

**БЕЛГОРОДСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
МВД РОССИИ ИМЕНИ И.Д. ПУТИЛИНА**

И.Ф. Амельчаков, Т.В. Голева

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ**

Монография

**Белгород
Белгородский юридический институт МВД России
имени И.Д. Путилина
2018**

УДК 351/354
ББК 67.401.133
А 61

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Бел ЮИ МВД России
имени И.Д. Путилина

А 61 *Амельчаков, И. Ф.* Управленческие решения в органах внутренних дел: теоретические и методологические аспекты : монография / *И. Ф. Амельчаков, Т. В. Голева.* – Белгород : Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина, 2018. – 104 с.
ISBN 978-5-91776-238-8

Рецензенты:

Фомичев А.Ю., кандидат юридических наук, доцент (Орловский юридический институт МВД России имени В.В. Лукьянова);

Яценко В.И., заместитель начальника УМВД России по Белгородской области.

В монографии сформулирован и реализован интегрированный комплексный подход к управленческим решениям как важнейшему компоненту в системе управления органов внутренних дел. В работе представлен теоретико-методологический анализ управленческих решений в органах внутренних дел, раскрыты вопросы организации и контроля исполнения управленческих решений, сформулированы основные условия повышения качества и эффективности управленческих решений в органах внутренних дел.

Монография адресована руководящему составу органов, подразделений, организаций системы Министерства внутренних дел Российской Федерации, а также сотрудникам органов внутренних дел, интересующимся данными вопросами.

УДК 351/354
ББК 67.401.133

ISBN 978-5-91776-238-8

© РИО Бел ЮИ МВД России
имени И.Д. Путилина, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	8
1.1. Понятие об «управленческом решении» в современной науке.....	8
1.2. Системный и ситуационный подходы к управленческим решениям ...	15
1.3. Сущность управленческих решений в органах внутренних дел.....	23
1.4. Классификация управленческих решений в органах внутренних дел.....	29
1.5. Коллегиальные формы принятия управленческих решений в органах внутренних дел.....	36
ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	43
2.1. Технология разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел.....	43
2.2. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел.....	54
2.3. Контроль реализации и оценка исполнения управленческих решений в органах внутренних дел	63
2.4. Психологическое содержание управленческих решений в органах внутренних дел.....	74
2.5. Условия повышения качества и эффективности управленческих решений в органах внутренних дел	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	96
ПРИЛОЖЕНИЯ	101
<i>Приложение 1</i>	101
<i>Приложение 2</i>	102
<i>Приложение 3</i>	103

ВВЕДЕНИЕ

Конституция Российской Федерации закрепляет обязанность государства правовыми средствами обеспечивать законность и правопорядок, безопасность личности и общества. В выполнении этих обязанностей важная роль принадлежит органам внутренних дел Российской Федерации, которые своей деятельностью активно воздействуют на правовые, политические, социальные, экономические явления в стране, обеспечивая охрану общественного порядка, собственности, прав, свобод и законных интересов граждан, противодействие преступности, общественную безопасность.

Органы внутренних дел – одна из наиболее многочисленных структур, осуществляющая разнообразные формы и методы работы с населением, юридическими и физическими лицами, государственными и негосударственными структурами.

Анализ российского законодательства, научной литературы, правоохранительной практики позволяет сделать вывод, что органы внутренних дел являются специализированными социальными системами, в которых управление выступает в качестве системообразующего элемента организационной структуры и приводится в соответствие с требованиями федерального законодательства и реалиями времени.

Решение возложенных на органы внутренних дел задач обеспечивается рациональным использованием кадрового, финансового, материально-технического потенциала и в решающей степени зависит от четкой и слаженной работы системы управления, выработки обоснованных управленческих решений и организации их исполнения подразделениями и сотрудниками, выступающими в качестве исполнителей.

Управленческие решения являются составным элементом механизма управления, эффективность которого в значительной мере определяется обоснованностью и оптимальностью управленческих решений, процесс принятия которых является одним из основных видов управленческой деятельности.

В общей структуре управления управленческие решения занимают центральное место, определяя ее результаты и процессуальное содержание. Функции управленческих решений выполняют структурообразующую роль в формировании и реализации управленческой деятельности. В свою очередь, управленческая деятельность направлена на то, чтобы в максимальной степени содействовать реализации процессов управленческих решений. Важно отметить, что наибольшая роль принадлежит управленческим решениям в сложных, интеллектуально насыщенных и сопряженных с высокой

ответственностью видах профессиональной деятельности, к которым относится деятельность органов внутренних дел.

Управленческим решениям в деятельности органов внутренних дел уделяется значительное внимание, так как на всех уровнях управления этот вопрос является особенно важным. Функции подготовки и принятия управленческих решений являются наиболее ответственными и сложными. Ответственными потому, что принимаемые управленческие решения затрагивают судьбы людей и интересы государства, а сложными оттого, что в органах внутренних дел часто приходится иметь дело с многофакторными и недостаточно прогнозируемыми явлениями социальной действительности¹.

Сложность управленческой деятельности в органах внутренних дел объективно приводит к многообразию различных концепций рассмотрения управленческих решений. В этой связи особую значимость приобретает разработка перспективных направлений повышения качества управленческих решений, поскольку органы внутренних дел несут большую социальную нагрузку, параллельно формируя общественное мнение о своей деятельности².

Важность рассмотрения управленческих решений в органах внутренних дел объясняется тем центральным местом, которое они занимают в структуре управленческой деятельности, оказывая решающее влияние на ее результативные и процессуальные характеристики. В силу этого научные исследования данного вопроса, ставящие своей целью совершенствование процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений в органах внутренних дел с учетом современного развития общества, являются ценными, значимыми и практически необходимыми.

В органах внутренних дел принимается большое количество управленческих решений как по вопросам внутриорганизационной деятельности, так и направленных во внешнюю среду функционирования. Управленческие решения являются важным организационным фактором, обеспечивающим эффективное использование сил и средств органов внутренних дел в борьбе с преступностью, обеспечении общественного порядка и общественной безопасности.

Объективное усложнение задач, решаемых органами внутренних дел, увеличение числа факторов, которые необходимо учитывать, а также возрастание объема анализируемой при этом информации обуславливают сложность и многоплановость рассмотрения эффективности управленческих решений. Процессы управленческих решений включены во все функции

¹ *Маилян С.С.* Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел: Опыт системного исследования групповых форм. – М.: Учебно-консультационный центр «ЮрИнфоР», 2000. С. 62-63.

² *Потапова С.А.* К вопросу о роли управленческих решений в системе управления органами внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 4 (24). С. 45-48.

управления и составляют их важнейший компонент, значимо влияя на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу, а в структуре индивидуальной деятельности руководителя они занимают центральное место. Именно поэтому важен поиск научно обоснованных путей совершенствования способов выработки, принятия и реализации управленческих решений, от которых напрямую зависит эффективность управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел.

Обзор литературы по направлениям научного исследования управленческих решений (В.Б. Аверьянова, Б.Г. Литвак, В.С. Юкаева, Э.А. Смирнов, Н.Ю. Бородавкина, В.Б. Ременников, С.А. Баркалов, А.В. Андрейчиков, С.Н. Воробьев, О.Н. Андрейчикова, А.З. Фахрутдинова, А.А. Кравец, В.М. Колпаков, И.Ю. Беляева, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.) и обобщение материалов опыта изучения управленческих решений в органах внутренних дел (А.П. Коренев, О.Н. Новокшанов, В.П. Сальников, С.С. Майлян, С.А. Потапова, Н.Д. Шелякин, С.Г. Минасов, В.А. Акулов, Я.А. Здир и др.) позволяют утверждать, что вопросы управленческих решений рассматриваются исследователями многосторонне.

Однако, несмотря на достаточно большое количество публикаций, связанных с проблематикой процессов управленческих решений, в том числе и в органах внутренних дел, вопросы повышения эффективности управленческих решений на сегодняшний день являются важными и значимыми, что прежде всего связано с постоянно изменяющимися условиями внутренней и внешней среды, с возрастающей сложностью управленческих проблем.

Важность обращения к вопросам исследования управленческих решений в системе органов внутренних дел обусловлена и тем, что процессы управленческих решений, являясь одним из связующих процессов, пронизывают всю управленческую деятельность, а эффективность и качество управления в свою очередь во многом зависят от них. В настоящее время характерной особенностью исследований в области управленческих решений в органах внутренних дел является их междисциплинарный характер, объединяющий различные области знаний, а также сложность, комплексность и многообразие применяемых методов их анализа. Поэтому при рассмотрении управленческих решений в органах внутренних дел необходимым является их системное видение, заключающееся в соответствующем балансе теории и практики, что и обеспечивает эффективность и качество всей управленческой деятельности.

Таким образом, все вышесказанное и предопределило актуальность рассмотрения управленческих решений в органах внутренних дел, в частности, исследование теоретических и методологических аспектов с целью совершенствования управленческой деятельности в органах внутренних дел.

При подготовке монографии реализован интегрированный комплексный подход к управленческим решениям в органах внутренних дел, представляющий собой комплексное изучение правовых, организационных, социологических, психологических процессов управленческих решений как единого целостного образования. Данный подход раскрывает не только качественную определенность управленческих решений, но и их качественную специфичность, что составляет основу для существенно более полного и адекватного познания процессов управленческих решений в органах внутренних дел.

В композиционном отношении десять параграфов монографии объединены в две главы, по каждой из которых предлагается рассмотрение ряда вопросов.

Первая глава «Теоретико-методологический анализ управленческих решений в органах внутренних дел» раскрывает понятие об «управленческом решении» в современной науке, системный и ситуационный подходы к управленческим решениям, сущность и классификацию управленческих решений в органах внутренних дел, особенности коллегиальных форм принятия управленческих решений в органах внутренних дел.

Во второй главе «Организация и контроль исполнения управленческих решений в органах внутренних дел» представлены технология разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел, организация исполнения и контроль реализации управленческих решений, их психологическое содержание и условия повышения качества и эффективности управленческих решений в органах внутренних дел.

Авторы выражают надежду, что монография будет полезна руководящему составу органов, подразделений, организаций системы Министерства внутренних дел Российской Федерации, а также сотрудникам, интересующимся данными вопросами.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

1.1. Понятие об «управленческом решении» в современной науке

Всю историю развития человеческого общества можно представить в виде набора различных видов решений и последствий этих решений. Так, одни решения определяют судьбы целых народов на длительные времена, другие – затрагивают сотни, десятки людей, третьи принимаются человеком относительно себя.

В наиболее широком понимании принятие решений может рассматриваться как обязательный атрибут человеческой деятельности¹.

Большая советская энциклопедия дает следующее определение: «Решение – один из необходимых моментов волевого действия и способов его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание целей и средств действия, мысленное совершение действия, предшествующее фактическому действию, мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его выполнения и т.п. Этот процесс заканчивается принятием решения»².

Важность вопросов, связанных с принятием решений, привлекала и привлекает внимание широкого круга ученых и практиков, так как принятие различного рода решений является каждодневной задачей в правовой, экономической, политической, социальной и других областях деятельности, при этом результаты принятых решений могут как соответствовать, так и не соответствовать ожиданиям тех, кто эти решения принимает.

Современные технологии, интенсивно внедряющиеся в нашу жизнь, способствуют тому, что мы должны быть подготовлены к решению все новых и новых задач, принятию нетипичных, нестандартных решений в различных ситуациях.

¹ Белоглазов Д.С. *Управленческое решение: сущность и классификация / Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы: сборник статей VI Международной научно-практической конференции / под общей ред. Г.Ю. Гуляева.* – Пенза, 2017. С. 143-150.

² Большая советская энциклопедия: в 30 т. – М.: «Советская энциклопедия», 1976. Т. 26. С. 453.

Исследование вопросов принятия решений относится к числу междисциплинарных, поскольку принятие решения – результат комплексной увязки различных аспектов: правового, организационного, социального, информационного, экономического, психологического, логического, математического, технического и др. Соответственно, понятие «решение» по-разному интерпретируется в различных областях знаний.

Так, философия трактует решение как процесс и результат выбора цели и способа действий; психология принятие решения рассматривает как этап важного акта, включающего такие психические компоненты, как цель, мотив, оценку, установку¹; экономическая наука решение определяет как рост показателей эффективности производства, которыми выступают прибыль и рентабельность; в социологии решение рассматривается как выбор лица, принимающего решение, который осуществляется для того, чтобы поставленная задача разрешилась с максимальной эффективностью.

Возрастающие сложности, взаимозависимость решений, принимаемых в различных областях деятельности людей, увеличение числа факторов и критериев, которые в процессе решения сложных проблем необходимо учитывать, способствовало возникновению в середине XX века новой научной дисциплины – теории принятия решений. Началом её развития считаются 1940-е годы, когда в Англии во время Второй мировой войны группе ученых поручили решить сложные управленческие проблемы, относящиеся к оптимизации глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов, оптимальному размещению объектов гражданской обороны, огневых позиций.

В 1950-1960-е годы методы принятия управленческих решений были пересмотрены учеными и сформулированы в виде научных направлений по вопросам исследования системного анализа, исследования операций, управления техническими системами и др., при этом в каждом из направлений неотъемлемой составной частью является теория принятия решений.

Главной задачей теории принятия решений становится исследование того, каким образом человек или группа людей принимают решения, а также разработка специальных методов принятия решений, помогающих обосновать выбор наилучшего варианта из имеющихся.

Понятийная база теории принятия решений формируется из терминов, разработанных в различных науках, поэтому многие понятия данной теории многозначны. Следует отметить, что в теории принятия решений можно выделить два подхода: нормативный и дескриптивный, разделяющих теорию на две части: нормативную (предписывающую, количественную) и дескриптивную (описательную, психологическую).

А.З. Фахрутдинова, А.А. Кравец отмечают, что нормативный подход, используя средства статистики, математики, предлагает методы и алгоритмы выбора оптимальной альтернативы при принятии решений. Дескриптивный

¹ Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 1999.

подход стремится выявить, предсказать и описать характер процессов принятия решений. Тенденцией последних десятилетий в исследовании принятия решений является стремление к интеграции нормативного и дескриптивного подходов¹.

А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова считают, что необходимость принять решение возникает при следующих условиях:

- наличие цели (если цель отсутствует, то необходимость принятия решений не возникает);
- наличие альтернатив в вариантах достижения цели, когда решения принимаются в условиях существования более одного способа достижения цели;
- наличие ограничивающих факторов, т.е. факторов, ограничивающих выбор, или ограничений².

В настоящее время в связи с разработкой инновационных технологий и подходов содержание понятия «решение» постоянно расширяется и уточняется в различных теоретических и практических направлениях. В научной литературе учеными выделяется отдельная группа решений – управленческие решения, что связано с приоритетностью существования данной области деятельности. В свою очередь, выработка и принятие управленческого решения является неотъемлемой частью всего процесса управления.

Как отмечает С.М. Вешнякова, «управленческие решения представляют особый класс решений, прерогатива принятия которых принадлежит исключительно руководителям или органам управления»³.

Управленческому решению свойственны особенности, относящиеся ко всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы выполняемой им деятельности, и качества, характерные только для управленческих решений, что формирует управляющее воздействие, связывая субъект и объект управления, определяет круг их действий для достижения целей.

В современной научной литературе по политологии, философии, социологии, психологии, экономике, юридическим наукам имеется достаточно большое количество научно-исследовательских и учебно-методических работ, посвященных управленческим решениям, в которых рассматриваются теоретические и прикладные вопросы, связанные с подготовкой, обоснованием, принятием, реализацией управленческих решений, также постоянно разрабатываются новые приемы, методы и целые технологии выработки и принятия управленческих решений. Это объясняется прежде всего тем, что процессы управленческих решений являются основой управления, условием устойчивого развития и функционирования любой организации.

¹ Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. – Новосибирск: Сибирский институт – филиал РАНХ и ГС, 2012.

² Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез и планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика. 2002.

³ Вешнякова С.М. Профессиональное образование: словарь. – М., 1999.

Не меньшую значимость рассмотрения имеет и качество управленческих решений в динамично развивающихся условиях современности, которое не может быть обеспечено без грамотного применения как новых, так и проверенных временем методов и технологий. Совершенствование процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений предполагает усиление в их исследовании теоретико-методологической составляющей.

Дж.А. Пирс и Р.Б. Робинсон в своем исследовании, проведенном еще в 1989 г., отмечали, что процесс принятия управленческих решений является неизбежным¹, а Г. Кунц и С. О'Доннел указывали, что принятие решения является главным делом управляющего².

М. Мескон определяет «управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что смысл управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений»³.

Сложность однозначной трактовки понятия «управленческое решение» обусловлена тем, что:

- по своей сути они являются многоцелевыми;
- их принятие может приводить к неоднозначным результатам;
- оптимизация управленческих решений выполняется на основе использования множества критериев оптимальности;
- принятие управленческих решений требует привлечения разных лиц, различных функциональных служб и уровней управления, т.к. нередко они имеют междисциплинарный характер;
- связи, которые должны быть формализованы при принятии управленческого решения, являются детерминированными и частично неопределёнными;
- разработка и принятие управленческих решений осуществляется чаще всего в условиях ограниченности ресурсов;
- результат принятия управленческих решений, как правило, проявляется не сразу, что не позволяет принять оперативные меры по устранению ошибки в принятии решения;
- в процессе разработки управленческих решений требуется обрабатывать огромные массивы информации и применять для этого сложные формализованные процедуры⁴.

Целью управленческого решения является обеспечение движения к целям и задачам, поставленным руководителем. В общем смысле, говоря об управленческом решении, специалисты обычно имеют в виду один из нескольких вариантов:

¹ Pearce J.A, Robinson R.B. Management. – Canada: McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1989. – 773 p.

² Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс. 1981. – 302 с.

³ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 700 с.

⁴ Баркалов С.А. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. 2015. № 4. С. 124-129.

- определенный нормативный документ, который регламентирует деятельность системы управления;
- распоряжения (устные или письменные) о необходимости выполнения конкретных операций, действий, процессов;
- регламентируемую последовательность действий для достижения поставленной цели;
- нечто, отражающее достижение поставленной цели (материальный объект, число, показатель)¹.

В.М. Колпаков в рамках теории и практики принятия управленческого решения отмечает, что «роль управленческого решения возросла в условиях научно-технического прогресса, который значительно расширяет возможности человека», при этом управленческое решение он рассматривал как «акт, который в процессе управления закрепляется документально, а принятие управленческого решения является процессом, который реализуется посредством взаимосвязанных основных функций управления (планирования, анализа, регулирования, организации, координации и контроля), последовательное выполнение которых формирует процесс его выработки»².

Е.В. Троицкая определяет управленческое решение как «последовательность действий, сознательно выбранных для достижения желаемого результата»³.

Е.П. Истомина обозначает управленческое решение как «волевое творческое действие субъекта управления, которое заключается в выборе наилучшей (в смысле принятого критерия) альтернативы из множества обоснованных вариантов достижения цели (системы целей) управления объектом»⁴.

Э.А. Смирнов рассматривает управленческое решение «как результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор из набора альтернатив и его реализация»⁵.

С точки зрения В.С. Юкаевой «управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности предприятия по эффективному решению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии»⁶.

¹ Бородавкина Н.Ю. Разработка рациональных управленческих решений: учебное пособие. – Калининград: РГУ им. И. Канта, 2007.

² Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений деятельности: учебное пособие. – Киев, 2000.

³ Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. – М.: Хронограф, 1998. С. 7.

⁴ Истомина Е.П. Исследование систем управления: учебник / Е.П. Истомина, В.В. Колычев, А.Г. Соколов. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2012. С. 6.

⁵ Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009.

⁶ Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Дашков и К, 2009. С. 8.

Б.М. Рапопорт определяет управленческое решение как процесс, результат и итог выбора конкретного варианта действий из всей совокупности имеющихся возможностей¹.

Ю.А. Тихомиров «под управленческим решением понимает «социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и оценки, принятый в установленном порядке, имеющий директивное общеобязательное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления»².

Е.А. Подольская считает, что «управленческое решение является исходным пунктом движения в процессе управления, потому как весь управленческий цикл как бы подчиняется общему замыслу решения»³.

Е.В. Ксенчук и М.К. Киянова рассматривают управленческое решение как «продукт управленческого труда, осуществляемый руководителем, организационную реакцию на возникающую проблему и в результате выбор определенного курса действий из возможных вариантов»⁴.

Г. Саймон подчеркивает синонимичность понятий «принятие решений» и «управление»⁵.

По мнению Н.П. Лебединского, «управленческие решения являются важнейшим элементом управления, направленным прежде всего на повышение экономической эффективности предприятия, максимальную экономическую отдачу производства и, как следствие, рост прибыли предприятия»⁶.

А.О. Мальковская и Ю.В. Соловьева рассматривают «реализацию управленческих решений как комплекс управленческих действий, направленных на решение поставленных задач»⁷.

Н.Ф. Пушкарев и Е.В. Троицкая отмечают, что в управленческом цикле одно из важных мест занимает управленческое решение, то есть «социальное действие, подготовленное на основе анализа и сделанное в установленном порядке, который определяет цели и средства их достижения и организующую деятельность субъектов и объектов управления»⁸.

Н.И. Костюченко считает, что в пользу необходимости определения управленческого решения как общей функции говорит ряд сформировавшихся в теории управления научных взглядов относительно функций социальных

¹ *Беляева И.Ю.* Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах). – М.: КНОРУС, 2014.

² *Тихомиров Ю.А.* Управленческие решения. – М., 1972. С. 33.

³ *Подольская Е.А.* Управление социальными процессами. – Харьков, 2007. С. 303-304.

⁴ *Ксенчук Е.В., Киянова М.К.* Технология успеха. – М.: Дело Лтд, 1993. С. 19.

⁵ *Саймон Г.* Рациональность как процесс и продукт мышления // *THESIS*. 1993. № 3. С. 22.

⁶ *Лебединский Н.П.* Планирование – рычаг ускорения. – М.: Экономика, 1986. С. 110.

⁷ *Мальковская А.О., Соловьева Ю.В.* Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы // *Вестник РАГС*. 2008. № 1. С. 47.

⁸ *Троицкая Е.В.* Управленческие решения фирмы. – М.: Хронограф, 1998. С. 7; 146.

систем¹, «управленческое решение», по его мнению, является функцией социальных систем.

По мнению Дж. Коула и П. Келли, процесс принятия решений является важнейшим элементом процесса функционирования организации и основной деятельностью менеджеров на всех уровнях управления².

А.В. Карпов отмечает, что положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них³.

Таким образом, авторы по-разному рассматривают управленческое решение, при этом результаты исследований в данной области не приводят к формированию единого научного мнения к его определению. Причиной полярности мнений относительно терминологии является комплекс проблем, существующих в теории и практике управленческой деятельности, связанных с применением для исследования явлений одноименных не коррелированных научных подходов с точки зрения теорий управления, принятия решений, а также практики управления; неоднозначность определения понятия функций и их видов; отсутствие единой классификации функций; противоречия научных мнений, вызванных полифонией этих понятий⁴.

В завершение рассмотрения вопроса об определении понятия «управленческое решение» следует отметить, что в широком смысле управленческое решение связано со всем процессом управления, в узком смысле понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

В настоящее время современная наука в области принятия управленческих решений развивается на качественно новом уровне, разработаны эффективные управленческие технологии, которые позволяют решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций. В то же время актуальность рассмотрения поднимаемых вопросов обусловлена наличием ряда противоречий в научных мнениях и неоднозначностью возникающих проблем в сфере управленческой деятельности.

¹ Костюченко Н.И. Проблемы теории управления на примере определения понятия функции «управленческое решение» // Вестник Краснодарского университета МВД. 2016. № 1 (31). С. 251-255.

² Cole G.A., Kelly P. Management theory and practice. – London: International Thomson Business Press, 2011. P. 295.

³ Карпов А.В. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход: монография. – Ярославль: ЯрГУ; – М.: Изд. дом РАО, 2016. – 644 с.

⁴ Костюченко Н.И. Проблемы теории управления и общих функций управления на примере определения понятия «управленческое решение» как общей функции управления // Общество и право. 2015. № 4 (54). С. 319-323.

1.2. Системный и ситуационный подходы к управленческим решениям

В настоящее время все больше возрастает роль научного аспекта в повышении эффективности управления, в частности, при разработке и принятии управленческих решений. В современных исследованиях отмечается, что управленческие решения следует принимать с использованием научных исследований, что связано прежде всего с постоянным усложнением условий управления и социально-психологическими характеристиками подчиненных.

В настоящее время учеными выделяются различные подходы к управленческим решениям, одними из наиболее перспективных в современной науке об управлении являются системный и ситуационный подходы, которые мы считаем целесообразным рассмотреть наиболее содержательно.

Система – это определенный комплекс связанных между собой и взаимозависимых объектов, состоящих из частей и образующих единое целое. Так, системный подход относится к одному из методологических направлений современной науки и практики и связан с рассмотрением различных объектов как систем. Это «философия управления», переход от сложного к простому, от абстрактного к конкретному. Основные принципы системного подхода находят свое отражение еще в работах Платона, Аристотеля, Г. Гегеля, И. Канта, К. Маркса, Б. Спинозы, Ф. Шеллинга. Представления о системе встречаются также в трудах Э. Дюркгейма, О. Конта, П. Сорокина, Г. Спенсера.

