

Тема 2. Управленческие решения в сфере обеспечения общественного порядка и безопасности

Вопрос 1. Понятие и признаки управленческого решения, его место в управленческом цикле

Рассмотрим ключевые термины и определения, без которых последующее освещение вопросов станет затруднительным:

В процессе управления принято выделять его относительно самостоятельные элементы, которые определяют следующие **характеристики управленческой деятельности**:

для чего выполняется процесс управления;

что явилось причиной возникновения процесса управления;

на что он направлен (адресность);

какой вид воздействия вырабатывается в процессе управления.

К основным элементам процесса управления относятся: цель, ситуация, проблема, решение.

Логическая взаимосвязь этих элементов представлена на рис. 1.

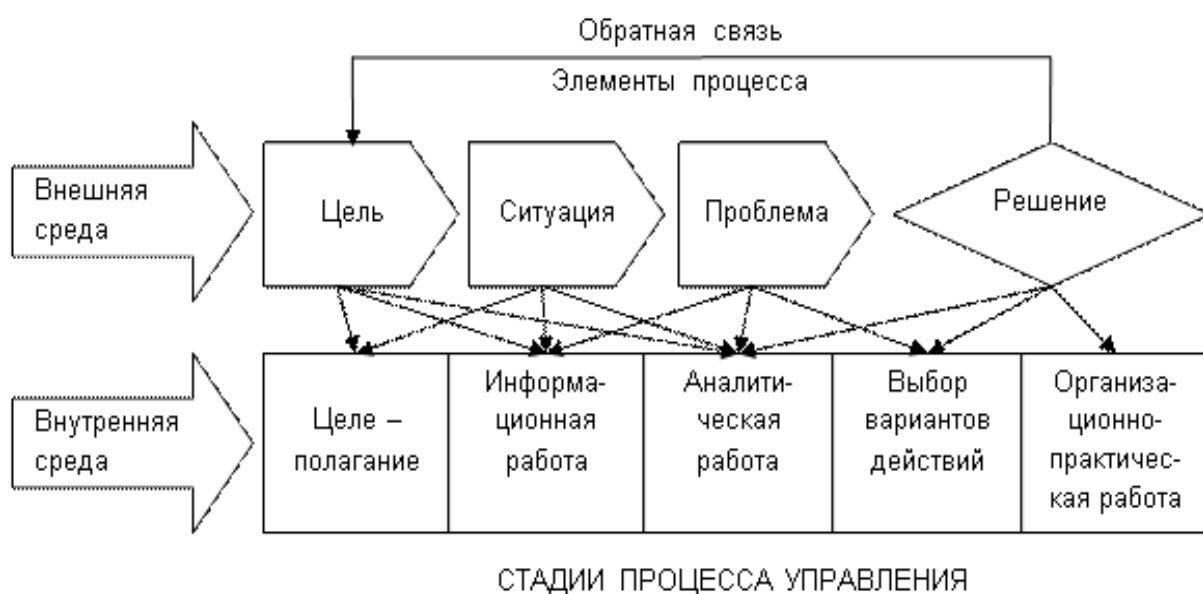


Рис. 1. Процесс управления

Цель определяет смысл выполнения процесса управления. Процессы реализуются для достижения цели. Процесс управления – это всегда целенаправленная деятельность участников. Следовательно, каждый процесс управления совершается для достижения какой-то определенной цели. Поэтому процесс управления предусматривает выяснение или постановку цели, ради которой он будет выполняться.

Каждому из процессов управления присуща своя цель. Цели в процессе управления должны иметь операционный характер и преобразовываться в конкретные задачи и рабочие задания. Для каждой управленческой ситуации они являются ориентиром для концентрации необходимых ресурсов.

Ситуация в процессе управления возникает в результате появления отклонений в деятельности управляемого объекта или влияния на факторы внешней среды, в которой работает организация.

Ситуация – это определенное возмущение, которое является причиной возникновения процессов управления. Ситуация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на организацию. Например, резкое осложнение криминогенной обстановки на территории обслуживания конкретного ОВД (рост числа преступлений, совершенных в общественных местах либо в состоянии алкогольного опьянения, и т. п.) вынуждает ОВД вырабатывать организационно-правовые меры, устраняющие негативные тенденции (перераспределять выставление нарядов милиции, привлекать дополнительные силы и средства, ставить вопрос перед местными органами власти об ограничении реализации спиртного в ночное время и др.). Сложность и сфера воздействия ситуации является причиной постоянных и периодических процессов управления.

Ситуации в процессе управления создают проблемы, которые должны быть разрешены управленческим персоналом (руководителями).

Проблема – это необходимость обоснования и выбора определенной позиции в разрешении возникшей ситуации. Проблема предполагает выяснение основных противоречий между условиями работы организации, вызванными появлением ситуации, и условиями, требующимися для достижения организацией своих целей. Выявление характера управленческой ситуации позволяет определить возможные направления деятельности руководителя по устранению возникших отклонений по достижению поставленной цели. Воздействие на конкретную ситуацию осуществляется через решение. Решение – это заключительный элемент в процессе управления.

Решение предусматривает выбор наиболее эффективного варианта воздействия на возникшую ситуацию, выбор конкретных средств и способов, разработку конкретных управленческих процедур осуществления процесса управления. Именно этот элемент приводит в действие человеческие, материальные и финансовые ресурсы. От того, какое будет принято решение, зависит эффективность выработанной управленческой реакции на воздействие, оказываемое возникшей ситуацией.

Для более полного понимания понятия управленческого решения необходимо учитывать, что, несмотря на универсальность решений, принимаемых в процессе управления любой организацией, в т. ч. ОВД либо его подразделением, оно существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни. Такое различие можно проследить на примере выделения следующих критериев.

1. По цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных интересов и потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации и государственных, общественных интересов.

2. По масштабу и последствиям. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Руководитель же выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.

3. По разделению труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (управленческие работники) заняты решением возникающих проблем, разработкой и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

4. По профессиональной основе. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями, опытом и навыками и занимающий соответствующую должность, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

ОВД принимается и реализуется множество управленческих решений. Как уже было сказано, они являются важным организационным фактором, обеспечивающим эффективное использование сил и средств ОВД в борьбе с преступностью и обеспечении общественного порядка.

Общее понятие управленческого решения и основные подходы к его принятию в системе ОВД изложены в приложении 1 к *Инструкции об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел*

Республики Беларусь, утвержденной приказом МВД от 25.10.2010 № 335 (далее – Инструкция № 335), в соответствии с которым **под управленческим решением следует понимать** основанный на законах и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки нормативный акт соответствующего субъекта управления, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц, содержащий постановку целей, обоснование средств их достижения, принятый в установленном порядке и направленный на обеспечение организационной устойчивости и совершенствование деятельности ОВД в борьбе с преступностью и по охране общественного порядка.

Исходя из научно обоснованной методологии, применительно к системе ОВД можно выделить следующие **основные признаки управленческого решения**.

1. В основе управленческого решения лежит новая цель либо задача с обязательным указанием средств их достижения. Для ОВД в качестве такой цели или задачи выступает, прежде всего, необходимость преодоления негативных тенденций в динамике криминогенной обстановки, устранения причин и условий, им способствующих, а также повышение эффективности принимаемых мер по борьбе с преступностью и охране общественного порядка и т. п.

