

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УФИМСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Учебное пособие

Уфа 2022

УДК 351.741.07(470)(075.8)
ББК 67.401.133(2Рос)я73-1
О-64

*Рекомендовано к опубликованию
редакционно-издательским советом Уфимского ЮИ МВД России*

Рецензенты:

кандидат экономических наук О. Л. Морозов
(Нижегородская академия МВД России),
кандидат юридических наук Е. Ю. Семенов
(Орловский юридический институт МВД России имени В. В. Лукьянова)

Коллектив авторов:

Е. С. Лысенко – кандидат юридических наук, доцент;
А. Ф. Острякова – кандидат экономических наук, б/з;
В. А. Колесников – кандидат социологических наук, доцент;
Н. Р. Калимуллин – б/с, б/з

О-64 **Организация управления органами внутренних дел в современных условиях** : учебное пособие / Е. С. Лысенко, А. Ф. Острякова, В. А. Колесников, Н. Р. Калимуллин. – Уфа : Уфимский ЮИ МВД России, 2022. – 48 с. Текст : непосредственный.

В учебном пособии представлена современная организация системы управления ОВД. Рассмотрены вопросы информационного обеспечения управления в ОВД с анализом источников информации и перспективой развития. Выделены отдельные направления совершенствования методов и принципов для повышения эффективности управления в ОВД на основе современных методов.

Учебное пособие предназначено для обучающихся образовательных организаций МВД России, сотрудников органов, организаций, подразделений МВД России.

УДК 351.741.07(470)(075.8)
ББК 67.401.133(2Рос)я73-1

© Коллектив авторов, 2022
© Уфимский ЮИ МВД России, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ПОНЯТИЕ И ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ.....	6
§ 1. Понятие, сущность социального управления.....	6
§ 2. Цели и принципы социального управления органами внутренних дел.....	11
ГЛАВА II. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕ- НИЯ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛО- ВИЯХ.....	16
§ 1. Предпосылки и основные направления совершенствования управ- ления органами внутренних дел.....	16
§ 2. Отдельные направления совершенствования методов и принци- пов в управлении органами внутренних дел.....	21
§ 3. Некоторые вопросы совершенствования работы с кадрами.....	25
§ 4. Применение современных информационных технологий в управ- лении органами внутренних дел.....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	45

ВВЕДЕНИЕ

В контексте социального управления органы внутренних дел (далее – ОВД) представляют собой социальное явление, социальную систему особого (правоохранительного) вида, характеризующуюся сложными отношениями между отдельными её элементами, основанными на субординации и иерархии. Правоохранительная направленность ОВД, большая социальная значимость решаемых ими задач (охрана правопорядка, борьба с преступностью), наличие властно-принудительных полномочий определяют особенности управления такой системой, которые основаны на принципах единоначалия, жесткой централизации и единства.

Рассмотрение ОВД как социальной системы предполагает и системный подход, применяемый для их изучения и понимания тех процессов, которые влияют на их функционирование и развитие. Системный подход – это направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого стоит изучение объектов (подразделений) как систем. Система – это совокупность элементов, находящихся во взаимоотношениях и связях друг с другом, взаимосвязь которых обусловлена общим движением к достижению какой-либо цели, значимой для этой системы. Взаимосвязь элементов системы формирует какое-либо единство, определенную целостность.

Большое значение и ценность системный подход получил в сфере постановки практических, научных и, в первую очередь, управленческих проблем. Главное в системном подходе – особое представление объекта, специфическая первостепенная ориентация на целостность, организацию и управление.

Любая социальная система предполагает определенную организацию её элементов. Социальная организация органов внутренних дел отличается большим числом устойчивых правил во всех процессах ее функционирования, которая, с одной стороны, определяет ее высокую устойчивость во времени, с другой – не лишает систему способности к самообновлению и совершенствованию.

Системные средства и методы разрешения практических и научных проблем в настоящее время имеют методологический характер. На основе системности возникли специфические методы: системный анализ, решение комплексных проблем и задач, моделирование, программно-целевое планирование и управление в его самых разнообразных трансформациях. Планирование представляет собой особый специфический стержень теории и практики управления, поэтому оно невозможно без системно-целевого подхода. Без системного подхода невозможно и создание автоматизированных систем управления.

Система управления в ОВД – это совокупность технических и организационных методов и мер, организации и подразделения, созданные

для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на МВД России.

ОВД в настоящем пособии рассматриваются как социальные системы открытого типа, то есть системы, которые построены не только на взаимодействии между отдельными её элементами, но и на взаимодействии с внешней средой. Управленческая деятельность прежде всего рассматривается как непрерывный процесс выработки и реализации управленческих решений. При этом любое управленческое решение – это всегда выбор определенного, наиболее приемлемого варианта из нескольких альтернатив.

Управление в ОВД можно представить как непрерывный процесс решения управленческих задач, осуществляемый уполномоченными лицами – субъектами управления. Решение управленческих задач в системе ОВД служит для достижения целей, стоящих перед ОВД (охрана правопорядка, борьба с преступностью).

Связь целей и задач в управленческой деятельности очевидна и вытекает из определения управленческой задачи, под которой следует понимать выполнение в системе управления конкретных действий, последовательно приводящих к достижению поставленных целей.

Эффективность решения любых задач, в том числе управленческих, напрямую зависит от создания для конкретных исполнителей соответствующих условий, в которых они будут исполнять свои обязанности.

Настоящее пособие предназначено для ознакомления обучающихся образовательных организаций МВД России, практических сотрудников ОВД, а также всех интересующихся основными методами и принципами социального управления, применяемыми в ОВД. На основе анализа процессов, происходящих в обществе в настоящее время, и их влияния на систему управления ОВД выделены основные направления совершенствования системы управления ОВД.

ГЛАВА I. ПОНЯТИЕ И ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

§ 1. Понятие, сущность социального управления

Сегодня существует масса подходов к определению сущности управления как способа воздействия на социальные группы и отдельного человека.

Интересно высказывание Конфуция об искусстве управления, которое по его мнению, выражается во властвовании над жизнью и смертью (людей), а также в умении назначать способных чиновников для выполнения определенных обязанностей и их контролировать¹.

Важным свойством управления является воздействие субъекта на объект. По этой причине важен взгляд на управление как на процесс упорядочивания поведения людей, основанный на преобладании чьей-либо руководящей роли². При этом не каждое воздействие является управлением. Справедливо замечание о том, что наличие управления подразумевает под собой целеполагание, то есть должна быть цель, форма, в какой осуществляется управление (идея, программа), и сам человек. Обязательным элементом в управлении в целом является ожидание результата. Именно от эффективности воздействия зависит желаемый результат, возможность его достижения³.

Очевидно, что управление – это наука и искусство, а потому сложнейший вид деятельности, которым должны заниматься не случайные люди, а личности с психологической ориентированностью на подобный труд, обученные теории и имеющие большой опыт практической деятельности⁴.

Управление в ОВД является разновидностью социального управления, которое основано на присущих только человеку способностях ставить перед собой цели и находить адекватные средства их достижения, предвидеть результаты воздействия.

Сущность управления в ОВД заключается в обеспечении правильного взаимодействия частей, элементов системы ОВД как единого целого, в

¹ Конфуций. Изречения / Конфуций // Политология : хрестоматия [сост. проф. М. А. Василик, доц. М. С. Вершинин]. М. : Гардарики, 2000. С. 80–88.

² Скуратов Ю. И. Система социалистического самоуправления советского народа (проблемы конституционной теории и практики). Свердловск, 1987. С. 224

³ Сухина Ю. В. Совершенствование системы оценки эффективности публичного управления в условиях глобализации // Вестник Академии права и управления. 2020. № 3 (60). С. 75–85.

⁴ Чеплухов Е. В., Гостев А. Н., Демченко М. В. Организации управления органом внутренних дел Российской Федерации : социологический аспект // Вестник Академии права и управления. 2020. № 3 (60). С. 75–85.

волевым воздействием на структуру ОВД и ее подразделения с целью обеспечения эффективности их деятельности, направленной на выполнение стоящих перед ними задач по защите жизни, здоровья, прав и свобод граждан РФ, иностранных граждан, лиц без гражданства, по противодействию преступности, охране общественного порядка, собственности и по обеспечению общественной безопасности.

Непосредственное управляющее воздействие, необходимым условием которого являются отношения соподчиненности, оказывается вышестоящим органом либо его структурным подразделением на нижестоящий орган внутренних дел, либо его структурное подразделение.

Важной особенностью управления в ОВД является основная цель управляющего воздействия, направленного на решение правоохранительных задач. В этом ключе следует поддержать позицию о том, что если общая теория управления может быть представлена как наука об основных закономерностях управления системами и процессами, то управление правоохранительной деятельностью – своего рода частная теория, рассматривающая применение общих положений управления к особой социальной среде – правоохранительному органу. При этом правоохранительный орган, как среда управления, обладает определёнными особенностями, среди которых можно выделить следующие: максимальную формализацию внутриорганизационных отношений, единоначалие, жёсткую субординацию, а также определённая инертность, противодействие инновационным процессам¹.

Все ОВД, являясь управляемыми социальными системами, в целом выступают как совокупность субъектов и объектов управления, взаимосвязанных каналами прямой и обратной связи. При этом ОВД входят в структуру МВД, испытывают управляющее воздействие «сверху». Наряду с этим, функционируя в окружении других социальных систем и в определенной внешней среде, ОВД постоянно подвергаются разнообразным управляющим воздействиям.

ОВД, как социальная система, структурно входят в систему государственного управления, являясь её подсистемой.

В соответствии со ст. 3 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», «государственное управление – деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-

¹ Крамаренко Н. М. О некоторых проблемах применения субсидиарного подхода к управлению органами внутренних дел // Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права (Сорокинские чтения) : сборник материалов Международной научно-практической конференции / под общей редакцией А. И. Каплунова. СПб, 2021. С. 599.

экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации»¹.

В силу отмеченных обстоятельств каждый орган внутренних дел одновременно является не только управляемой системой, но и системой управления, т. е. субъектом и объектом управленческой деятельности².

Система государственного управления оказывает существенное влияние на ОВД. По замечанию А. С. Складорова³, государственное управление с неизбежностью испытывает воздействие сложного государственно-властного аппарата, вследствие чего проявляются такие атрибутивные характеристики как жесткая субординация, властно-подчиненные отношения, высокий уровень регламентированности, формализованный, обезличенный характер и т. п.

Как отмечает Б. Ц. Жасланов⁴, направление управленческой деятельности органа государственной власти обусловлена задачами этого органа.

Основными задачами МВД России являются:

- выработка и реализация государственной политики в сфере внутренних дел;
- нормативно-правовое регулирование в сфере внутренних дел; обеспечение федерального государственного контроля (надзора) в сфере внутренних дел;
- обеспечение защиты жизни, здоровья, прав и свобод граждан Российской Федерации, иностранных граждан, лиц без гражданства, противодействие преступности, охрана общественного порядка и собственности, обеспечение общественной безопасности, предоставление государственных услуг в сфере внутренних дел;
- управление ОВД Российской Федерации;
- обеспечение социальной и правовой защиты сотрудников ОВД, федеральных государственных гражданских служащих и работников системы МВД России, граждан, уволенных со службы в органах внутренних дел с правом на пенсию, членов их семей, а также иных лиц,

¹ О стратегическом планировании в Российской Федерации : федеральный закон № 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. // Российская газета, № 146, 03.07.2014.

² Комахин Б. Н., Халилов Р. М. Основные административно-правовые методы управления в деятельности органов внутренних дел // Вестник экономической безопасности. 2020. № 3. С. 218–224.

³ Складоров А. С. Управление органами внутренних дел в системе государственного управления : общетеоретические аспекты // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 7. С. 75.

⁴ Жалсанов Б. Ц. Министерство внутренних дел Российской Федерации в государственном управлении // Актуальные проблемы административного права и процесса. 2020. № 2. С. 20.