А.А. Розенфельд указывает, что «методологическое исследование возможностей, перспектив и границ использования системных методов в теории менеджмента существовало в работах «классической школы» теории менеджмента (Г. Ганта, Ф. Тейлора, А. Файоля и др.), существенный вклад в осмысление рассматриваемой проблематики внесли и советские ученые: Э.М. Мирский, В.П. Казарян, В.Н. Садовский, А.И. Уёмов, В.С. Тюхтин, Ю.А. Урманцев и др.»¹.

Как любая методология, системный подход подразумевает наличие определенных принципов и способов организации деятельности, связанной с анализом и синтезом систем. Системный подход в различных областях научных знаний обращает внимание ученых на то, что нельзя подходить ни к одному элементу, явлению или проблеме без учета его последующих взаимодействий с другими элементами.

Сущность системного подхода заключается, с одной стороны, в том, что система всегда включает в себя определенные части – элементы, находящиеся во взаимодействии и взаимозависимости между собой, которые обладают оп-

¹ Розенфельд А.А. Гносеология комплексного и системного подхода в управлении // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 5 (44). С. 55-59.

ределенными интегральными свойствами и стремятся поддержать целостность системы. Если происходит изменение в одной части, то это соответственно приводит к изменению и остальных частей. С другой стороны, любая система имеет свою структуру (относительно устойчивую связь элементов в системе, отношений между системой как целыми ее частями), а также функцию – роль, которую выполняет элемент, тот вклад, который вносит конкретные действия в общую деятельность. И, наконец, система может быть определена как нечто существующее и функционирующее в своей среде. Она всегда качественно определена, выделена относительно своей среды, способна быть автономной, отлична от других явлений. Таким образом, система – это выделенная из среды совокупность взаимосвязанных элементов, обладающих интегральными свойствами¹.

В.Б. Ременников отмечает, что если рассматривать с позиций системного анализа процесс управления, то он будет являться процессом решения проблем организации, которые возникают по мере ее развития и функционирования².

В практике управленческой деятельности имеется достаточно большой спектр управленческих решений, результаты выполнения которых либо оправдали ожидания, либо нет. Данный подход позволяет повысить вероятность получения ожидаемого результата, качество и эффективность управленческих решений.

Являясь методологическим инструментом принятия управленческих решений, системный подход предусматривает планомерное исследование объектов познания как сложных динамических систем, состоящих из отдельных элементов и имеющих многочисленные внутренние и внешние связи. Такой подход способствует исследованию объекта, при этом выявляет его значимые причинно-следственные связи, учитывая их целостность, комплексность, динамичность, взаимозависимость. Данный подход при принятии управленческого решения предоставляет возможность определить все возможные взаимосвязи и, учитывая их, установить, как влияет данное управленческое решение на поведение как всей системы, так и отдельных ее частей. При этом система включает две части: внешнее окружение (особенности взаимосвязи с внешней средой) и внутреннюю структуру (совокупность процесса воздействия субъекта на объект).

Системный подход, не имея фиксированной предметной области, формирует стиль научного мышления и направление и при исследовании какого-либо процесса. При этом предполагается, что основной целью системы в управлении является конечный результат, к которому она стремится в зависимости от своей структурной организации.

В соответствии с потребностями практики принятие управленческих решений должно основываться на последовательном применении системного

¹ Розенфельд А.А. Гносеология комплексного и системного подхода в управлении // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 5 (44). С. 55-59.

² Ременников В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ, 2005.

подхода, что проявляется в рассмотрении отдельных управленческих объектов любого уровня управления как отдельных систем, которые взаимосвязаны и активно взаимодействуют с другими системами, при этом выявляется роль каждой из них в общем процессе.

Системный подход при принятии управленческих решений направлен на создание общей концепции при уходе от частных моделей, изолированного рассмотрения категорий и отдельных частных вопросов. Данная концепция предоставляет возможность проследить за всей системой связей и отношений, всем комплексом параметров, определяющих наилучшие пути ее развития и способствующих выполнению намеченных планов. В свою очередь, он является прямым противопоставлением практике локального, временного решения проблем без учета последствий этих решений в будущем.

Принципы системного подхода – это положения общего характера, являющиеся обобщением опыта работы человека со сложными системами. Они являются ядром методологии и включают:

- иерархию (структурные компоненты разработки, принятия и реализации управленческих решений находятся между собой в иерархической взаимосвязи подчинения);

- историзм (взаимосвязь с прошлым системы способствует выявлению тенденций и закономерностей ее развития в будущем);

- единство (компоненты системы разработки, принятия и реализации управленческих решений находятся во взаимозависимости для достижения общей цели);

- приоритет конечной цели (цели структурных компонентов системы управления по разработке, принятию и реализации управленческих решений должны быть согласованы и совпадать с вектором целей организации);

- построение (целесообразно и возможно при изучении деятельности лиц, принимающих управленческие решения, исходить из возможности выделения в ней определенных модулей);

- структуризацию, позволяющую анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры;

- множественность (использование множества моделей для описания отдельных элементов и системы в целом, рассмотрение объекта на множестве различных уровней: функциональном, морфологическом и информационном);

- взаимосвязь (все элементы системы управления, реализующей принятые управленческие решения, связаны не только между собой, но и с внешней средой);

- сложность (необходимость исследования объекта как сложного образования и если сложность объекта является высокой, то упрощение представления объекта последовательно, при этом сохраняя все его свойства);

- функциональность (приоритет функции над структурой);

- развитие (способность системы управления к развитию);

- децентрализацию (сочетание в принятии решений и управлении централизации и децентрализации);
- неопределенность (неопределенности и случайности при принятии решений).

Таким образом, системный подход основан на исследованиях закономерностей развития управленческих процессов, их взаимосвязей, применение которого при принятии управленческих решений будет способствовать повышению эффективности функционирования как управленческой системы страны в целом, так и ее отдельных частей.

В основе методологии системного анализа лежат три концепции: проблема, решение проблемы и система.

Проблема представляет собой различие или несоответствие между настоящим и требуемым положением. Требуемое положение представлено в виде необходимого (диктуется объективными условиями) или желаемого (определяется субъективными предпосылками, в основе которых лежат объективные условия функционирования системы).

Если возникают сложности в одной системе, то они, скорее всего, не равнозначны. Чтобы сравнить возникающие сложности, определить их значимость, используются актуальность, масштабность, важность. Выявление проблемы проводится с помощью идентификации симптомов, которые определяют недостаточную эффективность системы или же ее несоответствие своему предназначению. Идентификация симптомов производится через измерение и анализ различных показателей системы, нормальное значение которых известно. Отклонение показателя от нормы и является симптомом.

Решение возникающих сложностей предполагает ликвидацию расхождений между существующим и требуемым состоянием системы, что возможно путем совершенствования системы либо путем ее замены на новую. Направление совершенствования системы обеспечивает существенное увеличение ее жизненного цикла, при этом затраты сил значительно невелики. Если рассматривается вопрос замены на новую систему, то создается уже определенная система, включающая следующие структурные элементы:

- цель, которую необходимо достигнуть системе в процессе функционирования;
- альтернативы или варианты совершенствования или изменения системы, с помощью которых решается проблема;
- ресурсы, необходимые для анализа и совершенствования существующей системы или создания новой;
- критерии или показатели, позволяющие сравнивать различные альтернативы и выбирать наиболее предпочтительные;
- модель, которая связывает воедино цель, альтернативы, ресурсы и критерии.

При разработке управленческих решений основные требования системного подхода сводятся к следующему:

- рассмотрение взаимосвязи и взаимозависимости элементов внутренней и внешней среды в управленческой деятельности;
- соответствие целей организации целям объединения отрасли и общества в целом;
- соответствие целей подразделений организации её общим целям;
- на первый план выдвигаются цели измеряемые, а цели последующие обрисовывают перспективу в самом общем виде;
- реализация каждой цели оценивается достигнутым уровнем её эффективности;
- каждая реализованная цель должна приближать выполнение более крупной цели.

Системный подход к разработке управленческих технологий характеризуется тем, что он, объединяя различные методы с помощью единой методики, применяется для решения вопросов, которые не могут быть решены другими методами, и использует методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов различных областей знаний.

К основным подходам, позволяющим использовать современные управленческие технологии при принятии управленческих решений, относится наряду с системным и ситуационный подход. Он является разработанным инструментом для комплексного, последовательного анализа ситуаций при принятии управленческих решений. Ситуационный подход помогает выявлять основные тенденции, которые определяют динамику развития ситуации принятия управленческих решений, а также основные управляющие воздействия, оказывающие влияние на развитие ситуации.

Ситуационный подход сформировался в 1960-х годах прошлого века, последователи его старались выявить взаимосвязь между организацией и внешней средой, между подразделениями в организации, а также пытались определить, как организация будет действовать в различных ситуациях.

Р. Моклер впервые использовал понятие «ситуационная теория управления», при этом он считал, что возникновение ситуационного подхода к вопросам организации и управлению конкретными ситуациями, в конкретных условиях весьма разнообразны, а существующие теории управления совершенно не подходят для практиков, которые ищут в теории практическое руководство¹.

В работе П. Лоуренса и Дж. Лорша «Организация и среда» ситуационный подход к организационным структурам получил свою разработку. Авторы работы определили свой подход как «случайностная» теория организации, в основе которой заложено утверждение, что не существует одного или единственного способа развития организации и что на различных стадиях развития той или иной организации необходимы различные типы организационных структур.

¹ Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2005. – 377 с.

В своей книге П. Лоуренс и Дж. Лорш анализируют различные типы организационных ситуаций, потребностей, которые возникают на различных ступенях развития организации при ее взаимодействии с внешней средой¹.

Ф. Фидлер в работе «Теория эффективности руководства» выделил различные ситуации и типы группового поведения людей в организации и, соответственно, стиль руководства, наиболее эффективный в данной ситуации².

Затрагивая многие школы и направления теории организации и управления, ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего, в то же время каждая ситуация индивидуальна и это необходимо учитывать³. Основой ситуационного подхода является ситуационный анализ, который представляет собой комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения и в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

При ситуационном подходе ведущая роль отводится определению ситуационных факторов, которые являются ключом к пониманию ситуации и, следовательно, к принятию эффективных управленческих решений. При этом на ситуацию оказывают влияние множество факторов, к наиболее значимым из которых следует отнести личностные особенности сотрудников, характер выполняемой ими деятельности, требования и воздействия окружающей среды, информацию, которой владеют руководитель и сотрудники, важность качества выполняемой работы, степень структуризации деятельности, мотивацию сотрудников, возможности поощрения за выполняемую деятельность.

Б.Г. Литвак отмечает, что методология ситуационного подхода заключается в том, что при принятии управленческих решений руководитель должен знать эффективные средства профессионального управления, методы планирования и контроля; уметь предвидеть от применения им конкретной методики или концепции вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные; правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и что может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных; увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями⁴.

Ситуационный подход имеет ряд преимуществ:

– ситуационные теории управления предоставляют рекомендации, как необходимо поступать в конкретных специфических ситуациях;

¹ Кузнецова Н.В. История менеджмента. – Владивосток: Дальневосточный университет, 2006. – 290 с.

² Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект, 2000. – 153 с.

³ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2005. – 337 с.

⁴ Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2005. – 393 с.

- соединяет определенные концепции с конкретными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей организации;
- помогает принимать управленческие решения, тщательно анализируя ситуации, что позволяет избежать значительных потерь ресурсов и времени;
- используя ситуационный подход можно не только принимать управленческие решения в конкретной ситуации, но и более обоснованно принимать долговременные управленческие решения, вплоть до корректировки стратегических целей организации¹;
- позволяет выявить основные способы воздействия на развитие ситуации.

Таким образом, при принятии управленческих решений в органах внутренних дел с использованием ситуационного подхода можно лучше понять приемы, в большей степени способствующие достижению целей в конкретных ситуациях, так как в различных ситуациях результаты одних и тех же управленческих действий могут очень сильно отличаться друг от друга.

В настоящее время ситуационный подход к управленческим решениям является достаточно перспективным, при этом он не опровергает другие концепции, теории и подходы в управленческой науке, а синтезируя их, с помощью специальных методов выбирает из них наиболее ценные и оптимальные в конкретных условиях деятельности. Он способствует принятию управленческих решений, основываясь на анализе и понимании ситуации, учитывая динамику ее изменения. Возможность осуществления предварительного анализа ситуации и предвидения ее ожидаемых изменений делает ситуационный подход эффективным и позволяет избежать порой значительных потерь ресурсов и времени.

Ситуационный подход соединяет конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей. Сторонники ситуационного подхода отмечают, что в деятельности организаций родственного профиля есть много общего, однако при этом каждая ситуация индивидуальна, и управленческое решение следует принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в определенный момент.

К основным составляющим ситуационного подхода можно отнести следующие компоненты: современные технологии ситуационного анализа, прогнозирование возможных последствий управленческих решений; анализ ситуации с выделением значимых факторов; принятие эффективного решения.

При проведении ситуационного анализа используются специально разработанные технологии, базирующиеся в значительной степени на использовании современных методов получения, анализа и обработки информации.

К основным этапам ситуационного анализа относятся:

1. Подготовка к ситуационному анализу, задачей которого является сбор информации о конкретной ситуации, внешних и внутренних факторах, возможных проблемах.

¹ Филиппов А. Ситуационные центры в образовании // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 1. С. 109-117.

2. Анализ поступившей информации о ситуации. Следует учитывать, что если возникла ситуация эталонная или ситуация, близкая к эталонной, то известны возможные способы действия. Данный этап завершается подготовкой аналитического обзора информации о ситуации по выработке стратегических и тактических управленческих решений.

3. Анализ ситуации. В случае если возникшая ситуация не является эталонной, то необходимо выявить основные факторы, определяющие развитие ситуации. Для решения данной задачи могут использоваться различные методы, например, метод мозгового штурма, морфологический анализ.

4. Разработка сценариев возможного развития ситуации предполагает формирование модели развития ситуации, которые подвергаются тщательному анализу с точки зрения сильных сторон, рисков, перспектив при развитии ситуации.

5. Оценка ситуации, проводящаяся с точки зрения возможностей достижения поставленных целей. Оценка ситуации может осуществляться как индивидуально, так и совместно.

6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы предполагает установление зависимостей и индексов, характеризующих ситуацию.

7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа, когда подводится итог всей проделанной работе. Основной задачей при этом является подготовка аналитических материалов, содержащих рекомендации по:

- особенностям принятия стратегических и тактических управленческих решений в определенной ситуации;
- механизмам их выполнения;
- сопровождению хода реализации принимаемых решений;
- контролю за исполнением решений;
- анализу результатов, включающему оценку эффективности принятых решений и эффективности их выполнения¹.

Ситуационный подход является разработанным инструментом для последовательного, комплексного анализа ситуации принятия управленческих решений, позволяющим осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией.

Таким образом, применение системного и ситуационного подходов в управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел позволяет комплексно оценить ситуацию и наилучшим образом организовать процесс принятия управленческих решений, оказывая существенное влияние на совершенствование методов и средств управления, выбрав ту или иную, иногда единственную, конкретную управленческую технологию, метод, прием, решение, приводящие к достижению цели и решению поставленных задач.

¹ Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. - 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 392 с.

1.3. Сущность управленческих решений в органах внутренних дел

Успешное решение задач борьбы с преступностью и охраны общественного порядка в решающей степени зависит от четкой и слаженной работы штабов, аппаратов отраслевых и функциональных служб МВД по республикам, ГУ МВД России, УМВД России по иному субъекту Российской Федерации, т.е. органов управления, деятельность которых направлена на выработку обоснованных управленческих решений и организацию их исполнения подразделениями и сотрудниками, выступающими в качестве исполнителей.

Для решения поставленных задач необходимо повышать эффективность управления органами внутренних дел, использовать наиболее гибкие формы и методы руководства, в этой связи особую значимость приобретает разработка перспективных направлений повышения качества управленческих решений.

Применительно к системе органов внутренних дел управленческое решение можно охарактеризовать как основанный на законодательстве, анализе оперативной обстановки управленческий акт соответствующего субъекта, содержащий постановку целей, обоснование средств их достижения, принятый в установленном порядке и направленный на обеспечение организационной устойчивости, совершенствование оперативно-служебной деятельности. Сложность и многообразие функций, выполняемых органами внутренних дел, обуславливают необходимость принятия множества самых различных управленческих решений.

А.П. Корнев отмечает, что весь процесс управления представляет собой непрерывную цепь управленческих решений, включающих в себя программу действий, которая выражена в форме предписания и содержит постановку цели, определение трудовых и материальных ресурсов, пути и средства достижения цели, а также формы организующей деятельности субъектов и объектов управления в реализации решения¹. При этом цели управленческих решений, принимаемых в органах внутренних дел, должны рассматриваться в контексте общей цели государственной правоохранительной политики².

Характеризуя полный цикл управленческой деятельности в органах внутренних дел, состоящий из функций управления (постановка цели, планирование, организация, мотивация, координация, контроль), следует отметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: выработки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому приня-

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. д.ю.н., проф. А.П. Корнева. – М.: Московская академия МВД России, Щит-М, 2001. – 396 с.

² *Потанова С.А.* К вопросу о роли управленческих решений в системе управления органами внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 4 (24). С. 45-48.

тие управленческого решения является центральным элементом управления в органах внутренних дел.

В.А. Акулов под принятием управленческого решения в органах внутренних дел при организации взаимодействия отмечает, что это «сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием органов внутренних дел»¹.

А.П. Леонов считает, что «принятие управленческих решений в органах внутренних дел нередко отождествляется с самим управлением»².

Н.Д. Шелякин, С.Г. Минасов отмечают, что управленческое решение в органах внутренних дел как процесс, как один из необходимых моментов волевого действия состоит в выборе цели действия, способов и средств его выполнения. В общем плане оно представляет собой письменный или устный акт органа (субъекта) управления, в котором перед объектом управления формулируется цель, ставится задача, определяется направление работы по достижению цели, реализации задачи, предусматривается обеспечение исполнителей необходимыми ресурсами³.

По мнению О.Н. Новокшанова, управленческое решение в органах внутренних дел понимается как приказ, что обуславливает и объясняет его обязательный характер для исполнителя⁴. Уже принимая присягу, сотрудник органов внутренних дел Российской Федерации клянется добросовестно выполнять приказы начальников и возложенные служебные обязанности. В таком аспекте управленческое решение рассматривается прежде всего как нормативно обоснованное требование начальника к подчиненному, которое вытекает из отношений подчиненности между ними, изданное в пределах компетенции начальника. Это требование носит односторонне властный характер и предписывает подчиненному выполнение каких-либо действий или воздержание от выполнения каких-либо действий.

Таким образом, управленческое решение является обязательным к исполнению, если оно удовлетворяет следующим необходимым условиям:

- отдано соответствующим субъектом управления (должностным лицом, органом) в пределах его компетенции;
- сформулировано и оформлено в установленной законом форме;
- не противоречит законодательству.

Конечно, можно говорить об управленческом решении, которое руководитель доводит до подчиненного в формах просьбы, рекомендации, установки,

¹ Акулов В.А. Управленческие решения, принимаемые при организации взаимодействия между органами внутренних дел // Вестник Дальневосточного юридического института МВД России. 2005. № 2 (9). С. 59.

² Леонов А.П. Управление органам внутренних дел: курс лекций: в 2-х т. – Минск, 2009. Т. 1. С. 237-238.

³ Шелякин Н.Д., Минасов С.Г. Формирование и реализация стратегий в системе органов внутренних дел: монография. – М., 2006.

т.е. о некоторой степени желательности (иначе – необязательном характере) действий, содержащихся в управленческом решении. Однако необходимо понимать, что всякая рекомендация начальника в рамках служебной сферы вообще и должностных обязанностей подчиненного в частности является по сути тем же приказом, отданным в мягкой, неявной форме¹.

В свою очередь, С.С. Маилян и И.В. Засыпкин отмечают, что «при интенсивном развитии информационных и управленческих технологий, усложнении их задач и функций, руководящим кадрам органов внутренних дел становится труднее принимать на основе принципа единоначалия оптимальные управленческие решения, отражающие коллективное мнение законодателя, органов исполнительной и судебной власти. По мере становления и развития в России демократической правовой государственности сфера применения методов единоначалия сужается и будет все более ограничено использоваться. Руководителю органов внутренних дел в современных условиях приходится выступать в нескольких социальных ролях: политика, аналитика, эксперта, лидера и управленца-руководителя»².

Управленческое решение есть акт волеизъявления компетентного (уполномоченного в определенной сфере деятельности) должностного лица (органа), адресованного объекту управления, о необходимости выполнения последним конкретных действий. Всякое управленческое решение может быть оформлено, представлено в виде (в форме) приказа, приказания, указания, распоряжения. В данном случае подход к управленческому решению как к приказу раскрывает основания его точной, обязательной реализации, исполнения. Действительно, основой управления в государственных правоохранительных органах являются нормативно закрепленные отношения власти-подчинения, базирующиеся на принципах единоначалия и вертикали власти. В рамках таких отношений субъект управления, именуемый начальником, наделен правом отдавать приказы, а объект управления, именуемый подчиненным, наделен обязанностью их исполнить точно и в срок³.

Весь процесс управления, по мнению ряда ученых, делится на две основные стадии и, соответственно, на две группы функций: подготовку и принятие управленческих решений и организацию исполнения управленческих решений⁴.

¹ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

² Маилян С.С., Засыпкин И.В. Актуальные вопросы принятия управленческих решений в органах внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 10. С. 63.

³ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

⁴ Шелякин Н.Д., Минасов С.Г. Формирование и реализация стратегий в системе органов внутренних дел: монография. – М., 2006.

Данные стадии по своей сущности носят, соответственно, познавательно-программирующий и организационно-регулирующий характер. Составляющие их функции, такие как сбор и анализ информации, прогнозирование, планирование, лежат в основе принятия управленческого решения, а функции организации, мотивации, регулирования, контроля позволяют осуществить его практическую реализацию.

Ю.А. Тихомиров подчеркивает, что каждый этап процесса управленческой деятельности имеет ту целевую окраску, которую дает управленческое решение. Именно оно прокладывает путь для всей последующей деятельности, в ходе которой постепенно накапливается материал для новых решений. Остальные функции служат подготовке к принятию оптимальных решений и созданию условий для их последующей реализации¹.

В процессе принятия управленческих решений в органах внутренних дел можно выделить следующие его элементы:

1. Лицо, которое принимает решение (руководитель или группа сотрудников, наделенных определенными полномочиями).

2. Цель – идеальное состояние объекта управления или проблемной ситуации.

3. Проблемная ситуация – проблема, возникшая в определенных условиях и при определенных обстоятельствах.

4. Переменные проблемной ситуации, представляющие собой факторы, влияющие на управленческое решение.

5. Внешняя среда проблемной ситуации – совокупность управляемых и неуправляемых переменных, а также стабильных факторов проблемной ситуации.

6. Внутренние и внешние ограничения на значения управляемых и неуправляемых переменных, определяющие область допустимых управленческих решений.

7. Варианты – предполагаемые способы достижения цели.

8. Альтернативы – взаимоисключающие варианты решения поставленной задачи.

9. Критерий (или критерии) выбора альтернатив – основание выбора альтернатив или определения порядка предпочтения вариантов.

10. Правило выбора альтернатив – принципы или методы выбора альтернатив или вариантов решения.

11. Решение – выбор из возможных альтернатив.

12. Оптимальное решение – решение, достигающее максимально целевой функции по принятому критерию.

13. Возможные исходы – возможные последствия реализации тех или иных вариантов или альтернатив.

¹ Колесников И.И., Нечевин Д.К. Организация управления горрайлиноорганами внутренних дел: методическая разработка / под ред. А.М. Поповой, В.А. Удовиченко. – М., 1983.

А.З. Фахрутдинова, А.А. Кравец считают, что управленческое решение является, во-первых, результатом выбора между несколькими альтернативами, а во-вторых, предписанием, воздействующим на деятельность других людей и воспринимаемым ими как обязательное к исполнению¹.

Организационный анализ функции принятия решения в управленческой деятельности включает следующие основные направления:

- определение основных нормативных требований к управленческим решениям;
- описание места и роли процессов управленческих решений в структуре управленческой деятельности и их взаимодействие с другими управленческими функциями;
- анализ основных параметров внешней и внутренней среды организации, которые обуславливают необходимость в реализации данной функции и оказывают на нее наибольшее воздействие;
- рассмотрение нормативной структуры процесса принятия управленческого решения, определение его основных этапов;
- характеристику основных видов управленческих решений, систематизацию форм реализации этой функции.

К основным функциям управленческого решения в органах внутренних дел относятся:

1. Направляющая. Проявляется в том, что управленческие решения принимаются исходя из развития организации и являются основой для реализации функций управления: целеполагания, прогнозирования, планирования, мотивации, организации, контроля и оценки результатов.

2. Мотивирующая. Реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (зарплата, премии), социальных оценок (самореализация, самоутверждение, личный рост).

