

ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ

Федеральное казенное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний»

Юридический факультет

Кафедра управления и информационно-технологического обеспечения
деятельности УИС

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Особенности принятия и организации исполнения управленческих
решений в уголовно-исполнительной системе

Выполнил:

курсант 4 взвода 4 курса
рядовой внутренней службы

Семенников Андрей Викторович

Научный руководитель:

доцент кафедры управления и
информационно-технологического
обеспечения деятельности УИС,
кандидат педагогических наук
Улендеева Наталия Ивановна

Рецензент:

начальник ФКУ ИК-3
УФСИН России по Оренбургской
области

полковник внутренней службы
Кокшаров Сергей Николаевич

Решение начальника кафедры о допуске к защите допущена Вераш

Дата защиты: 24.06.2021

Оценка 3 (удовлетворительно)

Самара
2021

Оглавление

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	6
1.1. Содержание понятия «управленческое решение».....	6
1.2. Классификация управленческих решений.....	15
1.3. Этапы разработки, принятия и организации исполнения управленческих решений	25
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УИС.....	37
2.1. Специфика реализации и организации решений в УИС.....	37
2.2. Анализ системы организации решений в УИС.....	47
2.3. Взаимосвязь управленческих решений и процесса систематизации в УИС.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	74

Введение

Актуальность темы дипломной работы. Организация управленческой деятельности представляет собой упорядоченную систему взаимосвязанных элементов, чья последовательность определена и направлена волевым решением самостоятельного элемента. Фактически, мы говорим о том, что успешное и эффективное выполнение какой-либо задачи невозможно без внешнего вмешательства управляющего звена.

Так, деятельность уголовно-исполнительной системы, безусловно, представляет собой интерес с точки зрения организационно-управленческой деятельности, поскольку данная тема мало изучена в научной литературе.

В рассматриваемом исследовании раскрывается сущность управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, проведен анализ общей литературы на предмет выявления специфических особенностей, присущих исключительно системе организации управленческих решений в уголовно-исполнительной системе.

Знание в области теории управления и сущности управленческой деятельности и принятия решений позволяют не только в теоретическом плане расширить кругозор, но и создать фундаментальную базу для руководящей деятельности, поскольку выгодно отличают управленца, знающего особенности и тонкости принятия и разработки управленческого решения для разрешения ситуации или сложившейся проблемы.

Управленческие решения пронизывают всю деятельность уголовно-исполнительной системы, они тесно связаны с локальным нормотворчеством и систематизацией аналитической деятельности в УИС. Управленческие решения можно представить как связующее звено любой деятельности, поскольку без них невозможно организовать службу ни одного отдела исправительного учреждения. Также управленческие решения позволяют получить информативные данные о службе и протекающих в ней процессах,

что в целом можно назвать характеризующим элементом деятельности уголовно-исполнительной системы.

Объектом дипломной работы являются общественные отношения, возникающие в процессе принятия и организации исполнения управленческих решений в уголовно-исполнительной системе.

Предметом дипломной работы являются закономерности принятия и организации исполнения управленческих решений в уголовно-исполнительной системе.

Цели данной дипломной работы является анализ и разрешение имеющихся проблем теоретических и организационных аспектов в принятии и организации исполнения управленческих решений в уголовно-исполнительной системе.

Задачи дипломной работы:

1. Изучить содержание понятия «управленческое решение».
2. Проанализировать классификацию управленческих решений.
3. Выявить этапы разработки, принятия и организации исполнения управленческих решений.
4. Изучить специфику реализации и организации решений в УИС.
5. Провести анализ системы организации решений в УИС.
6. Выявить взаимосвязь управленческих решений и процесса систематизации в УИС.

Теоретической основой разработанности дипломного исследования, послужили идеи, концепции, подходы, содержащиеся в трудах таких ученых, как Литвак Б.Г., Чайка Ю.Я., Тебекин А.В., Трофимов Л.А., Фирсова И.А., Черняк В.З., Шадрин Г.В., Юкаева В.С. и т.д.

Методологическую основу дипломной работы составляют общенаучные методы познания (исторический, системный, структурный), положения теории управления и уголовно-исполнительного права, а также анализ нормативно-правовой базы российского и международного права.

Эмпирическую основу дипломного исследования, составляют статистические, исторические данные, полученные при изучении теории уголовно-исполнительного права и основ управления в правоохранительных органах, особенностей управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, а также положений реализации их исполнения.