соответствующее обеспечение которых на основании законодательства Российской Федерации возложено на МВД России.

МВД России, как орган исполнительной власти, выполняет не только функции по государственному управлению, но уникальность его централизованной структуры наглядно демонстрирует внутренние и внешние функции управляющей системы.

Как известно, управление может осуществляться как внешними объектами управления, так и внутренней системой управления. Тем самым в зависимости от направленности и места приложения воздействия можно выделить внутренние и внешние функции управления¹. То есть применительно к системе ОВД России, внутренние функции управления выстраивают и ориентируют многоуровневую централизованную структуру МВД России и координируют деятельность территориальных ОВД и подразделений полиции. В свою очередь, внешние функции государственного управления выражены в большом количестве полномочий МВД России, которые непосредственно воздействуют на общественные процессы.

Строгая иерархичность системы управления в области внутренних дел находит свое выражение в принципе единоначалия, необходимость осуществления которого обуславливается сложностью и спецификой решаемых ОВД задач, а также обстановки, в которых они функционируют (повышенная ответственность в принятии конкретных решений, большая социальная значимость решаемых задач, динамика оперативной обстановки, требующая высокой мобильности и максимальной управляемости, и т. д.).

Кроме того, осуществление принципа единоначалия и субординации систем управления в ОВД обусловило необходимость существования достаточно жесткой системы прямых связей субъектов с объектами управления. Жесткость этой системы выражается прежде всего в том, что различная управляющая информация в виде команд, приказов, распоряжений и т. п. поступает по каналам прямой связи от субъектов к объектам управления вниз, последовательно опускаясь по ступеням иерархии управления. Такой порядок несколько снижает скорость прохождения команд и не исключает возможность их искажения. Этим достаточно надежно обеспечивается необходимая централизация управления, согласованная деятельность многочисленных структурных подразделений по решению возникающих задач². Задачи и функции управления осуществляются с помощью различных методов и

¹ Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. М. : Издательство «Омега-Л», 2009. С. 4.

² Оперативно-розыскная деятельность : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция» / под ред. И. А. Климова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 407 с.

последовательно выполняемых операций. Метод управления – это приём или способ влияния на объект управления для достижения установленных целей¹. Все методы управления должны использоваться системно, дополняя друг друга, поскольку, чем полнее совокупность методов воздействия на объект управления, тем эффективнее управленческое решение. Взвешенное, рациональное и осмысленное использование всех видов методов управления с точки зрения объективных закономерностей и определяет в итоге эффективное управление. В ОВД, как правило, выделяют следующие группы методов управленческой деятельности: экономические, административные, организационно-распорядительные и социально-психологические.

Экономические методы, к которым можно причислить, например, управление посредством планирования или финансовых рычагов (премии, зарплата) стоят на значимом месте в управлении экономикой на микроуровне. В управлении на микроуровне немалое значение имеют юридические методы (применение норм и положений трудового законодательства), поскольку служебный коллектив подразделения составляет единство процессов принятия решения, влияния, контроля и взаимодействия.

Социологические методы в управлении служебным коллективом означают, в первую очередь, признание влияющего, мотивационного и воспитательного преимущества целого над его частями (коллектива над индивидом). Данные методы базируются на теории кооперации, взаимодействия. Идентификация сотрудника с коллективом в процессе дружеского сотрудничества не только увеличивает его плодотворность, но и формирует условия для развития его служебной дисциплины, морали и инициативы.

Для соблюдения служебной дисциплины воспитательные меры, которые применяет руководство к конкретному сотруднику, оказываются более эффективными, если они осмыслены и поддержаны всем коллективом (группой). Такое воздействие более типично не для всякой служебной группы, а только для той, где сотрудники связаны совместными целями и задачами, коллектив сформирован при приоритете группового интереса.

Социологические методы проявляются одним из важнейших инструментов управления – служебным коллективом ОВД, которые во многом находятся в основе работы социальных психологов, которые заняты вопросами взаимоотношений внутри служебных коллективов, лидерства руководителя, его авторитета, морального климата в группе и др. Социологические и социально-психологические методы управления

¹ Бавсун И. Г. О возможностях совершенствования управленческой деятельности органов внутренних дел на современном этапе // Актуальные проблемы борьбы с преступлениями и иными правонарушениями. 2016. № 14–1. С. 216–217.

обуславливают приоритетное воздействие группового решения сложных задач и вопросов в индивидуальном воспитании. Таким образом, успешное управление коллективом в решении этих задач не представляется возможным, если не будут применяться принципы психологического индивидуального подхода к сотруднику.

Психологические методы управления, несмотря на систему знаний общей психологии в качестве основы, исходят из положения о том, что элементом каждой социальной группы является сотрудник как индивид, а отдельные групповые явления берут своё начало в сознании одного или нескольких индивидов. При игнорировании закономерностей индивидуального сознания невозможно ни влиять на них, ни объяснить.

Административно-правовые методы управления в деятельности ОВД должны обеспечивать реализацию воздействия на объекты управления, быть реальными и востребованными практикой, то есть используемые методы определяют качественную характеристику управления. Без административного воздействия управление органами внутренних дел, которые входят в систему государственного управления, немыслимо.

Совокупность всех методов образует процесс управления, который носит циклический характер. Каждый единичный управленческий цикл включает в себя выработку, принятие управленческого решения и организацию его исполнения. Цели, функции, методы, процесс управления в своей совокупности составляют механизм управления, который может действовать только в рамках специально организованной системы, например, системы ОВД.

Управление, как процесс упорядочивания деятельности объектов управления в той или иной сфере, является институтом, динамично изменяющимся в соответствии с требованиями времени.

§ 2. Цели и принципы социального управления органами внутренних дел

Основополагающие принципы управления составляют сущность действующих процессов управления, которые опираются на нормативные правовые акты Российской Федерации.

Под принципами социального управления понимаются идеи, основные положения, которыми руководствуются при управлении. Принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, поэтому в них присутствует определенная доля субъективизма. В то же время принципы управления отражают сущность явлений и реальных процессов управления, подчиняющихся объективным законам и закономерностям, т. е. носят

объективный характер. Общие принципы управления присущи любой сфере деятельности. Им подчинен и процесс управления, реализуемый для обеспечения нормальной деятельности ОВД Российской Федерации

Высокая стабильность во времени отличает и определяет принципы управления в ОВД. Однако это не исключает гибкости их использования и применения в разнообразных конкретных условиях.

Социологический подход к принципам управления позволяет выделить следующие принципы:

- 1) частные принципы управления;
- 2) общие методологические принципы управления социальными процессами;
- 3) специфические методологические принципы управления, выведенные из социологии.
- 4) организационные принципы социального управления.

Частные принципы социального управления формулируются в виде следующих требований или правил:

- принцип организации потоков информации (проектирование информационных систем должно соблюдаться при последовательном продвижении по этапам создания системы);
- принцип организации отделов или групп (по компетентности, оперативности, профессионализму и т. д.);
- принцип организации управленческих структур (упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие органа как единого целого);
- принцип организации заработной платы (недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной и религиозной принадлежности и др.; соблюдение справедливости в распределении заработной платы на основе адекватной оценки одинакового труда через его оплату) и др.

К частным принципам можно отнести и принципы, сформированные на обычаях, традициях, неформальных отношениях (кодексы чести, правила поведения сотрудников, требование к управленческому аппарату, социальные, правовые и др.).

Общие методологические принципы научного управления социальными процессами составляют социальные процессы управления вне зависимости от общественного строя и социальной системы:

- системность и комплексность требуют тесного координирования в управлении решения социально-политических, экономических и духовных проблем;
- сочетание общечеловеческих ценностей (общепризнанные поведенческие стандарты, разделяемые обществом или социальной группой, убеждения по поводу целей, которых необходимо достигнуть);

– взаимосвязь и взаимообусловленность управленческого воздействия и управляемых процессов (выработка управленческих воздействий, сконцентрированных на достижении поставленной цели);

– саморазвитие, саморегулирование управляющей и управляемых систем (ориентация на прогрессивную перспективу).

Управленческая система, при несоблюдении принципа саморазвития и саморегулирования, бесперспективна, т. к. в такой системе не работают источники и движущие силы. Эффективной может быть только самосовершенствующаяся система, ориентированная на социальный прогресс.

Специфические методологические принципы социального управления связаны с социологическим аспектом выделения принципов. К ним можно отнести следующие:

- преемственность;
- объективность;
- адресность и конкретность;
- научность.

Под преемственностью следует понимать системную деятельность органа по воспроизводству руководителей, способных вносить существенный вклад в развитие ОВД, включающую выявление, развитие и эффективное использование кандидатов на целевые управленческие позиции. *Принцип преемственности* позволяет выстроить систему управления таким образом, что смена руководителей не отражается негативным образом на работе всей системы, не происходит резкого изменения стилей руководства, что положительно отражается на состоянии коллектива исполнителей.

При любом отклонении, преобразованию, корректировке функционирования системы без принципа преемственности пришлось бы постоянно создавать новое системообразующее интегральное звено системы, реставрировать взаимосвязь с ним всех остальных звеньев, возрождать связи с внешней социальной средой и т. п.

Принцип объективности предполагает учет закономерностей формирования и особенностей состояния объекта управления в процессе реализации целей, его полное изучение и анализ его реального вклада в функционирование системы. Объективность можно рассматривать, например, как непредвзятый взгляд на процессы, происходящие в системе управления, и на участников системы с позиции их реального вклада в функционирование.

Важно отметить мнение о том, что в ходе реализации принципа объективности необходимо:

– уделять внимание строгому соответствию управленческой деятельности объективным закономерностям;

– учитывать имеющиеся возможности и фактическое состояние объекта управления в ходе принятия управленческого решения.

Соблюдение вышеперечисленных требований к осуществлению реализации принципа объективности исключает возможность использования в процессе управления субъективного подхода. Для повышения эффективности реализации принципа объективности необходимо активнее рассматривать вопрос создания и внедрения в практическую деятельность коллегиальных органов, которые снизят субъективное влияние на принимаемые управленческие решения и исключат односторонний, а также предвзятый подход к оценке имеющихся фактов¹. Адресность и конкретность предполагают направленность управленческого воздействия. Управленческое воздействие должно быть направлено на определенный объект управления и должно быть выражено таким образом, чтобы верно воспринималось объектом управления.

Принцип научности представляет научное обоснование методов управленческого воздействия. Реализация принципа научности предполагает эффективное управление на основе использования системы знаний и достижений науки и техники.

Организационные принципы социального управления определяют организационный аспект управления, управленческой деятельности субъекта. Отдельного внимания заслуживают принципы социального управления, обуславливающие организационный аспект управления. Именно через реализацию данных принципов обеспечивается поддержание нормальной работоспособности ОВД и решение поставленных перед ними задач.

К специальным организационным принципам системы управления органами внутренних дел следует отнести следующие принципы:

- единоначалия;
- коллегиальности;
- единства и централизации;
- ответственности;
- единства требований;
- непрерывности и цикличности.

Принцип единоначалия заключается в том, что сотрудник должен получать приказания только от одного начальника и этот же начальник должен контролировать его работу. Во избежание путаницы должна поддерживаться цепь команды. Принцип единоначалия определяет, несмотря на наличие управленческих подструктур, персональную

¹ Зайцев Д. А. Реализация принципов управления в системе органов внутренних дел Российской Федерации // Стратегическое развитие системы МВД России : состояние, тенденции, перспективы : сборник материалов Международной научно-практической конференции / под общей редакцией И. Г. Чистобородова, А. Л. Ситковского, В. О. Лапина. 2020. С. 297.

ответственностью руководителя за принимаемые им решения. Данный принцип подразумевает ответственность руководителя за использование в полном объеме своих властных полномочий и выполнение управленческих функций в пределах своей компетенции.