3. Координирующая. Отражается в согласовании действий для реализации управленческого решения между исполнителями в определенные сроки.

Теорией и практикой выработаны общие требования, которым должны удовлетворять управленческие решения, принимаемые в органах внутренних дел. Представим комплексный анализ данных требований:

1. Обязательным требованием научной обоснованности управленческих решений является многосторонний анализ разрешаемой проблемы и на основе этого выбор соответствующих мер и средств их реализации. Управленческое решение должно базироваться на новейших данных в науке, приниматься на основе объективного и всестороннего анализа достоверной и полной информации, изучения всех обстоятельств, обусловивших его принятие.

¹ Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. – Новосибирск: Сибирский институт – филиал РАНХ и ГС, 2012.

2. Управленческое решение должно соответствовать требованиям законности, то есть приниматься во исполнение законов, указов и других актов вышестоящих органов государственной власти и не должно им противоречить, приниматься в пределах компетенции, круга обязанностей и прав. Важно рационально распределять обязанности и права не только между органами внутренних дел, но и внутри каждого органа – между его подразделениями, службами, а в них – между отдельными сотрудниками¹.

3. Комплексность управленческого решения предполагает, с одной стороны, рассмотрение и использование имеющихся сил и средств в их взаимодействии, с другой – включение в систему действий по принятию управленческих решений различных организационных вопросов, с решением которых будет связано исполнение поставленных задач.

4. Системность рассматривает управленческое решение как единое целое совокупности взаимно обусловленных и взаимосвязанных мер, направленных на решение проблем. При этом учитываются соподчиненность, преемственность управленческих решений и планомерность достижения общесистемных целей.

5. Своевременность принятия управленческого решения заключается в обязательном учете времени, которое обеспечивает реализацию поставленных задач. При этом недопустима как поспешность, так и запаздывание в принятии управленческих решений, а также неопределенность сроков их исполнения.

6. Конкретность управленческого решения согласуется с требованием своевременности, поскольку предусматривает календарные сроки исполнения конкретных действий, а также ответственность исполнителя и порядок осуществления контроля за исполнением.

7. Компетентность управленческого решения заключается в сочетании и неразрывном единстве правомочности субъекта управления издавать те или иные акты управления и обязанности объекта управления принимать к исполнению предписанные действия, меры. Управленческое решение должно находиться в пределах полномочий субъекта управления, т.е. соответствовать тому объему исполнительно-распорядительных прав, которые закреплены за ним в соответствующих нормативно-правовых актах.

8. Доступность, логичность управленческого решения основывается на том, что объект управления должен ознакомиться с решением, а форма доведения обеспечивает правильное его восприятие. При этом поставленные в решении задачи должны логично согласовываться с методами и средствами их выполнения².

9. Логичность содержания управленческого решения предполагает его внутреннюю и внешнюю согласованность, взаимосвязь с ранее принятыми управленческими решениями как по вертикали, так и по горизонтали управления. Внешняя взаимосвязь предполагает то, что управленческое решение будет

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. д.ю.н., проф. А.П. Коренева. – М.: Московская академия МВД России, Щит-М, 2001. – 396 с.

² Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под общ. ред. В.П. Сальникова. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. – 260 с.

соответствовать ранее принятым управленческим решениям и не будет противоречить им. Внутренняя взаимосвязь означает, что все пункты управленческого решения соотносятся друг с другом, не противоречат друг другу, чем обеспечивается и соблюдение пропорций содержания решения, когда все его компоненты соответствуют друг другу по своему весу и целевой направленности.

10. Конкретность, ясность, точность управленческих решений не допускает сомнений, разночтений. Управленческое решение должно быть строго направлено на достижение поставленной, а не отвлеченной цели. Важно применять точные и однозначные понятия, давать четкие определения сложным понятиям и устанавливать смысловые связи между словами.

11. Гибкость управленческих решений предполагает предоставление исполнителям в определенных рамках инициативы и самостоятельности при реализации управленческого решения.

Множественность факторов, составляющих управленческое решение в органах внутренних дел, обусловлена спецификой управления как вида деятельности в целом и включает в себя правовые факторы (точное соблюдение законодательных актов Российской Федерации, нормативных правовых документов самой организации); экономические факторы (на подготовку и реализацию управленческого решения требуются финансовые, материальные и др. затраты); социальные факторы (механизм управления личным составом включает согласование действия сотрудника и деятельность коллектива), психологические факторы (учет личностных особенностей каждого сотрудника); технологические факторы (возможность обеспечения личного состава необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения).

Таким образом, управленческое решение в органах внутренних дел – это волеизъявление субъекта управления, принятое в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами и соответствующей процедурой, обладающее организующим, регулирующим государственно-властным характером и направленное на разрешение вопросов, возникающих в деятельности органов внутренних дел.

1.4. Классификация управленческих решений в органах внутренних дел

В силу постоянного изменения внешней и внутренней среды, а также многофункционального характера деятельности органов внутренних дел процесс управления характеризуется динамичностью, что вызывает необходимость принятия руководителем органов внутренних дел разнообразных управленческих решений. Их многообразие определяется полномочиями субъекта управления, обязанностями объекта управления, спецификой решаемых задач и иными факторами.

На основе имеющихся в науке и практике исследований классификации управленческих решений по различным критериям нами представлен систематизированный комплексный подход к классификации управленческих решений в органах внутренних дел. Считаем целесообразным не только сформулировать критерии классификации управленческих решений, но и дать им характеристику:

1) классифицируя управленческие решения по уровню управления, возможно определить их масштабность, степень обобщения и абстрагирования от частных вопросов, глубину влияния на сферу управления¹.

Управленческие решения в органах внутренних дел по уровню управления классифицируются на управленческие решения общесистемного значения (на уровне МВД России); регионального значения (уровень федеральных округов); значения субъекта Федерации (уровень республик, областей, краев); местного значения (уровень аппарата, службы, подразделения). Первостепенное значение имеют управленческие решения общесистемного значения, направленные на функционирование всей системы органов внутренних дел в масштабе Российской Федерации;

2) по юридическим свойствам управленческие решения подразделяются на нормативные, общезначимые, индивидуальные и смешанного характера. Нормативные управленческие решения содержат в себе нормы права, регламентирующие порядок организации и деятельности органов внутренних дел по отдельным направлениям или вопросам работы. Общезначимые управленческие решения направлены на вопросы управления, имеющие общее значение, на основе которых принимаются нормативные решения. Индивидуальные управленческие решения направлены на разрешение конкретного вопроса, принимаются на основе нормативных решений или решений общего значения и являются актами применения норм права. Решения смешанного характера включают в себя нормы права и разрешение вопросов индивидуальных и общего значения. Такие решения принимаются по целому комплексу взаимосвязанных вопросов управления общего, частного, индивидуального характера²;

3) с точки зрения плановости, управленческие решения можно разделить на направленные на решение функциональных (плановых) задач и ситуационных (внеплановых) задач.

Принятие управленческих решений, связанных с решением функциональных задач управления, обусловлено разделением труда, полномочиями отдельных функциональных руководителей и сотрудников, и носит, как правило, стандартный характер. Принятие управленческих решений, связанных с решением ситуационных задач управления, обусловлено либо неожиданными внешними воздействиями, либо нарушениями взаимодействия подсистем и элементов внутри управляемой системы;

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. д.ю.н., проф. А.П. Коренева. – М.: Московская академия МВД России, Щит-М, 2001. – 396 с.

² Там же.

4) в зависимости от степени обусловленности различного рода объективными и субъективными факторами, обстоятельствами различают вынужденные (реактивные) и упреждающие (активные) решения.

Первые принимаются субъектом управления как реакция (часто вынужденная) на уже совершившееся событие, как отклик, в значительной степени предопределенный уже сложившейся системой факторов и обстоятельств. Вторые направлены на активное формирование процесса развития, поведения объекта в будущем. Они позволяют формировать, контролировать и управлять требуемыми процессами, предопределяя, организуя и корректируя их развитие в нужном направлении¹;

5) по степени надежности предвидения последствий управленческие решения подразделяются на управленческие решения в условиях определенности, управленческие решения в условиях риска, управленческие решения в условиях неопределенности.

Управленческие решения в условиях определенности – когда полностью известны результат и последствия осуществляемых действий, то есть имеется необходимый объем информации. Решения в условиях риска – когда при осуществлении каких-либо действий есть шанс возникновения результата иного характера в отношении планируемого, но этот шанс известен и учтен. Решения в условиях неопределенности – когда отсутствует любая информация о возможном результате осуществляемых действий²;

6) «по глубине воздействия различают управленческие решения: затрагивающие один уровень управления, затрагивающие несколько уровней управления, затрагивающие все уровни управления»³;

7) различают управленческие решения распорядительного и исполнительного характера. Распорядительные решения иницируются субъектом управления. Исполнительные решения принимаются субъектом управления во исполнение решения, принятого на более высоком управленческом уровне⁴;

8) по субъекту разработки и принятия управленческих решений: полностью самостоятельное решение, коллективно обсуждаемое индивидуальное решение, делегированное решение и коллективное решение. Полностью самостоятельное решение – самостоятельное принятие решения с использованием доступной в данный момент времени информации; коллективно обсуждаемое индивидуальное решение – обсуждение проблемы с подчиненными, сбор идей и предложений относительно возможностей ее решения с последующим самостоятельным принятием решения; делегированное решение – принятие реше-

¹ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

² Дульзон А.А. Разработка управленческих решений: учебник.– Томск: Томский политехнический университет, 2009. – 295 с.

³ Тебекин А.В. Признаковое пространство классификации методов принятия управленческих решений // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. № 4. С. 34-39.

⁴ Новокшанов О.Н. Указ. раб.

ния делегируется одному из подчиненных с предоставлением ему всей необходимой информации о проблеме, ответственность за принятое решение несет подчиненный; коллективное решение – обсуждение проблемы и принятие решения осуществляется совместно группой людей, которые выдвигают идеи по решению проблемы и впоследствии общим голосованием определяют то решение, которое будет реализовано¹;

9) по времени и масштабам воздействия управленческие решения можно подразделить на оперативные, выполняющие корректирующую роль в процессе деятельности при решении незапланировано возникающих проблем; тактические, ориентированные на кратко- и среднесрочную перспективу; стратегические, призванные обеспечивать выполнение миссии организации на протяжении длительной перспективы;

10) по степени уникальности управленческие решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторские отличаются спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов²;

11) по методам разработки различают количественные управленческие решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний;

12) по степени регламентации различают управленческие решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендуемые. Регламентирующие решения направляют деятельность подчиненных, исключив их самостоятельную деятельность. Ориентирующие решения определяют ключевые моменты деятельности, при решении незначимых вопросов возможно проявление самостоятельности в деятельности подчиненных. Рекомендуемые решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы³;

13) по способу принятия управленческих решений: интуитивные и рациональные. Интуитивные основываются исключительно на личных ощущениях руководителя о правильности выбора. Рациональные решения, наоборот, являются результатом анализа, который подразумевает определенную схему взаимосвязанных действий⁴;

14) по степени официальности: официальные (формальные) и неофициальные (неформальные) решения⁵;

15) по направленности воздействия относительно объекта управления: внутренней направленности и внешней направленности. Внутриуправленче-

¹ Lowin A. Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. № 3. P. 68-106.

² Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 1999. – 292 с.

³ Там же.

⁴ Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: ЭКМОС, 2009.

⁵ Глазова М.В. Критерии и типы классификации принятия управленческих решений // *Сибирский экономический вестник*. 2017. № 5. С. 16-20.

ские решения используются для разрешения организационно-штатных вопросов, налаживания делопроизводства, руководства подчиненными, структурными подразделениями внутри самого органа и управления нижестоящими по подчиненности органами и подразделениями. Внешние управленческие решения используются в целях обеспечения выполнения возложенных на органы внутренних дел задач и функций¹;

16) «по способу выработки: экспертные, эвристические и количественные. Экспертные управленческие решения зачастую принимаются временным коллективом, участниками которого являются сами руководители и подчиненные. В состав такой группы входят люди, обладающие компетентными знаниями в необходимой области, могут творчески подойти к решению проблемы, мыслят конструктивно и обладают высоким уровнем коммуникабельности. Эвристические решения делают основной упор на логику, при их принятии используются методы анализа, аналогии и научного подхода. Количественные решения могут приниматься в разных формах групповой работы, где коллективно генерируются новые идеи»²;

17) по способу фиксации управленческие решения подразделяются на устные и письменные;

18) по способу передачи различают вербальную передачу, письменную передачу, электронную передачу управленческих решений;

19) «по отношению к ресурсным ограничениям управленческие решения можно подразделить на связанные с жесткими ресурсными ограничениями; связанные с мягкими (вариативными) ресурсными ограничениями; практически не имеющие ресурсных ограничений»³;

20) по ожидаемому результату управленческие решения делятся на решения с обязательным (гарантированным) исходом (либо да, либо нет); решения с вероятностным исходом;

21) по способам обработки информации выделяют управленческие решения, принимаемые по жестким алгоритмам; по адаптивным алгоритмам; на основе эвристических данных (без обработки); интуитивно (без точных данных и алгоритмической обработки);

22) по рангу управления или уровню иерархии управленческие решения могут быть высшего управленческого уровня, среднего управленческого уровня, нижнего управленческого уровня;

23) по степени решаемости: программируемые и непрограммируемые. Программируемые управленческие решения характеризуются рутинностью,

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. д.ю.н., проф. А.П. Коренева. – М.: Московская академия МВД России, Шцит-М, 2001. – 396 с.

² Торшин Я.В. Классификация управленческих решений в социологической науке // Вопросы науки и образования. 2017. № 5 (6). С. 150-152.

³ Тебекин А.В. Признаковое пространство классификации методов принятия управленческих решений // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. № 4. С. 34-39.

повторяемостью и наличием определенных подходов в решении себя. Для выполнения непрограммируемых решений необходимо прибегнуть к общим методам решения проблем¹;

24) по субъекту, принимающему решения, выделяются управленческие решения индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителем, вторые – коллективами, третьи – коллегиальными органами²;

25) по наименованию управленческие решения органов внутренних дел подразделяются на приказы, инструкции, указания, другие акты, издаваемые руководителями органов, аппаратов, служб, учреждений и подразделений;

26) по стилю принятия управленческие решения подразделяются на инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные и импульсивные³.

Инертные и осторожные управленческие решения характеризуются тщательностью оценки, критичным подходом к их принятию. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в них трудно обнаружить новаторство. Осторожные управленческие решения еще в меньшей степени, чем инертные отличаются новизной и оригинальностью. Уравновешенные управленческие решения принимают руководители, внимательно и тщательно относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Рискованные управленческие решения принимаются без тщательного обоснования гипотез, импульсивные решения недостаточно обоснованы и надежны⁴;

27) по степени охвата различают общие и частные управленческие решения. Общие адресованы всем объектам управления данной системы управления. Частные управленческие решения адресованы конкретному объекту управления или некоторой группе. Понятие общего и частного относительно, что определяется иерархическими уровнями объекта и субъекта управления⁵;

28) по степени общности различают конкретные и универсальные управленческие решения. Конкретные направлены на разрешение конкретной задачи, в конкретных условиях времени, места и обстоятельств. Универсальные предназначены для решения типовых задач, возникающих в различных условиях, и потому носят многообразный характер;

¹ Дульзон А.А. Разработка управленческих решений: учебник. – Томск: Томский политехнический университет, 2009. – 295 с.

² Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 1999. – 292 с.

³ Баркалов С.А. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. 2015. № 4. С. 124-129.

⁴ Белоглазов Д.С. Управленческое решение: сущность и классификация / Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы: сборник статей VI Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза, 2017. С. 143-150.

⁵ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

29) по прогнозной эффективности выделяют синергетические решения (эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, то есть эффект носит выраженный непропорционально возрастающий характер); асинергетические решения (приводят к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции); ординарные решения (эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности);

30) по степени важности учета временных ограничений выделяют решения, принимаемые в течение одного из этапов (ограниченные по времени рамками определенного этапа); решения в реальном масштабе времени (принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления); решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия (относительно начала какого-либо процесса или единичного действия).

Подводя итог рассмотрения классификации управленческих решений в органах внутренних дел по различным критериям, следует отметить, что управленческие решения обладают общим свойством полиморфизма, что фиксирует множественность различных типов, классов, форм и видов реализации процессов управленческих решений. В свою очередь, благодаря данному свойству (полиморфизму) функция принятия управленческого решения оказывается возможной. Любая из разновидностей процессов принятия решения адекватна не любым, а лишь определенным управленческим ситуациям. Следовательно, лишь комплекс – множество различных видов решений может обеспечить реализацию функции принятия решения во всем многообразии реальных управленческих ситуаций¹.

Подробная классификация управленческих решений в органах внутренних дел демонстрирует все многообразие их видов, что показывает, насколько сложна система процессов управленческих решений. В целом, знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руководителем задачи, что способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств для достижения поставленной цели.

¹ Карпов А.В. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход: монография. – Ярославль: ЯрГУ; – М.: РАО, 2016. – 644 с.

1.5. Коллегиальные формы принятия управленческих решений в органах внутренних дел

Высокая динамика изменений в социальной, экономической, политической и духовной сферах жизнедеятельности российского общества значительно увеличивает степень неопределенности при принятии управленческих решений. В ситуации долгосрочного планирования и разработки стратегических документов – прогнозов, стратегий, планов и программ, участникам рабочих групп приходится вырабатывать решения в условиях взаимовлияния множества социально-экономических, политических, социокультурных факторов – переменных, число которых может варьироваться от нескольких десятков до сотни и более. Интеллектуальные возможности человека входят в противоречие со сложностью переработки значительных объемов информации и стремлением государственных и муниципальных служащих избежать ошибок при принятии ответственных решений.

Рост сложности управленческих задач заставляет органы власти и управления искать новые способы ускорения переработки информации и подготовки стратегических управленческих решений с вовлечением широкого круга научного и экспертного сообщества. В настоящее время управление социальными системами все больше развивается в сторону коллегиальности. Это соответствует требованиям усложняющихся условий социально-политической ситуации, с одной стороны, и внутренней логике развития форм управления, с другой¹.

В настоящее время в органах внутренних дел используются наряду с индивидуальными и коллегиальные формы подготовки и принятия управленческих решений. Во многих случаях это объясняется усложнением и увеличением масштабов и объема выполнения задач, которые не под силу одному человеку. Поэтому ряд управленческих решений принимается коллегиально, с привлечением наиболее опытных сотрудников органов внутренних дел различных уровней управления.

Я.А. Здир отмечает, что «единоначалие и коллегиальность – общепризнанные и достаточно широко применяемые категории в системе управления. Сущность единоначалия выражена в том, что во главе органа управления стоит субъект, наделенный правом решения управленческих задач. В свою очередь, коллегиальность означает, что субъектом управления является коллегия (оперативное совещание, совет, комиссия), то есть группа лиц, которой предоставлены полномочия совместно принимать управленческие решения»².

¹ Корнилович В.А., Холин А.Н. Коммуникативная динамика малой группы: информационное сопровождение управленческих решений (на примере группового ситуационного анализа) // Коммуникология. 2017. Т. 5. № 1. С. 99-110.

² Здир Я.А. Коллегиальность и единоначалие в управлении органами внутренних дел. – М., 1972. С. 12-14.

Единоначалие, коллегиальность и их сочетание в управлении в разное время становились предметом научных исследований многих ученых – юристов, философов, социологов, экономистов. Среди них можно назвать В.Г. Афанасьева, А.П. Герасимова, К.И. Варламова, Б.М. Лазарева, В.М. Марчука, В.И. Сенченко, В.Д. Сорокина, А.Е. Лунева, Г.А. Туманова, Г.С. Яковлева, Ц.А. Ямпольскую, Е.Г. Ясина и др., а также зарубежных ученых: С. Ковалевского, С. О’Доннела, А. Ангелова, Б. Киза, Г. Кунца, Б. Сканлана, П. Стайнова и др.

При интенсивном развитии информационных и управленческих технологий, усложнении их задач и функций, руководящим кадрам органов внутренних дел становится труднее принимать на основе принципа единоначалия оптимальные управленческие решения, отражающие коллективное мнение законодателя, органов исполнительной и судебной власти. Руководителю органов внутренних дел в современных условиях приходится выступать в нескольких социальных ролях: политика, аналитика, эксперта, лидера и управленца-руководителя. Без привлечения членов руководимого подразделения обеспечить высокую компетентность в каждой из них практически невозможно¹.

Следует отметить, что структура органов внутренних дел законодательно ориентирована на единоначальные формы управления, однако в настоящее время объем задач, которые стоят перед органами внутренних дел, очень высок и сложен, поэтому единоначалие как организационно-правовая форма предусматривает демократические элементы, заключающиеся в коллегиальном принятии управленческих решений в органах внутренних дел.

При принятии групповых управленческих решений важным преимуществом является то, что есть возможность найти в процессе совместного обсуждения вопроса наиболее объективное управленческое решение, выражающее единое мнение всех или большинства членов коллегиального органа. При этом групповое решение – это процесс обмена мнениями, обсуждения, что способствует активизации процессов мышления каждого участника.

На стадии коллегиального принятия управленческого решения закладываются определенные гарантии эффективного выполнения данного решения, так как известно, что коллективное принятие решения воспринимается всеми или большинством участников обсуждения вопроса как собственное и единственно верное решение, а уж это не только способствует их активности в реализации, но и накладывает определенную ответственность за весь процесс решения проблемы².

¹ *Маилян С.С., Засыпкин И.В.* Актуальные вопросы принятия управленческих решений в органах внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 10. С. 62-65.

² *Маилян С.С.* Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел: Опыт системного исследования групповых форм. – М.: Учебно-консультационный центр «ЮрИнфоР», 2000. – 159 с.

В свою очередь, при определенных условиях коллегиальность может оказаться недостаточно эффективной формой, например, когда требуется принятие быстрых решений. Я.А. Здир, рассматривая данный вопрос, отмечает, что одной из основных сложностей, связанных с коллегиальной формой принятия управленческих решений, является проблема дифференцированности ответственности лиц, принимающих решение, то есть обезличивание принятия управленческого решения.¹

Поэтому коллегиальные формы управления, на наш взгляд, должны рассматриваться в неразрывной связи с принципом индивидуальной ответственности сотрудников управленческого аппарата.

В целом, положительные стороны участия сотрудников в принятии управленческого решения можно сформулировать следующим образом:

- более широкое видение проблем и их детальный анализ;
- лучшее знание фактов и альтернативных вариантов;
- уточнение поставленной цели и уменьшение неопределённости в отношении принимаемых альтернативных вариантов;
- увеличение чувства удовлетворённости сотрудников, что даёт им стимул проявлять при выполнении решения большую активность.

Однако коллегиальное принятие управленческих решений имеет также свои недостатки. Среди них необходимо отметить то, что группа часто тратит на принятие решения больше времени, чем отдельная личность. Дело в том, что достижение соглашения со стороны двух или больше личностей на один и тот же вариант может оказаться достаточно сложным, поскольку нередко они имеют разные интересы и взгляды. Кроме того, также как в случае принятия решения одним человеком, при групповом решении тоже не исключена предвзятость и, как следствие, необъективность.

В целом, отрицательные стороны (недостатки) участия сотрудников в принятии управленческого решения можно сформулировать следующим образом:

- процесс принятия решения требует гораздо больше времени, особенно в случае возможности его программирования;
- компромиссные решения могут никогда не быть достигнуты;
- при групповом обсуждении высказывается много разных, в том числе довольно нереальных, соображений;
- коллективное стремление к уничтожению всех соображений, противоречащих групповому мнению;
- фактически не существует лица, ответственного за решение².

¹ Здир Я.А. Коллегиальность и единоначалие в управлении органами внутренних дел. – М., 1972.

² Барбакадзе Е.И. Пути совершенствования групповой разработки управленческого решения // Интернаука. 2017. Т. 2. № 3. С. 71-73.

Каждый член коллектива любой социальной структуры выступает носителем системного качества, творческого потенциала системы знаний, навыков и умений, которые нельзя игнорировать в процессе принятия решений и организации их исполнения без ущерба для эффективности деятельности системы в целом. Аккумулировать коллективный потенциал персонала подразделения, способствовать активному участию каждого в поисках решений проблемных ситуаций, в групповых формах внутриорганизационной управленческой деятельности обязан уметь каждый руководитель органов внутренних дел¹.

Таким образом, сочетанием единоначалия и коллегиальности в управлении органами внутренних дел является их органическое единство, где единоначальник самостоятельно решает тактические, ситуационные вопросы, а коллегиально решаются стратегические, общие и концептуальные².

Все коллегиальные формы на основе совокупных характеристик могут быть классифицированы по следующим группам:

- постоянно действующие коллегиальные формы принятия управленческих решений;
- временные коллегиальные формы;
- вспомогательные коллегиальные формы;
- коллегиальные формы общественной деятельности органов внутренних дел.

С.Н. Ратушный предопределяет необходимость и возможность постановки вопроса о рациональном сочетании единоначалия и коллегиальности в организации и деятельности органов внутренних дел³.