Структурно дипломная работа обусловлена наличием введения, включающего предмет, цель, задачи исследования, двух глав, содержащих по три параграфа, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Содержание понятия «управленческое решение»

Управленческие решения в жизни современного общества занимают одно из важнейших мест, поскольку большая его часть задействована в управлении в различных сферах. Так, управленческие решения мы наблюдаем в разнообразных формах: письменные, устные, развернутые, краткие и т.д. В данном параграфе нам предстоит разобраться в теории управленческих решений, рассмотреть понятие, сущность и характерные особенности, отличающие от иных видов решений.

Итак, управленческие решение в теории управления принято обозначать, как вид труда управленческого персонала, который состоит из целенаправленных, взаимосвязанных, логически выстроенных определенных действий, задающих направление деятельности и обеспечивающих координацию деятельности и достижение задач управления¹. Стоит обратить внимание на то, что сама дефиниция понятия достаточно полно раскрывает сущность управленческих решений, однако необходимо детально раскрыть сущность данных решений через выделенные нами признаки.

К признакам управленческих решений мы относим²:

1. Вид трудовой деятельности, то есть ее специфичность. Под спецификой мы понимаем ограничение в доступности, а именно возможность реализовать и организовать управленческое решение может только специально обученный персонал, как правило из среды управленцев: начальники, заместители, менеджеры и т.д. К данному виду трудовой

¹Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: Инфра-М, 2001. С. 28.

²Юкаева В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. М.: Дашков и Ко, 2010. С. 44.

деятельности мы не относим подчиненных, поскольку их задача в рамках трудовой деятельности выполнять служебные задачи и обязанности.

2. Целенаправленность, взаимосвязанность, логичность и последовательность определения порядка действий, то есть управленческим можно считать то решение, которое создает логически выстроенную систему решений, объективно дополняющих, раскрывающих и продолжающих друг друга, не нарушая логическую последовательность действий и не приносящих вред предыдущим действиям;

3. Координация действий работников, то есть управленческие решения задают необходимое подходящее решение, которое нормализует деятельность подчиненных, направляя их деятельность;

4. Достижение задач деятельности, то есть признаком управленческих решений мы выделяем результативность, что означает обязательное наличие конца или результата, к которому была направлена деятельность. Данный признак не только является самостоятельным, но и его можно считать производным от признака целенаправленности, поскольку наличие цели обуславливает наличие результата.

Резюмируя вышесказанное отметим, что признаки управленческих решений позволят отчасти коснуться их сущности, то есть рассмотреть их специфику и предназначение в сфере управления. Как известно, система ФСИН России устроена по принципу подчинения нижестоящих сотрудников вышестоящим в порядке, установленном должностными инструкциями, поэтому для уголовно-исполнительной системы управленческие решения также играют большую роль, организовывая деятельность сотрудников и персонала УИС. Причем управленческие решения в УИС имеют некоторые отличительные особенности и форму внешнего выражения.

Начиная рассматривать сущность управленческих решений, обратимся к тому, что из себя представляют управленческие решения по природе и характеру. Так, управленческие решения включают в себя одновременно: процесс и результат анализа данных и возможных способов достижения

поставленной цели, что отражено в Приложение 1. Рассмотрим подробнее, почему управленческие решения – это процесс. Разработка управленческого решения представляет собой процесс работы мозга в результате интеллектуальной деятельности, что означает практически длительную либо краткосрочную в определенных экстренных ситуациях деятельность нейронов коры головного мозга, направленную на поиск решений и достижения результата. В определенном смысле слова, мы говорим о перманентной деятельности, однако, данное предположение спорно, поскольку имеется определенное начало и конец, выразившийся на материальном носителе либо вербально.

Далее, второй компонент, включенный в управленческие решения – это анализ данных или информации, то есть мы понимаем под анализом данных сбор, проработку, отбор информации, которая необходима в определенной ситуации, а также поиск рационального пути решения через анализ данных для достижения цели. Рассматривая в совокупности процесс мозговой деятельности и анализа имеющейся информации, актуальной и необходимой, мы говорим об адекватном управленческом решении на основе действительной информации путем анализа, прогнозирования, сравнения, оптимизации и выбора.