Коллегиальность в управлении определяет порядок принятия решений, в соответствии с которым решения должны приниматься с привлечением максимального количества заинтересованных сотрудников. Следует отметить, что исходя из принципа единоначалия утверждается решение одним уполномоченным руководителем, на которого и возлагается ответственность за его реализацию. Таким образом, *принцип ответственности*, а именно полной ответственности руководителя за служебную деятельность доверенного ему подразделения (органа), логично вытекает из принципа единоначалия.

Принципы непрерывности и цикличности предполагают непрерывное управленческое воздействие на объект управления. При этом необходимо учитывать, что процесс управления начинается с формулирования целей и задач и заканчивается проведением анализа результатов практической деятельности ОВД.

Принцип единства и централизации реализован во многих правоохранительных системах и предполагает: концентрацию властных полномочий и решений в едином центре управления; концентрацию ресурсов; координирование деятельности на всех уровнях власти из центра; иерархичность связей; специфическую структуру¹. В научных источниках отмечается необходимость сочетания принципов централизации и децентрализации в том числе и в правоохранительных системах.

В некоторых источниках выделяется *принцип оптимальности*, предполагающий оптимальное сочетание централизации и децентрализации. Реализация указанного принципа основывается на выработке и последующем совершенствовании механизма управления, который способствует разграничению, распределению и делегированию полномочий, приводящих к успешному решению задач в сфере управления ОВД, а также обеспечению постоянного внешнего и внутреннего контроля, анализу эффективной деятельности ОВД, внося при необходимости требуемую корректировку необходимых элементов централизации и автономности управления.

¹ Петрова О. В. Сущность принципа сочетания централизации и децентрализации в управлении органами внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 12.

ГЛАВА II. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

§ 1. Предпосылки и основные направления совершенствования управления органами внутренних дел

В марте 2022 г. исполнилось ровно 10 лет со дня переименования милиции в полицию. Переименование было лишь частью обширной реформы ОВД, в результате которой была проведена работа, направленная на повышение качества оперативно-служебной деятельности, осуществлена попытка отказа от так называемой «палочной» системы, неизбежно приводящей к погоне за показателями, сформирована новая система социальной защиты¹. В результате реформы выросло и денежное довольствие сотрудников ОВД, которое в среднем увеличилось в 2 раза (размеры пенсий – в 1,6 раза)². Повышение уровня социальной защиты и увеличение денежного довольствия сотрудников произошло в том числе за счет существенного сокращения личного состава, осуществлявшегося в несколько этапов (с 1,28 млн человек в 2011 г. до 1,11 млн человек в 2014 г. и до 0,89 млн человек в 2018 г.³).

В 2020 г. Министерство Финансов России подготовило инициативное предложение, сутью которого является масштабная реформа правоохранительных органов. В частности, в целях оптимизации расходов Министерство финансов предложило объединить в рамках одного органа Федеральной службы исполнения наказаний, службу судебных приставов и фельдъегерскую службу, сократив численность сотрудников ОВД (на 10 %) и увеличив срок выслуги полицейских, а также перевести часть сотрудников ОВД на гражданскую службу⁴.

Следует отметить, что еще на расширенном заседании коллегии МВД России 15 марта 2016 г. Министр внутренних дел Российской Федерации генерал полиции Российской Федерации Владимир Александрович Колокольцев заявлял, что согласно экспертным оценкам уже тогда ОВД достигли предельной, «пропускной способности». Таким образом, оценивая предыдущие этапы реформы, и с учетом распространенного мнения о том, что ОВД сегодня и так выполняют

¹ Дорожная карта дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации // Российская газета. 4 февраля 2013 г. URL: <https://rg.ru/2013/02/04/karta-mvd-site-dok.html>).

² Реформа МВД // ТАСС, информационное агентство. 6 февраля 2016 г. URL: <https://tass.ru/info/2644901>.

³ Указ Президента РФ от 1 октября 2018 г. № 580 // СПС Гарант.

⁴ Сергей Машкин, Александр Игорев МВД предложили слиться // Газета «Коммерсантъ». № 191/П от 19.10.2020. С. 4.

возложенные на них задачи при «минимально достаточном» количестве личного состава, можно говорить о том, что такие предложения как минимум требуют тщательной проработки.

По заявлению Министра внутренних дел Российской Федерации генерала полиции Российской Федерации В. А. Колокольцева на заседании коллегии МВД России 2020 г., одним из самых острых вопросов в системе ОВД Российской Федерации по прежнему является некомплект кадрового состава, который за последние 5 лет увеличился в 2 раза. При этом он отметил, что некомплект кадрового состава в территориальных ОВД влечет за собой множество негативных последствий, среди которых следует выделить увеличение служебной нагрузки на сотрудников в конкретных подразделениях. Особенно остро это ощущается в подразделениях, непосредственно задействованных в охране общественного порядка и борьбе с преступностью.

Сохранение проблемы некомплекта личного состава органов внутренних дел было также отмечено министром и на заседании коллегии МВД России 3 марта 2021 г. На заседании коллегии МВД России, состоявшейся 26 февраля 2020 г., Президент Российской Федерации В. В. Путин подчеркнул, что МВД России традиционно занимает ключевое место в правоохранительной системе России, несёт прямую ответственность за обеспечение общественного порядка, находится на передовой борьбы с преступностью¹.

Отнесение ОВД к ключевым органам по борьбе с преступностью неслучайно. Статистика показывает, что в 2021 г. на 19,3 % снизилось количество преступлений, совершенных несовершеннолетними и при их соучастии. Кроме того, на 5,5 % меньше уголовно наказуемых деяний, совершенных лицами в состоянии алкогольного опьянения и на 12,2 % – в состоянии наркотического опьянения. На 3,9 % уменьшилось число преступлений в семейно-бытовой сфере.

Наблюдается небольшой рост общего количества зарегистрированных тяжких и особо тяжких преступлений (на 2,4 %), который обусловлен тем, что значительная часть криминальных деяний совершается с применением IT-технологий. В отчетном периоде их зарегистрировано на 32,2 % больше, чем год назад, в том числе с использованием сети Интернет – на 51,3 %, при помощи средств мобильной связи – на 39 %. Если в январе 2020 г. удельный вес преступлений в сфере высоких технологий составлял 17,7 %, то в первом месяце 2021 г. он увеличился до 25 %. Исходя из статистики видно, что наиболее острой проблемой в борьбе с преступностью на сегодня является постоянный рост

¹ Стенограмма заседания коллегии МВД России 26 февраля 2020 года // Сайт Президента Российской Федерации. URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/persons/310/events/62860>.

преступлений, совершаемых при помощи современных информационных технологий.

Сведения о состоянии преступности в 2021 г., с учетом их сравнения с предыдущими годами, объективно свидетельствуют о том, что для совершения преступлений злоумышленники все чаще выбирают информационно-телекоммуникационные технологии.

Показательно, что практически все подобные преступления (98,6 %) выявляются ОВД. При этом процент раскрываемости преступлений, совершаемых при помощи современных информационных технологий, очень низок и составляет всего 20 % от общего числа выявленных преступлений (при общей раскрываемости 51,7 % из числа преступлений, дела и материалы которых находились в производстве в отчетном периоде)¹.

Таким образом статистика указывает на очевидные факты:

- доля преступлений, совершаемых с применением информационно-телекоммуникационных технологий, растет;
- раскрываемость преступлений, совершаемых с применением информационно-телекоммуникационных технологий, существенно ниже общего процента раскрываемости.

Для преступлений такого рода в настоящее время, как правило, применяется термин «киберпреступления», оперируя которым отдельные авторы предлагают относить к ним те преступления, которые совершаются в киберпространстве², опираясь при этом на «модельный закон» о киберпреступности Международного Союза Электросвязи (2009 г.)³. Согласно указанному закону киберпространство рассматривается как «физическое и нефизическое пространство, созданное и (или) сформированное с использованием компьютеров, компьютерных систем, сетей, компьютерных программ, компьютерных данных, данных контента, движения данных».

Конгресс ООН по предупреждению преступности и обращению с правонарушителями, объясняя сущность термина «киберпреступность», указал, что киберпреступление – это любое преступление, которое может совершаться с помощью компьютерной системы или сети, в рамках компьютерной системы или сети, или против компьютерной системы или сети. В свою очередь под киберпреступлениям можно понимать всякие преступления, совершаемые посредством (с использованием) информационных и телекоммуникационных технологий.

¹ Состояние преступности в России за январь–декабрь 2021 года // ГИАЦ МВД России : сборник статистических данных. URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/reports/item/28021552>.

² М. В. Немов Киберпреступность как новая криминальная угроза // Эпоха науки. Социально-экономические и общественные науки. Март 2017. № 9.

³ URL: ITUToolkitForCybercrimeLegislation. ITU, 2009.

В настоящее время распространенность и общее количество киберпреступлений увеличивается прямо пропорционально вовлеченности граждан в сферу информационных и телекоммуникационных технологий. На сегодня множество общественных отношений из сферы реального взаимодействия переходят к взаимодействию посредством киберпространства, в связи с этим и сфера совершения преступлений перемещается сюда же.

Так, например, современное развитие экономики позволило перенести экономические отношения в виртуальную среду, предоставляя сторонам возможность заключать любые сделки, взаимодействуя через информационные и телекоммуникационные технологии (используя, прежде всего, сеть Интернет)¹.

Активно используются информационные и телекоммуникационные технологии и для совершения преступлений против здоровья населения и общественной нравственности: распространения наркотических средств, порнографии, организации проституции. В специальной литературе отмечается, что киберпреступность может быть ассоциирована не только с проблемами информационной безопасности, но и с угрозами государственности, военно-промышленному и производственному комплексу, инфраструктуре жизнеобеспечения².

В. В. Путин на заседании коллегии МВД России 3 марта 2021 г. отметил высокий рост преступлений в сфере информационных технологий за последние 6 лет (более чем 10-ти кратный), а также необходимость эффективной профессиональной подготовки и технического оснащения в ОВД для эффективной борьбы с преступностью³.

С учетом позиции президента, прозвучавшей в рамках расширенной коллегии, ключевой задачей для руководства ОВД становится устранение причин и условий, мешающих эффективному противодействию преступности вообще и в особенности преступлениям, совершаемым с применением информационных, телекоммуникационных технологий.

Сегодня можно выделить несколько направлений борьбы с киберпреступлениями: информационно-технологическое (разработку и внедрение программных и технических средств, направленных на предотвращение киберпреступлений); правовое (совершенствование правовых механизмов борьбы с киберпреступлениями); организационное

¹ А. П. Суходолов, Л. А. Колпакова, Б. А. Спасенников Проблемы противодействия преступности в сфере цифровой экономики // Всероссийский криминологический журнал. 2017. Т. 11, № 2. С. 258–267.

² Состояние преступности с января по март 2017 г. URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/folder/101762/item/9871454>.

³ Стенограмма заседания коллегии МВД России 3 марта 2021 года // URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/persons/310/events/65090>.

(реализацию организационных мероприятий, направленных на эффективное противодействие киберпреступлениям).

Исследования, проводимые различными авторами в обозначенной сфере, а также высказывания (заявления) следователей и дознавателей, осуществляющих расследования киберпреступлений, в качестве основного фактора, препятствующего эффективному расследованию киберпреступлений называют отсутствие специальных знаний в сфере информационных технологий и у дознавателей, и у следователей.

Следователи, дознаватели – это, в основном, лица, имеющие юридическое образование. Число лиц среди сотрудников подразделений по расследованию преступлений, имеющих наряду с юридическим еще и образование в сфере информационных технологий, ничтожно мало и измеряется долями процентов. Вместе с тем очевидно, что при расследовании преступлений, совершенных в сфере информационных технологий и (или) с их применением, им необходимы специальные знания в обозначенной сфере для правильной квалификации преступных деяний.

