
**12.00.07 СУДЕБНАЯ ВЛАСТЬ. ПРОКУРОРСКИЙ НАДЗОР.
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
АДВОКАТУРА**

Бердалиев Кайрат Чолпонкулович,

Начальник управления правового обеспечения и
международного сотрудничества Министерства
внутренних дел Кыргызской Республики,
кандидат юридических наук



<http://dx.doi.org/10.26739/2181-9130-2018-9-2>

**МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ**

Аннотация: В статье актуализируется механизм принятия управленческого решения. Соотношение особенностей правоохранительной системы и управленческого решения. Рассматриваются методы выработки управленческих решений в правоохранительной сфере.

Ключевые слова: управленческое решение, метод, управление, субъект управления, правоохранительная система, правоохранительная сфера, характеристики.

Berdaliev Kairat Cholponkulovich,

Head of Legal Support and International
Cooperation Department of the Ministry of
Internal Affairs of Kyrgyz Republic,
PhD in Law

**METHODS OF MAKING ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE
LAW ENFORCEMENT SPHERE**

Annotation: The article discusses the management decision making mechanism. Analyzes relationship of the law enforcement system and management decisions. The article addresses the issue of making management decisions in law enforcement.

Keywords: management decision, method, decision, management, subject of management, law enforcement, law enforcement sphere, classification.

Berdaliyev Kayrat Cholponkulovich,

Qirg'iziston Respublikasi Ichki ishlar
vazirligi Huquqiy yordam va xalqaro
hamkorlik boshqarmasi boshlig'i,
yuridik fanlar nomzodi

**QONUN HUJJATLARIDA ADMINISTRATIV QARORLARNI QABUL
QILISH USULLARI**

Annotasiya: Maqola boshqaruv qaror qabul qilish mexanizmini muhokama qiladi. Huquqni muhofaza qilish tizimi va boshqaruv qarorlarining munosabatlarini tahlil qiladi. Maqolada huquqni muhofaza qilish organlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilish masalasi ko'rib chiqilgan.

Kalit so'zlar: boshqaruv qarori, uslub, qaror, boshqaruv, boshqaruv predmeti, huquqni muhofaza qilish organlari, huquqni muhofaza qilish sohasi, tasniflash.

For citation: Berdaliev Kairat Cholponkulovich. METHODS OF MAKING ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE LAW ENFORCEMENT SPHERE. Journal of Law Research. 2018, 9 vol., issue 1, pp. 10-16.

В зависимости от целей, сферы действия, рангу и масштабности в научной литературе имеются различные дефиниции управленческого решения. Мы рассмотрим данные определения в ракурсе нашего предмета исследования.

К примеру, решение формулируется как программный акт разрешения имеющихся противоречий в системе управления, являющееся результатом выбора между альтернативными вариантами на основе сочетания знания и воли субъекта управления [1]. Управленческое решение рассматривается в качестве информационного сгустка, которая соответствующим образом собирается, анализируется и перерабатывается субъектом управления [2]. В других дефинициях выделяются базисные, присущие управленческому решению признаки как воля, диалектическая связь между целью и средствами достижения, анализ и оценка [3]. Указывается сознательный характер управленческого решения в процессе выбора целей, путей, способов и средств достижения [4]. Отмечается, что принятие управленческого решения - это социальный акт, выработанный на основе анализа и оценки альтернатив, в установленном порядке принятый и имеющий императивный характер, содержащий в себя цели, средства достижения, направленный на практическую реализацию [5].

В ходе подготовки и реализации управленческого решения, условно имеются следующие этапы: конкретизация проблем, необходимые для разрешения; представление целей и задач; определение механизма: методов, средств, функций, этапов, ресурсного обеспечения управленческого решения и др. [6].

Для каждой системы актуально наличие отлаженного механизма поиска решения и быстрая его реализация [7]. Необходимость выбора управленческих альтернатив, взаимоувязывается с выработкой, принятием управленческого решения и организации его реализации: формулирование цели, постановке исходящих от нее задач; выявление и определение механизмов управления, включающих в себя вопросы коммуницирования субъекта и объекта управления (прямая и обратная связь), принципов, этапов, функций и ресурсного обеспечения. Вместе с тем, само управленческое решение не должно рассматриваться в качестве альтернативы и должно быть обязательным для исполнения.