На эффективность реализации групповых форм подготовки и принятия управленческих решений существенное влияние оказывает комплекс различных внегрупповых и внутригрупповых условий и факторов. Анализ внегрупповых условий и факторов при подготовке и принятии управленческих решений позволяет вскрыть механизм их воздействия и тем самым учесть и нейтрализовать на практике их возможные негативные воздействия и усилить позитивное влияние. Рассмотрим наиболее детально влияние внутригрупповых условий и факторов.

Как показывают исследования российских и зарубежных специалистов по принятию управленческих решений и совместной деятельности коллектива, к числу наиболее важных характеристик коллектива, определяющих индивиду-

¹ *Маляян С.С., Засыпкин И.В.* Актуальные вопросы принятия управленческих решений в органах внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 10. С. 62-65.

² *Маляян С.С.* Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел: Опыт системного исследования групповых форм. – М.: Учебно-консультационный центр «ЮрИнфоР», 2000. – 159 с.

³ *Ратушный С.Н.* Организационно-правовые вопросы сочетания единоначалия и коллегиальности в организации и деятельности органов внутренних дел: автореф. дис... канд. юрид. наук. – Киев, 1992.

альное поведение ее членов и степень внутригрупповых связей, относятся уровни сплоченности, работанности и направленности по отношению к объектам деятельности.

Сплоченность членов коллектива является важным фактором, определяющим характер взаимодействия в ней и способствующим осознанию членами коллектива общих целей и задач, согласовывая их действия, распределяя ответственность.

Сработанность как групповое свойство является результатом взаимодействия конкретных людей в определенной выполняемой деятельности. Для достижения наиболее эффективного результата группа людей, принимающая управленческое решение, должна иметь необходимый уровень сработанности¹.

Направленность группы, принимающей управленческое решение, должна быть непосредственно связана с направленностью каждого из участников, принимающих управленческое решение, при этом не являться их механической суммой. Компонентами групповой направленности являются единство мотивов поведения, готовность к сотрудничеству, единство интересов членов группы. Следует учитывать, что субъективность, т.е. мера развития качеств моносубъекта деятельности, является важнейшей характеристикой группы. Субъективность выражается в интегральных показателях: взаимопонимании, общности самосознания, чувстве взаимной ответственности и причастности, взаимоподдержки, а также соответствующих переживаниях этих когнитивных состояний и соотносимых с ними действий².

Интеллектуальный потенциал группы создает основу для совместного принятия управленческого решения, от которого зависит прежде всего качество и эффективность управленческого решения. Из отдельных компонентов интеллектуального потенциала (образованность, опытность, профессиональная подготовленность, информированность) больше всего способствует достижению высшего результата профессиональная подготовленность группы³.

Важной характеристикой группы является ее потенциал взаимодействия, который в первую очередь способствует явлению синергического эффекта и увеличивает эффективность взаимодействия в процессе группового решения проблемы⁴.

Т.Ю. Марья считает, что «отдельные компоненты совокупного признака по-разному воздействуют на группу. Подготовленность к групповой деятельности связывается с эффективностью взаимодействия; структура групп по ориентации – с результатом, синергией и эффективностью; эмоциональная урав-

¹ *Pattanaik P.K.* Strategy & group choice. – Amsterdam, North-Holland Publ. Co.. 1978. P. 68.

² *Ковалев А.Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Политиздат, 1975.

³ *Taylor M.* The theory of collective decision-making. When preference orderings are lexicographic. – Brussels, 1970.

⁴ *Diesing P.* Reson in society. Five types of decisions & their social conditions. – Westport, Greenwood press, 1973.

новешенность – с результатом; структура групп, различающихся по стилю руководства, – со всеми итогами групповой деятельности»¹.

С.С. Маилян, рассматривая формирование управленческой группы, отмечает, что это достаточно длительный и сложный процесс, который происходит внутри организации при взаимодействии организационных, индивидуальных и групповых факторов. Он рассматривает несколько этапов становления управленческой группы: подбор и отбор участников совместного решения проблем; делегирование прав и обязанностей; обеспечение группы необходимыми ресурсами и соответствующими условиями; выявление общих целей; постановка проблемы; обучение и тренировка группы; совместное решение проблем².

Процесс принятия групповых управленческих решений представляет собой определенную последовательность следующих этапов:

1. Определение целей управленческих решений, что предполагает обязательное убедительное обоснование необходимости принятия конкретного управленческого решения.

2. Выработка критериев управленческих решений служит основой для сравнительного анализа вариантов управленческих решений. На данном этапе используются различные критерии, например, эффективность, результативность, перспективность, рентабельность и др.

3. Разработка и сравнение альтернатив управленческих решений, рассматриваемых с точки зрения их качества и приемлемости в конкретной ситуации.

4. Определение и оценка риска принятия управленческого решения, которое производится с учетом параметров степени неопределенности и характера внешнего контроля.

5. Принятие управленческого решения предполагает учет количественных и качественных показателей, что помогает принять обоснованное и эффективное управленческое решение.

Для прохождения данных этапов принятия групповых управленческих решений в современной практике управления разработан ряд технологий, к основным из которых относятся:

– мозговой штурм, который чаще всего применяется для разработки вариантов решений и выбора одного – наиболее подходящего и удовлетворяющего членов группы;

– фокус-группа, которую можно рассматривать как метод экспертной оценки и применять на стадиях оценки рисков и оценки качества выбранного решения;

¹ *Марья Т.Ю.* Социально-психологические проблемы коллегиального управления: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Л.: ЛГУ, 1982.

² *Маилян С.С.* Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел: Опыт системного исследования групповых форм. – М.: Учебно-консультационный центр «ЮрИнфоР», 2000. – 159 с.

- круглый стол также можно рассматривать как метод, позволяющий как оценить разработанное решение, так рассмотреть и основные варианты решения;
- метод номинального решения и метод Делфи, позволяющие разработать варианты решения, не привязываясь к пространственно-временным параметрам;
- метод BUZZ-GROUP, когда группа, принимающая участие в обсуждении, слишком большая по численности, необходимо разделить ее на небольшие группы, состоящие из шести человек, и наделить их полномочиями самостоятельного принятия решений и дальнейшего обсуждения лидерами других подгрупп.

Таким образом, коллегиальные формы принятия управленческих решений имеют свои положительные и отрицательные стороны, и прежде всего от руководителя зависит правильное их использование, и именно руководитель, учитывая обстоятельства, должен их применять для достижения высокого уровня эффективности и качества управленческой деятельности органов внутренних дел. Сказанное выше позволяет рассматривать рациональное сочетание единоначалия и коллегиальности как важный элемент повышения эффективности принятия управленческих решений в органах внутренних дел.

* * *

Итак, в первой главе представлен теоретико-методологический анализ управленческих решений в органах внутренних дел, который, на наш взгляд, как и «положено» любому подходу теоретико-методологической направленности, описывает представления о понятии «управленческих решений» в целом и особенностям управленческих решений в органах внутренних дел в частности. В следующей главе монографии теоретико-методологическая установка будет положена в основу анализа представленных в ней материалов.

ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

2.1. Технология разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел

Процесс разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел охватывает широкий спектр задач управления и в целом всю управленческую деятельность. Любая функция управления, независимо от того, где и как она реализуется, может быть осуществлена только посредством разработки и принятия управленческих решений. При этом технологии процессов управленческих решений в органах внутренних дел отличаются разнообразием форм и способов их реализации, которые обусловлены специфическими особенностями различных структур, внешней средой и уровнями управленческой иерархии.

Вопросы разработки и принятия управленческих решений рассматриваются во многих научных исследованиях, которые связаны как с теорией управления, так и с теорией принятия управленческих решений. К числу таких работ следует отнести работы Ю.Е. Аврутина, А.Н. Алисова, А.П. Вереvченко, В.Б. Аверьянова, Ю.П. Алексеева, В.И. Варфоломеева, С.Н. Князева, Ю.Н. Барышникова, Б.Г. Литвака, А.А. Бетуганова, Н.В. Бугеля, С.Н. Воробьева, В.В. Горчакова, Е.А. Подольской, О.В. Голодовой, И.В. Иванова, В.М. Колпакова, В.В. Коноплева, Н.П. Пищулина, Л.Н. Сумарокова, Р.А. Фатхутдинова, Е.В. Троицкой и др.

По мнению Н.И. Костюченко, подходы авторов к принятию и реализации управленческих решений существенно разнятся, что объективно в силу различия предметов исследования¹.

А.И. Кравченко, И.О. Тюрина отмечают следующую закономерность: «в ранних концепциях теории организации и управления процесс подготовки управленческого решения связывался, как правило, с выбором единственного и наилучшего с точки зрения поставленной цели варианта ее достижения. В современных концепциях, базирующихся на множественности реализуемых це-

¹ Костюченко Н.И. Проблемы теории управления и общих функций управления на примере определения понятия «управленческое решение» как общей функции управления // Общество и право. 2015. № 4 (54). С. 319-323.

лей, управленческие решения рассматриваются обычно как результат выбора одной из возможных альтернатив»¹.

Процесс принятия управленческих решений в органах внутренних дел осуществляется на различных иерархических уровнях управления (совокупности звеньев, занимающих определенную ступень в общей системе управления). Каждый уровень управления находится в зависимости и подчиняется друг другу по иерархии: руководители более высокой ступени управления принимают управленческие решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих уровней. Отношения между элементами структуры управления в органах внутренних дел поддерживаются с помощью связей – вертикальных и горизонтальных.

Вертикальные связи возникают при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели, что и предполагает взаимосвязь руководителя и подчиненного. Горизонтальные связи предполагают связи равноправных элементов, являющихся одноуровневыми и носящих характер согласования. При двухуровневой структуре управления создаются верхние звенья управления (руководство органа в целом) и низовые звенья (руководители, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней².

Б.Г. Литвак считает, что процесс принятия управленческих решений достаточно непрост и имеет много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным руководителям³. По его мнению, в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, которые определяются характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней организационной культурой. При этом имеется нечто общее, характерное для любого процесса принятия управленческого решения, где бы оно ни принималось. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

По мнению В.А. Акулова, «принятие управленческого решения при организации взаимодействия представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием органов внутрен-

¹ Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. С. 833.

² Сосновская Ю.Н. Основы построения систем организационного управления. Органы внутренних дел, как социальная правоохранительная система – организация // Вестник Московского университета МВД России. 2014. № 10. С. 288-293.

³ Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996.

них дел»¹. Данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

О.Н. Новокшанов отмечает, что управленческое решение вырабатывается и принимается всегда с учетом оперативной обстановки и конкретно – оперативной ситуации, в рамках и под влиянием которой оно будет выполняться².

В научной литературе учеными выделяются три интегральных параметра среды, в наибольшей мере влияющих на технологию принятия управленческих решений, которые, по нашему мнению, правомерно отнести и к органам внутренних дел.

К первому параметру относится неопределенность, подразумевающая недостаточность релевантной информации для выбора управленческих альтернатив, то есть информации, которая является адекватной содержанию возникающих проблемных ситуаций и необходима для выработки обоснованного управленческого решения. К наиболее значимым причинам возникновения неопределенности относится отсутствие (или недостаточность) необходимой для принятия управленческого решения информации (информационный дефицит) или, наоборот, избыточность информации, когда возникают сложности распознавания той информации, которая необходима для принятия управленческого решения. Важным является то, что «информационными источниками» выступают люди, что не исключает искажение объективных данных, что является причиной недостоверности информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Вторым параметром выступает сложность среды принятия управленческого решения, когда необходимо учитывать достаточно большое количество факторов, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга. Возникновение сложностей возможно даже при незначительном изменении одного из факторов. Поэтому совокупность факторов влияет на принятие управленческого решения как целостная система.

Третьим параметром является динамичность среды принятия управленческого решения, характеризующая постоянную степень изменчивости внутренних и внешних организационных факторов. При этом управленческое решение должно быть прогностическим, то есть учитывать те изменения среды, которые могут произойти.

Таким образом, рассмотренные выше параметры принятия управленческого решения в органах внутренних дел, характеризуя различные стороны, действуют синхронно в реальности, что еще в большей степени осложняет реа-

¹ Акулов В.А. Управленческие решения, принимаемые при организации взаимодействия между органами внутренних дел // Вестник Дальневосточного юридического института МВД России. 2005. С. 59-67. № 2 (9).

² Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

лизацию функции выработки управленческих решений. Данные параметры в конкретных ситуациях выражаются в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации функций управления.

Управленческие решения, принимаемые руководителем органов внутренних дел, определяют не только эффективность его управленческой деятельности, но и возможность устойчивого функционирования организации в условиях быстро изменяющейся внешней и внутренней среды. Процессы управленческих решений связывают между собой основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. В свою очередь, любая функция управления, независимо от того, как она реализуется, может быть осуществлена только посредством подготовки и исполнения управленческих решений.

Так, функция планирования предусматривает проведение предпланового анализа ситуации и разработку планов дальнейшей деятельности. Организация определяет адаптацию существующей структуры управления под новые цели и задачи, которые сформированы в плане, рациональное распределение поставленных задач, ответственность, права, отслеживание хода выполнения плана и принятия мер в случае отклонения от плана. Функция мотивации направлена на стимулирование эффективности выполнения деятельности как руководителей, так и сотрудников, с использованием экономических, правовых, социально-психологических и др. методов. Функция контроля завершает цикл управленческой деятельности, и в то же время дает информацию для начала следующего цикла управления. Контроль направлен на оценку уровня выполнения поставленных задач.

Таким образом, очевидно взаимное проникновение и взаимосвязь функций управления и процедур принятия решений. Знание методов, средств и процедур процесса принятия управленческих решений является необходимым условием повышения эффективности выполнения отдельных функций управления¹.

Рассматривая классификации характеристик процесса принятия управленческих решений различных авторов, отметим наиболее важные, по нашему мнению, применительно к органам внутренних дел:

- центральное положение в системе управления – процесс принятия решений часто упоминается как сердце процесса управления;
- динамический процесс – необходимость принятия управленческого решения указывает на то, что проблема существует, и должны быть выбраны и реализованы лучшие курсы действия;
- сознательный процесс – процесс принятия решений направлен на достижение какой-то конкретной цели, решение является сознательным выбором вести себя или думать определенным образом в определенном наборе обстоятельств;

¹ Бородавкина Н.Ю. Разработка рациональных управленческих решений: учебное пособие. – Калининград: РГУ им. И. Канта, 2007. – 153 с.

– зависимость от внешней среды – принятие решений, как и любая другая организационная деятельность, не происходит в вакууме и в значительной степени обусловлена внешней ситуацией.

В научной литературе существует множество подходов к выделению различных этапов разработки и принятия управленческих решений, которые различаются по числу, последовательности и содержанию. Детализация данных подходов отличается в зависимости от уровня управленческой иерархии, от вида управленческого решения, от имеющихся ресурсных возможностей. Ученые рассматривают от 6-7 этапов до 40 различных действий при разработке и принятии управленческих решений¹. В основе деления этапов процесса подготовки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел лежит логика управленческой деятельности.

Согласно подходу А.П. Коренева, «процесс подготовки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел оказывается под влиянием многих факторов: содержание проблемы, подлежащей разрешению, сложившаяся обстановка, кадровые и материальные ресурсы, организационные, временные, психологические и иные. В этой связи не может быть установлена жестко запрограммированная процедура подготовки и принятия управленческих решений»².

Далее нами представлен систематизированный по имеющимся в науке теоретическим исследованиям и положительным практическим опытам подход, который рассматривает ряд качественно однородных, относительно независимых этапов разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел. Технологию разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел обозначим в виде 12-ти этапов. Однако в зависимости от особенностей ситуации и типа решаемой проблемы, перечисленные далее этапы могут укрупняться, а некоторые из них и вовсе опускаться в управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел.

Этап 1. Получение информации о ситуации. В данном случае под ситуацией понимается определенное сочетание обстоятельств воздействий внешней и внутренней среды (содержание, время, место, субъекты, причины и условия возникновения, сложность, важность и др.), носящих как случайный, так и закономерный характер. Выявление данных обстоятельств позволяет руководителю определить особенности возникшей ситуации и в дальнейшем сформировать соответствующий вид управленческого решения. Информация, получаемая о ситуации, должна быть достаточно полной и достоверной, так как ее недостаточная полнота или недостоверность может привести к принятию ошибочных и неэффективных управленческих решений. При наличии избыточной

¹ *Бородавкина Н.Ю.* Разработка рациональных управленческих решений: учебное пособие. – Калининград: РГУ им. И. Канта, 2007. – 153 с.

² *Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. д.ю.н., проф. А.П. Коренева.* – М.: Московская академия МВД России, Щит-М, 2001. – 396 с.

информации могут возникать трудности в отборе информации, необходимой для принятия управленческого решения. Подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации на данном этапе, является целесообразной.

Этап 2. Определение целей, направленных на принятие управленческого решения, которые устанавливают факторы, механизмы, закономерности, оказывающие влияние на развитие ситуации. Цель описывает конечный результат выполняемой деятельности. Цели должны быть четко определены, важным является выделение приоритетности целей и представление возможных путей их достижения имеющимися ресурсами и в определенные сроки. Определение целей зависит от опыта руководителя, от понимания им основных факторов и механизмов управления, от системы ценностей руководителя. Цели классифицируются по различным иерархическим уровням – «дерево целей», в процессе формирования которого важно рассматривать различные варианты целей, использовать коэффициент относительной важности целей, исключать мероприятия с относительно низкой эффективностью, а также мероприятия из-за нехватки ресурсов для их выполнения.

Этап 3. Разработка оценочной системы управленческого решения в органах внутренних дел. В состав оценочной системы следует включать критерии, характеризующие объект управленческого решения, оценку сравнительной важности критериев, шкалы для оценки по критериям и формирование принципа выбора. Для индивидуальных и коллективных сравнительных оценок осуществляется формирование оценочной системы с целью определения приоритетов при принятии управленческих решений. Правильная оценка способствует достижению поставленных целей, в то время как ошибочная оценка, и, как следствие, неверно принятое управленческое решение затрудняют или делают его невозможным.

Этап 4. Системно-аналитический анализ и диагностика ситуации. На данном этапе производится выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации, включая ее содержательный анализ, установление ключевых моментов, позволяющих выявить факторы изменения степени и характера воздействия. Для выявления факторов, которые определяют развитие ситуации, используются специально разработанные методы, которыми являются корреляционный факторный анализ и многомерное шкалирование. Данный этап направлен также на выявление неявной (скрытой) информации, что уменьшает априорную неопределенность и риски.

Этап 5. Прогнозирование развития ситуации. Прогнозирование является одной из составляющих управленческой деятельности, без которой невозможно принятие эффективного управленческого решения. Основной задачей разработки прогноза является определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий. Оценка качества прогноза – центральный элемент в процессе разработки управленческих решений в органах внутренних

дел. При этом следует отметить, что степень доверия к разработанному прогнозу оказывает существенное влияние на управленческое решение.

Этап 6. Генерирование и сравнительный анализ альтернативных вариантов управленческих решений. Практически любая управленческая задача имеет множество альтернативных решений, каждое из которых является наиболее оптимальным по определенному критерию и при определенных обстоятельствах. Поэтому важность данного этапа состоит не только в нахождении решения, а в выборе наилучшего варианта, наиболее подходящего в конкретной ситуации. При этом в полной мере должна использоваться информация о ситуации принятия управленческого решения, результаты ее анализа и оценки, диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий. При выборе варианта решения необходимо учитывать как сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и в то же время неизбыточным. Должны учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

Этап 7. Разработка сценариев развития ситуации. Данный этап предполагает деятельность по определению факторов, характеризующих ситуацию, тенденций развития ситуации, определение вариантов динамики их изменения. Необходимо учитывать количественные и качественные факторы при использовании различных технологий.

Этап 8. Экспертная оценка управленческого решения. При принятии определенных управленческих решений в органах внутренних дел целесообразно использовать коллективную оценку, обеспечивающую обоснованность и эффективность управленческого решения. На данном этапе выработки управленческого решения имеется достаточное количество информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании. Важным является возможность сопоставить разные точки зрения специалистов по всем аспектам анализируемой ситуации. Экспертная оценка управленческого решения должна, с одной стороны, дать оценку реализуемости управленческого решения и достижения поставленной цели, а с другой стороны – определить необходимые затраты ресурсов и наиболее вероятные сценарии развития ситуации. Обработка индивидуальных экспертных оценок с целью определения результирующего экспертного суждения должна выполняться по определенным алгоритмам¹.

Этап 9. Принятие управленческого решения. На данном этапе субъект управления, обладая правом окончательного выбора, отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту управленческого решения и в полной мере несет ответственность за принятое управленческое решение.

¹ Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении. – М.: Дело, 2004.

Этап 10. Разработка плана действий реализации управленческого решения. Когда управленческое решение принято, не менее важной задачей является его успешная реализация. Для этого необходимо выработать план действий, так как от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит эффективность и качество управленческого решения. Реализация плана должна периодически контролироваться, а возникающие отклонения при реализации плана необходимо анализировать. В случае необходимости план следует корректировать.

Этап 11. Контроль плана реализации управленческого решения. Обеспечение эффективности выполняемой деятельности предполагает обязательный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Контроль позволяет своевременно фиксировать возможные отклонения от хода реализации плана. Причиной необходимости корректировки плана может также быть и изменившаяся ситуация. Результатом контроля должна стать корректировка плана выполнения деятельности, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей.

Этап 12. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. С целью оценки эффективности принятых управленческих решений и возможности их реализации возникшая ситуация должна быть подвергнута тщательному анализу, который определяет сильные и слабые стороны принятых управленческих решений; дополнительные возможности и перспективы, возникшие в результате произошедших изменений; возможные риски для достижения поставленных целей.

Таким образом, рассмотренные этапы разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел тесно взаимосвязаны между собой и оказывают в процессе управления позитивное влияние друг на друга. Необходимо отметить, что реальный процесс принятия управленческого решения в органах внутренних дел носит неразрывный характер, и деление его на соответствующие этапы и определение их последовательности имеет в значительной степени формально-условный характер¹.

С целью избегания возможных трудностей при принятии управленческих решений в органах внутренних дел в сложных вопросах может применяться моделирование. Под моделированием понимается замена реальности чем-то упрощенным, сохраняющим главные свойства этой реальности, которые важны для достижения поставленной цели².

¹ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

² Трояновский В.М. Разработка управленческого решения: учебное пособие. – М.: РДЛ, 2003. – 208 с.

Модель – это упрощенное представление существенно важных характеристик реального объекта или ситуации¹. Моделирование позволяет оценить показатель качества функционирования всей системы. При построении модели предъявляется ряд специфических требований, способствующих использованию их как инструмента исследования и принятия управленческих решений.

Основными положительными моментами применения моделирования при принятии управленческих решений в органах внутренних дел является, в силу высокой степени обоснованности результатов, применение более совершенной технологии расчета, сокращение сроков разработки и принятия управленческих решений и возможность обратной операции для определения исходных характеристик модели, чтобы получить требуемый результат. При моделировании анализируется достоверность и доступность информации, а также предусматривается возможность адаптации модели, то есть внесения каких-либо изменений в моделирование при изменении внешних неуправляемых переменных, включенных в модель.

Модель, частично отображая действительность, допускает прямую или косвенную проверку надежности. В результате работы над моделью должна появиться возможность получения результатов своевременно, т.е. до начала реализации самого управленческого решения.

Процесс построения моделей состоит из нескольких этапов:

этап 1 – производится постановка задачи, выявляются закономерности в рамках исследуемого процесса, изучается структура основных элементов системы и условия их взаимодействия;

этап 2 – предполагается построение модели, включающей три стадии:

– разработку формализованной схемы, при этом показатели, включая исходные параметры, факторы, условия и зависимости, отражаются в математических символах без точной формы связи и составляют перечень всех элементов системы:

$\langle S_0, T, R, S, Z, O, A, F, K, A_{opt} \rangle$,

где S_0 – проблемная ситуация, T – время на разработку управленческого решения, для R – ресурсы на разработку управленческого решения, S – множество альтернативных ситуаций $S = (S_1, S_2, \dots, S_n)$, Z – множество целей при разработке управленческого решения $Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_i)$, O – множество ограничений $O = (O_1, O_2, \dots, O_i)$, A – множество альтернативных вариантов $A = (A_1, A_2, \dots, A_m)$, F – функция предпочтения лица, принимающего решение, K – критерий выбора лучшего решения, A_{opt} – оптимальная альтернатива. Основная задача данной стадии заключается в выявлении всех возможных элементов модели, оказывающих принципиальное значение на исследуемый процесс;

¹ Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело и сервис, 2005. – 544 с.