Существенную помощь при расследовании преступлений в сфере информационных технологий оказывают результаты компьютерно-технических экспертиз. Вместе с тем отсутствие специальных знаний в сфере информационных технологий зачастую мешает следователям (дознавателям) поставить перед экспертами грамотные вопросы, что в конечном счете негативно сказывается на результатах экспертиз и, соответственно, на результатах расследования.

Таким образом, очевидна необходимость получения следователями (дознавателями), осуществляющими расследование киберпреступлений, соответствующих знаний в области информационных, телекоммуникационных технологий. В связи с этим необходимо постоянно обеспечивать повышение квалификации сотрудников, осуществляющих расследование преступлений, совершаемых с применением различных информационных технологий, по соответствующим программам повышения квалификации (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий).

Существенно важна в вопросах борьбы с киберпреступлениями и техническая оснащенность подразделений ОВД, непосредственно вовлеченных в процесс их раскрытия и расследования. На сегодняшний день оснащенность отдельных (прежде всего территориальных) подразделений, задействованных в раскрытии и расследовании киберпреступлений, не соответствует требованиям, что сказывается негативным образом на конечном результате – проценте раскрываемости киберпреступлений. В связи с этим, в целях совершенствования борьбы с киберпреступлениями, необходимо на плановой основе осуществлять своевременную техническую и информационную поддержку ОВД, включая

регулярное обновление программного обеспечения, компьютерной техники и информационных технологий.

Решать задачи по борьбе с преступностью при все возрастающей доле киберпреступлений в системе ОВД приходится в условиях сокращения численности личного состава. Эффективность деятельности отдельных органов и подразделений ОВД может быть повышена путем задействования имеющихся в них и не задействованных ранее (или задействованных не в полной мере) резервов.

Отмеченные факты и тенденции позволяют выделить в качестве приоритетных следующие направления совершенствования системы управления ОВД:

1) проведение грамотной кадровой политики, направленной на сохранение в коллективах грамотных опытных сотрудников и привлечение новых специалистов с соответствующей квалификацией;

2) постоянное совершенствование подготовки действующих сотрудников, в том числе в сфере информационно-коммуникационных технологий.

§ 2. Отдельные направления совершенствования методов и принципов в управлении органами внутренних дел

Специфика решаемых ОВД задач и реализуемых функций обуславливает особенности организации управления ими.

Управление ОВД, как и управление другими социальными системами, прежде всего основано на постоянно происходящих процессах принятия и реализации управленческих решений. И от правильности, своевременности и актуальности принятых решений зависит эффективность функционирования всей системы.

Системно, входя в структуру государственного управления, ОВД испытывают на себе и основные методы управления, применяемые в административно-командных системах. При этом проявляются присущие системе государственного управления административно-командные методы, основанные на принципах единоначалия, единства и централизации, порождающих, в свою очередь, директивный, беспелляционный характер управляющего воздействия, что в первую очередь отражается на процессе принятия решений.

В научной литературе отмечается необходимость применения в управлении ОВД как директивных, властных, беспелляционных методов, так и негативные последствия таких методов.

Д. А. Маликов отмечает, что при управлении ОВД до сих пор применяются авторитарные методы управления, сложившиеся ещё при плановой экономике, что существенно снижает эффективность управления

в целом¹. По этому поводу Н. Д. Никитин указывает на то, что сегодня система управления ОВД работает по старым образцам, сформированным ещё в начале прошлого века (иерархическая структура, делегирование полномочий сверху вниз, единоначалие, линейноштабное деление, соответствие прав и обязанностей, специализация по задачам, «святость» отношений соподчинённости и др.). Он же отмечает, что существующая система управления значительно отстаёт от точного диагноза существующих проблем и недостатков в деятельности ОВД².

Кроме того, увлечение административными методами воздействия привело к торжеству административно-командного стиля управления³, который в современных условиях требует переработки с учетом постоянно меняющихся условий осуществления служебной деятельности.

Отмечая ценность в рамках системы ОВД принципов единства и централизации, как основных принципов построения и управления системой ОВД, обеспечивающих осуществление комплексного целенаправленного воздействия на функционирование значительной части всей правоохранительной системы. О. В. Петрова указывает и на объективные недостатки таких принципов: низкую оперативность в прохождении управленческих команд, слабую обратную связь от объектов управления из-за многоступенчатости построения и сложности линейно-функциональной системы управления⁴.

Возможная потеря обратной связи руководства и рядовых сотрудников в процессе управления, построенного на устаревших принципах и методах отмечается и у других авторов. И. С. Самборецкий отмечает, что установление обратной связи в процессе управления играет важную роль, поскольку субъект управления не может не учитывать

¹ Маликов Д. А. Актуальные проблемы государственного управления деятельностью органов внутренних дел в РФ // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами : сборник материалов II Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 146–148.

² Никитин Д. Н. Бюрократизм в органах внутренних дел как фактор, негативно влияющий на эффективность применения программно-целевого метода управления // Актуальные проблемы применения программно-целевого метода управления в деятельности территориальных органов МВД России : материалы научно-практической конференции. 2016. С. 57–64.

³ Комахин Б. Н., Халилов Р. М. Основные административно-правовые методы управления в деятельности органов внутренних дел // Вестник экономической безопасности. 2020. № 3. С. 218–224.

⁴ Петрова О. В. О механизме реализации принципа сочетания централизации и децентрализации управления в органах внутренних дел // Юридическая наука и практика : Вестник Нижегородской академии МВД России. 2019. № 4 (48). С. 201–204.

состояние управляемого объекта¹. Очевидно, что потеря обратной связи с управляемым объектом чревата различными отклонениями, дисфункциями.

О. В. Петрова к негативным факторам, порожденным принципами единства и централизации, также относит снижение степени инициативности в принятии самостоятельных решений и возложение на себя ответственности за них у руководителей среднего звена и т. д.

Вместе с тем наличие определенной степени свободы и права инициативы в принятии самостоятельных решений на нижних уровнях управления видится целесообразным, а в некоторых случаях и необходимым. Дело в том, что отсутствие возможности принять самостоятельное решение в критичной ситуации (когда решение должно быть принято по принципу «здесь и сейчас») может повлечь возникновение негативных последствий.

Рассуждая в рамках обозначенной проблемы, следует отметить, что система управления в ОВД, построенная на основе принципов централизации, имеет ряд недостатков, одним из которых является большое количество связей в системе принятия решений, построенных на принципах жесткой иерархии. По этому поводу Н. М. Крамаренко говорит о том, что каждый этап прохождения управленческой информации через коммуникационные (информационные) фильтры и барьеры ведёт к снижению надёжности информации и повышению её неопределённости: возрастает опасность утраты или искажения информации, её неверной оценки, задержки, возникновения информационных помех и т. д. Решение указанной проблемы, по мнению Н. М. Крамаренко, также видится в децентрализации системы управления в ОВД, вплоть до передачи отдельных правоохранительных функций на местный (муниципальный уровень), по примеру ранее существовавшей милиции общественной безопасности².

Следует отметить, что в современной, в том числе иностранной литературе, децентрализация также рассматривается в качестве приоритетного направления реформирования современной системы государственного управления, позволяющего повысить эффективность

¹ Самборецкий И. С. Социальное управление моногородом тюменского севера : дис. ... канд. соц. наук. Тюмень, 2016. 207 с.

² Крамаренко Н. М. О некоторых проблемах применения субсидиарного подхода к управлению органами внутренних дел // Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права (Сорокинские чтения) : сборник материалов Международной научно-практической конференции / под общей редакцией А. И. Каплунова. СПб, 2021. С. 599–604.

всего процесса управления, а также значительно усилить его демократическую составляющую¹.

О. И. Чепунов отмечает, что для достижения успешности проводимых в России реформ необходимо сочетание централизации и децентрализации системы органов исполнительной власти².

По мнению О. В. Петровой, вовсе отказаться от принципов единства и централизации в системе ОВД (то есть перейти к полной децентрализации) невозможно в силу того, что это может привести к потере согласованности при достижении единых целей, стоящих перед всей системой.

Предполагается, что дальнейшее реформирование системы управления ОВД необходимо осуществлять при грамотном, поэтапном внедрении некоторых элементов децентрализации в существующую систему управления.

С учетом существующего в системе ОВД управленческого принципа единоначалия исключительным правом утверждения управленческих решений в ОВД обладают их руководители. Они несут персональную ответственность за организацию всех направлений оперативно-служебной деятельности и на правах единоначалия утверждают соответствующие документы в пределах своей компетенции. Единоначалие в ОВД персонализирует ответственность, обеспечивает единое организующее начало всей деятельности, позволяет разделить компетенцию руководителей в иерархии органов управления³.

Возложение на руководителей права и обязанности в принятии окончательного варианта решения в определенной степени соответствует условиям работы ОВД, а также специфике решаемых ими задач, однако несет в себе ряд недостатков, одним из которых является определенная степень субъективности, от которой зависит, какой именно вариант решения принимается руководителем. Очевидно, что руководитель, выбирая окончательный вариант может выбрать наименее оптимальный или вовсе неверный, что зависит от многих личностных субъективных факторов.

По этому поводу в литературе высказываются мнения о том, что для повышения эффективности реализации принципа объективности необходимо активнее рассматривать вопрос создания и внедрения в

¹ Ерманкулова Р. Д., Альмухамбетова Б. Ж., Дандаева Б. М. Формы и методы децентрализации системы государственного управления // Научные вестн. 2020. № 3 (20). С. 39–44.

² Чепунов О. И. Централизация и децентрализация в административной реформе // Пробелы в российском законодательстве 2008. № 1. С. 68–70.

³ Основы управления в органах внутренних дел : учебник для среднего профессионального образования / Ю. Е. Аврутин [и др.]; под общей редакцией Ю. Е. Аврутина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 249 с. С. 146.

практическую деятельность коллегиальных органов, которые снизят субъективное влияние на принимаемые управленческие решения и исключат односторонний, а также предвзятый подход к оценке имеющихся фактов¹.

Таким образом, критичная оценка отдельных методов и принципов управления, применяемых в ОВД, с учетом изменения системы государственного устройства и общих условий осуществления служебной деятельности показывает, что в современных реалиях они требуют определенной переработки. Основным направлением должно стать переосмысление принципов единства, централизации и единоначалия, которые в своем нынешнем значении могут создавать проблемы в оперативном принятии решений на нижних уровнях управления для решения задач, требующих максимально быстрого реагирования.

Предполагается, что одно из актуальных направлений реформирования системы управления ОВД – грамотное, поэтапное внедрение некоторых элементов децентрализации в существующую систему принятия управленческих решений.

Кроме того, отдельной проработки требуют вопросы, связанные с пересмотром процедуры утверждения окончательных этапов выработанного управленческого решения, основанных на реализации принципа единоначалия. В системе ОВД более широко следует распространить практику принятия управленческих решений, построенную на принципах коллегиальности, когда решение не только вырабатывается, но и принимается несколькими ответственными лицами, например, на основе большинства голосов. Данный подход позволит исключить субъективность при принятии решений.

§ 3. Некоторые вопросы совершенствования работы с кадрами

Эффективность решения любых задач, в том числе управленческих, напрямую зависит от создания для конкретных исполнителей соответствующих условий, в которых они будут исполнять свои обязанности.

Подход к созданию соответствующих условий служебной деятельности прежде всего должен базироваться на признании факта, что главное достояние любой организации (в том числе органов внутренних дел) – это люди. При этом следует понимать, что человек, как существо

¹ Зайцев Д. А. Реализация принципов управления в системе органов внутренних дел Российской Федерации // Стратегическое развитие системы МВД России : состояние, тенденции, перспективы : сборник материалов Международной научно-практической конференции / под общей редакцией И. Г. Чистобородова, А. Л. Ситковского, В. О. Лапина. 2020. С. 297–304.

несовершенное, имеет право на ошибку (естественно, в разумных пределах, не создающих критичных последствий, как для самой системы органов внутренних дел, так и для элементов внешней среды, с которой осуществляется взаимодействие).