Продолжая речь о сущности управленческого решения, затронем его структуру как деятельности, мотивов его разработки и характера субъекта. Так, основополагающим началом разработки управленческого решения является мотив его побуждающий, то есть сложившаяся ситуация или обстоятельство, дальнейшее выполнение которого зависит от принятия решения. Итак, возникает первоначальная возможность выбора одного из возможных альтернативных направлений управленческой деятельности, причем стоит отметить, что выбор обуславливается объективной оценкой сложившейся ситуации и наличия возможных сил и средств. Например, управленческое решение в сфере организации косметического ремонта объекта УИС, начальник учреждений или органа УИС проведя анализ

реального положения состояния объектов, имеющихся средств на ремонт и на наем исполнителей, определяет на что в большей степени нуждается в изменении: стены, окна, полы, плинтуса, причем его решение обозначается в формате нормативного документа – приказа, распоряжения, договора и т.д.

Далее, сущность раскрывается в наличии достижения цели, определенной цели, реализация которой преследуется в каждом существующих элементов управленческого решения. Казалось бы, что цель – это абстрактное и довольное обобщенное для любого вида решений, однако в системе управленческих решений и управленческой деятельности, цель не существует как самостоятельная форма, она подчинена главной и первоначальной цели самой деятельности, как бы являясь производной, дочерней, то есть призванной во исполнение общей цели в сложившейся ситуации. При этом, любое другое решение может существовать как самостоятельное или не связанное с деятельностью, что существенно отличает управленческое решение от иного. На конкретном примере это очевидно, например, цель УИС – это организация деятельности по обеспечению изоляции осужденных от общества, как первоначальная и исторически сложившаяся цель деятельности, однако при чрезвычайной ситуации начинают реализовываться управленческие решения, преследующие цель – обеспечение нормального функционирования учреждений и органов УИС для основной цели – обеспечении изоляции осужденных от общества.

Также говоря о сущности, мы упомянули наиболее отличительные особенности, но и стоит сказать об обязательном элементе каждого решения – это наличие волеизъявления субъекта управления, а именно прямое выражение воли на совершение определенных действий, направленных на достижение цели. Воля субъекта – это тот элемент, без которого решение по своей природе не может существовать, поскольку решение – это твердая воля субъекта на выполнение действий.

Подводя краткий итог существенным элементам содержания управленческих решений, мы выделили три взаимосвязанных компонента:

возможность выбора, наличие цели, приложенность воли субъекта. Объяснив значение первых двух элементов, мы сослались на специфику конкретно управленческих решений, а наличие третьего элемента обусловлено составляющим и обязательным компонентом любого вида решения по своей природе.

Итак, управленческое решение – это вид труда управленческого персонала, который состоит из целенаправленных, взаимосвязанных, логически выстроенных определенных действий, задающих направление деятельности и обеспечивающих координацию деятельности и достижение задач управления.

Рассмотрев понятие, признаки понятия, содержание, необходимо перейти ко второму важному блоку данного параграфа, а именно характерные особенности управленческих решений. Следовательно, изучив управленческие решения, выделив существенные признаки и изучив структурные элементы как мыслительной деятельности, мы можем исследовать характерные особенности, к которым отнесем следующие для рассмотрения: интуиция и интуитивное ощущение, рациональное мышление, суждение и логическая деятельность. Итак, мы рассмотрели и выделили характерные особенности управленческого решения в теории управления, провели анализ управленческой деятельности на примере УИС.

Каждый человек обладает интуицией и интуитивным осознанием на индивидуальном уровне, что является сугубо индивидуальным в силу характера личности³. Однако, в процессе разработки управленческого решения важную роль играет такая особенность, как интуитивное ощущение верности выбранного пути, что нарабатывается со временем и практикой прохождения данных ситуаций. Стоит отметить, что слепое следование интуиции не всегда ведет к предвосхищаемому результату, стоит руководствоваться еще рядом особенностей, потому что от управленческого

³Шадрина Г.В. Управленческий анализ / Г.В. Шадрина. - М.: Альфа-пресс, 2008. С. 51.

решения во многом зависит нормальная стабильная деятельность подразделения. Однако, ощущение верности предполагаемого решения на основе личной интуиции личности возможно брать за основу, поскольку первое, что создается в сознании человека – это смоделированная ситуация как отражение реальной, на которую первичное чувство, сформированное в подсознании, подсказывает возможный вариант развития действий. Однако, опираться исключительно на интуицию и ощущения подсознания не всегда является верным и единственным решением, даже не всегда нужным. Так для того, чтобы решение охватывало всю проблему и ее последствия, необходимо руководствоваться и иными средствами.