При выработке управленческого решения ошибки происходят из:

- 1) ошибки собранных данных;
- 2) ошибки в выборе метода выработки управленческого решения.

В многоуровневых системах управления отмечается высокий рост ошибок в исходных данных. Поскольку, ошибки происходят в ходе фильтрации полученных исходных данных в ходе передачи в вышестоящий уровень, имеющимися организационными барьерами, ограниченностью пропускной способности. В связи

с излишней бюрократизацией первичные данные зачастую теряют свою актуальность, когда достигают запрашиваемого уровня.

Сложность выработки управленческих решений определяется сложностью правоохранительной системы и ее функционированием. Это обусловливается следующими определяющими характеристиками:

- система - это условно самоорганизующаяся в зависимости от внутренних и внешних факторов, условий - многокомпонентное соединение, выраженное в форме динамической сети;

- наличие внутреннего разнообразия организации (системы): подсистем, элементов, связей между ними, придают последней определенную гибкость и способность трансформироваться и менять свою деятельность от складывающейся ситуации;

- многоуровневая архитектура системы и как результат, сложная иерархия взаимодействий и связей, барьеров во взаимодействии;

- комплексность отдельных подсистем, элементов системы, являющимися носителями тех же системных качеств и обладающих собственными параметрами функционирования;

- открытость системы. Окружающая среда постоянно воздействует на систему. В этой связи системы с несложной структурой и слабыми связями между элементами распадаются со временем;

- эмерджентное свойство системы. Система нередко воспроизводит необычные свойства и действия, которые по прогнозам не должны были вытекать согласно анализу поведения отдельных элементов;

- институциональная память системы. Выражается в сохранении базисных системных свойств и характеристик; в возобновлении старых при смене параметров функционирования.

- ограниченность субъекта управления относительно окружающей среды. Субъект управления упрощает сложившуюся ситуацию в зависимости от его знаний, наличия имеющейся информации и профессионального уровня последнего.

Модель мира субъекта, принимающего решение, прямо отражается на принимаемых им решениях. Поскольку, его выводы - это мизерная доля информации, извлекаемая из внешнего мира [8]. Вышеотмеченное, заставляет обратить внимание как на особенности анализа, обработки информации, так и на личность самого субъекта. Его эмоциональное состояние, интеллектуальные способности, характеристику мышления и другие сопутствующие для выработки управленческого решения факторы.

Как видно из вышеизложенного, правильный выбор метода выработки управленческого решения занимает главенствующую роль для системы в целом. И в принятии субъектом управления актуального, своевременного управленческого решения.

Сам процесс выработки управленческого решения крайне сложный и ответственный труд. По мере интеграционных тенденций, усовершенствования электронных технологий, автоматизации различных процессов, принятие управленческого решения становится более ресурсоемким.

В этой связи, используются различные методы выработки управленческих решений. А принятие решения - это выбор между имеющимися альтернативами

действий, процессов, моделей для достижения поставленной цели. При этом у субъекта управления зачастую возникает дилемма: сравнить альтернативы на предмет какая из них является лучше, эффективнее, менее ресурсоемка и т.д.

Метод расстановки приоритетов выступает экспертным методом, позволяющий сравнивать альтернативы согласно абсолютным приоритетам и коэффициентам значимости. Оценка проводится одним или несколькими экспертами. Экспертами выступают компетентные лица в указанных сферах.

Эффективность любого решения, складывается, из трех составных частей по которым она может быть оценена:

- целевая эффективность - соотношение достигнутых результатов с ранее поставленными целями.

- ресурсная эффективность - соотношение полученного эффекта к затраченным издержкам (финансовые, материально-технические, финансовые, информационные ресурсы);

- условная результативность - соотношение между достигнутыми параметрами в рамках принятого решения и прогнозными значениями в случае не совершения этих действий [9].

Данный целевой подход эффективен в случае если поставленная цель имеет количественное выражение. И результат можно измерить в количественных параметрах. В случае не достижения цели, инициируется анализ причин: была выбрана нереальная цель (завышенная), либо неправильный механизм ее реализации. Вместе с тем, следует отметить, что максимальное приближение к цели всегда приводит к повышению издержек (ресурсов). В условиях ограниченности имеющихся ресурсов данный аспект становится главным и цель может быть отменена, либо изменена субъектом управления. Здесь, следует отметить что оценка предстоящих рисков и выбор между достижением цели или повышением издержек для максимизации достижения к заданной цели является вопросом субъективным и зависит от отношения субъекта управленческого решения к данному вопросу. Поскольку, одну и ту же ситуацию различные субъекты могут оценить по-разному [10].