Практика показывает, что современная работа по обеспечению надлежащих условий служебной деятельности конкретных исполнителей недостаточно совершенна, а в некоторых отдельных случаях находится в упадочном состоянии. Не случайно к одним из самых острых вопросов, стоящих сегодня перед руководителями всех уровней структуры МВД России, относятся вопросы кадрового обеспечения, а именно тенденция к увеличению некомплекта личного состава. Данный факт – объективный показатель того, что в системе работы с личным составом и организации служебной деятельности необходимо производить системные изменения.

Некомплект кадрового состава в территориальных ОВД влечет за собой множество негативных последствий, среди которых следует выделить увеличение служебной нагрузки на сотрудников в конкретных подразделениях. Особенно остро это ощущается в подразделениях, непосредственно задействованных в охране общественного порядка и борьбе с преступностью.

Очевидно, что возможности каждого подразделения по решению возложенных на него задач напрямую зависят от количественных и качественных характеристик кадрового состава такого подразделения.

При этом уменьшение количества сотрудников в подразделении приводит к невозможности своевременно и качественно решать возложенные на подразделение задачи, что, в свою очередь, напрямую влияет на снижение мотивации к служебной деятельности (работе)¹.

Одним из наиболее негативных методов управления, прежде всего влияющего на внутреннее морально-психологическое состояние служебного коллектива и его отдельных сотрудников, является попытка достичь определенного результата (решить поставленную перед подразделением задачу) не смотря ни на какие преграды и пренебрегая личными потребностями отдельных членов служебного коллектива.

Следует отметить, что современные, качественные изменения в структуре федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации определили объективную потребность в совершенствовании стилей, форм и методов руководства служебными коллективами ОВД, необходимость смещения приоритетов от деятельности «на результат любой ценой» к работе с людьми и достижению результатов через развитие

¹ Рыбак А. В. Применение типовой технологии системного анализа в управлении кадровым обеспечением территориальных органов МВД России // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2019. Т. 7. № 3 (26). С. 30.

коллектива, к решению задач, связанных со стимулированием инициативы и творческой активности подчинённых сотрудников, созданием условий для их самореализации, повышения профессионального мастерства и обеспечения профессионального роста, формированием благоприятного социально-психологического климата коллектива¹.

Современные стили и методы руководства, прежде всего должны опираться на работу с личным составом (персоналом), когда наилучший результат достигается не посредством давления, угроз, страха ответственности, а с помощью следующих методов:

- грамотную мотивацию каждого члена служебного коллектива;
- создание условий для гармоничного развития служебного коллектива;
- создание доброжелательной, благоприятной обстановки;
- стимулирование творческой активности и поощрение разумной инициативы сотрудников.

Мотивация, наряду с планированием, организацией и контролем относится к классическим базовым функциям управления. При этом, во многих современных источниках научной литературы, по вопросам управления, мотивация рассматривается в качестве одного из важнейших компонентов управленческого процесса. Так, именно от мотивации зависит качество выполнения запланированных задач (мероприятий), которые решаются (реализуются) в процессе управления².

Реализация названных отдельных этапов управленческого процесса осуществляется последовательно, то есть прежде всего конкретные мероприятия планируются, затем организуется их исполнение, и в процессе исполнения осуществляется контроль за деятельностью исполнителей.

Очевидно, что мотивация, то есть побуждение к качественному и своевременному выполнению возложенных на исполнителя задач, может присутствовать и на этапе организации, и на этапе контроля. О функции мотивации в управленческой деятельности принято говорить как об одном из основных элементов управленческого процесса³. Еще в середине XX в. Дуайтом Эйзенхауэром было сформулировано ставшее впоследствии знаменитым понятие мотивации – «искусство заставлять людей делать то, что вы хотите, так, как будто они сами хотят это сделать». То есть правильная мотивация обеспечивает такое состояние сотрудников, когда они сами стремятся достичь целей и решить задачи, стоящие перед ОВД, считая их личными. По этой причине не вызывает сомнения тот факт, что

¹ Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. М. : Юрид. лит., 1997. 398 с.

² Кривонощенко А. С. Функция мотивации в управлении органами внутренних дел : проблемы реализации // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2019. № 1 (37). С. 38–42.

³ Там же С. 39.

хорошо мотивированный к выполнению возложенных задач сотрудник решает их быстрее и качественнее сотрудника с низкой мотивацией.

По мнению Ю. Л. Сивакова, «человек, осуществляющий свою жизнедеятельность в рамках государственной концепции побуждения людей к деловой активности, через научно выстроенную систему мотивации, поставленный в условия, стимулирующие его интеллектуальный или физический труд, способен увеличить свой потенциал во много раз, тем самым инвестируя совокупный национальный человеческий потенциал»¹.

Мотивация конкретного сотрудника обуславливается рядом внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам следует отнести личностные качества конкретного сотрудника и его психологическую готовность проходить службу в ОВД с учетом существующих особенностей службы, а также существующих запретов и ограничений. К внешним факторам следует отнести целенаправленную управленческую деятельность, направленную на развитие у сотрудника внутреннего убеждения и желания проходить службу в ОВД, осуществляя свои обязанности с высокой степенью эффективности.

Более того, коллектив, сотрудники которого мотивированы надлежащим образом, действует гораздо эффективнее коллектива без должной мотивации. Правильная мотивация позволяет служебному коллективу с меньшей численностью личного состава решать служебные задачи быстрее и эффективнее служебного коллектива с большей численностью, но без должной мотивации.

При этом в ряде источников можно встретить мнение о том, что система мотивации сотрудников со стороны субъектов управленческого воздействия должна быть закреплена нормативно, аналогично тому, как иные функции управления (например, планирование, контроль) закреплены в ведомственных нормативных правовых актах².

Процесс мотивации со стороны субъекта управления реализуется через применение ряда инструментов (стимулов), побуждающих сотрудников существенно увеличивать количество и качество выполняемой работы (увеличивать производительность). Все мотивационные инструменты можно разделить на материальные и нематериальные (в отдельном случае именуемые моральными).

Основные инструменты стимулирования закреплены в ст. 48 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах

¹ Сиваков Ю. Л. Некоторые особенности стратегического управления человеческими ресурсами в постиндустриальную эпоху // Вести Института предпринимательской деятельности. № 2 (17). 2017. С. 6–16.

² Кривонощенко А. С. Функция мотивации в управлении органами внутренних дел : проблемы реализации // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2019. № 1 (37). С. 38–42.

внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», устанавливающей виды поощрений материального и нематериального характера.

Материальное стимулирование обладает серьезным мотивирующим потенциалом, так как именно материальное обеспечение позволяет сотруднику удовлетворить его естественные потребности в питании, жилье, здоровье, безопасности, отдыхе.

Как известно в «Пирамиде потребностей по Маслоу» именно естественные, физиологические потребности и необходимость их удовлетворения являются главенствующими для человека. В целом, теория потребностей по Маслоу неоднозначно оценивается в литературе и имеет наряду со сторонниками и ряд противников¹. Вместе с тем достаточно очевидным является тот факт, что, пока человек голоден, болен или нуждается в жилье, он не помышляет о чем-то более.

Экономические стимулы для труда человека являются основными, так как любой труд реализуется прямо или опосредованно в материальной сфере. В связи с чем необходимо развивать систему социально-правовых гарантий, предоставляемых сотрудникам ОВД и их семьям².

Понимая важность материального стимулирования сотрудников в современных условиях, следует отметить, что возможность мотивации сотрудников ОВД через материальные инструменты напрямую связана с порядком и особенностями финансирования ОВД, являющихся государственными казенными учреждениями. В действительности возможности материального стимулирования сотрудников ограничены объемами финансирования.

В существующих условиях служебной деятельности, отличающихся наличием определенного процента некомплекта личного состава в подразделениях, с учетом ограниченного количества эффективных инструментов мотивации сотрудников, следует обратить внимание на мотивацию, реализуемую непосредственно через стиль управления (руководства), применяемый руководителем.

Здесь важным мотивирующим фактором становится умение руководителя своевременно и публично отмечать успехи и достижения сотрудников в служебной деятельности (а в отдельных случаях и за её пределами). Очевидно, что формальная оценка результатов служебной деятельности существенно снижает мотивацию сотрудников.

Исходя из особенностей повседневной служебной деятельности сотрудников ОВД, которая в основном связана с риском для жизни и

¹ Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация : Практическое руководство для менеджеров / пер. с англ. «Пароль». М. : ГИППО, 2008. С. 119.

² Амельчакова В. Н., Сулова Г. Н. К вопросу об основных направлениях совершенствования деятельности органов внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 6. С. 234–237.

здоровья, а также с необходимостью ежедневно переносить высокие психологические, эмоциональные, физиологические нагрузки, мотивация сотрудников ОВД наделена существенными особенностями.

Прежде всего следует исходить из того, что лицо, вновь принимаемое на службу в ОВД и осознающее специфику будущей служебной деятельности, уже обладает (должно обладать) достаточным уровнем мотивации, определяющей его готовность выполнять служебные задачи в условиях ограниченного времени (а также не считаясь с личным временем), повышенной стрессовой нагрузки, с риском для здоровья и жизни. Такая готовность может быть следствием развитого чувства патриотизма, готовности служить закону и народу, стремления к установлению социальной справедливости и т. д.

Соответственно профессиональная ориентационная работа должна осуществляться таким образом, чтобы на службу в ОВД в основном привлекались лица с устойчивой мотивацией к службе в ОВД, построенной на искреннем желании приносить пользу обществу, служить закону. При этом поступление на службу кандидатов с высокой мотивацией не должно исключать проведение с ними дальнейшей работы, направленной на укрепление и развитие устойчивого желания эффективно решать служебные задачи.

Отсутствие мероприятий, направленных на мотивацию в процессе служебной деятельности, приведет к тому, что уровень мотивации упадет до минимального даже у самого мотивированного изначально сотрудника. Так, можно утверждать, что мотивация каждого отдельно взятого сотрудника является не только следствием его личностных качеств и психологической готовности проходить службу, но и результатом целенаправленной управленческой деятельности, осуществляемой в рамках сформированной на нормативной правовой основе системы мотивации сотрудников ОВД.

Мотивацию сотрудника необходимо целенаправленно формировать и поддерживать в течение всей службы вне зависимости от уровня его изначальной (при поступлении на службу) мотивации. Прежде всего мотивация сотрудников ОВД должна быть направлена на длительное и успешное прохождение службы отдельным сотрудником.

В настоящее время в системе ОВД можно наблюдать снижение мотивации к длительному прохождению службы у многих сотрудников. Весьма распространено желание многих сотрудников прекратить службу в ОВД сразу после достижения минимальной выслуги, необходимой для выхода на пенсию. Данный факт оказывает самое негативное влияние на результаты служебной деятельности, так как сотрудник с мотивацией к скорейшему увольнению не нацелен на выполнение стоящих перед ним задач наиболее эффективными методами, он лишь выполняет минимальные требования, которые ему предписаны руководящими документами, во

избежание ответственности. Таких сотрудников связывает с ОВД лишь желание получить в будущем пенсию, ни о каком стремлении к эффективному и качественному решению служебных задач на основе собственного внутреннего желания и убеждения здесь речи не идет. Все это – следствие снижения мотивации. Снижение мотивации сотрудников в процессе служебной деятельности обуславливается совокупностью негативных факторов, присутствующих в повседневной служебной деятельности.

Одним из основных факторов, существенно влияющих на снижение мотивации, является необходимость выполнять служебные задачи за пределами нормальной продолжительности служебного времени. Следует отметить, что негативный сам по себе факт сверхурочного осуществления служебных обязанностей зачастую может быть усилен фактами несправедливого учета и компенсации за сверхурочное выполнение служебных обязанностей.

Наличие перечисленных демотивирующих факторов может существенно усиливать неуважительное, грубое отношение непосредственных руководителей к сотрудникам, нежелание руководителей считаться с личными потребностями своих подчиненных.

