обоснованность есть свойство правильного мышления отражать объективные причинно-следственные связи и отношения предметов и явлений окружающего мира; проявляется в установлении истинности или ложности мысли на основе других мыслей, истинность которых установлена ранее [5, с. 23].

В связи с этим справедлива точка зрения Н. В. Злобиной, согласно которой обоснованность управленческих решений определяется степенью учета закономерностей функционирования и развития объекта управления, факторов внешней среды, а также уровня компетентности лица, ответственного за принятие управленческих решений [6, с. 18].

Таким образом, обоснованность принимаемых управленческих решений предопределяет в качестве неотъемлемого требования многофакторный анализ разрешаемой проблемы, а также обуславливает выбор соответствующих мер и средств реализации лицом, обладающим должным уровнем компетентности по рассматриваемой проблеме, а также достаточными правами для принятия такого решения.

Несомненно, обоснованным управленческое решение будет являться в случае, если оно принято на основе своевременной, достоверной, систематизированной и обработанной информации. В настоящее время это может быть достигнуто только с использованием научных методов разработки и оптимизации решений, методологического обеспечения процесса их принятия, применения передовых информационных технологий в процессе сбора, накопления и обработки поступающей информации.

Таким образом, обоснованность принятия управленческого решения может быть обеспечена при соблюдении следующих основных условий:

- наличие полной, достоверной и систематизированной информации;
- использование возможностей объекта управления, учет изменений его возможностей в зависимости от воздействия на него внешних и внутренних факторов;

- соответствие принимаемых управленческих решений объективным законам теории управления органами внутренних дел.

Научная обоснованность принимаемого управленческого решения предполагает наличие у лица, уполномоченного принимать управленческие решения определенного уровня, универсальных познаний в различных областях знаний.

Указанное обстоятельство обусловлено, на наш взгляд, прежде всего увеличившимся объемом поступающей в ОВД информации, трудностями в ее обработке на первоначальном этапе поступления, комплексным характером решаемых в процессе функционирования ОВД задач и последствий принимаемых решений. Очевидно, что в практической деятельности обеспечение условий обоснованности сложно выполнимо и влечет практику внедрения в ОВД коллегиальных форм принятия решений.

Комплексность принятия управленческого решения предполагает, с одной стороны, рассмотрение вопроса об использовании имеющихся сил и средств в их совокупности; с другой — включение в систему действий по принятию управленческих решений различных организационных мер, с реализацией которых будет связано исполнение поставленных перед ОВД задач [7, с. 37–45].

Такая характеристика управленческого решения, как системность, позволяет рассматривать его как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных управленческих процессов в системе ОВД, образующих единую совокупность [7, с. 37–45]. Системность процесса принятия управленческого решения позволяет объективно учитывать иерархическую подчиненность и непротиворечивость принимаемых ОВД различного уровня управленческих решений для достижения общесистемных

целей. Именно строгая последовательность в иерархии принимаемых решений во многом предопределяет их логичность и обоснованность.

Одной из важнейших характеристик управленческих решений в системе ОВД выступает их своевременность. Практика показывает, что в настоящее время основным детерминирующим фактором, оказывающим воздействие на деятельность ОВД Республики Беларусь, является оперативная обстановка. Учитывая быстрый характер ее изменения, ограниченную возможность привлечения необходимых сил и средств, задействованных при решении задач, возложенных на ОВД, необходимо своевременное и адекватное реагирование лица, ответственного за принятие соответствующего управленческого решения (органов управления), на происходящие события [7, с. 37–45].

Организационные мероприятия по управлению ОВД в современных условиях, на наш взгляд, должны проводиться с минимальными временными затратами. Однако это может быть достигнуто лишь при условиях своевременного информирования об изменениях оперативной обстановки на обслуживаемой территории, незамедлительного реагирования на возможные ее изменения, своевременного уточнения (при необходимости) ранее принятого решения и поставленных подчиненным задач. Кроме того, определяющее значение имеют скорость поступающей в ОВД и соответствующему уполномоченному лицу информации, качество ее обработки на этапе поступления, хорошо налаженные каналы направления информации со стороны вышестоящих и соседних подразделений ОВД.

Под конкретностью управленческого решения понимается его четкая смысловая определенность. Четкость в содержании особенно важна при определении задач, которые ставятся перед исполнителями. В то же время конкретность решения не исключает, а предполагает его гибкость, т. е. возможность корректировки [8, с. 200–201]. Конкретность управленческого решения, на наш взгляд, зависит также от определения и соблюдения конкретных сроков его исполнения, применения определенной совокупности средств и методов, их алгоритма, исходя из конкретных условий.

Из изложенного следует, что конкретность принимаемых управленческих решений может быть достигнута исключительно путем качественного определения целей и задач их принятия, определения конкретных направлений воздействия мер управления, применения объективных методов сбора и обработки поступающей информации, отражающих фактические данные об изменениях в оперативной обстановке, уточнения имеющихся человеческих, материально-технических, временных, организационных и иных ресурсов, посредством которых могут быть решены задачи, возложенные на ОВД.

Компетентность управленческого решения заключается в наделении субъекта управления либо должностного лица правом издавать соответствующие акты управления. Указанное требование следует из права делегирования полномочий — частичной передачи прав и обязанностей от одного должностного лица к другому [7, с. 37–45].

Исследователями справедливо отмечается, что делегирование полномочий обеспечивает возможность принятия наиболее эффективных решений и создает соответствующие условия для их успешной реализации, так как на более низких уровнях системы управления концентрируются основная информация, опыт и умение специалистов и лучше учитываются обстоятельства, влияющие на качество выполнения решений [9].