2. Наличие выбора. В данном контексте выбор должен быть сознательным, то есть основанным на мыслительном процессе. Инстинктивный акт или необдуманное, импульсивное действие не являются управленческим решением. При этом выбор должен быть ориентирован на одну или несколько целей и завершаться целенаправленными действиями по их достижению. Для ОВД наличие выбора обусловлено многообразием форм и методов служебной деятельности, оптимальное сочетание которых в конечном итоге позволяет достичь определенных целей.

3. Директивность и общеобязательность. Управленческое решение в самой концентрированной и определенной форме содержит в себе «заряд» управляющего воздействия, выражает главное во взаимоотношениях иерархически соподчиненных субъектов, субъектов и объектов. В этой связи оно не может восприниматься альтернативно, с предоставлением права и возможности оценивать обязательность или необязательность его восприятия и исполнения. Властность проявляется главным образом в одностороннем принятии управленческого решения, которое поэтому не может быть договором сторон. При этом исполнение решения гарантируется, а при необходимости обеспечивается мерами принуждения.

4. **Управленческие решения принимаются соответствующими субъектами управления.** В системе ОВД субъектами подготовки и принятия управленческих решений являются руководители ОВД и их структурных подразделений, штабные подразделения, а также уполномоченные на то должностные лица профильных служб.

5. Управленческие решения разрабатываются и принимаются **на основе анализа и оценки** необходимой информации, субъект управления выбирает **оптимальный вариант решения**, наиболее приемлемый в данной ситуации в настоящее время.

6. Управленческие решения **принимаются в установленном порядке**, регламентированном ведомственными нормативными правовыми актами. Наряду с *Инструкцией № 335*, к таким нормативным правовым актам, к примеру, также можно отнести *приказы МВД от 29.04.2013 № 169 «Об организации работы по проведению проверок состояния готовности органов внутренних дел Республики Беларусь, организаций и подразделений, входящих в их систему, к выполнению особых уставных задач, возложенных на указанные органы, организации и подразделения законодательными актами Республики Беларусь»* (в части выработки предложений по результатам проверок служебной деятельности ОВД) и *от 20.11.2013 № 505 «О порядке подготовки и проведения заседаний коллегий и оперативных совещаний в органах внутренних дел Республики Беларусь»* (в части подготовки решений коллегий и оперативных совещаний) и др.

7. Управленческое решение **влечет возникновение, изменение или прекращение управленческих отношений.**

Одной из характерных черт исследований, относящихся к вопросам управленческих решений, является их **междисциплинарный характер**, объединение различных, а иногда и далеких по своему предмету областей науки. В разработке теории принятия решений участвуют философы и математики, психологи и социологи, экономисты и юристы. Это вполне естественно, так как управленческое решение – комплексное явление и для понимания его сущности необходимо рассмотреть все его основные аспекты.

Психологический. Его особенность заключается в том, что он рассматривает решение, прежде всего, как **логико-мыслительный акт**, то есть под управленческим решением понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение определенной проблемы. При этом исследуются особенности поведения человека или группы людей в ситуации выбора.

Информационный. Этот аспект подчеркивает **информационную природу принятия решений**. Процесс принятия решения в этом случае рассматривается как процесс преобразования исходной информации в

информацию управленческого решения, а само решение трактуется как информация, специально собранная, проанализированная и переработанная субъектом управления. Основная роль при этом отводится информационным технологиям и системам поддержки принятия решений.

Юридический. В данном случае главное внимание уделяется **правовой стороне принятия решения** – его правомочности, полномочности и юридическим последствиям. Управленческое решение при этом рассматривается, прежде всего, как организационно-правовой акт, принятый субъектом управления в установленном порядке и соответствующим образом оформленный. Важное значение при этом придается вопросам юридической ответственности лиц, принимающих решения.

Организационный. Этот подход подчеркивает особенность управленческого решения как **акта организационных изменений**. В этом случае управленческое решение определяется как один из моментов **волевого действия руководителя**, состоящий в выборе цели действия и средств ее достижения и организующий практическую деятельность субъектов управления. Наиболее существенная роль при этом отводится проблемам организации и контроля исполнения решений.

Эти различные подходы концентрируют внимание на каком-то одном, пусть и важном, аспекте управленческого решения, но не дают полного представления о нем. И только их объединение позволяет понять сущность такого сложного процесса как принятие решений.

Обобщив изложенное, можно сделать вывод, что **управленческое решение в широком смысле этого слова** – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Понимание характера управленческих решений зависит, прежде всего, от точки зрения на место и роль процесса принятия решений в системе управления. С позиций системного анализа процесс управления является, в сущности, процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития.

Принятие решения является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Подобно процессу коммуникации, принятие решений отражается во всех аспектах управления. Обмен информацией и принятие решений являются также составной частью любой из общих функций управления (рис. 2).

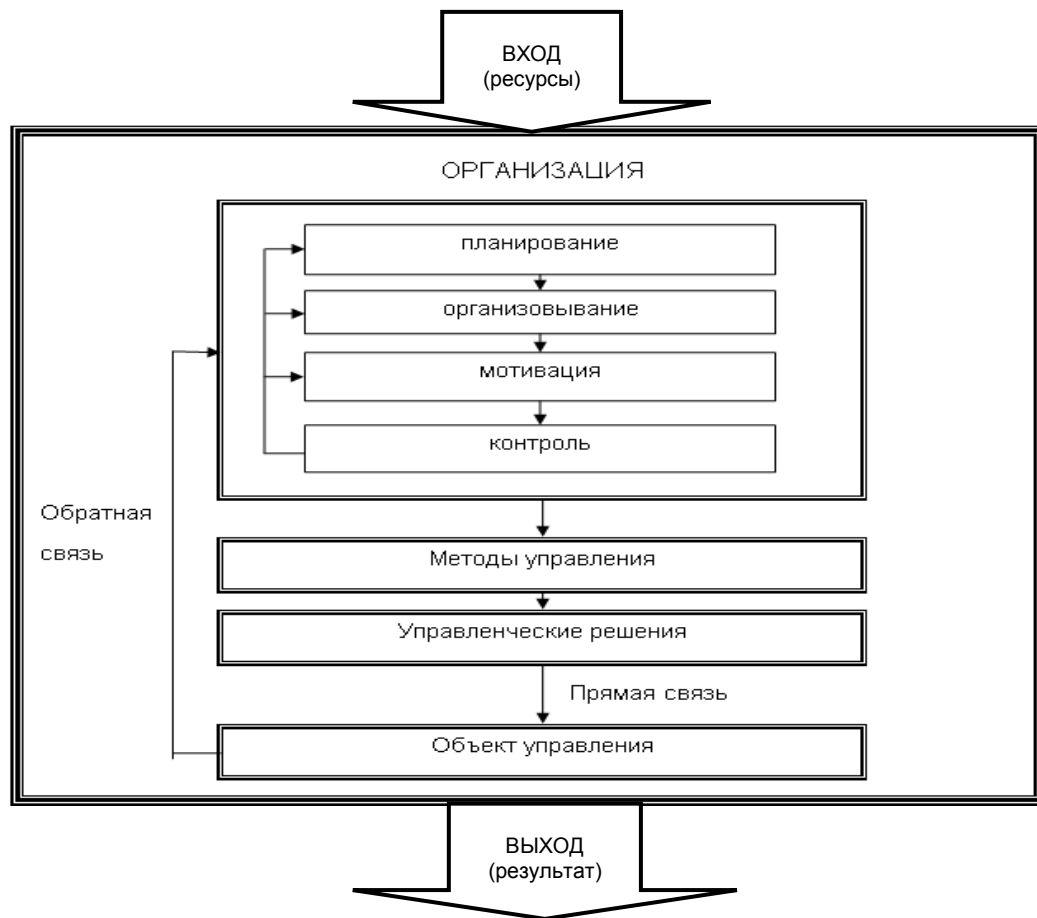


Рис. 2. Место управленческих решений в системе управления

Таким образом, **управленческое решение находится в центре управленческого цикла и определяет общие цели и задачи, пронизывает все управленческие функции** от начала и до завершения управленческого цикла. При этом общее управленческое решение поддерживается частными и локальными решениями в ходе организации, корректировки и координации действий исполнителей, контроля и оценки конечных результатов деятельности.