Относительно системы управления ОВД вышеуказанные, а также иные демотивирующие факторы в определенной степени могут быть разделены на внешние (обусловленные общесоциальными причинами) и внутренние (зависящие от реализации управленческой политики внутри системы ОВД).

К первым следует отнести уровень оплаты труда, обеспеченность сотрудников социальными льготами, стрессовый характер выполнения задач и т. д. Внешние факторы определяются либо экономическим развитием государства, либо следуют из специфики профессиональной деятельности ОВД, либо обуславливаются иными объективными причинами, в связи с чем с трудом могут рассматриваться в качестве направлений управленческого воздействия в рамках системы ОВД.

Ко внутренним факторам демотиваторов относятся следующие: недостаточная управленческая грамотность или низкая культура руководителей, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективах, отсутствие уверенности в стабильности трудовых отношений, несправедливость распределения вознаграждений и др. Обусловлены данные факторы внутренним характером и зависят либо от несовершенства системы управления в ОВД, либо от недостаточного уровня профессионализма конкретных руководителей, т. е. должны подвергаться анализу и нивелированию в рамках самой системы. Следовательно, именно внутренние по отношению к системе ОВД факторы должны выступать в качестве основных направлений реализации функции мотивации в управлении ОВД.

Не менее важно уметь правильно работать с подчиненными, допускающими упущения в служебной деятельности. Здесь целесообразнее всего применять принцип индивидуального (непубличного) порицания, то есть озвучивать сотруднику недостатки его служебной деятельности и давать указания по их устранению необходимо индивидуально, в ходе личной беседы. Публичное порицание вряд ли будет эффективнее служить цели корректирования поведения сотрудника, а вот мотивацию сотрудника к исправлению снизит наверняка.

Важно отметить, что упущения в служебной деятельности (тем более прямые нарушения служебной дисциплины) не должны оставаться без внимания. Любое упущение в служебной деятельности должно предполагать ответственность для лица его допускающего. При этом такая система должна быть предельно очевидна для всех членов коллектива конкретного подразделения. Однако сам подход в применении меры ответственности и её объем должны подбираться исключительно дифференцированно, с учетом всех объективных обстоятельств, способствовавших упущению в служебной деятельности.

В качестве альтернативы прямого наказания за упущения в служебной деятельности можно рассмотреть эффективную систему, когда акцент в дисциплинарной практике делается не на наказании, а на поощрении. То есть сотрудники, которые работают не эффективно и допускают упущения в служебной деятельности, не привлекаются к дисциплинарной ответственности, а остаются без поощрения, когда все остальные сотрудники подразделения поощрены.

Отказаться от практики дисциплинарных взысканий в служебной деятельности ОВД невозможно, однако в отдельных случаях предложенная система реакции на служебные нарушения может быть более эффективной для мотивации сотрудников к грамотному и эффективному исполнению своих обязанностей. Действуя в современных реалиях в вопросах привлечения исполнителей к ответственности руководителям всех уровней вообще необходимо действовать максимально вдумчиво и объективно.

Кроме того, следует обратить внимание на опыт коллег из Беларуси, которые, осуществляя реформирование системы милиции, опирались на ряд несомненно удачных принципов, один из которых заключался в том, что для повышения эффективности оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности, поддержания приемлемого уровня служебной дисциплины акцент делался больше на вознаграждении, чем на наказании. То есть организационная культура выстраивалась таким образом, что наказанным по сути являлся тот, кто не был поощрен.

Также следует изменить подход к реализации в рамках осуществления управленческой деятельности, такой важнейшей функции, как контроль. Значение контроля в управлении сложно переоценить. Очевидно, что он необходим для того, чтобы оценивать, соответствует ли модель поведения

субъектов управления, вектору управляющего воздействия¹. Другими словами, контроль осуществляют для того, чтобы выяснить, соответствуют ли действия исполнителя ожиданиям субъекта управления.

Отдельными авторами отмечается, что контроль имеет большое значение и оказывает существенное влияние на выполнение остальных функций управления². Более того, контроль – это универсальное средство управленческой деятельности, которое присутствует во всех её элементах и применяется при реализации любой функции управления³. Также выделим мнение о том, что система контроля является прерогативой субъекта управления, и сущность контроля состоит не только в наблюдении за соответствием деятельности управляемых объектов заданным предписаниям, но и в выявлении недостатков и достоинств в деятельности контролируемых горрайорганов, их оценке и сопоставлении с намеченными целями, а также в принятии мер по устранению недостатков и причин, их породивших⁴. Исходя из вышеизложенного, можно выделить следующие проявления контроля:

- выявление недостатков и достоинств в оперативно-служебной деятельности объектов управления;
- устранение недостатков в оперативно-служебной деятельности и причин их породивших;
- корректирование поведения субъектов управления при выявлении отклонений от заданного вектора поведения;
- оказание помощи объектам управления в организации оперативно-служебной деятельности в целях профилактики недостатков;
- обобщение положительного опыта оперативно-служебной деятельности контролируемых объектов управления и распространение его внутри всей системы ОВД Российской Федерации.

При этом в вопросах организации контроля очень важна правильная реакция субъекта управления на недостатки, выявленные в процессе контрольных мероприятий.

В настоящее время от многих сотрудников практических органов можно услышать мнение о том, что целью контрольных мероприятий, осуществляемых на различных уровнях системы управления ОВД, является не столько выявление проблем в служебной деятельности, влекущих неправильное несвоевременное выполнение исполнителями своих

¹ Лазарев Б. М. Компетенция органов управления. М., 1972. С. 38.

² Шелякин Н. Д. Организация контроля в органах внутренних дел : Лекция. М. : Академия управления МВД России, 2004. С. 3.

³ Корнеев В. В. Система контроля – элемент управленческой функции внутрисистемного управления органами внутренних дел // Общество и право. 2010. № 4. С. 273–275.

⁴ Шелякин Н. Д. Организация контроля в органах внутренних дел : Лекция. М. : Академия управления МВД России, 2004. С. 72.

обязанностей, а выявление самих нарушений и дальнейшее привлечение к ответственности соответствующих лиц.

Не отрицая того факта, что недостатки и пробелы в служебной деятельности никогда не должны оставаться без внимания, общий вектор в данном вопросе в настоящее время должен смещаться от системы «выявление недостатка – привлечение к ответственности» к системе «проведение проверки – оказание помощи».

Сказанное в том числе соответствует положениям нормативных правовых актов, регламентирующих порядок осуществления ведомственного контроля за деятельностью ОВД Российской Федерации. Так, в соответствии с приказами МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77 «Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации», от 3 марта 2016 г. № 100 «Об организации контроля за деятельностью образовательных организаций, находящихся в ведении Министерства внутренних дел Российской Федерации», к задачам инспектирования отнесены следующие: оказание организационно-методической и практической помощи; изучение, обобщение и распространение новых положительных форм и методов работы, положительного опыта служебной деятельности.

Другой аспект служебной деятельности, на который следует обратить внимание, – это излишняя перегруженность субъектов контроля задачами по постоянному упреждающему информированию личного состава по вопросам недопущения нарушений служебной дисциплины, законности и т. д.

Следует отметить, что, в соответствии со ст. 12 Федерального закона от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», сотрудник ОВД обязан знать и соблюдать Конституцию Российской Федерации, законодательные и иные нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере внутренних дел, обеспечивать их исполнение; проходить в порядке, устанавливаемом федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел, регулярные проверки знания Конституции Российской Федерации, законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации в указанной сфере; обязан знать и исполнять должностной регламент (должностную инструкцию) и положения иных документов, определяющих его права и служебные обязанности, исполнять приказы и распоряжения прямых руководителей (начальников), а также руководствоваться законодательством Российской Федерации при получении приказа либо распоряжения прямого или непосредственного руководителя (начальника), заведомо противоречащих законодательству Российской Федерации.

Дополнительные инструктажи сотрудников ОВД Российской Федерации, предметом которых является предупреждение о недопущении нарушений служебной дисциплины и законности в своей профессиональной деятельности, влекут нерациональное расходование служебного времени, и, кроме того порождают излишний документооборот.

В литературе, затрагивающей вопросы управления ОВД, достаточно часто встречается упоминание о том, что эффективное решение управленческих задач в ОВД напрямую зависит от понимания каждым конкретным сотрудником задач, стоящих перед ОВД. При этом особое внимание уделяется мнению о том, что каждый сотрудник полиции должен обладать не только базовыми знаниями в области юриспруденции, но и быть воспитанным в духе соблюдения закона и правопорядка, патриотизма и любви к Родине. На службу в полицию не должны попадать «случайные люди», для которых служба ассоциируется не только с желанием иметь власть над другими людьми, но и с получением личной преференции или выгоды. Граждане, которые поступают на службу в полицию, должны соблюдать нормы морали и нравственности, быть привержены своей будущей профессии, уважительно относиться к людям, являться настоящими патриотами своего Отечества¹.

§ 4. Применение современных информационных технологий в управлении органами внутренних дел

На правильность и своевременность принимаемых в процессе управления решений напрямую влияет наличие у субъектов управления достоверной, полной и своевременной информации. В связи с этим информационное обеспечение управления приобретает превалирующее значение.

ОВД – сложно организованная социальная система, основными элементами которой, как управляемой социальной системы, являются её отдельные звенья – территориальные органы. Связь между элементами обеспечивается наличием каналов связи, обеспечивающих прием-передачу управленческой информации.

Информационные технологии на службе в ОВД сегодня обеспечивают высокую эффективность в борьбе с преступностью и решение иных задач. В пользу данного тезиса свидетельствуют статистические данные, согласно которым в период с 70-х годов прошлого века по настоящее время доля преступлений, раскрытых с применением

¹ Михайликов В. Л. Некоторые вопросы управления коллективом сотрудников органов внутренних дел : проблемы и пути их решения // Проблемы правоохранительной деятельности. 2019. № 2. С. 32–37.

криминалистических, оперативно-справочных и розыскных учетов, возросла с 4 до 80 %¹.

По этой причине, при определении направления развития информационного обеспечения деятельности ОВД Российской Федерации, нельзя забывать и о том, что оно, прежде всего, должно быть направлено на решение основных задач, стоящих перед ОВД: поддержание правопорядка, обеспечение внутренней безопасности государства, раскрытие и расследование правонарушений, а также их профилактика.

Развитие технологий и необходимость передачи управленческой информации с наименьшими потерями и искажениями на первый план выдвинули каналы связи, функционирующие на основе средств вычислительной техники с использованием соответствующих программных компонентов – информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ).

В связи с этим важно мнение о том, что эффективное управление ОВД невозможно без организации постоянного поступления в ОВД информации о состоянии управляемых объектов, оперативной информации, информации о состоянии внешней среды, информации о результатах взаимодействия с иными правоохранительными органами и органами исполнительной власти в обеспечении правопорядка.

Оценивая процесс разработки и активного внедрения во все сферы деятельности современных информационных технологий, в том числе единой системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД МВД России), а также иные элементы информационно-коммуникационного обеспечения управления, следует отметить, что на сегодня ОВД – сложная социальная система с уникальной организационной структурой, главным управленческим инструментом в которой являются информационно-коммуникационные технологии. В настоящем пособии понятия «информационно-коммуникационные технологии в управлении» и «информационно-коммуникационные инструменты управления» являются синонимичными.

Роль информационного обеспечения в управлении важна, поскольку информация при управлении ОВД — это носитель управленческих связей (прямых и обратных). В этом смысле эффективное информационное обеспечение управления, прежде всего, процедуры принятия управленческих решений, имеет решающее значение.

Здесь также следует упомянуть утверждение о том, что по существу вся управленческая деятельность носит информационный характер, сущность которого заключается в процедурах сбора, систематизации их и

¹ Информационные технологии в юридической деятельности : учебник для вузов / П. У. Кузнецов [и др.] ; под общей редакцией П. У. Кузнецова. 3-е изд. М. : Издательство Юрайт, 2021. 325 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-02598-9 // ЭБС Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/468537>. С. 297.