– осуществляется формирование задачи, выявляется характер зависимости (прямо пропорциональная, обратно пропорциональная, постоянное или переменное влияние) при конкретизации связи между параметрами модели. Определяется, с какой степенью воздействует каждый элемент на функционирование системы при разных вариантах управленческих решений, как происходит исключение не влияющих на выбор элементов, а также группировка элементов для упрощения модели и математическое закрепление определенных символов за каждым элементом;

– численное представление применяется в виде количественного выражения показателей и параметров моделей, степени взаимосвязей и лимитирующих элементов модели;

этап 3 – производится проверка модели на достоверность с использованием имеющихся данных;

этап 4 – применение модели предполагает возможность получения информации о различных сторонах деятельности; определения зависимости эффективности данной деятельности системы от ее характеристик и параметров и нахождение наиболее оптимального варианта; изучение процесса функционирования системы в целом с учетом разнообразных взаимодействий элементов сложной системы и совместного действия различных факторов;

этап 5 предполагает обновление модели в процессе реализации управленческого решения и является частым случаем при серьезных изменениях элементов внешней среды исследуемой системы, поскольку разработка модели является длительным процессом и предполагает возможность появления дополнительных факторов;

этап 6 определяет корректировку модели, то есть форму обратной связи, которая особенно необходима для моделей, часто используемых при разработке управленческих решений.

Потенциальные опасности снижения эффективности модели включают потенциальные погрешности, к которым можно отнести: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, непонимание модели самими пользователями, неприемлемое время расчетов и человеческий фактор¹.

Следует обратиться к имеющейся в литературе классификации моделей процесса принятия управленческих решений, которые, по нашему мнению, целесообразно использовать применительно и к органам внутренних дел:

1. Индуктивные модели основываются на обобщении наблюдений по фактам, важным для принятия управленческих решений, качество определяется тем, насколько возможно упростить описание ситуации принятия управленческого решения и насколько верно удастся отразить основные свойства моделируемой ситуации. Дедуктивные модели исходят не из анализа конкретных фактов, а из системы гипотетических ситуаций. То есть создание модели про-

¹ Бородавкина Н.Ю. Разработка рациональных управленческих решений: учебное пособие. – Калининград: РГУ им. И. Канта, 2007. – 153 с.

исходит от абстрактного представления управленческой ситуации к ее конкретной реальности.

2. Нормативные модели управленческих решений применяются для формирования сущностных элементов и развития, дескриптивные – для описания свойств и параметров процесса принятия управленческих решений в целях прогнозирования их хода в будущем.

3. Проблемно-ориентированные модели конкретной проблемной ситуации принятия управленческого решения предполагают внедрение новых методов моделирования. Основной задачей при этом является адаптация новых методов для моделирования конкретного управленческого процесса. Модели решения разрабатываются с учетом возможностей проведения экспериментов с ними, а также возможностей современных управленческих технологий, направленных на решение важнейших управленческих задач.

4. Одноцелевые модели представляют собой модели, в которых имеется одна четко определенная цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одной комплексной цели. Многоцелевые модели предполагают стремление к достижению нескольких независимых целей, не сводимых к одной комплексной.

5. Однопериодные модели исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных управленческих решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение. Многопериодные модели предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения.

6. В детерминированных моделях все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия управленческого решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия. Стохастические модели предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации¹.

Таким образом, технология разработки и принятия управленческих решений в органах внутренних дел представляет собой определенный алгоритм действий, что обеспечивается систематизацией, организованностью, актуальностью, лежащими в основе того или иного управленческого решения.

¹ Литвак Б.Г. Управленческие решения: учебник. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 512 с.

2.2. Организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел

По мнению Н.Н. Иванова и В.А. Малюткина, «в общем плане организация исполнения управленческих решений есть деятельность, характеризующаяся тем, что, во-первых, осуществляется субъектом управления путем соблюдения и осуществления соответствующих требований, форм и методов управления и, во-вторых, направлена на претворение в жизнь принятых управленческих решений, уровень осуществления которых в значительной мере предопределяет успех управления, достижение целей, стоящих перед системой управления»¹.

Применительно к органам внутренних дел «организация исполнения управленческих решений – это деятельность субъекта управления органов внутренних дел, организованная в соответствии с определенными требованиями и направленная на достижение поставленных в управленческом решении целей и задач с помощью различных методов и форм управления в условиях конкретно сложившейся оперативной обстановки»².

О.Н. Новокшанов считает, что «организация исполнения принятых решений (планов) как функция управления оперативно-служебной деятельностью в правоохранительных органах направлена на формирование отношений между объектами управления (подразделениями, отдельными сотрудниками правоохраны), а также на обеспечение иных условий, необходимых для успешной реализации принятого решения (плана)»³.

Так, организация исполнения управленческих решений является сложной и многообразной деятельностью, которая состоит из ряда действий, направленных на создание и обеспечение оптимальных условий для успешного достижения объектами управления поставленных в управленческих решениях целей и задач.

Организация исполнения управленческих решений есть этап управленческого цикла, характеризующийся предметно-практической управленческой деятельностью и включающий следующие основные стадии:

– уяснение и уточнение цели, замысла управленческого решения, построение «дерева» целей, оценка фактических условий реализации решения;

¹ Иванов Н.Н., Малюткин В.А. Разработка, принятие и организация исполнения управленческих решений в МВД, УВД. – М., 1981. С. 48.

² Кардашевский В.В. Организация исполнения управленческих решений в ОВД государственными служащими полиции // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 2. С. 121-125.

³ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

- доведение цели управленческого решения, а также условий, установленных средств и методов его реализации до сведения непосредственных исполнителей, разъяснение им важности, актуальности, полезности решения;
- создание организационных предпосылок реализации принятого управленческого решения, направленных прежде всего на организацию координации и взаимодействия конкретных исполнителей, расстановку оперативных сил и средств;
- комплексное обеспечение исполнения управленческого решения;
- регулирование процесса реализации принятого управленческого решения.

Организация исполнения управленческих решений – ключевая функция управления. Прежде всего, это обусловлено тем, что предшествующие этапы принятия управленческих решений носят в основном теоретический характер. На этих этапах субъект управления анализирует обстановку, формирует «идеальную модель» целенаправленной деятельности, не совершая активных практических действий, непосредственно относящихся к достижению цели управления. На этапе организации исполнения управленческое решение начинает воплощаться в реальные конкретно-практические действия.

О.Н. Новокшанов отмечает, что «на этапе организации исполнения управленческого решения реализуется сложный комплекс мероприятий, направленных на уяснение руководителем управленческого решения, доведение решения до конкретных исполнителей и ознакомление их с условиями реализации решения, создание организационных предпосылок (формирование и интеграция необходимых ресурсов и резервов, координация и обеспечение взаимодействия исполнителей), комплексное обеспечение выполнения принятого решения, регулирование хода исполнения решения»¹.

Организация исполнения управленческих решений в наиболее общем виде основывается на использовании соответствующих принципов и методов социального управления, направленных на их практическое осуществление. При этом уровень управления, на котором осуществляется данная деятельность, во многом определяет содержание деятельности.

Министерство внутренних дел Российской Федерации является тем уровнем, на котором детализируются требования директивных указаний государственных органов власти, а также вырабатываются управленческие решения в пределах предоставленных законодательством полномочий. Министерство внутренних дел Российской Федерации выполняет следующие основные задачи:

- создает упорядоченность функционирования системы органов и отношений между ними, тем самым обеспечивает успешное выполнение решений;
- поддерживает и совершенствует систему управления путем обеспечения административно-правовых, идеологических, психолого-педагогических и оперативно-технических направлений деятельности;

¹ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. С. 92.

- осуществляет наблюдение и проверку соответствия функционирования органов внутренних дел принятым нормативным правовым актам;
- принимает меры, необходимые для устранения отклонений в их деятельности.

Нижестоящие уровни управления организуют исполнение предписаний министерства и в рамках собственной компетенции принимают управленческие решения, адресованные подчиненным им структурным подразделениям.

Осуществляя организационную деятельность, Министерство внутренних дел Российской Федерации создает необходимые условия и предпосылки успешной реализации управленческих решений через кадровое, материально-техническое, финансовое, медико-санитарное обеспечение, а также организацию нормативно-правового, учебно-воспитательного, научно-исследовательского и инженерно-технического обслуживания деятельности органов внутренних дел.

На уровне органов внутренних дел субъектами организации исполнения управленческих решений вышестоящих органов выступают начальник данного органа, его руководящий состав, аппарат управления, а также их сотрудники, в обязанности которых входят отдельные направления организаторской деятельности (материально-техническое обеспечение, обеспечение мобилизационной готовности, обслуживание средств связи, технических средств управления и т.д.).

Основным критерием оценки работы по исполнению управленческих решений в органах внутренних дел является общая эффективность функционирования той или иной организации, заключающаяся в максимальном использовании имеющихся ресурсов для достижения положительных результатов в служебной деятельности.

Немаловажным в организационной деятельности субъекта управления является необходимость выделения основных средств (методов), которыми он может располагать. Применение таких средств (методов) зависит прежде всего от имеющихся полномочий субъекта управления.

С целью упорядочения данных средств (методов) в органах внутренних дел в соответствующих нормативных правовых актах дифференцируются должностные обязанности и права руководителей всех уровней, а также отдельных категорий сотрудников служб и подразделений.

К основным средствам, позволяющим осуществлять организационную деятельность, относятся:

- уяснение основной цели управленческого решения, а также разработка плана необходимых действий для ее достижения;
- определение критериев оценки эффективного исполнения управленческого решения;
- всестороннее обеспечение успешного выполнения работы, направленной на исполнение решения;

– определение ответственности субъекта управления за организацию исполнения решения и делегирование полномочий, необходимых для принятия исчерпывающих организационных мер;

– обеспечение координации работы и контроля деятельности на всех этапах исполнения управленческого решения.

Следует отметить, что в теории государственного управления выделяют несколько этапов организации исполнения управленческих решений. Содержание деятельности на этих этапах в целом совпадает с практикой в органах внутренних дел.

Этап 1 предполагает доведение управленческого решения до сведения исполнителей. Непосредственно в органы внутренних дел управленческие акты вышестоящих субъектов могут поступать тремя основными способами: рассылка актов управления почтой, рассылка по каналам телефонной связи и рассылка текстов документов по каналам электронной связи.

Этап 2 заключается в уяснении задач и детализации порядка их исполнения. При ознакомлении с содержанием управленческого решения возникают вопросы организационного характера, когда требуется уточнить порядок выполнения поставленных задач. При необходимости требуется дополнительное согласование с инициатором управленческого решения.

Для групповых управленческих решений с целью достижения единого понимания порядка исполнения управленческого решения необходимо проведение дополнительных совещаний с исполнителями с целью разъяснения и уточнения отдельных организационных вопросов. Необходимо учитывать степень восприятия информации каждым из исполнителей в отдельности, так как они могут одну и ту же информацию воспринять по-разному, в результате чего исказятся основные цели деятельности.

Этап 3 осуществляет подбор исполнителей, их инструктаж и при необходимости обучение. С учетом должностных обязанностей сотрудников, стажа службы, а также индивидуально-психологических особенностей (лидерских, деловых, организаторских и др. качеств) задачей руководителя является выбор тех исполнителей, которые наиболее полно и качественно способны выполнить поставленные задачи.

Этап 4 создает конкретные условия выполнения управленческого решения. К данным условиям следует отнести:

– нормативно-правовое и методическое обеспечение, заключающееся в том, что права и обязанности сотрудников органов внутренних дел основаны на нормах законодательства и должностных обязанностях;

– материально-техническое и финансовое обеспечение предполагает наличие значимых условий для выполнения деятельности сотрудниками органов внутренних дел;

– информационное обеспечение способствует знанию реально складывающейся обстановки при выполнении определенных действий сотрудником органов внутренних дел;

– временное обеспечение предусматривает заблаговременное распределение времени, которое необходимо на все этапы организации работы;

– моральное и психологическое обеспечение позволяет сформировать у сотрудника целеустремленность, мотивацию и устойчивость деятельности.

Этап 5 регулирует процесс исполнения управленческого решения. Данный этап осуществляется преимущественно руководителем органов внутренних дел и предполагает внесение отдельных необходимых изменений в организационную деятельность. Целью регулирования является достижение желаемого состояния объекта управления. Однако в процессе исполнения управленческого решения в связи с факторами объективной реальности может возникать расхождение между желаемым состоянием объекта и реальным состоянием. Сокращению данного расхождения служит регулирование процесса исполнения управленческого решения, форма которого может быть правовой (дополнительные акты управления) и неправовой (применение иных мер). Основными средствами руководителя при осуществлении регулирования исполнительской деятельности являются координация, корректирование и текущий контроль.

Координацию процесса исполнения управленческого решения осуществляет руководитель либо другое должностное лицо, ответственное за координацию. Целью данной деятельности является обеспечение постоянного взаимодействия исполнителей при решении вопросов, препятствующих выполнению отдельных задач в процессе исполнения управленческого решения.

Корректирование предполагает внесение необходимых изменений в процессы управленческого решения. При этом оно не должно затрагивать основные цели и задачи управленческого решения. Корректирование вызывается объективными обстоятельствами, возникающими в ходе контроля и координации. Корректирование, как правило, затрагивает замену исполнителей, изменение сроков исполнения, выбор иных методов, подключение дополнительных ресурсов и т.д. Корректирование является компетенцией руководителя органов внутренних дел, принявшего управленческое решение.

Текущий контроль управленческого решения осуществляется уполномоченными подразделениями или сотрудниками, основной задачей которого является регулярный сбор информации о ходе исполнения управленческого решения и наблюдение за отклонением тех показателей, которые служат критерием оценки эффективности исполнения.

6 этап заключается в подведении итогов исполнения управленческого решения посредством доведения до сведения исполнителей всех уровней резолюции вышестоящего субъекта управления с оценкой деятельности по итогам его исполнения. Результаты исполнения управленческого решения ставят перед собой следующие цели: предоставить общую оценку выполненной работы, оценив при этом вклад каждого исполнителя в совместную деятельность и ука-

зять на наиболее существенные ошибки и просчеты, которые были допущены в процессе исполнения управленческого решения¹. Форма подведения итогов зависит от целей, которые ставились в управленческом решении, а также от уровня, на котором оно исполнялось.

Анализ условий и возможностей реализации управленческого решения включает следующие основные этапы:

– составление плана, программы реализации управленческого решения. Для этого цель управленческого решения разделяется на отдельные, относительно самостоятельные задачи, определяются конкретные мероприятия по их выполнению, исполнители, сроки и др.;

– оценка реальных, наличных возможностей имеющихся ресурсов и средств, эффективности их расстановки с точки зрения наилучшего исполнения управленческого решения. Оценка проводится на основе следующих принципов: сосредоточение на главных (или решающих) направлениях (участках) служебной деятельности основных сил и средств; своевременность, внезапность, наступательный (превентивный) характер их применения; комплексность их использования; учет личных, деловых качеств, а при формировании групп исполнителей – их профессиональной и психологической совместимости.

При необходимости принимается управленческое решение о реализации дополнительных мероприятий по усилению имеющихся и привлечению дополнительных сил и средств, расширению их функциональных возможностей для надежного обеспечения исполнения управленческого решения поставленных задач: выявление и оценка влияния условий и факторов (их источников, причин), способствующих или затрудняющих выполнение решения; формирование системы мер реагирования на эти условия, факторы.

Доведение управленческого решения до исполнителя – один из наиболее ответственных и сложных этапов управленческой деятельности. Насколько правильно и точно объект управления будет знать, что от него требуется, настолько точно и эффективно, в срок и с должным качеством будет реализовано управленческое решение.

Определяющее влияние на адекватность восприятия управленческого решения и, как следствие, на качество и эффективность его исполнения оказывает форма доведения управленческого решения до исполнителя. Форма доведения решения до исполнителя есть способ внешнего, материального представления содержания управленческого решения, внешнее выражение управляющего воздействия, управленческой информации.

Условием успешного доведения управленческого решения до исполнителя является соблюдение следующих принципов, регламентирующих содержательную и формальную стороны представления управленческого решения:

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под общ. ред. В.П. Сальникова. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. – 260 с.

– реальность (реальная возможность) выполнения управленческого решения и своевременность его доведения до исполнителя. Фактическая дата (и время) постановки задачи или дата (и время) доведения руководителем задачи до непосредственного исполнителя и планируемая (требуемая) дата (и время) ее решения должны объективно обеспечивать исполнителю возможность выполнить необходимый объем работ с должным качеством, с учетом его знаний, умений и навыков, а также имеющихся в его распоряжении фактических сил и средств;

– конкретность и точность в противоположность абстрактности и обобщенности требуют указания исполнителей и направлений их деятельности, сроков исполнения и т.п.;

– ясность и понятность предполагает то, что управленческое решение должно быть сформулировано с использованием такой системы понятий и связей между ними, которая будет доступна для понимания конкретному исполнителю. При доведении управленческого решения до исполнителя необходимо учитывать профессиональный, общеобразовательный и культурный уровень конкретного исполнителя, а также его характер, темперамент и иные личностные особенности;

– полнота информации заключается в том, что сообщаемая исполнителю информация по своему смысловому содержанию должна быть объективно достаточной для исполнения управленческого решения. При этом следует избегать избыточной информации, а также информации, не относящейся к данному управленческому решению. Таким образом, доводимая до исполнителя информация должна содержать только те сведения, которые необходимы и достаточны для правильного уяснения и исполнения управленческого решения;

– относимость (релевантность) информации – сообщаемая исполнителю информация должна относиться непосредственно к поставленной перед ним задаче, средствам и способам ее решения;

– убедительность исполнения управленческого решения обеспечивается формальными мерами (приказ, распоряжение и др.) и неформальными (убеждение, носящее субъективный и объективный характер: убеждение субъективного характера направлено на формирование у объекта управления позитивного отношения (позитивной установки) к предстоящим действиям, в том числе – к поставленной цели, средствам и способам ее достижения; убеждение объективного характера направлено на научное, морально-этическое, социально-экономическое, идеолого-политическое, нормативно-правовое обоснование управленческого решения).

Реализация любого управленческого решения требует определенной предварительной организационно-штатной подготовки, включающей деятельность субъекта управления по следующим направлениям:

– определение и нормативное закрепление конкретных этапов плана, их исполнителей, сроков и критериев контроля и т.п.;

– установление и нормативное закрепление прав и обязанностей исполнителей по соответствующим направлениям деятельности по решению конкретных задач плана;

– установление и нормативное закрепление форм координации деятельности исполнителей, порядка и форм их взаимодействия и интеграции.

Создать организационные предпосылки означает организовать, упорядочить деятельность исполнителей. Основой создания организационных предпосылок является установление и поддержание каналов связи между исполнителями, определение единого «формата» их общения. Учитывая это, можно сказать, что создание организационных предпосылок исполнения управленческого решения направлено прежде всего на обеспечение взаимодействия и координации деятельности объектов управления.

Целесообразно выделить следующие две «полярные» стороны проявления феномена взаимодействия – кооперацию и конфронтацию. Очевидно, что создание организационных предпосылок направлено на обеспечение кооперации и предотвращение конфронтации во взаимодействии. Характерной чертой кооперации является взаимная поддержка объектов управления, их взаимное дополнение до некоторой целостности, способной обеспечить «резонанс» в их деятельности и достигнуть субъективно и объективно значимых целей. Таким образом, кооперация направлена на согласование и повышение эффективности совместной деятельности участников процесса исполнения управленческого решения.

Необходимость взаимодействия обусловлена разделением полномочий, функций и направлений деятельности различных объектов управления.

Взаимодействие может иметь формальную и неформальную формы. Формальное взаимодействие осуществляется на основании и в пределах официально регламентированных связей, взаимодействий и иерархий, определенных в соответствующих правовых актах. Неформальное взаимодействие обусловлено межличностными отношениями объектов управления, в основе которых лежат общность интересов, сходство характеров и т.п. Заметим, что если формальное взаимодействие организовано (и регламентировано) некоторым субъектом управления, то неформальное взаимодействие есть результат самоорганизации.

Рассмотрим некоторые виды взаимодействий при организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел, включающие взаимодействия по горизонтали и по вертикали:

– взаимодействие по горизонтали. Здесь взаимодействие осуществляется на одном уровне иерархии, прямая подчиненность отсутствует. Субъекты таких отношений не находятся в отношении власти-подчинения;

– взаимодействие по вертикали. В этом случае взаимодействие осуществляется между различными по иерархии уровнями управления. В таких отношениях всегда присутствует начальник и подчиненный. В общем субъекты таких отношений (которые могут носить координационный характер) находятся в отношении власти-подчинения.

По отношению к конкретной, формально и функционально обособленной системе управления различают внутренние и внешние взаимодействия:

- внутренние взаимодействия – объектно-субъектные взаимодействия, реализующиеся исключительно в рамках данной системы управления;
- внешние взаимодействия – объектно-субъектные взаимодействия, выходящие за рамки данной системы управления.

Взаимодействие осуществляется в определенных (организационных) формах, к организационным формам взаимодействия относятся:

- информационный обмен;
- обмен ресурсами;
- совместное использование общих ресурсов, сил и средств;
- совместное проведение стратегических, тактических и текущих операций, информационно-аналитической деятельности;
- совместное обсуждение проблем и поиск их решения;
- совместная разработка общих планов;
- совместное проведение сборов, семинаров, иных форм повышения профессиональной подготовки.

Исходя из направлений управленческой деятельности в органах внутренних дел следует выделить основные профессиональные задачи управленческих решений:

- информационно-аналитическое направление – анализ и диагностика управленческой ситуации для обоснования принятия управленческого решения;
- планирующее направление – определение целей преобразования управленческой ситуации, принятие управленческого решения;
- регулирующее направление – поддержание деятельности сотрудников в рамках приказов, распоряжений, программ, планов, регламентов, инструкций и др.;
- руководящее направление – стимулирование активности сотрудников для реализации управленческого решения;
- организационно-исполнительное направление – определение субъектов для исполнения управленческого решения, передача управленческого решения на исполнение;
- координирующее направление – координация действий участников исполнения управленческого решения по вертикали и по горизонтали;
- инновационно-исследовательское направление – нахождение новых путей реализации управленческого решения;
- экспертно-консультационное направление – оценивание управленческого решения и путей его реализации.

В завершение рассмотрения вопроса организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел важно отметить, что организация исполнения управленческих решений в органах внутренних дел – это составная часть всего процесса управления, которая следует непосредственно за стадией его выработки и принятия и от которой непосредственно зависит эффективность процесса управления в целом.

2.3. Контроль реализации и оценка исполнения управленческих решений в органах внутренних дел

Контроль – одна из основных функций управления, представляющая собой процесс оценки обеспечения достижения поставленных целей при реализации управленческих решений. Используя контроль, руководитель органов внутренних дел определяет эффективность управленческих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов, с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. Результаты контроля являются основанием для корректировки принятых ранее управленческих решений, если отклонения в ходе реализации значительны.

Основной причиной необходимости контроля является неопределенность, которая составляет неотъемлемый элемент будущего и присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

При осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых управленческих решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Как отмечает Б.Г. Литвак, любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля¹. По мнению М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный².

О.Н. Новокшанов предлагает следующие «основания для классификации видов контроля:

- соотношение (соподчинение) субъекта и объекта контроля;
- широта контроля;
- этап исполнения, на котором осуществляется контроль;
- действия, осуществляемые по итогам контроля»³.

В зависимости от соподчиненности субъекта и объекта контроля различают следующие виды контроля:

- внешний контроль, когда объект контроля не находится в прямом подчинении субъекта контроля. Функции внешнего контроля над правоохранительными органами правомочны осуществлять Президент Российской Федерации, Совет Федераций Российской Федерации, суды Российской Федерации,

¹ Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.

³ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. С. 109.

прокуратура Российской Федерации, а также органы исполнительной власти, иные органы государственного управления, общественные организации и иные субъекты, наделенные в соответствии с законодательством соответствующими полномочиями;

– внутренний (внутриведомственный) контроль осуществляется органами и должностными лицами, входящими в систему управления конкретным правоохранительным органом, в компетенцию (функциональные, должностные обязанности) которых входит реализация контрольных функций.

В зависимости от широты охвата контрольной деятельности над исполнением решения различают общий и специальный контроль:

– общий контроль направлен на все сферы и составляющие деятельности по исполнению решения;

– специальный контроль направлен на определенную сторону деятельности по исполнению управленческого решения.

В зависимости от того, на каком этапе реализации решения осуществляется контроль – непосредственно до начала реализации решения, в процессе исполнения, по завершении исполнения – различают следующие виды контроля:

– предварительный контроль, который проводится непосредственно перед началом деятельности по реализации решения. К основным целям предварительного контроля относятся следующие: выявление просчетов в самом решении; выявление просчетов в планах по исполнению решения; выявление недостатков в подготовке к исполнению решения, т.е. – в организации исполнения. Указанные действия позволяют минимизировать возможные отклонения от намеченного плана уже на начальной стадии исполнения решения и вовремя принять соответствующие меры;

– текущий контроль реализуется в ходе исполнения решения. Основной целью текущего контроля является своевременное выявление и устранение отклонений от намеченного плана. В ходе текущего контроля выявляются негативные отклонения, препятствующие запланированному развитию процесса исполнения решения, контроль осуществляется с целью устранения их причин, компенсации возможных вредных последствий и недопущения появления их в дальнейшем; позитивные отклонения, контроль осуществляется с целью определения причин их появления, способов и целесообразности дальнейшего использования;

– итоговый контроль осуществляется по результатам исполнения управленческого решения. Цель итогового контроля – оценка правильности, эффективности выполнения решения, оценка соответствия общего хода решения запланированному. На этом этапе по возможности выявляются все допущенные при исполнении решения (а возможно, и при планировании) ошибки. Выявляются правильность самого решения и оптимальность планов его исполнения. Дается оценка деятельности каждого исполнителя и его конкретных результатов;

– последующий контроль – системный, комплексный контроль результатов всех предшествовавших видов контроля, проверка качества и эффективности мер, выработанных на основе результатов контрольной деятельности.