В управленческих решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе управления. Через них преломляются цели, интересы, связи, ресурсы и т. д. Именно поэтому решения являются центральным элементом управления.

Характеризуя **полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей**, легко заметить, что

он, в конечном счете, представлен в виде трех элементов управления – **подготовки, принятия и реализации управленческих решений.**

Вопрос 2. Основные требования, предъявляемые к управленческому решению, условия его эффективности

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Как уже говорилось выше, подготовка и принятие управленческого решения является самой ответственной стадией управленческого цикла. От того, насколько правильно осознал субъект управления цель и средства ее достижения, насколько точно рассчитал во времени, пространстве и с точки зрения ресурсных затрат возможности осуществления этой цели, зависит успех всего управленческого цикла.

При этом необходимо учитывать, что решение становится действительно глубоким и всесторонне обоснованным, когда оно опирается на общественное мнение, коллективный опыт и знания. Это – одно из важнейших условий. К примеру, во многих случаях при подготовке решений используются мнения граждан, высказанные в письмах, жалобах, предложениях, материалы печати, опросы путем анкетирования, личные наблюдения, беседы с сотрудниками, населением и др. Причем следует учитывать не только прямые следствия управленческих решений, но и косвенные последствия их реализации.

В составе основных свойств, определяющих качество управленческих решений, выделяют следующие.

1. Обоснованность.

Данное требование обязывает должностных лиц ОВД, принимающих решения, соблюдать действующее законодательство и положения действующих нормативных правовых актов. Действия управленческого решения не должны выходить за рамки правового поля.

Кроме того, управленческое решение должно:

соответствовать объективным закономерностям, действующим в системе управления (закономерностям общественно-исторического развития, в т. ч. социально-психологическим, а также общим закономерностям развития в сложных динамических системах, изучаемых наукой управления);

основываться на анализе полной и достоверной информации, дающей основание для квалифицированного определения целей, задач,

средств и способов решения этих задач (информационная обеспеченность);

быть всесторонним, то есть по возможности максимально учитывающим все стороны рассматриваемого вопроса.

Следует отметить, что соблюдение данного требования достигается, в первую очередь, обеспечением надлежащего уровня контроля со стороны штабных подразделений либо должностных лиц, осуществляющих подготовку управленческих решений, а также развитыми навыками самоконтроля у лиц, принимающих решения.

2. Наличие у лица, принимающего решение, соответствующих полномочий.

На практике реализация указанного требования достигается путем четкого распределения функций управления, в т. ч. посредством разработки должностных инструкций для конкретных подразделений и конкретных должностей. При этом каждый руководитель должен четко знать свое должностное поле.

3. Конкретная целевая и адресная направленность.

Реализуется обозначением в тексте ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется управленческое решение (*к примеру, сложно добиться эффективной реализации управленческого решения, в соответствии с которым предписано «активизировать...», «усилить...», «улучшить ...» и т. д.*), а также конкретных исполнителей соответствующих мероприятий. При этом решение не должно носить половинчатого характера, а иметь направленность на полное решение проблемы.

4. Соответствие формы управленческого решения его содержанию, четкость и ясность изложения.

Данное требование касается организационно-правовой стороны оформления управленческого решения. Основные формы управленческого решения (приказ, распоряжение и т. д.) составляются и заполняются в соответствии с государственным стандартом СТБ 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». При этом текст решения должен быть изложен литературно грамотно (без грамматических, пунктуационных, стилистических, синтаксических ошибок) с использованием юридической терминологии.

5. Согласованность и непротиворечивость.

Единство управления ОВД, фактически осуществляемого специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных

решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер.

То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и руководителями и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый руководитель, принимая решение, так или иначе преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать непротиворечивость внутреннюю и внешнюю.

Под внутренней непротиворечивостью понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения. Непротиворечивость внешняя – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

6. Своевременность.

Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

При этом, если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

7. Реальность.

Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, возможности (в т. ч. ресурсного и материального характера) конкретно взятого ОВД или его подразделения должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

8. Адаптивность.

Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения – адаптивности.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее.

В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем, недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

9. Гибкость по отношению к исполнителям.

В данном случае речь идет о необходимости учета субъективных особенностей исполнителей и избежания навязывания излишне строгих рамок поведения. Во всех случаях наиболее эффективны управленческие решения, оставляющие простор для проявления инициативы и творчества подчиненных. Такие решения воспринимаются исполнителями как проявление доверия к ним. В то же время при оценке этого требования следует, прежде всего, исходить из конкретно сложившейся ситуации, поскольку явно облегченные решения дают отрицательный эффект и могут существенным образом снизить эффективность принимаемых мер.

10. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля.

Указанное требование предполагает реализацию обратной связи в процессе разработки и принятия управленческого решения. Контроль – это необходимая функция управления. В тексте управленческого решения необходимо указывать промежуточные и окончательные сроки контроля реализации необходимых мероприятий с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений, а также предусматривать механизм доведения результатов контроля лицу, принявшему решение или иным должностным лицам.

11. Учет возможных отрицательных последствий.

Реализация любого управленческого решения наряду с положительным эффектом может иметь различного рода отрицательные последствия. В этой связи особое значение необходимо придавать их

прогнозированию и в тексте управленческого решения определять меры по уменьшению их влияния.

12. Наличие возможности обоснованного положительного результата.

Данное требование касается активизации деятельности сотрудников, которые будут разрабатывать или реализовывать управленческое решение. Сотрудник лучше исполняет управленческое решение, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или подразделения. Наличие возможности обоснованного положительного результата также следует отражать в тексте управленческого решения.

Итак, управленческое решение может считаться качественным и, как следствие, эффективным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, т. к. несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

В конечном итоге, решение будет эффективным, если исчерпает проблему полностью или на длительный срок.

Вопрос 3. Общая методология подготовки и принятия управленческих решений

Выработка и принятие управленческого решения, как и весь процесс управления, осуществляется в определенной последовательности и состоит из ряда этапов (стадий). В основе деления этого процесса лежит логика управленческой деятельности.

Для рассмотрения методологии подготовки и принятия управленческого решения в ОВД следует придерживаться трехэтапного разделения.

