

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.

Анализ основополагающих положений теории управления органов внутренних дел свидетельствует о том, что результатом управленческой деятельности должностного лица органа внутренних дел (далее — ОВД), наделенного управленческими полномочиями, является принятие управленческого решения по разрешению вопросов, входящих в его компетенцию. Это относится в том числе и к вопросам осуществления оперативно-розыскной деятельности в процессе выявления и раскрытия преступлений, изобличения лиц, их совершивших. Субъект управления, выдвинув цели и поставив задачи, на пути к их реализации постоянно сталкивается с возникающими проблемами, требующими разрешения. В связи с этим ему необходимо принимать различные управленческие решения, что можно рассматривать как основное средство достижения целей управления [1, с. 37].

Следует поддержать мнение ученых, которые обоснованно полагают, что управленческое решение представляет собой итоговый результат деятельности уполномоченного лица, который реализуется в форме акта и служит для целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, выбора варианта воздействия на управляемую систему и процессы, происходящие в ней [2].

А. П. Леонов полагает, что процесс принятия управленческого решения должностными лицами ОВД охватывает три стадии:

- 1) постановка проблемы;
- 2) разработка вариантов решения;
- 3) выбор решения [3, с. 167].

Аналогичную позицию занимают в своей работе А. П. Камышникова и Д. А. Махина, которые полагают, что содержание формирования управленческого решения составляют:

выявление проблем управления в системе и ее элементах;

разработка перспективных действий руководителя в конкретных условиях;

выбор оптимального варианта решения проблемы [4, с. 88].

Процесс принятия управленческих решений в ходе осуществления оперативно-розыскной деятельности можно условно разделить на три основных этапа.

Этап возникновения проблемы, требующей принятия соответствующего управленческого решения, связан с объективными процессами внешней и внутренней среды, воздействующими на ОВД в процессе его функционирования. Данные процессы являются бесконечными и обусловлены возрастающей динамикой общественных процессов, экономическими, организационными, материальными и иными факторами.

Воздействие указанных факторов на деятельность подразделений ОВД имеет не только объективный, но и случайный характер. Прежде всего это относится к количеству, полноте и достоверности поступающей оперативно-розыскной и иной значимой информации, достаточному уровню квалификации исполнителей по ее приему и обработке и т. п. [1, с. 43–45].

На этапе возникновения проблемы (оперативно-розыскной ситуации) возрастает роль субъекта управления в своевременном распознавании, поступлении информации о текущих изменениях, качестве ее обработки, возможности разрешения возникшей проблемы в рамках соответствующих полномочий. Кроме того, принимаемое управленческое решение должно быть оптимальным.

На наш взгляд, оптимальным будет такое управленческое решение, которое обеспечит решение возникшей в ходе осуществления оперативно-розыскной деятельности проблемы (задачи) при минимуме затрат, либо когда при имеющейся численности сил и средств проблема (задача) решается с максимально возможной эффективностью. Представляется, что основным видом оптимального управленческого решения с точки зрения теории управления органов внутренних дел является первый, поскольку поставленная перед ОВД задача, как правило, должна быть выполнена, а цели достигнуты.

Поскольку указанный этап характеризуется поступлением определенного объема информации о происходящих явлениях и событиях, возрастает значимость информационно-аналитической функции управления оперативными подразделениями ОВД. Эффективность управления по достижению целей, вытекающих из объективного содержания правоохранительной и оперативно-розыскной деятельности, в значительной мере зависит от качества принимаемых управленческих решений в конкретных условиях (оперативно-розыскной ситуации). Из этого следует, что в процессе выработки конкретных управленческих решений в процессе осуществления оперативно-розыскной деятельности аналитическая функция, в рамках которой осуществляются обработка и систематизация поступающей информации, имеет доминирующий характер.

При осуществлении оперативно-розыскной деятельности используются различные виды информации: оперативно-служебная, оперативно-розыскная, научно-техническая, криминологическая, криминалистическая, социальная информация (социологическая демографическая, политическая) и др. [1, с. 27–29].

Первичная информация не является идеальной с точки зрения ее достоверности, объективности, полноты и своевременности. Как правило,

информация о наступлении какого-либо события, изменениях оперативной обстановки и других обстоятельствах поступает в оперативное подразделение ОВД по нескольким (как правило, разрозненным) каналам (оперативно-дежурная служба, информационно-аналитические отделы, отделения режимно-секретной деятельности, негласные источники информации, электронная связь, сообщения средств массовой информации, обращения организаций, непосредственные заявления граждан и т. п.) [5].

Оперативно-служебная информация является доминирующей в деятельности оперативных подразделений ОВД. Она включает в себя совокупность определенных сведений о силах, средствах, результатах функционирования ОВД в процессе решения возложенных на них задач и иные необходимые сведения.

Данный вид информации включает в себя качественную и количественную составляющие. При этом качественная составляющая, определяемая условиями и результатами оперативно-служебной деятельности, используемыми различными методами определения состояния оперативной обстановки на обслуживаемой территории, предопределяет принятие перспективных решений при ее осложнении. Количественная составляющая оперативно-служебной информации объективно отражает степень готовности оперативного подразделения ОВД к решению поставленных перед ним задач и выражается в количественных показателях.