С точки зрения действий по результатам контроля различают:

– контроль пассивный, иначе – простая проверка (факта и результатов) исполнения, осуществляется после завершения некоторого формально обособленного этапа исполнения решения. Пассивность контроля состоит в том, что контролирующий субъект не вмешивается в процесс исполнения. Контролю подлежит конечный результат – факт выполнения или невыполнения (выполнения с должным или недолжным качеством) запланированных мероприятий;

– контроль активный – осуществляется в течение всего хода исполнения решения, включая и его завершение. Это дает возможность выявлять и корректировать и возможные отклонения в ходе исполнения решения и, таким образом, максимально обеспечить требуемое время, качество и т.п. исполнения решения. Активность контроля состоит в том, что контролирующий субъект вмешивается в процесс исполнения решения и, основываясь на анализе его промежуточных результатов, регулирует его¹.

Таким образом, процесс контроля управленческого решения представляет собой отслеживание хода его выполнения и оценку достигнутых результатов, а также имеющихся отклонений от установленных стандартов. Результаты контроля являются основанием для организации корректировки принятых управленческих решений, если отклонения в ходе реализации значительны.

К функциям контроля относятся: диагностическая (выявление фактического состояния дел по выполнению принятого управленческого решения); ориентирующая (выявление ориентиров, т.е. тех проблем, которые требуют наибольшего внимания); стимулирующая (проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, включающих и человеческий фактор); корректирующая (заключается в уточнении самого решения при изменении ситуации).

В реализации управленческих решений контроль подразделяется на предварительный, направляющий, фильтрующий и последующий. Предварительный контроль применяется до начала выполнения управленческого решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Его ключевой задачей является установление правильности постановки цели управленческого решения. Направляющий контроль включает в себя измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечного результата, и применяется от начала практического осуществления управленческого решения до завершающего его этапа. В содержание фильтрующего контроля входит приостановление выполнения

¹ Новокшианов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

управленческого решения на каком-либо участке при значительных отклонениях фактических результатов от запланированных. Фильтрующий контроль применяется в разовом порядке в ходе реализации управленческого решения. Последующий контроль применяется по исполнению управленческого решения и полезен для учета особенностей выполняемой работы, ее результатов в перспективе.

В органах внутренних дел за реализацией принятых управленческих решений может осуществляться непрерывный контроль в условиях применения соответствующего технического обеспечения. Это становится возможным при постоянной обратной связи на базе автоматизированной системы связи между конкретными органами и исполнителями. Сравнения могут проводиться за значительные отрезки времени и способствовать повышению объективности контроля. Процесс такого контроля включает четыре стадии:

- установление норм деятельности (стандартов);
- сбор данных о фактических результатах;
- сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения;
- разработка и реализация корректирующих действий: изменить нормы (стандарты), изменить действия или ничего не делать.

Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов, должен быть ориентирован на перспективу, иначе может стать формальным и даже бесполезным.

Контроль, являясь основным функциональным элементом регулирования органов внутренних дел, в значительной мере «пересекается» с оценкой качества ее результатов и эффективности. Учитывая комплексный характер, контроль включает следующие основные направления деятельности объекта управления:

- наблюдение за ходом исполнения решения;
- сопоставление фактических результатов с плановыми;
- проверка правильности, соответствия хода исполнения решения плану и как результат – выявление отклонений и несоответствий;
- определение времени, места, обстоятельств, причин, факторов, условий выявленных отклонений (несоответствий), их возможных (негативных, позитивных) последствий;
- оценка эффективности деятельности и результатов исполнения (в том числе и промежуточных) управленческого решения;
- оценка состояния объекта управления – исполнителя.

Цель контроля – повышение эффективности выполняемой деятельности. Достижение указанной цели ставит перед контролем следующие основные задачи:

- непрерывное слежение за ходом реализации управленческого решения;
- определение фактических результатов;
- установление соответствия результатов основным руководящим, организационно-распорядительным документам: Конституции Российской Федера-

ции, федеральным законам, иным нормативным правовым актам, в том числе – ведомственным, а также решениям органов государственной власти, распоряжениям непосредственного руководства, концепциям, планам, установкам и программам служебной деятельности по решению поставленных задач;

- оценка точности, своевременности, а также соответствия результатов служебной деятельности, эффективности выполнения распоряжений руководителей, планов работ подразделения, собственных планов и функциональных обязанностей нормативным документам, регламентирующим деятельность органов внутренних дел;

- общая профилактика, выявление и предупреждение просчетов и недостатков в деятельности объектов управления (отдельных сотрудников, подразделений) в процессе реализации решения;

- выявление условий, причин, факторов, способствующих отклонению результатов правоохранительной деятельности от намеченных планов;

- выработка системы мер по устранению выявленных в результате контроля недостатков и предотвращению аналогичных недостатков в будущем;

- анализ и закрепление позитивного опыта решения поставленных задач, его обобщение и формализация с целью использования в будущем при решении аналогичных задач и распространения в системе правоохранительных органов (обмен опытом на ведомственном и межведомственном уровнях);

- вскрытие неиспользованных резервов и возможностей;

- оказание помощи контролируемым объектам управления в части совершенствования их деятельности (указание на недостатки, формирование общих предложений по их устранению);

- итоговая оценка результатов деятельности объекта управления. Итоговая оценка включает: а) общую оценку, направленную на оценку деятельности с точки зрения достижения общего результата; б) персональную оценку, направленную на оценку эффективности деятельности каждого сотрудника, его конкретного вклада в решение поставленной задачи, его отношения и т.п. По результатам итоговой оценки формируются предложения о целесообразности дальнейшего использования сотрудника на той или иной должности¹.

Организация контроля, выбор методов, форм, технологий его проведения зависит от конкретной решаемой управленческой задачи, оперативной обстановки и иных факторов, что обуславливает нецелесообразность формирования единого алгоритма организации и проведения контроля. Вместе с тем можно сформулировать общие правила его реализации – принципы контроля, использование которых позволяет успешно организовать и провести контрольные мероприятия. Рассмотрим его основные принципы:

¹ Новокшианов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

Принцип законности. Контроль должен осуществляться компетентными субъектами и исключительно в рамках их компетенции. Компетентность субъекта управления предполагает «обладание» субъектом контроля комплексом соответствующих знаний, умений, навыков, практическим опытом в контролируемой сфере. Компетенция же субъектов управления предусматривает полномочия соответствующих должностных лиц по осуществлению контрольных действий в отношении определенного объекта управления в конкретной сфере его деятельности.

Принцип объективности контроля включает следующие основные компоненты:

– непредвзятость и беспристрастность – результатом контроля должно быть фактическое состояние дел, вне зависимости от субъективного мнения контролирующего субъекта, его личного отношения к объекту контроля;

– контроль должен выявлять как негативные, так и позитивные стороны в деятельности контролируемого объекта;

– информация, на которой основываются выводы и заключения контроля, должна носить достоверный характер;

– результаты контроля должны всегда учитывать внешние и внутренние факторы объективного и субъективного характера, оказывающие прямое и косвенное влияние на контролируемые параметры.

Принцип гибкости означает способность динамично учитывать любые изменения во внутренней и внешней обстановке, оказывающие влияние на контролируемые параметры, объекты и в результате формировать адекватные оценки (деятельности, результатов) и рекомендации по устранению выявленных недостатков.

Принцип своевременности. Эффективность контроля обеспечивается не частотой его проведения, а полнотой и своевременностью получаемой информации, которая отражает фактическое изменение контролируемых параметров. Своевременность контроля означает то, что контрольная информация должна быть получена так, чтобы имелась возможность предотвратить или свести к минимуму негативные последствия отклонения контролируемых параметров от номинальных значений. Важно понимать, что контроль требует привлечения значительных сил и средств, поэтому неоправданно частый контроль снижает общую эффективность деятельности.

Принцип систематичности. Определение контрольных точек (кто будет контролировать, что контролировать, когда контролировать), обеспечивающих эффективность как процедуры, так и самого контроля, осуществляется на основании анализа плана исполнения управленческого решения. По результатам анализа плана исполнения управленческого решения разрабатывается план контрольных мероприятий, представляющий собой систему согласованных во времени и пространстве действий исполнителей и контролирующих субъектов. Таким образом, контроль осуществляется по установленной заранее системе, в

рамках которой согласованы этапы реализации решения и соответствующие этапы контроля.

Принцип целенаправленности. Контроль объективно не может охватить все аспекты деятельности контролируемого объекта, все его состояния, параметры. Это необходимо учитывать при формировании плана контрольных мероприятий. Важно четко определить, какие именно параметры подлежат контролю. Очевидно, что таковыми будут параметры, наиболее наглядно характеризующие изменение ситуации, или параметры, наиболее важные с точки зрения исполняемого управленческого решения. Правильный выбор параметров, подлежащих контролю – ответственная задача, так как это позволяет адекватно судить о фактическом положении дел.

Принцип конкретности, развивая и дополняя принцип целенаправленности, устанавливает необходимость определения в плане контрольных мероприятий:

- конкретных целей и задач контроля;
- конкретных параметров, подлежащих контролю, и количественных критериев и оценки;
- конкретных исполнителей, подлежащих контролю;
- конкретных сроков контроля;
- конкретных результатов контроля. Это означает, что каждый выявленный недостаток должен иметь точное описание, включающее следующие компоненты: суть, время, место, причины, условия и факторы, вызвавшие его и способствующие его появлению; негативные последствия (материальный ущерб); виновных лиц; рекомендации по недопущению, исправлению и профилактике аналогичных недостатков в будущем. Всякий положительный результат должен быть закреплен, исследован и внедрен в практику.

Принцип всеобщности означает, с одной стороны, что каждый руководитель должен постоянно осуществлять контроль над своими подчиненными, контроль на порученном ему участке деятельности, самоконтроль. Контроль и самоконтроль являются неотъемлемыми составляющими служебных обязанностей руководителя органов внутренних дел. С другой стороны, организация служебной деятельности должна обеспечивать возможность контроля на всех ее уровнях, контроля над всеми объектами управления (отдельными сотрудниками, подразделениями), контроля на всех направлениях деятельности, во всех сферах и проявлениях.

Принцип конструктивности. Контроль осуществляется не столько для выявления негативных и позитивных моментов в деятельности подконтрольных объектов, не столько ради наказания лиц, допустивших те или иные промахи, нарушения. Целями контроля являются, прежде всего:

- выявление и формирование системы мер по устранению недостатков;
- минимизация их вредных последствий;

- разработка профилактических мер, направленных на предотвращение подобных недостатков в будущем;
- закрепление в теории, внедрение в практику и распространение выявленного положительного опыта.

Принцип эффективности. Контроль требует существенных затрат материальных, экономических, организационных и иных ресурсов. Поэтому система контрольных мероприятий должна быть разработана таким образом, чтобы при минимуме затрат на его организацию и реализацию обеспечивалась максимальная полезная отдача контроля. Очевидно, что если суммарные затраты на контроль превосходят его результаты, то такой контроль не целесообразен и нуждается в коррекции.

Принцип простоты является необходимым условием его эффективности. Неоправданно сложная система контроля может привести к ее непониманию, негативному отношению к ней подконтрольных субъектов, неработоспособности, чрезмерным затратам¹.

К основным задачам субъекта управления при осуществлении контроля за реализацией управленческих решений относятся:

1. Преодоление субъективизма, оказывающего существенное влияние на реализацию управленческих решений. При этом следует учитывать, что субъективный фактор может быть как негативным, так и позитивным, что зависит прежде всего от личностных особенностей лица, принимающего управленческое решение. Преодоление субъективизма может достигаться систематическим сбором контрольной информации, совершенствованием личностных качеств руководителя, применением научных методов контроля. Важно, чтобы субъект управления заранее определял критерий оценки эффективности деятельности подчинённых структур, своевременно доводит их до сведения исполнителей. Объективность контроля достигается организационными предпосылками: постановкой цели, планированием отдельных контрольных мероприятий, соблюдением системности контроля, методическим обеспечением, обучением методам контроля, оказанием практической помощи объекту контроля.

2. Преодоление неопределённости объекта контроля. Управленческие решения могут способствовать возникновению проблем, которые не могли быть «просчитаны» заранее. Также к фактору неопределённости относятся и исполнители управленческих решений. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на действие подобных факторов и обстоятельств, следует обладать действенным механизмом контроля, особенно в период разработки и принятия управленческих решений. Такой подход обеспечивает объективность и своевременность оценки реально складывающейся обстановки в тот или иной период деятельности. Тем самым обеспечивается своевременный

¹ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

учёт воздействия различных факторов в соотношении с внутриорганизационной деятельностью.

3. Выбор метода контроля. Являясь многофункциональной системой, органы внутренних дел относятся одновременно к управляемой системе и системе управления. Обусловленные этими обстоятельствами сложные процессы организации управления в органах внутренних дел способствуют необходимости применения соответствующего инструментария для осуществления контроля над всеми сторонами их деятельности. Арсенал методов контроля по своему разнообразию достаточно велик. По содержанию эти методы соответствуют научным методам познания, поскольку контроль, по существу, заключается в познании явлений и процессов, связанных с функционированием объекта управления. Одновременно с этим в деятельности органов внутренних дел существуют только им свойственные виды оперативно-служебной деятельности: охрана общественного порядка, дознание, оперативно-розыскная деятельность и другие. Любой из видов и направлений указанной деятельности должен быть проконтролирован объективно и в необходимом объёме. Это возможно при использовании определённых методов контроля.

4. Учёт воздействия факторов внешней среды. Контроль деятельности органа внутренних дел требует, с одной стороны, предметного анализа, а с другой – максимально полного учёта всех факторов, влияющих на функционирование контролируемой системы. Каждый из этих факторов должен изучаться и объективно оцениваться.

Контролируемый участок деятельности органа внутренних дел может анализироваться в определённом масштабе. Выбор масштаба проводимого контроля определяется его целями и задачами. В согласованности с ними должны находиться также формы, методы контроля и объём информации, необходимой для объективной оценки того или иного направления оперативно-служебной деятельности. В органах внутренних дел проработка данных вопросов относится к этапу подготовки контроля и в целом является предметом нормативного регулирования деятельности контролирующих органов.

Прежде всего, в число организационно-методических задач контроля входит создание необходимых условий для достижения его основной цели (определения эффективности функционирования органа внутренних дел), а также решения отдельных правоохранительных задач. В принципе, цели контроля всегда предметны и для большинства случаев соответствуют задачам, которые призваны решать органы внутренних дел.

Нормативные правовые акты регулируют различные стороны оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, в том числе цели и задачи контроля. Одновременно с этим решение всех задач, стоящих перед органами внутренних дел, осуществляется в форме целевых программ оперативно-служебной деятельности. Соответственно, в системе задач контроля можно выделить основные программно-целевые задачи. К ним относятся:

1. Задача определения эффективности оперативно-служебной деятельности. Она включает в себя измерение и оценку эффективности. Измерение эффективности осуществляется посредством соотнесения эмпирической системы с характеризующими её качественными и количественными показателями. Оценка состоит прежде всего в выявлении наиболее важных факторов, влияющих на охрану общественного порядка и борьбу с преступностью, а также в определении результатов деятельности органов внутренних дел. По существу, она позволяет видеть сложную диалектическую природу человеческой деятельности, вскрывать диалектику противоречий. Оценка и измерение эффективности осуществляются с помощью системы качественных и количественных показателей, характеризующих содержание, форму, методы и личностный стиль деятельности. Источниками показателей должны быть данные социологических, криминологических и иных специальных исследований, отчётные и аналитические документы органов внутренних дел и иных ведомств, государственная, а также ведомственная статистическая отчётность.

2. Задача предупреждения кризисных ситуаций. Специфика работы органов внутренних дел такова, что им чаще всего приходится действовать в неординарных ситуациях, в условиях острого дефицита времени и при недостаточности информации об оперативно-служебной обстановке. Главным условием успешной деятельности в любой ситуации является наличие опыта оперативно-служебной деятельности и предупреждение кризиса в различных нестандартных ситуациях посредством контроля.

3. Задача поддержания успеха. Результативность деятельности во многом определяется различными аспектами, в том числе касающимися социально-психологической её поддержки. Как свидетельствует практика, при отсутствии положительного результата у большинства исполнителей «опускаются руки». В связи с этим для субъекта управления важно вовремя заметить и поддержать даже незначительный успех в деятельности отдела, подразделения или конкретного сотрудника. Главным средством получения реальных результатов их деятельности является контроль. Он также помогает правильно оценить промежуточный результат, определить степень продвижения к намеченным целям и развить те условия, которые благоприятствовали бы успешному достижению поставленной цели.

4. Задача выбора стратегии деятельности и совершенствования системы управления органами внутренних дел. Функция контроля не только обеспечивает исполнение управленческих решений, но и позволяет своевременно выявлять недостатки оперативно-служебной деятельности, принимать меры по её совершенствованию, а также обеспечивать исполнение задач, возложенных на органы внутренних дел. Следует иметь в виду и то, что это только часть основных функций контроля, т.к. контроль позволяет корректировать стратегические цели, задачи, структуру и функции в зависимости от реально складывающейся ситуации.

К методам контроля относятся:

– наблюдение, представляющее собой непосредственную фиксацию контролирующим субъектом фактической информации, отражающей процесс исполнения решения. В зависимости от характера взаимодействия наблюдателя и объекта наблюдения различают простое и включенное наблюдение. Простое наблюдение предполагает фиксацию наблюдателем (субъектом контроля) интересующей его информации об объекте; при этом наблюдатель не вмешивается в деятельность объекта. В свою очередь простое наблюдение может быть реализовано в открытой (объект наблюдения «знает», что за ним наблюдают) и тайной (объект наблюдения не знает, что за ним наблюдают) формах. В случае включенного наблюдения наблюдатель является элементом наблюдаемой системы, оказывая таким образом определенное воздействие на ее поведение. Включенное наблюдение, так же как и простое, может проводиться в открытой и тайной формах;

– изучение документов. Документ предназначен для передачи информации во времени и пространстве в целях общественного (в том числе – личного, служебного) использования и хранения. В документах отражается официальная информация, в том числе – планы, отчеты, решения, иные материалы, регламентирующие, объективно отражающие правоохранительную деятельность и ее результаты, фактическое состояние объекта контроля;

– проведение опросов (в том числе анонимных, групповых и индивидуальных бесед, проведение анкетирования). Важнейшим условием обеспечения истинности результатов опросов является репрезентативность выборки опрашиваемых. Репрезентативность есть свойство выборки, позволяющее делать обоснованные выводы (по определенному вопросу) по результатам ее соответствующего исследования. Репрезентативность обеспечивается формированием такого качественного и количественного состава выборки, который позволяет выявить основные тенденции, мнения, личностно-групповые позиции ее членов;

– эксперимент. В процессе контрольных мероприятий может быть сформирована искусственная ситуация, иначе – модель, т.е. совокупность условий и факторов, максимально близко воспроизводящих реальную ситуацию. В рамках построенной модели проверяется, насколько сотрудники могут, способны принимать верные решения, обеспечивать их исполнение, реализовывать конкретные действия по их исполнению.

Таким образом, рассмотренные выше основные методы контроля раскрывают содержательную сторону действий, проводимых контролирующими субъектами. Методы определяют то, что непосредственно необходимо делать для получения требуемой информации. Вместе с тем, деятельность контролирующих субъектов определенным образом организована (определены направления, объекты контроля, сроки, участники); в ней используются различные, часто – интегрированные методы контроля. Внешнее проявление, фактическая реализация на практике методов контроля, конкретные способы их осуществления характеризуются таким понятием, как «форма контроля».

Под формой контроля понимается системное единство нормативно закрепленных правил, средств и методов контроля, использование которых организовано вполне определенным образом в интересах достижения конкретной цели. Форма характеризует внешнее проявление, формальную сторону контроля, тогда как метод контроля определяет его сущность – содержание конкретных действий.

К основным формам контроля, широко применяемым в управлении служебной деятельностью в правоохранительных органах, можно отнести следующие:

- комплексная проверка служебной деятельности;
- целевая (тематическая) проверка;
- проверка по направлению служебной деятельности;
- проверка отчетной документации, отражающей ход реализации и фактическое состояние (концепции, планы, программы, отчеты) процесса исполнения управленческого решения;
- заслушивание исполнителей (промежуточное, итоговое);
- текущая проверка хода реализации принятых решений (поступающая в реальном времени информация, личные впечатления).

Таким образом, контроль представляет собой определенные действия субъекта управления, направленные на выявление и сопоставление фактически достигнутых промежуточных или конечных результатов с поставленными целями и задачами. При контроле важным является анализ отклонений при реализации управленческих решений как в сторону понижения, так и в сторону повышения показателей, а также выявление положительного опыта для возможности его внедрения в дальнейшую практическую деятельность. Организация контроля в органах внутренних дел является тем средством управления, которое обеспечивает единство слова и дела, формирует авторитет руководителя, повышает ответственность и инициативу исполнителей.

2.4. Психологическое содержание управленческих решений в органах внутренних дел

Вся управленческая деятельность «пронизана» психологическим содержанием, именно поэтому человеческие ресурсы являются стратегическим фактором функционирования организации любого вида. В настоящее время существует отдельная отрасль психологии – психология управления. Термин «психология управления» впервые использовался в СССР в 20-е годы XX века на II Всесоюзной конференции по научной организации труда (март 1924 г.), на которой одно из выступлений было посвящено психологии управления и проблемам, связанным с ней.

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения и развития: потребности практики (человек выступает субъектом и объектом управления, что требует изучения и учета его психологических особенностей) и потребности развития психологической науки (в качестве первоочередной задачи в психологии выступает задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека). В условиях современности развитие психологии управления идет по двум взаимосвязанным направлениям – в недрах психологии и в смежных отраслях знаний.

Принятие управленческих решений, являясь основным продуктом управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел, выступает пусковым механизмом в психологической структуре действия, означающим переход от анализа ситуации к практическому действию. Эффективность процессов управленческих решений в значительной мере обуславливается их психологическими составляющими.

С точки зрения психологических аспектов управленческое решение является внутренней мыслительной деятельностью субъекта управления, логико-мыслительным актом, направленным на достижение поставленной цели. Являясь сложным интеллектуально-волевым процессом, принятие управленческого решения требует от руководителя определенных личностных качеств и владение теорией принятия управленческих решений.

Психологические аспекты управленческих решений в органах внутренних дел характеризуются сочетанием их теоретической и практической значимости, при этом высокая мера актуальности определяется психологической природой процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений в органах внутренних дел, их психологическим статусом.

Управленческие решения синтезируют в себе важнейшие когнитивные, мотивационные, эмоциональные, волевые процессы личности руководителя органов внутренних дел, принимающего управленческое решение, и лиц, отвечающих за его реализацию.

Процессы управленческих решений богаты психологическим содержанием, и все имеющиеся в них психологические закономерности невозможно не учитывать при их подготовке, принятии и реализации, так как они оказывают существенное влияние на их результаты.

А.В. Карпов отмечает, что в психологии существует закономерность: чем более сложным является психический процесс, тем наибольшими индивидуальными различиями он характеризуется. Управленческие решения, являясь комплексными и сложными составляющими управленческой деятельности, обусловлены всей совокупностью индивидуально-психологических качеств личности, характеризуются большой индивидуальной вариативностью¹.

¹ Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 164 с.

В психологии управления особое внимание уделяется тому, как личностные качества руководителя влияют на содержание, способы, стили принятия им управленческих решений, учитывая, что все индивидуальные качества реально взаимосвязаны и тесно взаимодействуют друг с другом в процессах разработки, принятия и реализации управленческого решения. В психологии это обозначается понятием «симптомокомплекс» индивидуальных качеств. При этом психологи пытаются найти «уникальную» комбинацию индивидуально-психологических качеств личности, обеспечивающих эффективность принятия управленческих решений.

По мнению А.В. Карпова, «если сравнить значимость двух основных категорий детерминант процессов принятия управленческих решений – объективные и субъективные, то именно последним принадлежит большая роль в обусловливании результативных параметров и процессуальных характеристик решений»¹.

Я. Нергеш к основным важнейшим чертам руководителя относит решительность, целеустремленность, сильный характер, готовность к принятию решения, честолюбие и добросовестность².

В своих исследованиях В.А. Морозов отмечает, что среди значимых психолого-акмеологических факторов существуют такие, которые оказывают влияние на продуктивность деятельности руководителей, что непосредственно связано с процессами управленческих решений (лично-деловые, профессионально важные качества, профессиональная компетентность, потенциал личности, опыт и профессиональные умения, особенности мотивации деятельности)³.

О.С. Возженикова, А.С. Петрова выделяют группы профессионально важных качеств, которые непосредственно влияют на разработку, принятие и реализацию управленческих решений в органах внутренних дел⁴. К данным группам профессионально важных качеств они относят:

- нравственно-ценностную ориентацию личности руководителя (активность человека, причины и механизмы его целенаправленного поведения, базирующиеся на системе ценностных ориентаций);
- познавательные-прогностические качества (познавательные и общие умственные способности);
- эмоционально-волевые качества (характеризуют содержание, качество и динамику эмоций, чувств, волевой активности);

¹ Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. С. 34.

² Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. – М., 1989. – 219 с.

³ Морозов В.А. Социально-педагогические условия формирования эффективной профессиональной деятельности руководителей ОВД: монография. – Барнаул: БЮИ МВД России, 2012. – 86 с.

⁴ Возженикова О.С., Петрова А.С. Психологические проблемы развития управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2014. № 1 (27). С. 140-146.

– коммуникативные качества (учет обратной связи посредством коммуникации);

– организаторские качества (умение работать с коллективом).

При принятии управленческих решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов:

– личностные оценки руководителя в отношении принятия управленческих решений (система ценностей и ценностных ориентаций руководителя);

– обстановка, в которой принимаются управленческие решения (часто управленческие решения принимаются в условиях неопределенности и риска);

– поведенческие ограничения (на процесс принятия управленческих решений оказывают влияние индивидуальные поведенческие факторы)¹.

Реализация управленческих решений зависит от следующих индивидуальных характеристик исполнителей: профессиональных (уровень знаний, навыков, умений, профессиональный опыт, стремление к профессиональному росту, удовлетворенность профессиональных ожиданий и результатов); морально-нравственных и организационных (целеустремленность, дисциплинированность, ответственность, аккуратность, исполнительность); психологических (профессиональная направленность, развитие профессионально важных качеств, особенности личности, психические состояния); физиологических (функциональное состояние, возрастные изменения).

На основе анализа теоретических и эмпирических исследований можно сделать вывод, что базовые составляющие управленческой компетентности руководителя органов внутренних дел при принятии управленческих решений можно объединить в три группы потенциалов: личностный (включающий такие индивидуальные особенности, как коммуникабельность, эмоциональная устойчивость, интеллектуальная лабильность и др.); теоретико-методологический (основывающийся на знании нормативно-правовой базы, стратегий и тактик переговорного процесса); практический (проявляющийся в использовании своих полномочий, различных стилей и методов управления).

На характер принятия управленческого решения оказывает непосредственное влияние и стиль управления руководителя органов внутренних дел. Так, используя авторитарный стиль, руководитель концентрирует власть у себя, управленческие решения принимает преимущественно самостоятельно. Распоряжения руководителем отдаются в приказном порядке без пояснения их связи с целями и задачами деятельности. Демократический стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий. Руководитель предоставляет подчиненным возможность участия в принятии управленческих решений, которые пользуются определенной свободой в выполнении поставленных задач. Руководитель, использующий демократический стиль управления, принимает так называемые контурные решения, т.е. приблизительно намечает схему дей-

¹ Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.

ствий подчиненных и дает им свободу в выборе методов достижения цели¹. Либеральный стиль управления предусматривает то, что руководитель практически не принимает управленческие решения, избегает ответственности, что характеризуется минимальным участием руководителя в принятии управленческих решений. Эффективность данного стиля возможна только при высокой степени самоорганизации и зрелости служебного коллектива.

А.И. Китов выделяет следующие «стили взаимодействия с должностными лицами, привлекаемыми к принятию управленческого решения:

1. Абсолютное преобладание руководителя над участниками, принимающими управленческое решение. Здесь имеет место жесткое руководство, при котором инициатива должностных лиц подавлена. В такой ситуации имеет место единоличное принятие решения.

2. Сильное преобладание руководителя. Руководитель выслушивает мнения должностных лиц, оценивает их и приспособливает их к своей точке зрения. Участники принятия управленческого решения высказываются и прислушиваются друг к другу.

3. Оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером. Руководитель дает возможность участникам группы аргументировать свою точку зрения активным участникам обсуждения проблемы. В этом случае отсутствуют конфликты при обсуждении проблемы.

4. Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером. В таких условиях в процессе принятия решения проявляется тенденция подчиненных вмешиваться в обсуждение проблемы. Выразителем мнения группы становится неформальный лидер, который часто пытается навязать свою точку зрения по поводу принимаемого решения. Данной ситуации более всего соответствует либеральный стиль управления»².

В процессе подготовки и принятия управленческого решения в органах внутренних дел характерно изменение соотношения меры единоначалия (индивидуального выбора) и коллегиальности (группового выбора). В зависимости от того, как изменяются пропорции между ними, меняется характер взаимодействия руководителя с подчиненными. В связи с тем, как руководитель в ходе принятия и реализации управленческого решения взаимодействует с коллективом, следует выделять реальную структуру управленческих решений.

С точки зрения представлений современных ученых, можно выделять пять основных уровней организации управленческих решений – авторитарный, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный и метаколлегиальный. Данные уровни, по нашему мнению, можно отнести и к системе органов внутренних дел. Каждый из них включает конкретные формы,

¹ Маслова Е.Л. Психология принятия управленческих решений // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 1. С. 26-33.

² Китов А.И. Психология управления. – М.: Академия МВД России, 1979.

виды, типы управленческих решений, а вся их совокупность охватывает огромный диапазон реально существующих управленческих решений.

На авторитарном уровне управленческие решения осуществляются руководителем без взаимодействия с сотрудниками в индивидуальной форме, при этом руководитель дистанцируется от коллектива, не учитывая позиции, интересы, мнения сотрудников. На автономном уровне управленческие решения также реализуются в индивидуальной форме, однако отличаются от авторитарных по своему психологическому содержанию. Руководитель стремится к учету мнений подчиненных, однако аспект коллегиальности входит в данный тип управленческих решений несколько опосредованно – через осознание руководителем своей принадлежности к группе, через установку на необходимость соблюдения ее интересов и целей. По своим механизмам данные управленческие решения индивидуальны, реализуются автономно – «единолично», но по своим основным факторам они межличностны, поскольку вырабатывающий их субъект является реальным членом группы и носителем ее общегрупповых интересов, ценностей, норм.

Локально-коллегиальный уровень управленческих решений предполагает то, что руководитель привлекает сотрудников к процессу выработки управленческого решения, поэтому они приобретают коллегиальный характер. Однако в управленческие решения включается не весь коллектив, а лишь его часть и руководитель сохраняет доминирующий статус, и они осуществляются как иерархически организованные. Особенности межличностного взаимодействия в ходе выработки таких управленческих решений могут быть очень разными, но в любом случае сохраняется их основная особенность – непосредственно-совместный характер подготовки решений при ведущей роли принципа единоначалия в их окончательном принятии.

Интегративно-коллегиальный уровень управленческих решений заключается в том, что в процесс их подготовки и принятия нормативно включается весь коллектив. Они, следовательно, уже являются общим результатом всех членов коллектива. Различают две разновидности таких управленческих решений: в первой из них вся группа реально включается в данную процедуру, при этом решение вырабатывается в условиях непосредственного контакта всех членов группы; во второй – в процесс решения актуально включаются лишь некоторые представители тех или иных организационных подструктур организации.

Метаколлегиальный уровень предполагает то, что руководитель, являясь иерархически высшим лицом, одновременно и обязательно включается в некоторую более общую структуру управления, выступая «носителем» интересов управляемой им организации.

Таким образом, рассмотренные выше уровни управленческих решений различаются по ряду важных психологических параметров, к которым относятся: численность и состав лиц, принимающих решение; соотношение в их подготовке и принятии иерархического и координационного принципов; форма

организации коллектива; степень регламентированности и степень полноты опоры на институциональные средства формальной структуры организации; адекватность объективным управленческим ситуациям; процедура организации и функциональной направленности; функциональная роль в них механизмов индивидуального и группового выбора и др.

Е.Л. Маслова считает важным, проводя анализ управленческих решений, «рассматривать специфику мышления сотрудников, при этом отмечая, что руководители, имеющие опыт работы, направлены на создание благоприятной психологической атмосферы. У подчиненных не должна вызывать сомнения обоснованность управленческих решений, принимаемых руководителем, т.е. учет им всей совокупности факторов и условий»¹.

Процессы управленческих решений в органах внутренних дел включают сложную систему межличностного плана – факторы субъектные и межсубъектные. Данные факторы проявляются в том, что управленческие решения принимаются руководителем, а реализуются – подчиненными; управленческие решения по информационному содержанию выступают «каналами» передачи и получения информации; система социальных отношений в коллективе влияет на процессы управленческих решений, поскольку регулирует поведение участников процедур их коллегиальной выработки.

Деятельностные характеристики процессов управленческих решений обусловлены статусом руководителя органов внутренних дел. Принимаемые им управленческие решения, с одной стороны, должны быть направлены на цели, задачи управляемой им структуры, отражать интересы его подчиненных. С другой стороны, руководитель обязан реализовывать в управленческих решениях и нормативно накладываемые ограничения, требования и предписания вышестоящих органов. Эта двойственность может выступать источником феномена несовпадения, трудностью реализации процессов управленческих решений.

Особенностью управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел является то, что руководителю необходимо одновременно, синхронизированно принимать ряд управленческих решений, поэтому одно управленческое решение зависит, с одной стороны, от общедеятельностных задач, с другой – от параллельно принимаемых решений, что придает им «совмещенный», полипроцессуальный характер.

Личностные качества сотрудников органов внутренних дел, определяющиеся как система его психофизиологических, морально-этических качеств (свойств), включающих уровень развития психических функций, способности, темперамент, эмоциональные и волевые качества, мировоззрение, черты характера и многое другое, оказывают влияние на реализацию управленческих решений. Распределим их в следующие группы:

¹ Маслова Е.Л. Психология принятия управленческих решений // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 1. С. 26-33.

- психобиологические, включающие пол, возраст, состояние здоровья (физического и психического);
- психофизиологические, включающие свойства нервной системы (темперамент), ментальные характеристики, общий уровень тревожности;
- когнитивные, включающие особенности познавательных процессов, таких как восприятие, внимание, мышление, память, воображение;
- мотивационные, включающие общую направленность личности, доминирующие потребности и мотивационные тенденции;
- социально-психологические, включающие коммуникативные навыки, тип личности, предпочитаемые социальные роли.

Таким образом, на основе психологического содержания управленческих решений в органах внутренних дел О.Н. Новокшанов сформулировал универсальный набор качеств-критериев, интегрально характеризующих личностные качества сотрудника правоохранительных органов, его профессионализм, эффективность реализации в деятельности профессиональных знаний, умений и навыков, его способность осуществлять деятельность в условиях воздействия неблагоприятных факторов. К таким качествам-критериям он относит следующие:

- скорость и глубину понимания поставленной задачи;
- умение адекватно оценивать обстановку (поставленную задачу, установленные средства и методы ее решения, конкретную оперативную ситуацию);
- обладание знаниями, умениями и навыками выработки и принятия управленческих решений;
- обладание специальными знаниями, умениями и навыками;
- способность принимать решения в нестандартных (внештатных) ситуациях (например, в условиях неполной информации, ограниченного времени);
- упорство и настойчивость в достижении цели;
- стремление исполнять поставленные задачи в срок;
- способность к сотрудничеству и партнерству, в общем – к эффективному взаимодействию;
- способность к мобилизации усилий на решение конкретной задачи;
- конкретность и последовательность действий при решении задачи;
- умение разделять личное и служебное, важное и неважное, срочное и несрочное, в общем – умение расставлять приоритеты и определять первоочередные направления деятельности;
- умение эффективно организовывать свое личное и рабочее время;
- умение распределять свои силы в зависимости от приоритета той или иной задачи в течение рабочего дня (определенного периода времени);
- способность эффективно выполнять служебные обязанности в особых условиях, прежде всего – в ситуациях, сопряженных с риском для жизни и здоровья;
- способность признавать собственные ошибки и умение исправлять их;

- способность ставить общественные интересы выше личных;
- инициативность, творческий подход;
- умение работать с отдельными людьми, коллективами;
- способность и умение руководить и подчиняться, учиться и передавать знания, накопленный опыт, традиции¹.

В наиболее общем и схематизированном виде рассмотрим основные процессы личности субъекта управления при принятии управленческих решений: когнитивные (познавательные), регулятивные, коммуникативные, эмоционально-волевые, сочетание которых обеспечивает психологическую специфику управленческой деятельности.

Осуществляя принятие управленческого решения, руководитель активно использует возможности когнитивных (познавательных) процессов: ощущения, восприятия, внимания, воображения, памяти, мышления, которые направлены на прием, переработку, хранение информации из внешней среды, ориентировку в ней. Так, первичную информацию о возникшей ситуации руководитель получает с помощью ощущения, формирует в образы восприятия. Концентрация психической активности на определенной задаче осуществляется с помощью внимания, в свою очередь, прогнозирование возможных результатов управленческого решения основано на воображении. Сохранение информации обеспечивается благодаря памяти, а мышление способствует решению поставленных задач. При принятии управленческих решений обозначенные когнитивные процессы взаимосвязаны, вместе с тем определенные их стороны и механизмы доминируют в большей или меньшей степени.

Объективная необходимость регулятивных процессов связана с тем, что наличие только когнитивных процессов недостаточно для процессов разработки, принятия и реализации управленческого решения. Важное значение имеют регулятивные процессы, к которым относятся целеобразование, планирование, прогнозирование, антиципация, непосредственно принятие решения, самоконтроль, самопрограммирование, коррекция. Совокупность этих процессов и составляет целостный цикл организации управленческой деятельности – от формирования цели до коррекции результатов.

Наряду с когнитивными и регулятивными процессами большую роль при принятии управленческих решений и их реализации играют коммуникативные процессы, которые осуществляются в различных формах (общение, приказы, распоряжения, отчеты и др.). Формы коммуникативного процесса основываются на определенных психологических особенностях, возникающих в процессах взаимодействия субъекта и объекта управления, каждая из которых имеет свою «сферу действия» и свои специфические закономерности. От того, насколько полно и грамотно психологические закономерности учитываются при принятии и реализации управленческих решений, во многом зависит их эффективность.

¹ Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.

Эмоциональные переживания, определяя уровень активности человека и результативность выполняемой им деятельности, тесно взаимосвязаны с поведением, практической деятельностью. Так, при принятии и реализации управленческих решений эмоциональное состояние как субъекта, так и объекта управления оказывает влияние на выполняемую деятельность, с другой стороны, деятельность влияет на эмоциональное состояние, вызывает те или иные эмоции.

Эмоциональные процессы неразрывно связаны с другой категорией психических процессов – волевыми процессами, которые выражаются в волевых действиях, предваряемых осознанием цели и средств. В своей законченной форме волевые процессы являются сознательными действиями, осуществляемыми руководителем или сотрудником в соответствии с обдуманном намерением по намеченному плану при принятии и реализации управленческих решений.

Таким образом, важнейшими феноменами процессов управленческих решений в органах внутренних дел выступают их психологические компоненты, включающие как личностные особенности субъекта управления, принимающего управленческое решение, так и индивидуально-психологические особенности объекта управления.

2.5. Условия повышения качества и эффективности управленческих решений в органах внутренних дел

Среди организационно-правовых средств повышения управленческой деятельности органов внутренних дел значительная роль принадлежит оценке качества и эффективности управленческих решений. По мнению А.П. Коренева, использование данной оценки помогает субъекту управления получать «относительно объективную характеристику количества и качества работы, что позволяет использовать средства управленческого воздействия, стимулирующие результативность деятельности, то есть оценку можно рассматривать как один из факторов оптимизации управленческих процессов. В этом смысле оценка выступает также и как элемент контроля за содержанием и результатами деятельности органов внутренних дел»¹.

Обращаясь к современным научным исследованиям по теории управления, следует отметить, что к числу категорий, характеризующих свойства управленческих решений, исследователи относят их качество и эффективность. В энциклопедическом словаре отмечается, что качество – это «категория, вы-

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. д.ю.н., проф. А.П. Коренева. – М.: Московская академия МВД России, Щит-М, 2001. – 396 с.

ражающая характеристики объекта, благодаря которым он является именно таким, а не другим»¹.

С середины XX в. понятие качества стало применяться к управлению, организации, труду, руководителям, специалистам. В управлении под качеством понимается характеристика соответствия поведения системы управления конкретной ситуации, степень выживаемости организации в быстро меняющейся внутренней и внешней среде. В последнем десятилетии XX в. особую актуальность приобрел вопрос о качестве принимаемых управленческих решений и необходимости его повышения, что актуально и для органов внутренних дел. При этом ученые и практические работники понимают под категорией «качество управленческих решений» некий эталон, которому принимаемые управленческие решения должны соответствовать².

Э.М. Смирнов под качеством управленческих решений понимает степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации³.

Р.А. Фатхутдинов считает, что качество управленческого решения представлено совокупностью основных его параметров: степенью риска руководителя, принимающего управленческое решение; показателем энтропии (количественной неупорядоченности информации о проблеме); степенью адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана; вероятностью реализации управленческого решения по показателям качества, затрат и сроков⁴.

Таким образом, под качественной характеристикой управленческих решений в органах внутренних дел мы будем понимать степень соответствия управленческого решения характеру разрешаемых задач функционирования и развития.

А.И. Кравченко, И.О. Тюрина, рассматривая качество управленческих решений, делают вывод: «качество принимаемого решения должно быть прямо пропорционально степени его ответственности и обратно пропорционально степени ошибочности:

$$K_{ур} = \frac{Отв}{Ошб},$$

где $K_{ур}$ – качество управленческого решения,
Отв – степень ответственности этого решения,
Ошб – степень его ошибочности»⁵.

¹ Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М., 2009. С. 654.

² Русаков В.К. Качество управленческих решений: проблемы определения и подходы к его оценке // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 2(22). С. 46-49.

³ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М., 2002.

⁴ Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М., 1999.

⁵ Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. С. 237.

Факторы, которые определяют качество управленческих решений, можно классифицировать по ряду признаков. К числу данных факторов относятся:

- законы объективного мира, которые непосредственно связаны с принятием и реализацией управленческого решения в органах внутренних дел;
- четкая формулировка цели (для чего принимается данное управленческое решение, какие результаты при этом будут достигнуты);
- объём и ценность располагаемой информации, определяемые уровнем профессионализма, опыта;
- время разработки управленческого решения;
- организационные структуры управления, задействованные при принятии управленческого решения;
- формы и методы осуществления управленческого решения;
- методы и методики разработки и реализации решения;
- субъективность оценки варианта выбора решения;
- состояние управляющей и управляемой систем (социально-психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);
- система экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческого решения.

Управленческие решения «определенным образом зависят от субъективных факторов, к которым относятся логика разработки решений, качество оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т.п.»¹.

В своих работах Р.А. Фатхутдинов отмечает «условия, соблюдение которых поможет достичь высокого качества управленческих решений: применение научных подходов; обеспечение качественной информацией лица, принимающего управленческое решение; анализ, прогнозирование, моделирование и экономическое обоснование каждого решения; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сопоставимости вариантов решений, их многовариантности; правовая обоснованность принимаемого решения; автоматизация процессов сбора и обработки информации, разработки и реализации решений; разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного решения; наличие механизма реализации решения»².

Таким образом, качество управленческого решения предполагает способность субъекта управления поддерживать состояние управляемой системы

¹ Квагинидзе В.С., Мансуров А.А., Черкасов А.В. Факторы и принципы, определяющие качество управленческих решений // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № 3. С. 109-112.

² Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М., 1999.

адекватно складывающейся конкретной ситуации, а в случае возникновения критических обстоятельств – обеспечивать ее выживаемость¹.

Следует отметить, что ученые указывают на соотношение понятий «качество управленческого решения» и «эффективность управленческого решения», на их взаимосвязь, но при этом они проводят между ними грань, отмечая, что эффективность – это эффект, соотношенный с каким-то основанием, позволяющий оценивать результаты деятельности организации с позиции степени достижения ею поставленных целей или затрат на единицу продукции (одну какую-либо услугу)².

Применительно к управленческому решению «под эффектом следует понимать результат, который достигается благодаря его исполнению. Если этот эффект соотнести с затратами на его разработку и внедрение, то получится эффективность управленческого решения»³.

Н.А. Ранняя обозначает компоненты системы качества управленческих решений, которые, по нашему мнению, актуальны и в системе органов внутренних дел:

1. Рациональный характер принятия управленческого решения, раскрывающийся через соблюдение логико-методологической рациональности при обосновании цели и выборе альтернативы решения.

Рассмотрим декомпозицию указанной характеристики качества управленческого решения:

1.1. Управленческое решение ориентируется на выполнение миссии организации и соблюдения интересов членов служебного коллектива.

1.2. Непротиворечивость предполагает согласованность данного управленческого решения с ранее принятыми решениями.

1.3. Комплексность управленческого решения определяет необходимость учета закономерностей развития внутренней и внешней среды, относящихся к решаемой проблеме.

1.4. Реальность обуславливает возможность достижения поставленных целей, реально располагаемых ресурсов и времени.

1.5. Рациональное сочетание опыта, интуиции и логического мышления руководителя.

1.6. Управленческое решение основывается на выборе наилучшей альтернативы с точки зрения потенциальной эффективности с учетом существующих ресурсных, организационных и временных ограничений.

2. Свойства управленческого решения, обеспечивающие качество управления процессом реализации принятого управленческого решения.

¹ Русаков В.К. Качество управленческих решений: проблемы определения и подходы к его оценке // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 2(22). С. 46-49.

² Яськов Е.Ф. Теория и практика социального управления: словарь-справочник. – М., 1997.

³ Русаков В.К. Указ. раб. С. 48.

2.1. Наличие механизма реализации решения, предполагающего, что его содержание должно включать разделы, охватывающие организацию, и не содержать положений, которые могут способствовать созданию конфликтов.

2.2. Своевременность принимаемых управленческих решений, определяющаяся скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения, а также готовностью управляемой системы к исполнению принятых решений.

2.3. Конкретность (точность, ясность и лаконичность формулировки).

2.4. Полномочность, решение принимается органом или лицом, имеющим на это право.

2.5. Обязательность исполнения управленческого решения (директивность).

2.6. Жесткость регламентации деятельности подчиненных, рассматриваемая в соответствии с конкретной ситуацией.

3. Свойства управленческого решения, связанные с обеспечением обратной связи, возможностью адекватной оценки и его корректировки.

3.1. Решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных.

3.2. Гибкость решения, то есть возможность изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий.

3.3. Управленческое решение должно предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

Таким образом, «обеспечение высокого качества управленческих решений – проблема комплексная, решение зависит от соблюдения множества условий и учета ряда факторов»¹.

Эффективность управленческого решения является сплавом профессионализма руководителя и его искусства управленца, поскольку принятие управленческого решения является одновременно и наукой, и искусством².

Э.А. Смирнов эффективность управленческих решений подразделяет на следующие виды: организационный, экономический, социальный, технологический, психологический, правовой, экологический, этический и политический. При этом, как отмечает автор, они могут изменяться один за счет другого³.

Выделим факторы, оказывающие влияние на эффективность управленческого решения руководителя органов внутренних дел:

– учет действующего законодательства, ресурсов, необходимых для реализации управленческого решения, степени влияния принимаемого решения на другие сферы и функции организации;

¹ Ранняя Н.А. Определение места рационального обоснования в оценке качества управленческих решений // Успехи современного естествознания. 2005. № 1. С. 57.

² Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979.

³ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.

- располагаемое время;
- понятность проблемы и причинно-следственных связей между ней и ситуацией, в которой принимается управленческое решение;
- наличие правил, определяющих порядок разработки, обсуждения, утверждения, сроки реализации или отмены решения;
- распределение подготовительной работы и возложение персональной ответственности на конкретных лиц;
- занимаемая должность лица, принимающего решение;
- степень риска;
- взаимоотношения в коллективе;
- личностные моменты (эмоции, установки, направленность и др.).

Эффективность каждого управленческого решения зависит от выполнения и соотношения функций управления как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.¹

Система по разработке и принятию эффективных управленческих решений включает несколько этапов:

- определение типа события, выявление его основной причины, если оно носит постоянный характер;
- определение критериев, необходимых для реализации управленческого решения;
- определение «правильности» управленческого решения;
- реализация управленческого решения и выявление ответственных лиц; осуществление «обратной связи путем личного контроля для проверки результатов управленческого решения».

Ю.А. Тагильцева отмечает, что «повышение эффективности управленческих решений имеет большое значение в управлении организацией. Важнейшая роль в успешной реализации решения принадлежит руководителю, который создает предпосылки для эффективной деятельности коллектива, обеспечивает благоприятный психологический климат и регулирует все текущие процессы. Качество реализации решения определяет его эффективность и позволяет сделать вывод о том, насколько удалось достичь поставленной цели. При оценке эффективности управленческих решений необходимо сочетать как экономические, так и социальные аспекты управления. А для повышения эффективности решений необходимо знать и управлять факторами, которые влияют на их реализацию»².

¹ Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2004.

² Тагильцева Ю.А. Концептуальные подходы к повышению эколого-экономической эффективности управленческих решений // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. 2015. № 3(32). С. 129-133.

Для эффективности принятия управленческих решений руководителю органов внутренних дел необходимо обладать соответствующими способностями к управлению. Важнейшие из них: диагностические (позволяют формировать четкое представление о настоящем и будущем организации); творческие (позволяют выработать управленческие решения, адекватные поставленным задачам); организаторские (обеспечивают реализацию управленческих решений).