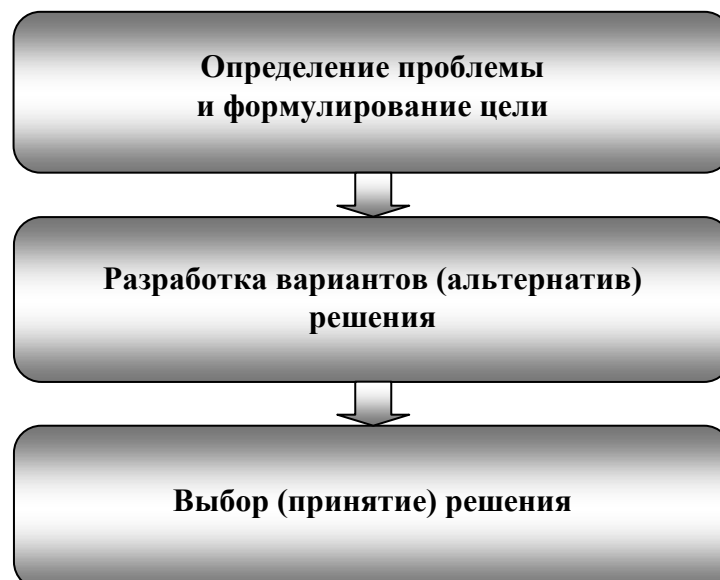


Рис. 3. Этапы процесса подготовки управленческого решения

Цель **первого этапа** – выявление и описание проблемы и проблемной ситуации, **второго этапа** – поиск возможных вариантов решений, на **третьем этапе** производится оценка альтернатив, выбор и обоснование проекта решения.

Для любого руководителя принятие решений не должно являться самоцелью. Главное, что должно заботить руководителя, не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их реализация. Поэтому следует понимать, что управленческое решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс подготовки и принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Более детальное, подробное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, раскрывающая его основные этапы посредством воплощения последовательных конкретных управленческих процедур (рис. 4).

При этом необходимо отметить, что данная схема является идеализированной моделью. Реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, то есть **фактически структура процесса принятия решений во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.**

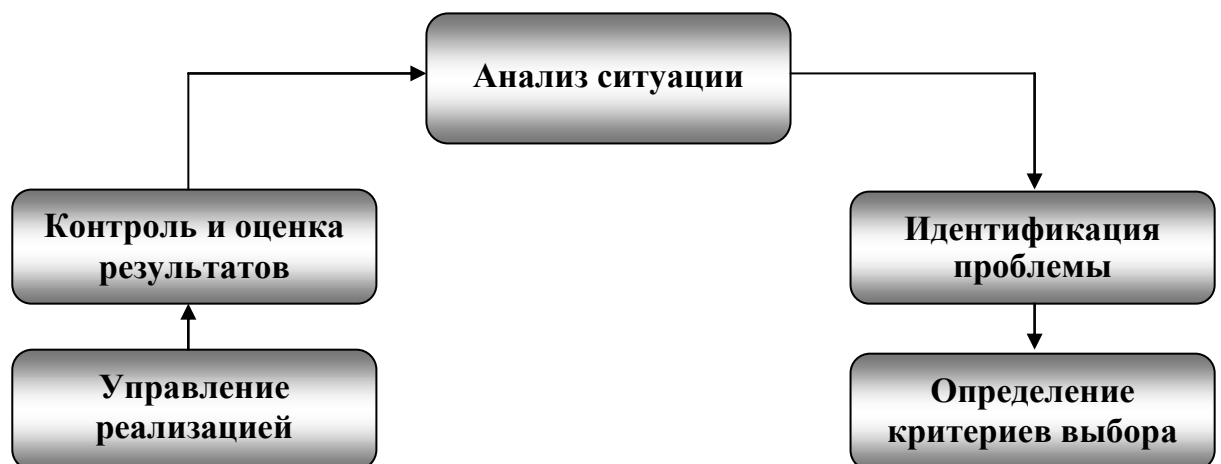




Рис. 4. Схема процесса принятия решения

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур процесса принятия решений.

1. Анализ ситуации.

Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужна информация о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы (а ОВД – это сложная социальная система), то есть наличие управленческой ситуации. Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией. Рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к руководителям и специалистам, которые анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Описание проблемной ситуации содержит две части: характеристику самой проблемы (место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы распространения ее воздействия на работу организации или ее частей) и ситуационных факторов, приведших к появлению проблемы (они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации).

При этом необходимо отметить, что в целом аналитический этап сопутствует всему процессу подготовки и принятия решения, но на различных стадиях он различается по цели и характеру. На данном этапе

анализ информации обеспечивает уточнение и формулирование проблемы, установление причин и возможности ее решения. На его основе не исключено и принятие решения, если представляется возможным путем прямого управляющего воздействия решить проблему, то есть устранить причины, обусловившие сбой в работе.

Это особенно характерно для оперативного управления, когда на основе информации, полученной в ходе непрерывного контроля за оперативной обстановкой при обнаружении отклонений в работе ОВД руководство принимает решение по их устранению.

2. Идентификация проблемы.

Под проблемой в широком смысле слова следует понимать несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному (запланированному).

Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный. Практика показывает, что правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее.

Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня (*к примеру, для ОВД такой проблемой может выступать сохранение на территории обслуживания динамики роста отдельных видов преступлений и т. п.*). В соответствии с другим, как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности (*низкая результативность работы по отдельным направлениям деятельности, установление фактов некачественной работы с подучетными лицами и т. д.*). Объединяя оба эти подхода, под проблемой нужно понимать расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы – весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы и не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов. И доведение этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

На практике первым шагом в диагностировании сложной проблемы является установление ее симптомов. Они могут носить различный характер, к примеру, недостаточный уровень подготовки личного состава и материально-технического обеспечения, высокая текучесть кадров, наличие конфликтных ситуаций и т. д.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде, однако необходимо учитывать, что различные причины могут вызывать сходные организационные проблемы (низкий уровень обеспечения общественного порядка на определенной территории может быть вызван как причинами социально-экономического характера, так и некомплектom личного состава либо недостаточной квалификацией сотрудников). Поэтому руководители должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы и работы в любой организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

3. Определение критериев выбора.

Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Основным же критерием выбора должно выступать соответствие намеченных мер общим задачам, стоящим перед ОВД, и целям принимаемого решения.

4. Разработка альтернатив.

В идеале на основе анализа ситуации и выявленных проблемных вопросов желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

Однако на практике руководители объективно не могут располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Руководители хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден и занимает много времени, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто встречаются ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, то есть возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

5. Выбор альтернативы.

Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, то есть сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации.

Общими признаками при оценке альтернативы являются ее **выполнимость, приемлемость и уязвимость.**

Выполнимость альтернативы – степень трудности ее реализации, оцениваемая необходимыми затратами времени, усилий и ресурсов. Реализация любой альтернативы связана с использованием ресурсов организации. При этом можно выделить альтернативы, которые требуют ресурсы и которые высвобождают их. Например, альтернатива отказа от действий освобождает ресурсы, которые использовались бы в других альтернативах. Такая альтернатива, с точки зрения ресурсов, всегда осуществима. Если для осуществления альтернативы необходимо ресурсов больше, чем имеется в наличии или может быть получено, то данная альтернатива неосуществима.