Представляется обоснованной позиция С. В. Еремина, согласно которой управленческие решения ОВД и право на их принятие соответствующими должностными лицами необходимо рассматривать, исходя из вертикального и горизонтального среза системы их построения, в зависимости от их направленности. По мнению автора, направленность правоохранительных полномочий рассматривается в качестве эффективного осуществления предметной деятельности в сфере охраны общественного порядка и борьбы с преступностью (предупреждение, выявление и раскрытие преступлений, охрана общественного порядка и общественной безопасности и т. д.). В то же время направленность управленческих полномочий является формой реализации функций управления в системе управления правоохранительного органа (прогнозирование, планирование, организация, регулирование, контроль). При этом объектом реализации правоохранительных полномочий выступает внешняя по отношению к ОВД среда, а объектом реализации управленческих полномочий — внутренняя среда системы ОВД [10, с. 11–12].

Управленческим решениям, выраженным в документированной письменной форме, присуща такая характеристика, как доступность. Под доступностью понимается возможность получения информации объектом управления [11, с. 112].

Анализ практической деятельности ОВД Республики Беларусь свидетельствует о том, что ввиду многообразия принимаемых нормативных правовых актов, содержащих управленческие решения, на современном этапе совершенствования оперативно-служебной деятельности ОВД актуальный характер имеет проблема обеспечения должного уровня их доступности для сотрудников с целью изучения содержащихся в них положений.

Логичность принимаемого управленческого решения заключается в том, что для достижения общественно полезной цели содержащиеся в нем средства и методы должны обеспечивать решение поставленных за-

дач [7, с. 37–45]. Несоответствие функциональной и структурной логики построения управленческого решения способно негативно отразиться на практической деятельности ОВД и полученных результатах.

На основании изложенного можно сделать следующие выводы:

1. В настоящее время в научных источниках, посвященных вопросам теории управления ОВД, нет исчерпывающего перечня требований, предъявляемых к принимаемым управленческим решениям. Результаты в сфере принятия управленческих решений, полученные в ходе практической деятельности ОВД, носят разобщенный характер и в настоящее время находятся на стадии теоретического анализа и систематизации.

2. Многообразие принимаемых нормативных правовых актов, содержащих управленческие решения, на нынешнем этапе совершенствования оперативно-служебной деятельности ОВД Республики Беларусь обуславливает необходимость разрешения проблемы обеспечения должного уровня их доступности для сотрудников с целью изучения содержащихся в них положений.

3. Повышение обоснованности принимаемых управленческих решений может быть достигнуто только путем использования научных методов разработки и оптимизации решений, методологического обеспечения процесса их принятия, применения современных информационных технологий в процессе сбора, накопления и обработки поступающей информации.

#### **Список основных источников**

1. Потапова, С. А. К вопросу о роли управленческих решений в системе управления ОВД / С. А. Потапова // Тр. Акад. упр. МВД РФ. — 2012. — № 4 (24). — С. 45–48.

2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. — 101 с.

3. Лидер, Ф. В. К вопросу о взаимосвязи функций и структуры в управлении органами внутренних дел / Ф. В. Лидер // *Ars administrandi*. — 2010. — № 2. — С. 16–19.

4. Подготовка и принятие управленческих решений : метод. рекомендации / Барнаул. юрид. ин-т МВД РФ. — Барнаул, 2005. — 26 с.

5. Демидов, И. В. Логика : учебник / И. В. Демидов ; под ред. Б. И. Каверина. — 7-е изд., испр. — М. : Дашков и К, 2012. — 348 с.

6. Злобина, Н. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Н. В. Злобина. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 80 с.

7. Станкевич, П. И. Управление в органах внутренних дел. Общие положения : учеб. пособие / П. И. Станкевич. — Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2012. — 71 с.

8. Макрусев, В. В. Таможенный менеджмент : учебник / В. В. Макрусев. — СПб. : Изд. центр «Интермедиа», 2014. — 384 с.

9. Балданов, Э. Б. Делегирование полномочий в органах внутренних дел / Э. Б. Балданов // Вестн. ЧитГУ. — 2007. — № 2 (43). — С. 164–165.

10. Еремин, С. В. Разграничение полномочий и ответственности в системе управления органов внутренних дел (организационные и правовые вопросы) : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.11 / С. В. Еремин ; Акад. упр. МВД РФ. — М., 2006. — 28 с.

11. Ларьков, Н. С. Документоведение : учебник / Н. С. Ларьков. — 3-е изд. — М. : Проспект, 2015. — 416 с.

УДК 343

*А. С. Апекунов*  
*преподаватель кафедры оперативно-*  
*розыскной деятельности факультета милиции*  
*Могилевского института МВД*

*В. Ю. Якубовская*  
*курсант 2-го курса факультета милиции*  
*Могилевского института МВД*

**ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОПЕРАТИВНО-  
РОЗЫСКНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,  
ЕГО ОСНОВНЫЕ СТАДИИ**

**THE PROCESS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS  
IN THE IMPLEMENTATION  
OF INVESTIGATIVE ACTIVITIES,  
ITS MAIN STAGES**

*Аннотация.* В статье рассматриваются этапы принятия решений при осуществлении оперативно-розыскной деятельности уполномоченными подразделениями органов внутренних дел. Проведен анализ факторов, влияющих на эффективность принятия управленческих решений руководителями органа внутренних дел и оперативных подразделений, входящих в его структуру.

*Ключевые слова:* управление, оперативно-розыскная деятельность, оперативно-розыскная ситуация, решение.

*Annotation.* The article discusses the stages of decision-making in the implementation of investigative activities by authorized units of the internal affairs bodies. The analysis of factors which affect the effectiveness of management decisions by the heads of the internal affairs body and operational units included in its structure.

*Keywords:* management, investigative activities, investigative case, decision.