Большинство методов выработки управленческих решений предполагает получение единственного правильного решения. Вместе с тем, в практической деятельности результат одного решения может привести к необходимости выработки следующего и т.д. Графически данные процессы представляются в виде "дерева" решений. Такое представление облегчает описание многоэтапного процесса принятия управленческого решения в целом [11].

Дерево решений - весьма эффективный метод принятия управленческих решений и при правильном использовании можно достичь хороших результатов. Следует отметить, что данный метод используется как в малых, так и в крупных системах. Деревья решений могут выступать отличным инструментом в интеллектуальном анализе данных (data mining). В этой связи, отмеченный метод еще и универсален.

В многоуровневых системах субъект управления нередко использует метод анализа иерархий, для того чтобы оптимизировать переходы между уровнями. В этой связи, в крупных системах данный метод также популярен.

На сегодняшний день, субъекту управления приходится выбирать из огромного количества альтернатив. Для этого субъекту нужно проводить анализ значительных

объемов информации. Поэтому, субъекту управления в правоохранительной системе необходимо автоматизировать многие процессы анализа, мониторинга, оценки и других функций управления. В настоящее время это доступно с помощью следующих программных решений:

- CHAID - может использоваться для определения взаимодействия между переменными системы. Применяется в прогнозировании реакции социальных групп на изменение социальной действительности.

- CART (Classification and Regression Tree) - это программное решение по построению бинарного дерева решений. Каждый узел дерева при разделении имеет только два узла. Применяется для решения задач классификации.

- C4.5 - алгоритм, когда количество потомков у узла не ограничено;

- CN2 - решение, способное работать, в случае если данные несовершенны [12].

Преимущества применения дерева решений при принятии управленческих решений: это относительно высокая точность прогнозирования, быстрота заданного процесса, построение непараметрических моделей.

Следующее программное решение также интересно - система поддержки принятия решений Expert Choice, основанная на использовании метода анализа иерархий, разработанного американским ученым Т. Саати [13]. Данное решение Expert Choice позволяет обрабатывать и сравнивать огромное количество факторов, необходимых для учета в выборе управленческого решения. Дружественный интерфейс программного решения Expert Choice позволяет эффективно и быстро сравнить альтернативы решений, что делает привлекательным это решение для субъектов управления.

Помимо математических моделей, которые можно применить в решении правоохранительных задач, в научной среде разрабатываются также подходы к выработке управленческих решений в условиях неопределенности. Такие факторы как неопределенность, отсутствие конкретных и точных данных для измерения и расчета, личность субъекта, принимающего решение, слабая структуризация проблемы из-за нехватки исходных данных могут быть причиной невозможности применения компьютерных моделей при принятии управленческих решений. Поэтому настало время разработки новых актуальных решений в указанной сфере.

При поиске методов выработки управленческих решений все больший интерес вызывает информационная система поддержки принятия решений (Decision Support Systems, DSS), а именно ситуационные центры (или ситуационные комнаты). Ситуационные комнаты предполагают создание виртуальный комплекс рабочих мест для соответствующих должностных лиц, организованные специальным образом [14]. Организация данных центров (комнат) предусматривает использование в ситуационных центрах аналитические технологии, средства моделирования ситуаций, а также механизмы визуализации. Это все позволяет оперативно локализовать возникшую проблему, помочь найти оптимальное решение.

Основная отличительная особенность сегодняшнего этапа применения компьютерных технологий правоохранительными органами заключается в возможности создавать дифференцированные системы обеспечения решений как на базе локальных сетей, так и в глобальной сети Интернет. Данное обстоятельство обеспечивает комплексный подход в принятии управленческих решений.

Итак, методов (способов) выработки управленческих решений огромное количество. Выбор оных зависит от поставленной перед системой (субъектом управления) цели. Субъект управления при выборе методов выработки управленческих решений должен оценить различные варианты его реализации. В этой связи, руководитель должен четко определить цель управления, методы реализации, конкретных исполнителей, несущих личную ответственность за реализацию управленческих решений.

Поэтому, к принимаемым решениям должны предъявляться следующие требования: обоснованность управленческого решения; оптимальность; четкость и ясность; конкретизация во времени; адресность по исполнителям; оперативность реализации.