Оценка выполнимости альтернативы означает выяснение соответствия объема и видов требуемых ресурсов доступным ресурсам или тем, которые могут быть получены.

Приемлемость определяет меру продвижения к целям при выборе данной альтернативы. Это, например, конкретный результат, который мы получим при выборе этой альтернативы. Приемлемость альтернативы – та мера, в которой ее выбор и реализация обеспечивают достижение целей организации. В значительной степени критерии приемлемости зависят от целей конкретного решения. Необходимо оценить влияние выбора конкретной альтернативы на:

техническую спецификацию – увеличение вероятности того, что результат, который дает альтернатива, будет ближе к поставленной цели;

качество – уменьшение возможных погрешностей;

скорость реакции – сокращение времени, в течение которого возможно добиться желаемого результата;

надежность – увеличение вероятности наступления ожидаемых событий;

гибкость – увеличение гибкости действия, с точки зрения либо эффекта, который может быть достигнут, либо скорости изменений, которые могут быть выполнены.

Уязвимость альтернативы указывает меру риска, который мы принимаем, выбирая эту альтернативу. Риск, свойственный любой альтернативе, может быть результатом неспособности лица, принимающего решение, предсказать или оценить:

внутренние результаты выбора альтернативы в пределах организации;

преобладающие условия среды после принятия решения;

реакцию на решение других органов в пределах окружения.

Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора

были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

6. Согласование решения.

В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни сотрудники, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи.

Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы процесса принятия решения совпадают, формирование управленческих решений существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, руководители выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители будут действовать в соответствии с решениями начальников, однако практика далека от идеала и так происходит совсем не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Поэтому руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работникам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т. п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху. Поэтому лучшим способом согласования решения является привлечение работников к процессу его принятия. Разумеется, этот способ не надо абсолютизировать: встречаются ситуации, когда это невозможно или не рационально и руководитель вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства.

7. Управление реализацией.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, то есть предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки плана (программы) реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

8. Контроль и оценка результатов (составная часть организации исполнения управленческого решения).

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, т. к. необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных подразделений. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в «недрах делопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

Следует отметить, что большое значение в повышение качества процесса подготовки управленческого решения и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организационной стороне. Руководитель должен формировать **стимулирующие условия** для эффективной работы коллектива. К этим условиям можно отнести:

создание творческой обстановки при подготовке управленческих решений;

обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;

использование современных информационных технологий;

использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов;

осуществление мониторинга решений и др.

Одной из наиболее распространенных **классификаций методов подготовки и принятия решений** являются:

неформальные методы;

коллективные методы;

количественные методы.

Неформальные методы принятия решений основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В основном неформальные методы базируются на интуиции руководителя.

Преимущество неформальных методов принятия решений состоит том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не исключают выбор ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести руководителя.

Коллективные методы принятия решений – одна из наиболее важных процедур принятия управленческих решений, которая предполагает:

использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решения;

дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений;

согласование противоположных точек зрения;

поиск компромисса.

Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными, например, заседание, совещание, работа в комиссии и т. д.

В качестве примера групповой работы, позволяющей использовать творческие способности и неординарное мышление, более подробно

рассмотрим **метод «мозгового штурма»**, который является одним из наиболее распространенных методов коллективной подготовки управленческих решений. Он применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. В этой ситуации приглашаются наиболее компетентные сотрудники, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

- все высказываются по очереди;
- говорят, лишь когда могут предложить новую идею;
- высказывания не критикуются и не осуждаются;
- все предложения фиксируются.

Основное условие «мозгового штурма» – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются.

При условии удачного выбора участников метод «мозгового штурма» обычно позволяет быстро и правильно решить возникшую проблему.

Также к числу коллективных методов можно **отнести метод Дельфи, кольцевую систему принятия решений** и др., методология реализации которых достаточно подробно рассмотрена в соответствующих изданиях и может быть изучена самостоятельно.

Количественные методы принятия решений основываются на научно-методологическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений путем построения и анализа математических моделей, основанных на использовании математических методов и применении компьютерной техники для обработки больших массивов информации.

Математическое моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа принимаемых решений.

Однако математическое моделирование позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, который используется в модели. Поэтому решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать с точки зрения полноты учтенных факторов и в случае необходимости внести соответствующие коррективы в исходную модель. Наибольший эффект при принятии управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции руководителя и современных математических моделей анализа и синтеза оптимальных управленческих решений.

Кроме отмеченных выше трех групп методов принятия решений, принято различать также способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение. Так, можно указать на следующие способы принятия решений:

рациональный, когда весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат;

административный, когда в рамках полномочий руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям;

интуитивный, когда при принятии решений руководствуются аналогиями, словесными концептуальными ассоциациями, предвидением.

Вопрос 4. Общая характеристика управленческих решений в органах внутренних дел

В условиях большого количества разнохарактерных управленческих решений, принимаемых и реализуемых ОВД, большое практическое значение имеет их классификация.

Применительно к ОВД можно выделить следующие виды управленческих решений.

По целевому назначению – стратегические и тактические решения. При этом необходимо отметить, что цели управления всегда относятся к двум категориям – это развития (или, иначе говоря, совершенствования) и стабилизации (или обеспечения организационной устойчивости).

К **стратегическим управленческим решениям** относятся: планы работы, приказы о задачах ОВД на очередной год, комплексные программы совершенствования деятельности ОВД, комплексные программы совершенствования деятельности ОВД по отдельным проблемам борьбы с преступностью и охраны общественного порядка и т. п.

Тактические решения призваны стабилизировать деятельность органов и подразделений путем своевременного внесения корректив в работу и устранения отклонений от целей стратегических решений. К таким решениям относятся приказы, указания, решения коллегии или оперативного совещания, а также планы, принимаемые в процессе повседневного управления.

По признаку юридических свойств выделяются индивидуальные и нормативные решения.

Индивидуальные решения имеют, можно сказать, разовое назначение, т. е. после реализации они прекращают свое действие. Исполнение предписаний решения нормативного характера в одной ситуации не прекращает его действия в других подобных ситуациях.

Нормативные решения закрепляют основы организации и деятельности ОВД и тем самым обеспечивают их развитие и организационную устойчивость. К ним относятся: положения об органах и подразделениях, инструкции об организации деятельности аппаратов МВД и их подразделений. Такие решения рассчитаны на многократное, долговременное их использование и по своей сущности являются нормативными актами в узком юридическом значении этого слова.

При этом следует иметь в виду, что нормотворческая компетенция различных ОВД неодинакова, ее объем устанавливается в зависимости от места в иерархической системе управления, а также от функций ОВД.

По охвату проблем и задействованных в их решении сил и средств выделяются общие и частные решения.

Общие носят общесистемный, многоцелевой, комплексный характер, охватывают все направления деятельности, все службы и подразделения. При их разработке используется весь имеющийся информационный потенциал ОВД.

Частные решения связаны с выполнением отдельных задач по одной или нескольким проблемам. Разрабатываются они одной или несколькими службами и подразделениями. **К ним относятся решения по вопросам:**

организации и проведения комплексных мероприятий различного масштаба и направленности;

организации охраны общественного порядка и борьбы с преступностью в связи с особыми событиями общественно-политического характера;

анализа различных сторон деятельности ОВД и принятия мер по устранению недостатков в работе;

изучения, обобщения и распространения передового опыта работы;

организации воспитательной и учебно-методической работы с личным составом и укрепления исполнительной дисциплины и законности в деятельности ОВД.