Рациональное мышление – это уровень потенциальной оценки и анализа действительности посредством мгновенной обработки данных мыслительными операциями. Также, как и интуиция, рациональное свойство мышления – это сугубо индивидуальный параметр, который находится на разном уровне у каждого человека. При этом, наложение качеств рационального мышления на интуитивное восприятие благоприятствует успешному принятию управленческого решения, поскольку рациональная оценка сложившейся ситуации, его возможных вариантов развития, прогнозирования, сравнения способствует максимально приближенному варианту принятия подходящего решения. Так, мы говорим о рациональности, то есть об адекватном установлении имеющимся обстоятельства соответствующих условий, вариантов, способов с учетом имеющихся сил и средств. Невозможно исключить рациональность из принятия управленческого решения, поскольку от данной особенности зависит по большей степени результативной решения. Так, например, в сложившейся ситуации техногенного характера, потенциальной возможности причинить вред УИС, неадекватная и нерациональная оценка данных приведет к тому, что управленческое решение будет принято на неосновательных фактах и не будет способствовать достижению цели в силу несостоятельности и нерациональности.

Также, в рамках рационального мышления и рациональной оценки данных, необходимо отметить о наличии негативных последствий в виде персональной ответственности начальника учреждения или органа УИС. Так, принятия верного и необходимого решения, которое включает в себя разрешение всех граней проблемы, нужно руководствоваться точными данными, соответствующими условиями, характеризующими проблему. В противном случае, неверное истолкование и принятие проблемы с последующей неточной разработкой решения будет усугублять проблему и способствовать ее увеличению.

Выделяя суждения как самостоятельные характерные особенности управленческих решений, мы руководствовались тем, что решения, основанные на суждениях, во многом схожи с интуитивными, однако требуют больше опыта и практики в данном направлении деятельности, что является существенным отличием от интуитивных решений.

Немного опережая тему, затронем как характерную особенность управленческих решений их субъективный личностный характер. А именно, решения принимает человек, которому присущи некоторые индивидуальные черты характера и темперамента. Под характерной особенностью, связанной с личностью человека, мы понимаем не только самостоятельный вид, но наделение специфическими качествами управленческие решения.

Так, например, управленческие решения могут быть импульсивными, что говорит о том, что принимал его управленец с характером холерика, вспыльчивым и эмоциональным. Невозможно точно оценить эффективность данных решений, поскольку подход с упором на характер человека лишь определяет выбор альтернативы с учетом множества факторов внешних, таких как обстоятельства, условия, сроки, препятствия, силы и средства. Поэтому вопрос исполнения управленческого решения лежит на подчиненных, которых, как правило несколько, их объединение предопределяет успех достижения цели, так как планомерными и логичными действиями они исполняют решение.

Получив команду как разновидность управленческого решения, об организации экстренных мероприятий по ликвидации последствий наводнения, очевидно, что решение на первоначальных этапах разрабатывается как скорое и импульсивное. Однако, при команде начальника учреждения или органа ФСИН России о ликвидации последствий чрезвычайной ситуации, будет организовано силами и средствами имеющихся действующих подразделений и служб органа, поэтому импульсивность решения не сказывается на характере исполнительской деятельности подчиненных.

Как характерную особенность управленческих решений, связанную с личностью управляющего лица, мы выделяем инертность решения, то есть решение – это прямой результат аккуратного и осторожного поиска, с тщательным анализом обстоятельств. Инертные управленческие решения, как правило, отличаются сдержанностью и как результат характера личности. Поэтому не стоит недооценивать инертные решения, поскольку они весомы, подходящие и обдуманые. Однако, не всегда имеется время на тщательный подход к выбору одного решения из альтернативных, что существенно ограничивает рамки применения и распространения данного решения.

Осторожные решения также являются результатом деятельности личности, поскольку на них отражается характер управленческого лица. Осторожные решения отличаются более тщательным и критическим анализом и оценкой всех имеющихся обстоятельств. Фактически, должностное лицо, являющееся управленческим, критически подходит ко всем возможным данным, фактам, обстоятельствам, условиям при выборе решения, исключая субъективность и эмоциональное сопровождение событий. По нашему мнению, данная характерная особенность является наиболее подходящей к разрешению определенной ситуации, поскольку отсутствует субъективность, произведена детальная оценка и анализ имеющейся информации с точки зрения многоплановости, сосредоточенность на объективности подхода и поиска соответствующего

решения. Подобные решения принимаются шаблонно и отработано, а именно: заключение государственных контрактов и иных видов гражданско-правовых договоров, действия в чрезвычайных обстоятельствах и ситуациях, наложение взысканий в результате проведения дисциплинарного производства посредством служебных проверок и т.д.