На втором этапе производится анализ поступившей информации, ее обработка и систематизация. Тем самым устраняется противоречивость и неопределенность полученной совокупности сведений, что в последующем позволяет выявить причинно-следственную связь между отдельными фактами, проверить обоснованность выдвинутых ранее и построить новые гипотезы о причинах возникновения и условиях происшедшего события, определить оптимальные варианты решения оперативно-розыскных задач, из которых впоследствии производится выбор наиболее оптимального.

При этом необходимо учитывать следующие основные факторы:

степень влияния поступившей информации на внутренние процессы в ОВД и его структурных подразделениях (существенно влияющая, не существенно влияющая, не влияющая);

возможность своевременной проверки поступивших сведений, в том числе с использованием альтернативных источников (руководитель оперативного подразделения или ОВД может убедиться в их полноте, достоверности и объективности, предпринять меры по восполнению пробелов либо исправлению искажений, неизбежно возникающих в результате

передачи сведений, получить уточненную информацию, отличающуюся от первоначальной);

определение уровня максимальной достаточности объема поступившей информации, обеспечивающего возможность принятия соответствующего управленческого решения (избыточный, достаточный, недостаточный);

уровень готовности и способность субъекта управления выполнять возложенные на него обязанности по решению поставленных задач (наличие личного состава, уровень его подготовки и морально-психологическое состояние, достаточное количество автотранспорта, видов вооружения, специальных средств, средств связи и т. п.).

По сути, деятельность оперативных подразделений ОВД и их сотрудников при решении поставленных задач носит нелинейный, дискретный, но в то же время управляемый характер. Основную роль при этом играет личный состав, способный применять необходимые умения и навыки, приемы и методы, материально-технические средства в определенных условиях, а также возможность его быстрого перемещения и т. д.

Так, в частности, привлечение к процессу раскрытия тяжких и особо тяжких преступлений сотрудников с большим практическим опытом и определенными специальными знаниями позволяет в максимально короткие сроки принимать решения при возникновении и развитии оперативно-розыскных ситуаций, характеризующихся высоким уровнем сложности и неопределенности. Однако во многих случаях результат деятельности оперативных сотрудников и оперативных подразделений ОВД обусловлен выполнением личным составом возложенных на него обязанностей на пределе своих морально-психологических возможностей, что в определенный момент может негативно отражаться на деятельности как отдельного сотрудника, так и подразделения в целом.

Исходя из вышеизложенного, полагаем, что привлечение для достижения поставленной цели максимально возможного количества личного состава оперативного подразделения, обладающего соответствующей профильной подготовкой и уровнем владения оперативной обстановкой на обслуживаемой территории, автотранспорта, в отдельных случаях резерва ОВД позволяет существенно повысить вероятность достижения цели.

Таким образом, проведенное исследование основных этапов процесса принятия управленческого решения позволяет сформулировать следующие обобщенные выводы:

1. Принятие обоснованного управленческого решения при осуществлении оперативно-розыскной деятельности зависит от количества, пол-

ноты и достоверности поступающей в ОВД и входящее в его структуру оперативное подразделение информации, достаточного уровня квалификации исполнителей по ее приему, обработке и обобщению, использованию ее при подготовке и проведению оперативно-розыскных мероприятий.

2. На своевременность принятия управленческого решения в конкретной оперативно-розыскной ситуации, значительное влияние оказывает способность ОВД и оперативного подразделения, входящего в его структуру, обработать за определенный временной интервал максимальное количество поступившей информации, при этом эффективность принятия управленческого решения будет прямо пропорциональна количеству поступившей и обработанной информации.

3. Сосредоточение максимально возможной совокупности сил и средств, имеющихся в распоряжении начальника ОВД либо руководителя оперативного подразделения, для решения приоритетной задачи в конкретной оперативно-розыскной ситуации позволяет повысить вероятность выявления и раскрытия преступлений, изобличения лиц, их замышляющих, совершающих либо совершивших, и тем самым увеличить эффективность деятельности органа внутренних дел и оперативных подразделений, входящих в его структуру.

### **Список основных источников**

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

2. Особенности процесса принятия управленческих решений в организации / Л. Н. Ахтулова [и др.] // Омск. науч. вестн. — 2014. — № 3 (129). — С. 35–40.

3. Управление органами внутренних дел: курс лекций : в 2 т. Т. 1 / А. П. Леонов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. — 2-е изд., перераб. и доп. — Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2009. — 220 с.

4. Основы управления в правоохранительных органах : учебник / отв. ред. д-р юрид. наук проф. Б. С. Тетерин. — Воронеж : Изд-во НПО «Модек», 2004. — 218 с.

5. Бородин, С. В. К вопросу об использовании оперативно-розыскной информации в деятельности оперативных подразделений органов внутренних дел / С. В. Бородин, Л. А. Латотин // Актуальные вопросы права, образования и психологии : сб. науч. тр. / Могилев. институт МВД. — Могилев, 2019. — Вып. 7. — С. 3–7.