По своей форме такие решения – это, как правило, приказы, указания, планы.

По принадлежности используемых в решении задач борьбы с преступностью и охраны общественного порядка сил и средств решения делятся на **собственные** (ведомственные) и **совместные** (межведомственные).

В первом случае поставленные в этих решениях задачи реализуются собственными силами служб, подразделений ОВД с использованием имеющихся в их распоряжении средств, форм и методов.

Совместные же решения применяются для выполнения стоящих перед ОВД задач, которые в той или иной мере решаются с

использованием сил и возможностей других ведомств, органов, организаций.

Наиболее типичными формами этого вида решений являются комплексные планы профилактики, планы совместных мероприятий по профилактике правонарушений несовершеннолетних, совместные решения коллегии МВД и других государственных органов и общественных организаций.

По признаку «начала – окончания» реализации поставленной задачи выделяются основные (исходные), дополнительные и итоговые решения.

Основные решения являются исходным, начальным пунктом в процессе организации исполнения той или иной задачи, в ряде случаев открывают временные циклы деятельности ОВД (год, полугодие, квартал).

Итоговые решения связаны с моментом завершения определенного периода работы или моментом реализации конкретного управленческого решения, например, приказ об итогах работы за полугодие, об итогах проведения конкретной операции и т. д.

Очень часто в процессе решения одной проблемы возникает необходимость в разработке и принятии нескольких управленческих решений. В этом случае наряду с основным (исходным) и итоговым по данной проблеме решением появляются **дополнительные (промежуточные) решения**. Так, к примеру, при наличии приказа об усилении борьбы с организованной преступностью (основное решение), решение коллегии МВД о ходе выполнения ОВД этого приказа будет являться дополнительным (промежуточным) решением. Итоговым решением по данной проблеме может быть приказ или решение коллегии МВД об итогах выполнения основного решения.

По времени (моменту) реализации поставленных задач выделяются перспективные и текущие (оперативные) решения.

К перспективным решениям относятся планы, комплексные программы, приказы, инструкции, уставы, наставления, регламентирующие те или иные вопросы управленческой деятельности (организацию контроля и проверки исполнения, порядок подготовки и проведения коллегии или оперативного совещания, разработку и принятие управленческих решений и т. д.).

Текущие управленческие решения возникают и реализуются в рамках текущего управления или в определенный в самом решении срок, а также в пределах текущего года. Как правило, эти решения вытекают и связаны с реализацией планов работы ОВД. В то же время необходимость немедленного решения тех или иных задач борьбы с преступностью и охраны общественного порядка, своевременного реагирования на

изменения оперативной обстановки определяет систему оперативного управления, в процессе которого принимается и реализуется большое число управленческих решений. Эти решения могут быть вызваны резким осложнением оперативной обстановки, внезапным или непрекращающимся ростом преступности, ее отдельных видов в масштабе отдельных регионов или населенных пунктов, грубыми нарушениями законности со стороны сотрудников ОВД и т. п.

По форме выражения выделяются устные и письменные управленческие решения.

Наибольшую сложность представляет подготовка письменных управленческих решений, имеющих организационно-распорядительный характер, которые классифицируются на: **нормативные** (приказ по личному составу, положение, указание, инструкция, предписание, решение оперативного совещания) и **ненормативные** (должностная инструкция, функциональные обязанности, план работы).

Приказ – акт субъекта управления, имеющий высшую юридическую силу и регламентирующий организацию и деятельность органов, подразделений, должностных лиц.

Приказы различаются – по общим вопросам и по личному составу. Приказы по общим вопросам могут быть нормативными или индивидуальными решениями. Приказы по личному составу всегда индивидуальны.

Структура приказов по общим вопросам состоит из двух частей: констатирующая и распорядительная.

В первой части излагаются причины, послужившие основанием к изданию приказа, цели и задачи предписываемых действий. Если приказ издается «во исполнение», в констатирующей части указываются наименование директивного указания, дата и его номер. Констатирующая часть приказа может быть опущена, если распорядительная не нуждается в обосновании.

Другой вид письменного решения – **положение** – это нормативный акт, в котором систематизировано излагаются правовые нормы. В них определяются порядок образования, задачи, функции, оргструктура, права, обязанности и организация работы подразделения, а также его руководителя.

Положения могут быть типовыми и индивидуальными. Индивидуальные разрабатываются на основе типовых положений. Типовые положения, как правило, утверждаются вышестоящими органами управления.

Обычно структура положения состоит из следующих разделов: общие положения, задачи, функции органа (подразделения), права и обязанности его руководителя и т. д.

Весьма распространенной письменной формой управленческого решения является **инструкция**. Она представляет собой документ длительного действия, содержащий систематизированные нормы по организации деятельности органов, подразделений, должностных лиц. Структура инструкции существенно различается в зависимости от ее вида.

Указание – это такая форма управленческого решения, в котором излагаются конкретные предписания по отдельным вопросам оперативно-служебной деятельности разового характера. Письменные указания являются распорядительным документом начальника ОВД, используемым в повседневной организационно-распорядительной деятельности. Указание не является нормативным актом, а потому не должно содержать нормативные предписания. Следует отметить, что подмена управленческих решений нормативного характера (приказов, положений, инструкций и т. д.) индивидуальными актами (указаниями) снижает значимость нормативных предписаний, приводит к тому, что предписания, рассчитанные на неоднократное исполнение, могут оказаться невыполненными.

Решение коллегии (совещания) является особой формой нормативного или индивидуального акта, регулирующего деятельность органа и подразделения по частным или общим вопросам, принятого в особом порядке на основе коллективного обсуждения тех или иных вопросов организации и деятельности ОВД.

Плановые решения – особая разновидность управленческих решений в форме различного назначения планов и программ. После их утверждения соответствующими руководителями ОВД они приобретают силу акта управления и обязательны для исполнения.

Вопрос 5. Особенности принятия управленческих решений в сфере обеспечения общественной безопасности

Особенности принятия управленческих решений в сфере обеспечения общественной безопасности обусловлены многогранностью и объемом задач и функций, возложенных на подразделения МОБ ОВД, а также достаточно высокой степенью взаимодействия служб МОБ при их реализации.

Кроме того, в повседневной работе подразделения МОБ ОВД придерживаются значительного числа нормативных предписаний, которые подробно регламентируют их служебную деятельность. Благодаря этому они наделены достаточно обширным инструментарием, позволяющим оказывать необходимое воздействие на возникающие негативные тенденции в состоянии правопорядка. В этой связи для преодоления конкретных проблемных ситуаций первостепенную роль

играет умение руководителя подразделения МОБ ОВД умело сочетать имеющиеся в его распоряжении формы и методы работы при принятии управленческих решений.