хранения необходимых первичных данных, для решения задач управления (планирования, организации, регулирования и контроля); обработки и анализа собранных данных в целях выработки и реализации управленческих решений; документальное оформление управленческой информации и передачи ее потребителям¹.

По мнению ряда авторов, современное состояние информационного обеспечения управления в ОВД не в состоянии предоставить субъектам управления исчерпывающую информацию (достоверную, полную и своевременную), необходимую для процесса, принятия и реализации управленческих решений².

Одним из основных направлений совершенствования системы управления в ОВД является развитие имеющихся информационно-коммуникационных технологий управления и внедрения новых.

С другой стороны, отмеченная в начале настоящей главы тенденция к увеличению преступлений, совершаемых с применением информационных технологий создает повышенные требования к наличию у сотрудников ОВД знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно бороться с преступлениями такого рода.

Превалирующая в современном обществе модель управления показывает свою неэффективность при решении многих значимых вопросов, в связи с чем, для повышения эффективности процесса регулирования социальными системами, возникает необходимость создания усовершенствованных моделей регулирования, базирующихся на новых принципах и методах. Наиболее многообещающими представляются современные информационные системы на основе искусственного интеллекта, осуществляющие многогранную подборку информации, используя источники различных областей знаний.

Термин «искусственный интеллект» (artificialintelligence или AI) был сформулирован еще в 1956 году Д. Маккарти, который определил его как свойство роботов, компьютерных программ и систем выполнять интеллектуальные и творческие функции человека, самостоятельно находить и принимать решения³.

¹ Дубинина Н. М., Бубнов В. В. Некоторые методологические вопросы использования базовых элементов современных информационных технологий в совершенствовании управленческой деятельности органов внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 6. С. 238–240.

² Костюченко Н. И., Мелихов А. И. Информационное обеспечение деятельности органов внутренних дел как структурный элемент социальной системы «Министерство внутренних дел Российской Федерации – органы внутренних дел Российской Федерации» // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2020. № 3 (54). С. 142–148.

³ Д. Маккарти. Дартмутская конференция по искусственному интеллекту (1956 г.)

На сегодняшний день понятие «искусственный интеллект» (далее – ИИ) является одновременно и изученной, и дискуссионной научной категорией и по-разному определяется учеными различных специальностей. Стоит отметить точки зрения специалистов в IT-сфере и правоведов. Так, по мнению некоторых ученых, ИИ является предметом компьютерных наук, а создаваемые на ее основе технологии являются информационными технологиями, позволяющими совершать разумные рассуждения и действия с помощью вычислительных систем и иных искусственных устройств¹.

Существуют другие мнения об ИИ, которые определяют его как полностью или частично автономную самоорганизующуюся компьютерно-аппаратно-программную виртуальную или киберфизическую систему, наделенную способностями и возможностями мыслить, обучаться, принимать решения и т. д.².

Благодаря неоспоримой эффективности ИИ, а также таким свойствам как, например, скорость и правильность решения поставленных задач, исключение ошибок, допускаемых человеком, способность обработки большого объема информации и др., он приобретает все большее распространение во всех областях жизнедеятельности, не обходя стороной и сферу управления.

ИИ представляет собой систему для обработки данных, которые в последствии применяются в соответствующей ситуации, поэтому во многом эффективность его работы зависит от используемой им информации. В настоящее время для обработки информации применительно к ИИ все большее распространение получили так называемые нейронные сети. В этом отношении своеобразным «топливом» для ИИ выступают большие данные – это и то, что обучает ИИ, и то, к чему в конечном итоге применяются системы ИИ, чтобы генерировать реальное понимание³.

Термин «большие данные» (BigData), несмотря на свою принадлежность к точным наукам, не имеет точного определения и трактуется множеством авторов по-разному. Корнев М. С. определяет их как данные очень большого размера, в том смысле, что их размер представляет серьезные проблемы в материально техническом

¹ Лаптев В. А. Понятие искусственного интеллекта и юридическая ответственность за его работу // Право. Журнал Высшей школы экономики. № 2. 2019. С. 79–102.

² Морхат П. М. Искусственный интеллект : правовой взгляд. М. : Буки Веди, 2017. 257 с.

³ Пилецкая, А. В. Искусственный интеллект и большие данные / А. В. Пилецкая. Текст : электронный // Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 20–22. URL: <https://moluch.ru/archive/288/65241>.

обеспечении, необходимого для их осуществления с каких-либо операций с такими данными¹.

Наиболее распространенное определение понятия «большие данные» – это набор информации, по объему превосходящей жесткий диск одного персонального устройства и не поддающейся обработке классическими инструментами, применяемыми для меньших объемов. Другой, более формальный критерий отнесения к большим данным, – это объем потока информации в информационной системе более 100 Тб в сутки².

Большие данные характеризуются наличием большого объема разнообразной и разнородной информации, обладающей высокой скоростью изменения, которая постоянно обновляется и пополняется из многочисленных источников, собирающих пользовательские данные на разных уровнях:

1) большой объем данных поступает из Интернета и связанных с ним устройств, поступающих в информационные системы из так называемой умной техники (одежды, машин, медицинских устройств и др.);

2) большой поток данных исходит из социальных сетей (Facebook, YouTube, Instagram и т. д.), который включает в себя огромное количество изображений, видео, голосовых, текстовых и аудио данных, пригодных для маркетинга, распродаж и поддерживающих функций;

3) публично доступные данные поступают из массивов открытых источников, к примеру, data.gov, которым руководит правительство США, или Всемирная книга фактов ЦРУ и Портал открытых данных ЕС;

4) большой объем данных также поставляют другие источники, такие как GPS навигаторы, спутниковые данные, электронная торговля, интернет-запросы и т. д.

Все вышеперечисленные источники создают объемную и многогранную базу исходной информации, образующей систему больших данных. В управлении социальными системами ИИ в совокупности с большими данными выступают достаточно мощным инструментом, оперируемым в руках как государственных, так и негосударственных организаций. Нередко при принятии сложных решений необходимо привлечь нескольких специалистов, мнения которых могут отличаться относительно поставленного вопроса, в соответствии с чем ответственность принятия решения переходит на руководителя осуществляемого процесса –

¹ Корнев М. С. История понятия «большие данные» (BigData) : словари, научная и деловая периодика / М. С. Корнев. Текст : электронный // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-ponyatiya-bolshie-dannye-big-data-slovarnauchnaya-i-delovaya-periodika>.

² Назаренко Ю. Л. Обзор технологии «большие данные» (BigData) и программно-аппаратных средств, применяемых для их анализа и обработки // European science. № 9 (31). 2017. С. 25–30.

человека с присущими психофизиологическими ограничениями, заключающимися, например, в том, что человек может оперировать одновременно не более, чем рядом объектов, источников информации и др.

Системы поддержки принятия решений (далее – СППР) – это автоматизированная система, созданная для лица, принимающего решение (далее – ЛПР) в усложненных условиях, где требуется проанализировать большой объем данных с использованием технологий нейронной сети и ИИ. Это означает, что она выдаёт информацию в удобной форме, основываясь на входных данных, помогающая ЛПР быстро и точно оценить ситуацию и принять решение. СППР возникли в результате слияния управленческих информационных систем и систем управления базами данных. Как правило, СППР являются результатом междисциплинарного исследования, которое включает в себя теории баз данных, методов имитационного моделирования и ИИ, ситуационного анализа и интерактивных компьютерных систем.

Особенностью работы СППР является то, что она направлена не на полную автоматизацию принятия решения, а на создание нового метода взаимодействия человека и компьютера. Достижение основной цели этой технологии (разработка решения) осуществляется в результате итерационного процесса, участниками которого выступают:

- система поддержки принятия решения как объект управления, выполняющий вычислительную функцию;
- человек как ЛПР.

Достаточно серьезной проблемой, возникающей при работе с системами на основе ИИ, является наличие высокой вероятности ошибки. Вероятная возможность допущения ошибки искусственной нейронной сетью была исследована Царегородцевым В. Г., который провел ряд экспериментов на 24-х общедоступных реальных задачах классификации с учителем, используя при этом многослойный персептрон (простейший вид нейронных сетей) с одним скрытым слоем, обучаемый на основе алгоритма обратного распространения ошибки, и пришел к выводу, что в 25 % случаях (6 из 24 поставленных задач) выявляется ошибка более 10 %, остальные же $\frac{3}{4}$ задач вполне могут быть решены с вероятностью ошибки не более 10 %¹.

Учитывая то, что интеллектуальные системы зачастую принимают ответственные управленческие решения, такой процент ошибки является допустимым далеко не во всех системах управления.

Возможности систем с технологиями обработки больших данных и ИИ требуют качественного пересмотра вопросов безопасности

¹ Царегородцев В. Г. Нейронные сети – точность решения задач / В. Г. Царегородцев. Текст : электронный. URL: <http://www.neuropro.ru/neu5.shtml>.

информационных систем¹. Множество направлений, в которых уже на сегодняшний день внедрены системы с ИИ, не отвечают требованиям сохранности данных, например, элемент системы «умный город», распознающий лица, позволяет составить маршруты перемещений всех граждан города, и эти данные начали появляться в продаже на соответствующих площадках сегмента сети Darknet.

Таким образом, возможности современных интеллектуальных систем значительно повышают эффективность управления во всех сферах деятельности человека. Открытыми остаются ряд актуальных вопросов:

- снижение вероятности ошибочных решений ИИ (повышение качества обучения нейронных сетей);
- вопросы этики и правового регулирования разработки и использования интеллектуальных систем;
- вопросы безопасности собираемых данных и результатов обработки.

Вместе с тем внедрение современных информационно-коммуникационных технологий может не повлечь ожидаемого эффекта при отсутствии лиц, обладающих соответствующей компетенцией, которые должны обеспечивать работоспособность рассматриваемых систем.

Основным направлением в решении данной проблемы является разработка и реализация в образовательных организациях соответствующих образовательных программ (повышения квалификации, переподготовки), направленных на приобретение навыков работы в информационно-телекоммуникационных системах, субъектов их эксплуатирующих в повседневной служебной деятельности. С учетом того, что внедренные в служебную деятельность информационно-телекоммуникационные системы совершенствуются, требуется постоянно оперативно перерабатывать соответствующие образовательные программы, а при внедрении новых, ранее не используемых технологий, своевременно разрабатывать и применять новые образовательные программы. К процессу разработки указанных программ следует привлекать соответствующих технических специалистов, а также лиц, участвовавших в непосредственной разработке соответствующих информационно-телекоммуникационных систем.

Более того, в целях более эффективного обучения сотрудников МВД России работе с информационно-телекоммуникационными системами, используемыми в служебной деятельности, разработчикам программного обеспечения, в частности ИСОД МВД России, необходимо предусмотреть возможность обеспечения образовательным организаций

¹ Харисова З. И. Современные угрозы информационной безопасности в условиях глобализации информационного пространства / Харисова З. И., Файзулова Р. Р., Дюсьмекеева Д. С. // Актуальные проблемы кибербезопасности в сети Интернет : сборник научных трудов Всероссийской конференции. 2020. С. 163–165.

доступа к соответствующему программному обеспечению (например, в тестовом или ином ограниченном (обучающем) режиме)¹.

Кроме того, поддержание в рабочем состоянии информационно-телекоммуникационных систем, используемых для решения задач, стоящих перед ОВД, невозможно без специалистов с соответствующим техническим образованием. Привлечение на службу в ОВД таких специалистов, а также мотивация технических специалистов, уже проходящих службу, напрямую зависит от создания комфортных и конкурентоспособных условий осуществления профессиональной деятельности. Как отмечают Маркушин А. Г., Морозов О. Л.², организация внедрения и эффективность использования новейших средств и методов выявили ряд недостатков, в числе которых, прежде всего, кадровые: недостаточная профессиональная подготовленность сотрудников ОВД, включая и отдельных руководителей.