Управленческое решение может быть эффективным, если оно всесторонне обосновано, когда оно как бы предвидит и учитывает всевозможные повороты событий и принимается с учетом наиболее вероятного исхода. Надлежащее информационное обеспечение – одно из первых и непременных условий выполнения вышеуказанного требования, позволяющее своевременно выявить проблемы и установить причины их возникновения. Также оно дает возможность обосновать цель, пути и средства ее достижения, оперативно регулировать процесс реализации решения.

Кроме того, эффективное управленческое решение должно отвечать требованиям законности, т.е. оно не противоречит действующим государственным и ведомственным нормативным актам, приказам, инструкциям и т.п.

Следующим важнейшим условием эффективности управленческого решения является его полномочность и властность, соблюдение которого придает управленческому решению способность воздействовать на объект управления.

Таким образом, факторы, обуславливающие качество и эффективность управленческих решений, разнообразны и имеют правовой, экономический, организационный, методологический, социально-психологический характер, влияние которых зависит от специфики организации, уровня решения возникших проблем и др. При этом неэффективность и невысокое качество управленческих решений может быть обусловлено и негативным влиянием организационных причин. Среди них можно отметить следующие:

- неэффективная организация коммуникативных связей, помехи, возникающие в ходе передачи информации, ее ненадежность;
- невысокое качество выполнения поставленных задач, причинами которого являются отсутствие процедуры согласования решений, установление неверных сроков, недостаточная конкретизация решений;
- недостаточная степень согласованности интересов различных иерархических уровней, по которым проходит управленческое решение;
- низкая «стандартизация» процессов подготовки и принятия управленческих решений;
- несовершенная система оформления, передачи и контроля за выполнением управленческих решений;
- недостаточная компетентность исполнителей.

По мнению Н.Л. Титовой, О.Н. Балаевой, «отсутствие согласованности, чрезмерная усложненность и в то же время непроработанность процедур принятия управленческих решений может привести как к неоправданному дубли-

рованию работ, выполняемых разными подразделениями, так и к их невыполнению или срыву сроков, к потере или искажению информации, проходящей между подразделениями, к размыванию ответственности и пр.»¹.

В целях совершенствования качества управленческих решений обратимся непосредственно к профессиональной компетентности руководителя органов внутренних дел, прямо влияющей на эффективность и качество решений. К качествам профессиональной компетентности следует отнести способность определять стратегические задачи и приоритеты ведомства; понимать политический контекст и институциональные факторы, присущие органам внутренних дел; управлять организационными изменениями с учетом институциональных, культурных факторов; обеспечивать соблюдение норм и ценностей.

В настоящее время в органах внутренних дел используются различные методы подготовки управленческих решений, которые обеспечивают высокую их оптимальность, соответствуют тенденциям развития общества. Поэтому задача обучения руководящего состава и сотрудников органов внутренних дел эффективным формам и методам управления может быть отнесена и к разработке и принятию научно обоснованных управленческих решений на всех уровнях управления органами внутренних дел. Добиться этого можно в результате глубоко продуманного, комплексного подхода к решению поставленных задач с учетом достижений психологии, права, социологии и других наук для эффективного и качественного принятия управленческих решений.

Таким образом, качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например, своевременностью, адресностью, конкретностью.

Считаем целесообразным выделить ряд аксиом, на которых основывается качество и эффективность управленческих решений в органах внутренних дел:

Аксиома 1. Руководящие должности должны занимать наиболее способные и квалифицированные сотрудники.

Аксиома 2. Чем выше уровень управления, тем более качественными должны быть принимаемые управленческие решения.

Аксиома 3. Чем выше качество управленческого решения, тем выше должна быть его ответственность перед теми, кого это решение касается.

Аксиома 4. Качество управленческого решения и цена допускаемых ошибок повышаются с каждым следующим уровнем управления.

Аксиома 5. Качество управленческого решения должно быть обратно пропорционально количеству и масштабу допускаемых ошибок.

¹ *Титова Н.Л., Балаева О.Н.* Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: схема исследования // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5-6. С. 143-151.

Важнейшим ресурсом руководителя органов внутренних дел является время. Временем как ресурсом располагает каждый руководитель, но результаты его использования различны. Для того чтобы организовать и использовать время наиболее эффективно, при принятии управленческих решений и контроле за их исполнением не следует совершать следующие ошибки:

1. Переносить принятие управленческого решения «на завтра» при возможности это сделать сегодня. Данная ошибка обусловлена нерешительностью, неуверенностью руководителя. Как правило, принятие управленческих решений откладывается в том случае, когда стоящие задачи, проблемы или цели не совсем ясны. В такой ситуации целесообразны письменные формулировки ближайших задач, определение сути проблемы, построение «дерева целей».

2. Стремление принять множество управленческих решений одновременно. Следует распределить управленческие решения по значимости и важности, что позволит сконцентрировать свои усилия на принятии наиболее главных управленческих решений в определенный период времени.

3. Стремление руководителя все управленческие решения принимать самому и контролировать их исполнение, что неизбежно затягивает решение поставленных задач. Необходимо при возможности делегировать полномочия заместителям (сотрудникам), осуществляя итоговый контроль исполнения управленческого решения.

4. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными, что затрудняет решение многих проблем, способствуя возникновению ненужного соперничества. Наиболее эффективное средство борьбы с дублированием функций – наличие четких и детализированных должностных регламентов, увязанных со структурной схемой организации и меняющимися целями ее деятельности.

С целью повышения результативности принятия управленческих решений руководителем органов внутренних дел в управленческой деятельности следует соблюдать следующие правила:

1. Точно определять цель управленческого решения, что является решающим условием.

2. Составлять план достижения цели (ресурсы, исполнители, бюджет времени, содержание дел, затраты и др.).

4. Отказываться от шаблонов, стремиться к усовершенствованию деятельности.

5. Распределять управленческие решения на важные и неважные, срочные и несрочные.

С целью наиболее качественной и эффективной организации процессов управленческих решений в органах внутренних дел предлагается методика «Контроль и оценка исполнения поручений» и алгоритм ее реализации, основанный на планировании и исполнении управленческих решений в органах внутренних дел. Данная методика позволяет формализовать управленческое

решение и, как следствие, осуществить контроль и оценку результатов его исполнения.

Предлагаемая методика включает систему делегирования полномочий, постановку задач, планирование деятельности, определение приоритетности задач, контроль за выполнением и оценку эффективности исполнения (или определение причин неэффективного исполнения поручения).

Учитывая личностные характеристики исполнителей, их возможности профессионального плана, руководитель прогнозирует возможность исполнения тем или иным сотрудником поставленных задач, возможность совершения ошибок, поэтому используя данную методику, возможно предпринять предупредительные меры, чтобы ошибки не были допущены. Полученная информация по результатам данной методики позволит наиболее эффективно решать задачи контроля за исполнением управленческих решений, а также обучения сотрудников умению планировать свою деятельность и нести ответственность за ее результаты.

Алгоритм реализации методики «Контроль и оценка исполнения поручений» включает 3 этапа.

Этап 1 – в начале отчетного периода (неделя, месяц) руководитель заполняет план работы всех сотрудников подразделения соответствующей информацией (Таблица 1 (Приложение 1)). Задачи сотрудникам, отражающиеся в данной таблице, ставятся как в соответствии со всеми имеющимися планами, программами, распоряжениями, концепциями, моделями и др., так и новые, незапланированные ранее. В таблице указываются срок и время исполнения поручения, а также отмечается, кому поручено исполнение. По данному плану работы все сотрудники имеют представление о деятельности всего подразделения на предстоящий период. План работы утверждается руководителем, сотрудники знакомятся с ним. При необходимости корректировки задач, поставленных в плане работы, проводится корректировка плана путем внесения дополнений, изменений (Таблица 2 (Приложение 1)).

Этап 2 – в соответствии с планом работы (Таблица 1 (Приложение 1)) каждый сотрудник подразделения составляет график работы на неделю (Таблица 3 (Приложение 2)). При составлении графика работы на неделю сотрудником указываются задачи, срок и время исполнения, а также что необходимо сделать для поставленной задачи. График работы каждого сотрудника утверждается руководителем подразделения.

Этап 3 – в конце отчетного периода (неделя, месяц) руководитель проводит оценку и анализ эффективности исполнения поставленных задач, их своевременность выполнения или не выполнения. Оценка выполнения отмечается в баллах (1-5). Руководитель заполняет таблицу оценки исполнения поручений на всех сотрудников подразделения (Таблица 4 (Приложение 2)), при этом указывая плановое и фактическое время исполнения задачи, в случае неисполнения задачи – причину. Анализируя данную информацию, руководитель сможет оп-

ределить, какие профессионально значимые качества необходимо развивать сотруднику для наиболее эффективной работы по решению поставленных задач.

Для повышения эффективности принятия управленческих решений руководителю органов внутренних дел необходимо постоянно анализировать свою работу, используемые методы, затраты времени, совершенствуя свои навыки. Самоконтроль развития индивидуальных качеств можно осуществлять с использованием контрольной матрицы «Умение принимать эффективные управленческие решения» (Таблица 5 (Приложение 3)). Руководитель отмечает позиции, наиболее значимые для этого, в графе (В), напротив каждой позиции ставит оценку ее важности по пятибалльной шкале. В графе (И) также по пятибалльной шкале необходимо отразить использование руководителем данного качества в профессиональной деятельности. Сравнив затем между собой графы (В и И), можно определить, на развитие каких качеств следует обратить особое внимание. Анализ результатов данной матрицы поможет совершенствовать управленческую деятельность руководителя и правильно принимать управленческие решения в различных ситуациях.

Таким образом, достижение высокого уровня качества и эффективности управленческих решений в органах внутренних дел, отвечающего современным условиям развития общества, обеспечивается разработкой общетеоретических вопросов и решением комплекса научно-прикладных проблем, что связано с исследованиями основных направлений оптимизации управленческой деятельности. Главной целью эффективного и качественного управленческого решения в органах внутренних дел является обеспечение формирования и функционирования такого состояния управляемой системы, которое в максимальной степени, насколько это возможно, соответствует требованиям внешней среды и наиболее рациональному использованию ресурсов и возможностей внутренней среды.

* * *

Таким образом, во второй главе рассмотрены организация и контроль исполнения управленческих решений в органах внутренних дел, что позволило системно, учитывая междисциплинарный характер, сложность и многоплановость, исходя из структурно-содержательных характеристик, обосновать и структурировать процессы подготовки, принятия и реализации управленческих решений в органах внутренних дел.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги данного исследования, представляется целесообразным систематизировать его основные результаты и сформулировать полученные выводы. При этом следует отметить, что общим результатом проведенного исследования является разработка и реализация интегрированного комплексного подхода, позволившего рассмотреть ряд значимых вопросов, касающихся процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений в органах внутренних дел.

В настоящее время деятельность органов внутренних дел Российской Федерации направлена на укрепление правопорядка, повышение уровня защиты прав и законных интересов личности, усиление роли институтов гражданского общества. Указанные обстоятельства и определяют необходимость должного совершенствования системы управления органов внутренних дел, которая является составной частью государственного управления Российской Федерации. Центральным элементом управления в органах внутренних дел являются управленческие решения, качество и требуемый уровень эффективности которых могут быть достигнуты благодаря теоретическому и методологическому осмыслению вопросов, связанных с их принятием, разработкой и реализацией, что и явилось целью нашего исследования.

Основой исследования выступали правовые, организационные, социологические, психологические закономерности управленческих решений в органах внутренних дел, представляющие возможность внедрения полученных знаний в практику, что в свою очередь отвечает принципу единства научно-методических и организационных подходов к принятию, разработке и реализации управленческих решений во всех звеньях организационно-штатной структуры органов внутренних дел.

Необходимость изучения управленческих решений в органах внутренних дел как единого целостного образования представляет возможность, с одной стороны, учесть важные взаимосвязи в системе управления при принятии, разработке и реализации управленческих решений, с другой стороны – рассмотреть отдельные структурные компоненты управленческих решений, показав роль каждого из них в общем процессе управленческой деятельности.

Управленческие решения в органах внутренних дел на всех уровнях управления являются «стержнем» всей системы управления, ее основным элементом, посредством которого обеспечивается выполнение задач и функций системы органов внутренних дел в целом, определяя ее процессу-

альное и результативное содержание. Управленческие решения направлены на достижение поставленных целей, которые должны быть достигнуты при использовании оптимальных принципов и методов управления имеющимися ресурсами.

Процессы разработки, принятия и реализации управленческих решений в органах внутренних дел выступают решающей детерминантой всей управленческой деятельности. Именно в них наиболее полно и комплексно, объемно и рельефно представлены основные компоненты управления.

Безусловно, каждый из рассмотренных в монографии аспектов управленческих решений в органах внутренних дел раскрыт еще далеко не в полной мере, так как имеет свои особенности, обусловленные спецификой сфер их функционирования и уровня управления, что, в свою очередь, способствует дальнейшим теоретическим и практическим исследованиям по данной актуальной проблематике.

Таким образом, управленческие решения являются составным механизмом системы управления органов внутренних дел, исследование которых определяется объективной ролью, которую они играют в управленческой деятельности, при этом оказывая влияние на множество различных факторов, в том числе политических, правовых, экономических, социальных. Конечным результатом управленческих решений должно быть стремление к достижению главной цели – эффективному функционированию органов внутренних дел, деятельность которых должна отвечать запросам времени, развитию государства и общества в целом.

На наш взгляд, исследование управленческих решений в органах внутренних дел является теоретически важным и практически значимым направлением в современной науке и практике управления в органах внутренних дел.

В дальнейших исследованиях, как нам представляется возможным, следует обратить внимание на особенности принятия и реализации управленческих решений на разных иерархических уровнях управления системы МВД России в инновационной деятельности и в условиях неопределенности и риска.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акулов В.А. Управленческие решения, принимаемые при организации взаимодействия между органами внутренних дел // Вестник Дальневосточного юридического института МВД России. 2005. № 2 (9). С. 59-67.
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез и планирование решений в экономике: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 364 с.
3. Барбакадзе Е.И. Пути совершенствования групповой разработки управленческого решения // Интернаука. 2017. Т. 2. № 3. С. 71-73.
4. Баркалов С.А. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. 2015. № 4. С. 124-129.
5. Белоглазов Д.С. Управленческое решение: сущность и классификация / Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы: сборник статей VI Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. – Пенза, 2017. С. 143-150.
6. Беляева И.Ю. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах): учебное пособие. – М.: КНОРУС. 2014. – 232 с.
7. Большая советская энциклопедия: в 30 т. – М.: Советская энциклопедия, 1976. Т. 26. – 6220 с.
8. Бородавкина Н.Ю. Разработка рациональных управленческих решений: учебное пособие. – Калининград: РГУ им. И. Канта, 2007. – 153 с.
9. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник. – М.: Высшая школа, 2005. – 377 с.
10. Вешнякова С.М. Профессиональное образование: словарь. – М., 1999. – 538 с.
11. Возженикова О.С., Петрова А.С. Психологические проблемы развития управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2014. № 1 (27). С. 140-146.
12. Глазова М.В. Критерии и типы классификации принятия управленческих решений // Сибирский экономический вестник. 2017. № 5. С. 16-20.
13. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело и сервис, 2005. – 544 с.
14. Дульзон А.А. Разработка управленческих решений: учебник. – Томск: Томский политехнический университет, 2009. – 295 с.
15. Здир Я.А. Коллегиальность и единоначалие в управлении органами внутренних дел: лекция. – М., 1972. – 32 с.
16. Иванов Н.Н., Малюткин В.А. Разработка, принятие и организация исполнения управленческих решений в МВД, УВД. – М., 1981.

17. Истомин Е.П. Исследование систем управления: учебник / Е.П. Истомин, В.В. Колычев, А.Г. Соколов. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2012. – 306 с.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2005. – 337 с.
19. Кардашевский В.В. Организация исполнения управленческих решений в ОВД государственными служащими полиции // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 2. С. 121-125.
20. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 164 с.
21. Карпов А.В. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход: монография. – Ярославль: ЯрГУ; – М.: Изд. дом РАО, 2016. – 644 с.
22. Квагинидзе В.С., Мансуров А.А., Черкасов А.В. Факторы и принципы, определяющие качество управленческих решений // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2011. № 3. С. 109-112.
23. Китов А.И. Психология управления: учебник. – М.: Академия МВД СССР, 1979. – 521 с.
24. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Политиздат, 1975. – 271 с.
25. Колесников И.И., Нечевин Д.К. Организация управления горрайлиноорганами внутренних дел: метод. разработка / под ред. А.М. Поповой, В.А. Удовиченко. – М., 1983.
26. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений деятельности: учебное пособие. – Киев, 2000. – 504 с.
27. Корнилович В.А., Холин А.Н. Коммуникативная динамика малой группы: информационное сопровождение управленческих решений (на примере группового ситуационного анализа) // Коммуникология. 2017. Т. 5. № 1. С. 99-110.
28. Костюченко Н.И. Проблемы теории управления и общих функций управления на примере определения понятия «управленческое решение» как общей функции управления // Общество и право. 2015. № 4 (54). С. 319-323.
29. Костюченко Н.И. Проблемы теории управления на примере определения понятия функции «управленческое решение» // Вестник Краснодарского университета МВД России. 2016. № 1 (31). С. 251-255.
30. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – 153 с.
31. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.
32. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: Дело Лтд, 1993. – 192 с.

33. Кузнецова Н.В. История менеджмента: учебное пособие. – Владивосток: Дальневосточный университет, 2006. – 290 с.
34. Кунц Г., О' Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – 302 с.
35. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979. – 276 с.
36. Лебединский Н.П. Планирование – рычаг ускорения. – М.: Экономика, 1986. – 77 с.
37. Леонов А.П. Управление органам внутренних дел: курс лекций: в 2-х т. – Минск, 2009. Т. 1. – 219 с.
38. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. – М.: Дело, 2005. – 393 с.
39. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: ЭКМОС, 2009. – 248 с.
40. Литвак Б.Г. Управленческие решения: учебник. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 512 с.
41. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – 271 с.
42. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2004. – 360 с.
43. Маилян С.С. Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел: опыт системного исследования групповых форм. – М.: Учебно-консультационный центр «ЮрИнфоР», 2000. – 159 с.
44. Маилян С.С., Засыпкин И.В. Актуальные вопросы принятия управленческих решений в органах внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 10. С. 62-65.
45. Мальковская А.О., Соловьева Ю.В. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы // Вестник РАГС. 2008. № 1.
46. Марья Т.Ю. Социально-психологические проблемы коллегиального управления: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Л.: ЛГУ, 1982. – 23 с.
47. Маслова Е.Л. Психология принятия управленческих решений // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 1. С. 26-33.
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. – М.: Дело, 1998. – 672 с.
49. Морозов В.А. Социально-педагогические условия формирования эффективной профессиональной деятельности руководителей ОВД: монография. – Барнаул: БЮИ МВД России, 2012. – 86 с.
50. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. – М., 1989. – 219 с.
51. Новокшанов О.Н. Управление в правоохранительных органах: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 144 с.
52. Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. заслуженного деятеля науки Российской Федерации д.ю.н., проф. А.П. Коренева. – М.: Московская академия МВД России, Щит-М, 2001 г. – 396 с.

53. Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под общ. ред. В.П. Сальникова. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002. – 260 с.

54. Подольская Е.А. Управление социальными процессами: учебное пособие. – Харьков, 2007.

55. Потапова С.А. К вопросу о роли управленческих решений в системе управления органами внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 4 (24). С. 45-48.

56. Ранняя Н.А. Определение места рационального обоснования в оценке качества управленческих решений // Успехи современного естествознания. 2005. № 1. С. 57.

57. Ратушный С.Н. Организационно-правовые вопросы сочетания единоначалия и коллегиальности в организации и деятельности органов внутренних дел: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – Киев, 1992. – 20 с.

58. Ременников В.Б. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2005.

59. Розенфельд А.А. Гносеология комплексного и системного подхода в управлении // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 5 (44). С. 55-59.

60. Русаков В.К. Качество управленческих решений: проблемы определения и подходы к его оценке // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 2(22). С. 46-49.

61. Саймон Г. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. 1993. № 3. С. 16-38.

62. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.

63. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – 362 с.

64. Сосновская Ю.Н. Основы построения систем организационного управления. Органы внутренних дел как социальная правоохранительная система – организация // Вестник Московского университета МВД России. 2014. № 10. С. 288-293.

65. Тагильцева Ю.А. Концептуальные подходы к повышению эколого-экономической эффективности управленческих решений // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. 2015. № 3(32). С. 129-133.

66. Тебекин А.В. Признаковое пространство классификации методов принятия управленческих решений // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2016. № 4. С. 34-39.

67. Титова Н.Л., Балаева О.Н. Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: схема исследования // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5-6. С. 143-151.

68. Тихомиров Ю.А. Управленческие решения: монография. – М., 1972. – 288 с.
69. Горшин Я.В. Классификация управленческих решений в социологической науке // Вопросы науки и образования. 2017. № 5(6). С. 150-152.
70. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы: учебное пособие для вузов. – М.: Хронограф, 1998. – 202 с.
71. Трояновский В.М. Разработка управленческого решения: учебное пособие. – М.: РДЛ, 2003. – 208 с.
72. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М., 2009. – 822 с.
73. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебник. – М., 1999. – 272 с.
74. Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. – Новосибирск: Сибирский институт – филиал РАНХ и ГС, 2012. – 216 с.
75. Филиппов А. Ситуационные центры в образовании // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 1. С. 109-117.
76. Шелякин Н.Д., Миасов С.Г. Формирование и реализация стратегий в системе органов внутренних дел: монография. – М., 2006. – 160 с.
77. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 1999. – 292 с.
78. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2009. – 292 с.
79. Яськов Е.Ф. Теория и практика социального управления: словарь-справочник. – М., 1997. – 153 с.
80. Cole G. A., Kelly P. Management theory and practice. – London: International Thomson Business Press, 2011. – 608 p.
81. Diesing P. Reson in society. Five types of decisions & their social conditions. – Westport: Greenwood press, 1973.
82. Lowin A. Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research // Organizational Behavior and Human Performance. 1968. № 3. P. 68-106.
83. Pattanaik P.K. Strategy & group choice. – Amsterdam: North-Hollarnnd Publ. Co. 1978. P. 68.
84. Pearce J.A., Robinson R.B. Management. – Canada: McGraw-Hill Ryerson, Limited, 1989. – 773 p.
85. Tailor M. The theory of collective decision-making. When preference orderings are lexicographic. – Brussels, 1970.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Методика «Контроль и оценка исполнения поручений»

Таблица 1

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель
подразделения)

ПЛАН

работы _____
(наименование подразделения)
на период с _____ по _____

№ п/п	Наименование задачи	Срок и время исполнения	Кому поручено
1	2	3	4

Таблица 2

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель
подразделения)

Внесение изменений в ПЛАН

работы _____
(наименование подразделения)
на период с _____ по _____

№ п/п	Наименование задачи	Срок и время исполнения	Кому поручено
1	2	3	4

Приложение 2

Таблица 3

УТВЕРЖДАЮ

(руководитель
подразделения)

ГРАФИК

работы _____
(специальное звание сотрудника, ФИО, должность)
на период с _____ по _____

№ п/п	Наименование задачи	Срок и время исполнения	Что необходимо
1	2	3	4

Таблица 4

Оценка исполнения поручений

(наименование подразделения)
на период с _____ по _____

№ п/п	Кому поручено	Наименование задачи	Плановое время исполнения	Фактическое время исполнения	Неисполнение задачи (причина)	Оценка выполнения (в баллах)
1	2	3	4	5	6	7

Приложение 3

Таблица 5

Контрольная матрица «Умение принимать эффективные управленческие решения»

№ п/п	Перечень качеств	В	И
1	2	3	4
1	Способность правильно формулировать цели		
2	Личная организованность		
3	Психологическая готовность к работе		
4	Приверженность системному подходу		
5	Умение эффективно распределять время		
6	Умение сосредоточиться на главном		
7	Умение работать с новой информацией		
8	Умение делегировать полномочия		
9	Умение мотивировать подчиненных		
10	Умение реализовывать стратегические управленческие решения		
11	Умение оценивать важность принятия управленческих решений		
12	Умение корректировать управленческие решения		
13	Самоконтроль при доведении управленческого решения до исполнителя		
14	Самоконтроль личной работоспособности		
15	Самоконтроль наиболее важных управленческих решений		

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Амельчаков Игорь Филиппович,
кандидат юридических наук, доцент;
Голева Татьяна Викторовна,
кандидат социологических наук

**Управленческие решения в органах внутренних дел:
теоретические и методологические аспекты**

Монография

Редактор
Комп. верстка

О.Н. Пендюрина
И.Ю. Чернышева

Подписано в печать 2018, 6,5 уч.-изд. л., бумага офсетная, печать трафаретная.
Тираж 47 экз. Заказ № 87

Отпечатано в отделении полиграфической и оперативной печати
Белгородского юридического института МВД России имени И.Д. Путилина
г. Белгород, ул. Горького, 71

ISBN 978-5-91776-238-8