Специфика их выработки в основном характерна для этапов **анализа ситуации и идентификации проблемы, определения критериев выбора, разработки альтернатив и выбора наилучшей из них.**

При общем подходе в основе принятия управленческого решения в сфере обеспечения общественной безопасности лежит анализ криминогенной обстановки в сфере обеспечения общественной безопасности, подробная методология осуществления которого изложена в *методических рекомендациях МОБ МВД «Практические аспекты осуществления органами внутренних дел анализа криминогенной обстановки в сфере обеспечения общественной безопасности» от 03.02.2017 № 21/12/41дсп.*

На данном этапе руководителям подразделений МОБ ОВД необходимо обращать особое внимание на **всесторонность и глубину анализа**, поскольку от качества его проведения во многом зависит полнота определения имеющихся проблем в динамике преступности и общественного порядка, а также способствующих их возникновению причин и условий.

К примеру, если анализ криминогенной обстановки сведен лишь к сравнению цифровых статистических показателей преступности с аналогичным периодом прошлого года, то в лучшем случае выявленная проблема будет представлять собой лишь констатацию факта увеличения отдельных видов преступлений. В то же время проведение глубокого анализа (по месту, времени совершения, лицам, совершившим, пострадавшим людям и т. д.) дает руководителю более подробное представление о сложившейся ситуации и, что самое главное, четкое понимание того, на какие факторы (категории лиц, социальные процессы, результаты служебной деятельности и т. п.) необходимо влиять для ее стабилизации.

В этой связи **качественно проведенный анализ** криминогенной обстановки в сфере обеспечения общественной безопасности в целом выступает **необходимым условием эффективности принимаемых управленческих решений.**

Кроме того, качество анализа позволяет достаточно полно определить и критерии выбора на стадии подготовки управленческого решения, поскольку четко очерченная проблемная ситуация фактически сама содержит необходимые требования для ее преодоления.

В случае, например, увеличения количества рецидивных преступлений на территории нескольких районов отсутствует

необходимость организации проведения специального комплексного мероприятия (далее – СКМ) «Надзор» на территории всей области.

На практике к критериям выбора чаще всего относят объем необходимых к реализации мероприятий, временной фактор, количество и качество задействованных для реализации решения сил, средств, финансовых и иных ресурсов, планируемый профилактический эффект и др.

Наиболее сложным и трудоемким этапом принятия управленческого решения является **разработка альтернатив**. На данном этапе главной задачей является не просто предложить наибольшее число возможных решений имеющейся проблемной ситуации, а определить именно те варианты, которые будут наиболее полно удовлетворять критериям выбора, позволят внести необходимые корректировки в организацию повседневной деятельности.

Из практики все возможные альтернативы, рассматриваемые при подготовке управленческих решений в сфере обеспечения общественной безопасности, **условно можно разделить на следующие группы.**

1. Корректировка нормативных правовых актов и иных организационно-распорядительных документов, регламентирующих служебную деятельность в сфере обеспечения общественной безопасности.

В данном случае речь идет о необходимости нормативного закрепления изменений в организацию повседневной деятельности подразделений МОБ ОВД и их сотрудников. Как правило, такие изменения могут быть вызваны необходимостью устранения пробелов в нормативном регулировании служебной деятельности по отдельным направлениям, реагирования на изменения криминогенной обстановки и т. д. Также к этой группе можно отнести разработку различного рода нормативных документов в целях организации исполнения конкретных мероприятий и повышения эффективности служебной деятельности ОВД.

Примеры:

начальнику ООПП МОБ Н-ского РОВД обеспечить внесение в установленном порядке изменений в приказ начальника РОВД от 25.06.2016 № 321 в части возложения функций по осуществлению контроля за состоянием и актуальностью информации об участковых инспекторах милиции и наглядной агитации, размещаемых в специально отведенных местах на территории района, на заместителя начальника ООПП МОБ РОВД;

начальнику ООПП МОБ Н-ского РОВД на основе анализа криминогенной обстановки в общественных местах внести изменения и дополнения в план комплексного использования сил и средств РОВД в части включения в маршруты патрулирования дворовых территорий

многоэтажной застройки и иных объектов, наиболее подверженных риску совершения правонарушений;

начальникам ООПП, ИДН МОБ Н-ского РОВД организовать разработку и реализацию в течение 2017-2018 учебного года комплекса мер общей и индивидуальной профилактики правонарушений среди учащихся профессионально-технических учебных заведений района;

начальнику ОГАИ МОБ Н-ского РОВД подготовить проект приказа начальника РОВД о закреплении сотрудников РОВД за предприятиями агропромышленного комплекса в сельской местности в целях организации системной профилактической работы в трудовых коллективах по предупреждению дорожно-транспортных происшествий в участии пешеходов в темное время суток;

начальнику ОГиМ МОБ Н-ского РОВД обеспечить разработку и внедрение в служебную деятельность алгоритма действий сотрудников подразделений, осуществляющих охрану общественного порядка в единой дислокации, при задержании иностранных граждан и лиц без гражданства за совершение правонарушений.

2. Реализация типовых мероприятий, направленных на устранение негативных тенденций в динамике криминогенной обстановки.

Ведомственными нормативными правовыми актами предоставлено право организации на уровне ГУВД-УВД и территориальных ОВД проведения типовых мероприятий, к примеру, СКМ, оперативно-профилактических отработок и т.д. Поэтому проведение таких мероприятий также может выступать в качестве альтернативы при подготовке управленческого решения.

Примеры:

начальнику Н-ского РОВД организовать проведение на обслуживаемой территории СКМ «Надзор»;

начальнику ООПП МОБ Н-ского РОВД организовать проведение оперативно-профилактической отработки Р-ского сельсовета с привлечением личного состава ООПП, ОГАИ, ИДН, ОГиМ.

3. Определение частных (индивидуальных) задач по устранению негативных тенденций в динамике криминогенной обстановки.

На практике разработка альтернатив данного вида представляет наибольшую сложность, поскольку в большинстве случаев соответствующие мероприятия ранее не проводились, в связи с чем их определение вновь требует глубокого и качественного анализа, а также системного подхода и определенных творческих способностей у сотрудников, участвующих в разработке управленческого решения. Зачастую такие мероприятия представляют собой новые формы и направления работы для достижения поставленных целей.

Кроме того, к этой группе альтернатив также можно отнести мероприятия по организации взаимодействия между различными подразделениями ОВД в целях повышения эффективности принимаемых мер по борьбе с преступностью и охране правопорядка.

Примеры:

начальнику ООПП МОБ Н-ского РОВД на основе анализа обстоятельств преступлений, совершенных в общественных местах, подозреваемые по которым установлены в ходе предварительного следствия, доведение до сотрудников ППСМ РОВД информации о способах и приемах, позволивших преступникам скрыться с мест совершения противоправных деяний;

начальникам ООПП и ОДС МОБ Н-ского РОВД проанализировать поступившие в РОВД во 2-м полугодии т. г. обращения о совершении уголовно наказуемых хулиганств, по результатам внести предложения по корректировке времени и дней несения службы нарядами, осуществляющими охрану общественного порядка в единой дислокации;

начальникам ООПП и ОГиМ МОБ Н-ского РОВД организовать проведение проверок по месту жительства иностранных граждан и лиц без гражданства, постоянно проживающих в Республике Беларусь, имеющих во владении охотничье и газовое оружие, на предмет установления их места жительства, своевременного выявления нарушений и принятия мер в соответствии с законодательством;

начальникам ИДН МОБ и ОНиПТЛ КМ Н-ского РОВД организовать реализацию целенаправленных мероприятий по выявлению и отработке лиц, неоднократно бесцельно посещающих детские дошкольные учреждения, в целях предупреждения преступлений против половой неприкосновенности несовершеннолетних;

начальнику ИДН МОБ Н-ского РОВД организовать проведение ежемесячных отработок общежития учащейся и студенческой молодежи группами в составе сотрудников ИДН, ООПП МОБ и ОНиПТЛ КМ в целях предупреждения и пресечения фактов распространения и употребления наркотических средств и психотропных веществ;

начальнику ОГАИ МОБ Н-ского РОВД на основе анализа дорожно-транспортного травматизма организовать отработку нарядами ГАИ в вечернее и ночное время участков улично-дорожной сети вблизи предприятий, функционирующих круглосуточно;

начальнику УГАИ МОБ УВД Н-ского облисполкома по итогам работы за 1-ое полугодие 2017 г. провести выездные личные приемы граждан в районах (городах), характеризующихся низким уровнем общественного мнения о состоянии дорожной безопасности.