С учетом коренного реформирования технологий в информационных системах госуправления, включая ОВД, неизбежно возникает необходимость пересмотра образовательных программ, форм и методов обучения, предусматривающих современные новинки в цифровом мире. В подготовке полицейских кадров, наряду с соответствующей теорией, первостепенное внимание должно быть обращено на практические занятия с активными формами обучения (решение комплексных задач, групповые упражнения с игровыми ситуациями, максимально приближенными к действительности, с привлечением практических работников).

¹ Жукова П. Н., Насонова В. А. Указ. соч. С. 24.

² Маркушин А. Г., Морозов О. Л. Современные проблемы управления в органах внутренних дел и некоторые направления их решения // Юридическая наука и практика : Вестник Нижегородской академии МВД России. 2020. № 2 (50). С. 89–96.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня деятельность ОВД осуществляется в условиях постоянно растущего объема выполняемых задач и увеличения их сложности, а также существующих проблем, связанных с некомплектом личного состава, что обуславливает высокие требования к организации системы управления.

Качественное выполнение задач по борьбе с преступностью и охране правопорядка, возложенных на ОВД, прежде всего зависит от организации системы управления. При этом от грамотного подхода к организации системы управления на всех уровнях зависят не только достигнутые успехи, но и ошибки, нарушения, возникшие в результате деятельности ОВД. Нарушения, допущенные в управлении (на различных уровнях), могут привести к системным ошибкам, которые в дальнейшей перспективе могут повлечь неприятные последствия, к примеру, возможно возникновение существенных проблем в борьбе с преступностью, охране общественного порядка.

Неслучайно основные упущения в работе ОВД, как правило, связывают с нарушениями и просчетами в управленческой деятельности, о чем в том числе свидетельствуют результаты ведомственного контроля (результаты инспекторских проверок, целевых выездов и пр.)¹.

Повышение эффективности работы конкретного подразделения ОВД во многом зависит от нормальной (качественной) работы системы управления, её способности быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям реальной действительности, организовывая своевременное исполнение поставленных задач.

Соответственно, выстраивая систему управления ОВД в современных условиях, необходимо ориентироваться на несколько основных направлений. Прежде всего необходимо понимать, как система управления отражается на самих сотрудниках, на возможности для них осуществлять службу в максимально комфортных (с учетом особенностей решаемых задач) условиях. С учетом того, что служба в ОВД зачастую связана с превышением нормальной продолжительности рабочего времени, риском для жизни и здоровья, наличием иных вредных факторов, необходимо предусматривать мероприятия, позволяющие компенсировать воздействие вредных факторов на психическое и физическое состояние сотрудников. Отдельное внимание должно уделяться мотивации сотрудников к служебной деятельности.

¹ Васильева И. Н., Звонарева А. Ю. Совершенствование управления как основа эффективной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации // Стратегическое развитие системы МВД России : состояние, тенденции, перспективы : сборник статей Международной научно-практической конференции / под общей редакцией И. Г. Чистобородова, А. Л. Ситковского, В. О. Лапина. 2020. С. 153–158.

Состояние правопорядка и преступности в современном обществе существенным образом изменилось, испытывая на себе воздействие информационно-коммуникационных технологий. ОВД, призванные обеспечивать охрану общественного порядка и бороться с преступлениями, обязаны учитывать влияние современных технологий в своей профессиональной деятельности. Здесь важна и соответствующая подготовка самих сотрудников, которым необходимо осваивать информационные технологии как для организации служебной деятельности, так и для эффективного противодействия преступлениям, совершаемым с применением соответствующих технологий. Другими словами, тенденция к увеличению преступлений, совершаемых с применением информационных технологий, создает повышенные требования к наличию у сотрудников ОВД знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно бороться с преступлениями такого рода. Решить задачу по выработке у сотрудников соответствующих навыков можно только путем обучения сотрудников.

Отдельного внимания требует сам подход к организации управления ОВД, в основе которого лежит административный метод, построенный на принципах единоначалия, единства и централизации. По мнению ряда современных авторов, указанные принципы, сложившиеся во времена советского государства, в эпоху плановой (административно-командной) экономики, необходимо пересматривать с учетом меняющихся условий служебной деятельности, факторов внешней среды, реформы государственного устройства.

На решение обозначенных задач должны быть направлены практически все основные нормативные документы МВД России в сфере организации и планирования оперативно-служебной деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Официальные документы и нормативно-правовые акты

1. **Российская Федерация. Законы.** О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 8 декабря 2020 г. // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.02.2022). – Текст : электронный.

2. **Российская Федерация. Законы.** О полиции : Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 6 февраля 2020 г. // Система «Гарант». – URL: <http://base.garant.ru> (дата обращения: 20.02.2022). – Текст : электронный.

3. **Российская Федерация. Указы.** О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 248 «Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 5 мая 2014 г. № 300 «О некоторых вопросах Министерства внутренних дел Российской Федерации » : Указ Президента РФ от 1 октября 2018 г. № 580 // Система «Гарант». – URL: <http://base.garant.ru> (дата обращения: 15.04.2022). – Текст : электронный.

4. Дорожная карта дальнейшего реформирования органов внутренних дел Российской Федерации // России // Российская газета. – 4 февраля 2013 г. – URL: <https://rg.ru/2013/02/04/karta-mvd-site-dok.html>] (дата обращения: 20.04.2022). – Текст : электронный.

5. Реформа МВД // ТАСС, информационное агентство. 6 февраля 2016 г. – URL: <https://tass.ru/info/2644901>] (дата обращения: 10.04.2022). – Текст : электронный.

6. Состояние преступности в России за январь–декабрь 2020 года // ГИАЦ МВД России : сборник статистических данных. – URL: <https://мвд.рф/reports/item/22678184/>] (дата обращения: 15.04.2022). – Текст : электронный.

II. Учебная, научная литература и иные материалы

1. **Амельчакова В. Н., Сулова Г. Н.** К вопросу об основных направлениях совершенствования деятельности органов внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. – 2020. – № 6. – С. 234–237. – Текст : непосредственный.

2. **Дубинина Н. М., Бубнов В. В.** Некоторые методологические вопросы использования базовых элементов современных информационных технологий в совершенствовании управленческой деятельности органов внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. – 2020. – № 6. – С. 238–240. – Текст : непосредственный.

3. **Ерманкулова Р. И., Альмухамбетова Б. Ж., Дандаева Б. М.** Формы и методы децентрализации системы государственного управления // Научные вести. – 2020. – № 3 (20). – С. 39–44. – Текст : непосредственный.

4. **Зайцев Д. А.** Реализация принципов управления в системе органов внутренних дел Российской Федерации // Стратегическое развитие системы МВД России : состояние, тенденции, перспективы : сборник материалов Международной научно-практической конференции / под общей редакцией И. Г. Чистобородова, А. Л. Ситковского, В. О. Лапина. – 2020. – С. 297–304. – Текст : непосредственный.

5. **Крамаренко Н. М.** О некоторых проблемах применения субсидиарного подхода к управлению органами внутренних дел // В сборнике : Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права (Сорокинские чтения) : сборник материалов Международной научно-практической конференции / под общей редакцией А. И. Каплунова. Санкт-Петербург, 2021. – С. 599–604. – Текст : непосредственный.

6. **Комахин Б. Н., Халилов Р. М.** Основные административно-правовые методы управления в деятельности органов внутренних дел // Вестник экономической безопасности. – 2020. – № 3. – С. 218–224. – Текст : непосредственный.

7. **Крамаренко Н. М.** О некоторых проблемах применения субсидиарного подхода к управлению органами внутренних дел // В сборнике : Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права (Сорокинские чтения) : Сборник Международной научно-практической конференции / под общей редакцией А. И. Каплунова. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 599–604. – Текст : непосредственный.

8. **Костюченко Н. И., Мелихов А. И.** Информационное обеспечение деятельности органов внутренних дел как структурный элемент социальной системы Министерство внутренних дел Российской Федерации – органы внутренних дел Российской Федерации // Вестник Волгоградской академии МВД России. – 2020. – № 3 (54). – С. 142–148. – Текст : непосредственный.

9. **Лаптев В. А.** Понятие искусственного интеллекта и юридическая ответственность за его работу // Право. Журнал Высшей школы экономики. – № 2. – 2019. – С. 79–102. – Текст : непосредственный.

10. **Сиваков Ю. Л.** Некоторые особенности стратегического управления человеческими ресурсами в постиндустриальную эпоху // Вести Института предпринимательской деятельности. – 2017. – № 2 (17). – Текст : непосредственный.

11. **Чеплухов Е. В., Гостев А. Н., Демченко М. В.** // Организации управления органом внутренних дел Российской Федерации : социологический аспект // Вестник Академии права и управления. – 2020. – № 3 (60). – Текст : непосредственный.

12. **Чепунов О. И.** Централизация и децентрализация в административной реформе // Пробелы в российском законодательстве. – 2008. – № 1. – С. 70. – Текст : непосредственный.

13. Информационные технологии в юридической деятельности : учебник для вузов / П. У. Кузнецов [и др.] ; под общей редакцией П. У. Кузнецова. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 325 с. (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02598-9. – ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468537> (дата обращения: 26.04.2022). – С. 297. – Текст : электронный.

14. **Корнев М. С.** История понятия «большие данные» (BigData) : словари, научная и деловая периодика / М. С. Корнев. – Текст : непосредственный.

15. **Морхат П. М.** Искусственный интеллект : правовой взгляд : Москва : Буки Веди, 2017. – 257 с. – Текст : непосредственный.

16. Основы управления в органах внутренних дел : учебник для среднего профессионального образования / Ю. Е. Аврутин [и др.]; под общей редакцией Ю. Е. Аврутина. 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с. – Текст : непосредственный.

17. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – Москва : Издательство «Омега-Л», 2009. – с. 400. – Текст : непосредственный.

18. **Шелякин Н. Д.** Организация контроля в органах внутренних дел : Лекция. – Москва : Академия управления МВД России, 2004. – С. 3. – Текст : непосредственный.

19. **Пилецкая А. В.** Искусственный интеллект и большие данные / А. В. Пилецкая [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2019. – № 50 (288). – С. 20–22. – URL: <https://moluch.ru/archive/288/65241> (дата обращения: 12.04.2022). – Текст : электронный.

20. Стенограмма заседания коллегии МВД России 26 февраля 2020 г. // Сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/persons/310/events/62860> (дата обращения: 12.04.2022). – Текст : электронный.

21. Стенограмма заседания коллегии МВД России 3 марта 2021 г. // Сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/persons/310/events/65090> (дата обращения: 14.04.2022). – Текст : электронный.

22. Состояние преступности с января по март 2017 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn-b1aew.xn-p1ai/folder/101762/item/9871454> (дата обращения: 15.02.2022) – Текст : электронный.

23. **Царегородцев В. Г.** Нейронные сети – точность решения задач / В. Г. Царегородцев. – URL: <http://www.neuropro.ru/neu5.shtml> (дата обращения: 22.03.2022) – Текст : электронный.

Учебное издание

Лысенко Евгений Сергеевич
(кандидат юридических наук)
Острякова Аида Фильгатовна
(кандидат экономических наук)
Колесников Валерий Александрович
(кандидат социологических наук)
Калимуллин Наиль Расфарович
(б/с, б/з)

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Учебное пособие

Редактор Э. Р. Ишемгулова

Подписано в печать 24.06.2022
Гарнитура Times
Уч.-изд. л. 2,8
Тираж 55 экз.

Выход в свет 30.06.2022
Формат 60x84 1/16
Усл. печ. л. 3
Заказ № 48

*Редакционно-издательский отдел
Уфимского юридического института МВД России
450103, г. Уфа, ул. Муксинова, 2*

*Отпечатано в группе полиграфической и оперативной печати
Уфимского юридического института МВД России
450103, г. Уфа, ул. Муксинова, 2*