Итак, стоит обозначить основные положения, которые мы исследовали в данном параграфе. Во-первых, управленческое решение – это вид труда управленческого персонала, который состоит из целенаправленных, взаимосвязанных, логически выстроенных определенных действий, задающих направление деятельности и обеспечивающих координацию деятельности и достижение задач управления⁴. Также, мы обозначили связь с деятельностью уголовно-исполнительной системы через ее принципы подчинения и субординации, которые предполагают разделение и обособление обязанностей в должностной инструкции. Деятельность УИС не представляется возможной с точки зрения отсутствия управления и наличия управленческих решений, поэтому для нее они играют существенную роль. В самих управленческих решениях из определения выделили ряд признаков, которые содержат характерные особенности: разновидность трудовой деятельности должностных лиц, то есть ее специфичность; целенаправленность, взаимосвязанность, логичность и последовательность определения порядка действий; координация действий работников; достижение задач деятельности. Очевидно, что выделенные из определения понятия характерные особенности не все, которые присущи управленческим решениям, поэтому выделяем следующее: интуитивность, рациональность, суждение. Через данные особенности мы достаточно полно раскрыли характер управленческих решений, иллюстрируя примерами из деятельности УИС. И, наконец, личностный фактор, как характерная особенность управленческого решения, также был рассмотрен. Под личностным фактором

⁴Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. М.: Дело, 2008. С. 55.

мы понимаем транслирование особенностей темперамента, характера на процесс принятия и разработки управленческого решения. В связи с этим определили, что управленческие решения могут быть: импульсивные, инертные, осторожные. Таким образом, мы рассмотрели сущность и характерные особенности управленческих решений через анализ определения, выделение признаков, и отчасти, коснувшись видов управленческих решений. Полученные результаты исследования были выведены путем исследования теории в области управления и принятия управленческих решений.

1.2. Классификация управленческих решений

Рассмотрев ранее содержание, понятие и особенности управленческих решений, нам необходимо рассмотреть какие основания приведения в классификацию существуют и какие выделяют. Приведение в классификацию в науке пользуется интересом, поскольку позволяет наглядно рассмотреть сгруппированные блоки по определенным основаниям, что также удобно для восприятия информации и ее анализа.

Данный параграф будет посвящен обзорному рассмотрению возможных классификаций управленческих решений с их интерпретацией в деятельности уголовно-исполнительной системы. Поэтому, нашей задачей мы считаем выявить большее возможное количество оснований и сравнение данных оснований для получения результата в виде приведения собственного основания классификации.

В специальной литературе выделяется достаточно полная общая классификация управленческих решений. Однако отсутствует видовая классификационная характеристика принятия решений в зависимости от правового статуса сотрудника уголовно-исполнительной системы. Данное отсутствие мы считаем мы можем объяснить тем, что малым

научным интересом пользуется управленческая деятельность сотрудников УИС России. Применительно к нашему исследованию, мы берем за основу объективно действительные и устойчивые критерии, которые реализуются в деятельности уголовно-исполнительной системы. Поэтому, мы считаем, что необходимо выделить следующие виды управленческих решений на основании результата прохождения преддипломной практики⁵:

1) по масштабу решаемых задач - обобщенные и конкретные управленческие резолюции, принимаемые сотрудниками УИС в рамках (границах) своей компетентности и должностной инструкции. К таковым мы относим следующие примеры: приказ о закупке вещевого, продовольственного обеспечения как обобщенные решения, не касающиеся определенных лиц. К конкретным считаем необходимым отнести приказ о снятии с замещаемой должности индивидуально-определенного лица, приказ о наложении дисциплинарного взыскания сотруднику УИС и т.д. Отдельно можем выделить в рамках данного основания следующие формы управленческих решений:

а) начинать административное производство с составлением протокола - в теории сотрудник может составить протокол об административном правонарушении, поскольку он является субъектом, правомочным осуществить данное процессуальное действие в соответствии со ст. 28.3 КоАП РФ⁶. Однако, это означает передачу из одного ведомства в другое правонарушения, фактически – изменение подведомственности. На практике, сотрудники исправительных учреждений не осуществляют деятельность по составлению административных протоколов в связи с тем, что это не имеет практической цели.;

б) рассматривать обращения граждан;

⁵Материалы преддипломной практики в ФКУ ИК-3 УФСИН России по Оренбургской области / Семенников А.В. (неопубликованный акт).

⁶Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 22 июня 2021 г. [принят 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ] // Российская газета. – 2001 г. – № 256.