4. Мероприятия по изучению отдельных направлений служебной деятельности.

Реализация таких мероприятий может быть вызвана необходимостью выявления и устранения конкретных просчетов в организации служебной деятельности по отдельным направлениям и приведения ее в соответствие с предъявляемыми требованиями.

Примеры:

начальнику ОНИД УВД Н-ского облисполкома в октябре – декабре 2017 г. обеспечить проведение целевой проверки организации осуществления руководящим составом территориальных ОВД контроля за соблюдением сотрудниками специальных учреждений установленного порядка несения службы;

начальнику УГиМ МОБ УВД Н-ского облисполкома в январе-феврале 2018 г. организовать изучение материалов дел об административных правонарушениях, предусмотренных ст. 23.55 КоАП, рассмотренных руководством территориальных ОВД во 2-ом полугодии 2017 г., на предмет законности и обоснованности привлечения лиц к административной ответственности, а также соразмерности наложенных административных взысканий обстоятельствам совершенных правонарушений. При выявлении нарушений в установленном порядке организовать проведение служебных проверок, по результатам которых дать принципиальную оценку должностным лицам, их допустившим;

начальнику ООПП МОБ Н-ского РОВД обеспечить изучение профилактических дел в отношении лиц, состоящих на учете за совершение правонарушений в сфере семейно-бытовых отношений, с оценкой полноты и эффективности принимаемых в их отношении мер по предупреждению противоправного поведения;

начальнику ИДН МОБ Н-ского РОВД обеспечить выборочное посещение по месту жительства несовершеннолетних, с которыми ИДН проводит профилактическую работу, в целях изучения полноты оказания профилактического воздействия на них со стороны подчиненных сотрудников.

5. Мероприятия по организации взаимодействия с иными субъектами профилактики, органами государственного управления, предприятиями и организациями.

В ряде случаев при реализации возложенных на ОВД задач возникает необходимость использования властных полномочий местных исполнительных и распорядительных органов для организации либо координации работы различных субъектов в сфере правоохранительной деятельности на соответствующей территории административно-территориальной единицы.

Характерной особенностью, определяющей организацию взаимодействия ОВД и исполкомов, является тот факт, что наряду

с наличием ведомственной вертикали управления, ОВД находятся в подчинении местных исполнительных и распорядительных органов и входят в их структуру.

Как следствие, ОВД вправе лишь ходатайствовать (осуществлять подготовку соответствующих проектов решений) о реализации необходимых мероприятий перед исполкомами, при этом выражение требований императивного характера недопустимо.

Аналогичным образом ОВД могут инициировать проведение совместных мероприятий с иными государственными органами и государственными предприятиями, а также общественными и иными организациями.

Примеры:

начальнику ООПП МОБ Н-ского РОВД подготовить мотивированное предложение в Н-ский райисполком о проведении собрания председателей ЖСПК, ЖСК и товариществ собственников с привлечением компетентных представителей субъектов хозяйствования, оказывающих соответствующие услуги, в целях оборудования многоэтажных жилых домов и прилегающей к ним территории, в т. ч. хранения автотранспорта, средствами системы видеонаблюдения;

начальнику УГАИ МОБ УВД Н-ского облисполкома обеспечить внесение мотивированного ходатайства в областную организационную структуру ДОСААФ об организации подготовки на базе Р-ской районной организационной структуры ДОСААФ водителей механических транспортных средств категории «А»;

начальнику ОГАИ МОБ Н-ского РОВД обеспечить внесение в установленном порядке предложения о рассмотрении в 4-м квартале 2017 г. на заседании комиссии по безопасности дорожного движения при Н-ском райисполкоме вопроса профилактики детского дорожно-транспортного травматизма и выработке дополнительных мер, направленных на устранение причин и условий ДТП с участием несовершеннолетних;

начальнику ИДН МОБ Н-ского РОВД обеспечить внесение в установленном порядке мотивированного предложения в комиссию по делам несовершеннолетних Н-ского райисполкома о разработке комплексного плана профилактической работы с несовершеннолетними, допускающими употребление спиртных напитков, наркотических средств, психотропных веществ и их аналогов.

6. Мероприятия по повышению профессионального уровня сотрудников.

Реализацию указанных мероприятий в качестве альтернативы при подготовке управленческого решения целесообразно рассматривать в случае выявления проблем в области правоприменительной деятельности,

наличии системных недостатков в организации работы подразделений МОБ ОВД либо отдельных сотрудников. В данном случае такие мероприятия имеют направленность на формирование либо совершенствование у сотрудников необходимых навыков выполнения служебных задач, а также внедрение положительно зарекомендовавших себя на практике форм и методов служебной деятельности.

Примеры:

начальнику УГАИ МОБ УВД Н-ского облисполкома обеспечить в феврале-марте 2018 г. оказание практической и методической помощи ОВД, на территориях обслуживания которых по итогам 2017 г. возросло количество ДТП с участием пешеходов и велосипедистов в темное время суток, по повышению эффективности принимаемых нарядами, осуществляющими охрану общественного порядка в единой дислокации, и иными структурными подразделениями ОВД мер по предупреждению таких происшествий;

начальнику ОНИД УВД Н-ского облисполкома организовать изучение, обобщение и внедрение в повседневную деятельность передовых форм и методов взаимодействия территориальных ОВД с местными исполнительными и распорядительными органами, иными организациями по привлечению внебюджетных средств для решения вопросов надлежащего материально-бытового и санитарно-эпидемиологического обеспечения специальных учреждений;

начальнику ОНИД УВД Н-ского облисполкома обеспечить проведение в 1-ом полугодии 2017 г. практических занятий с заместителями начальников ОВД – начальниками МОБ по тактике и методике осуществления гласного и негласного контроля за соблюдением установленного порядка несения службы дежурными нарядами специальных учреждений ОВД, а также при конвоировании лиц, содержащихся под стражей;

заместителю начальника Н-ского РОВД – начальнику МОБ организовать проведение в системе служебной подготовки дополнительных занятий совместно с ОНУПТЛ КМ по обучению сотрудников МОБ тактике выявления и документированию правонарушений, связанных с незаконным оборотом наркотиков.

Приведенный выше перечень альтернатив при подготовке управленческих решений не является исчерпывающим и может быть расширен с учетом конкретных задач, стоящих перед подразделениями МОБ ОВД.