Также следует отметить требования к выработке управленческих решений: четкое определение проблемы, требующей решения; выработка решения должна производиться на уровне управления, имеющей соответствующие полномочия и располагающей необходимой информацией; массив информации не должен формироваться из одного источника; принятые решения должны отражать интересы всех сторон как по горизонтали, так и по вертикали организационной архитектуры; соблюдение принципа субординации, иерархии, формализации установленного порядка и компетенции сторон.

References/Сноски/Adabiyotlar

1. Савин С.А. Повышение качества управленческих решений // Сборник научных трудов "Научные основы управления экономикой". № 2. - М.: Мысль, 1974. - С. 156 (Savin S.A. Improving the quality of management decisions // Collection of scientific papers "Scientific basis for managing the economy." № 2. - М.: Thought, 1974. - p. 156.).
2. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. - М.: Политиздат, 1975. - С. 147 (Afanasyev V.G. Social information and community management. - М.: Politizdat, 1975. - p. 147).
3. Дружинин В.В., Которов Д.С. Идея, алгоритм, решение. - М.: Воениздат, 1972. - С. 18 (Druzhinin V.V., Kontorov D.S. The idea, algorithm, solution. - М.: Voennizdat, 1972. - p. 18).
4. Ипакян А.П. Подготовка и принятие управленческих решений в органах внутренних дел. - М.: ВШ МВД СССР, 1971. - С. 4 (Ipanyan A.P. Preparation and adoption of management decisions in the internal affairs bodies. - М.: Higher School of Internal Affairs of the USSR, 1971. - p. 4).
5. Тихомиров Ю.А. Управленческие решения. - М., 1972. - С. 33 (Tikhomirov Yu.A. Management decisions. - М., 1972. - p. 33).
6. Кильмашкина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. - 2018. - № 2(18). - С. 28 (Kilmashkina T.N. Management decision: the essence, classification, requirements. // Proceedings of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. - 2018. - № 2 (18). - p. 28).
7. Яськов Е.Ф. Управленческие решения. - М., 2006 (Yaskov E.F. Management decisions. - М., 2006).
8. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Вехи экономической мысли. Теория фирмы. - СПб.: Экономическая школа, 2000. - С. 64 (Simon G. Decision Theory in Economic Theory and Behavioral Science // Milestones in Economic Thought. Theory of the firm. - SPb.: School of Economics, 2000. - P. 64).
9. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М. Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура. - М.; Киров: ВСЭИ, 2012 (Gontareva I.V., Nizhegorodtsev R.M. System efficiency of the enterprise: essence, factors, structure. - М.; Kirov: VSEI, 2012).
10. Нижегородцев Р.М. Экономическая теория риска: современные подходы // Экономические стратегии. - 2007. - № 3. - С. 176-181 (Nizhegorodtsev R.M. Economic theory of risk: modern approaches // Economic strategies. - 2007. - № 3. - p. 176-181).

11. Акулич И.Л. Математическое программирование в примерах и задачах. - М.: "Высшая школа", 2010 (Akulich I.L. Mathematical programming in examples and problems. - M.: "High School", 2010).

12. Коломоец В.А. Использование метода "дерева решений" при принятии управленческих решений // Донецкие чтения 2017: Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса: Материалы Международной научной конференции студентов и молодых ученых / Под общ. ред. С.В. Беспаловой. - 2017, С.33-34 (Kolomoets V.A. Using the "decision tree" method in making managerial decisions // Donetsk Readings 2017: The Russian world as a civilizational basis for the scientific, educational and cultural development of Donbass: Proceedings of the International Scientific Conference of Students and Young Scientists / Ed. ed. S.V. Bespalovoy. - 2017, p.33-34).

13. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. - М.: Радио и связь, 1989.-316 с (Saaty T. Decision Making. Hierarchy analysis method. - M.: Radio and communication, 1989. - 316 p).

14. Иванова И. Ситуационная комната как инструмент поддержки принятия управленческих решений аналитик отдела систем поддержки принятия решений "Энвижн Групп" // Финансовая газета. - 2007. - № 45. - С. 3-4 (Ivanova I. Situation room as a tool for supporting management decision-making analyst at the NVision Group decision support systems department // Financial newspaper. - 2007. - № 45. - p. 3-4).