- в) реализовывать дисциплинарное производство;
- г) осуществлять оперативно-розыскную деятельность;
- д) воплощать в жизнь иные статусные права.

2) по сфере управленческой деятельности - внутриорганизационные и внешние управленческие решения, принимаемые сотрудниками УИС в области своей правоспособности и дееспособности. Деятельность УИС разнонаправлена, что означает ведение как внутренних дел, так и внешних, поэтому управленческие решения имеют место быть, как например, издание приказа или распоряжения о взаимодействии с отделами оперативной работы иных правоохранительных органов в рамках проведения оперативной работы или приказ о введении мероприятий по профилактике и предотвращению распространения новой коронавирусной инфекции на объекте УИС.

3) по форме изложения - устные и письменные управленческие решения, принимаемые сотрудниками УИС в рамках своих полномочий. Данное основание наиболее распространено по применению, поскольку управленческие решения устного характера могут создавать на любой из ступеней подчинения. Так, например, исполняющий обязанности заместителя командира взвода отдает устное распоряжение о наведение порядка на закрепленной территории подразделением в определенное время или управленческое решение в форме письменного изложения в рапорте просьбы о поощрении начальником кафедры преподавателей кафедры за имеющиеся заслуги и добросовестное отношение к службе.

4) по юридической силе нормативно-правового регулирования - законодательно-кодифицированные, подзаконные и ведомственные решения, принимаемые сотрудниками УИС в пределах своей компетенции. Наличие данного основания абсолютно логично, поскольку встраивается в общую систему законодательных актов и их иерархию:

а) законодательно-кодифицированные (например, должностное лицо УИС принимает решение, основанное на законодательно-кодифицированном нормативном акте);

б) подзаконные (например, начальник учреждения УИС принимает решение на основе Постановления Правительства РФ);

в) ведомственные (например, начальник Управления ФСИН по субъекту России принимает свое решение о дисциплинарном наказании своего подчиненного сотрудника в соответствии с ведомственной инструкцией).

5) по характеру индивидуально-конкретных дел - административно-служебные, уголовно-процессуальные, исполнительно-судебные, оперативно-розыскные управленческие решения, принимаемые сотрудниками УИС. Данное основание связано с разноплановой деятельностью подразделений и служб УИС, поскольку каждый отдел в рамках своей компетенции имеет права проводить те или иные действия, как например, сотрудники уголовно-исполнительных инспекции имеют по большей части связь с судами и службой приставов, что фактически обуславливает характер их управленческих решений, а именно постановление инспектора УИИ о замене неотбытой части наказания лишением свободы в суд.

Предложенная классификация не является исчерпывающей, поскольку возможность выделения основания для принятия вида классификации варьируется в зависимости от конкретной цели исследования, поэтому мы считаем, что наша задача обзорно рассмотреть возможные классификации и провести их анализ.

Важным моментом при приведении управленческих решений по единым основаниям считаются условия, характерные для принятия решения. Таким образом, их можно подразделить на:

1. Решения, которые принимаются в условиях определенности (управленец уверен во всех альтернативах). Очевидно, что к таким условиям не имеют прямого отношения ситуации, вызванные экстренными, чрезвычайными обстоятельствами, вред от которых может быть нанесен нормальному режиму функционирования учреждения или органа УИС.

Таковые решения, как правило, вызваны в жизнь повседневной деятельностью учреждений и органов УИС по обеспечению необходимыми элементами: заключение государственных договоров, наложение или снятие дисциплинарных взысканий и т.д.

2. Решения, которые сопряжены с риском или неопределенностью (субъект управления определяет возможность успеха каждой альтернативы). Данные управленческие решения менее распространены, однако не отличаются меньшей необходимостью и важностью для интересов и общественных отношений учреждений и органов УИС. Как правило, данные управленческие решения принимаются в результате смены нормального порядка функционирования учреждения или органа УИС на чрезвычайный, что определяет характер данных решений. Во-первых, они принимаются в укороченные сроки, во-вторых, носят экстренный характер, для того чтобы вернуть или сохранить нормальный режим деятельности учреждения или органа УИС. При принятии данных решений должностное лицо руководствуется условиями и обстановкой, сложившейся на объекте УИС, поэтому решения могут носить как общий, так и специальный характер, то есть они могут быть направлены на стабилизацию деятельности в целом, и также, решать определенные локальные задачи, такие как ликвидация последствий массовых беспорядков и групповых неповиновений и т.д.

Абстрактно, можно считать, что мы рассматриваем управленческие решения по любому признаку, возможным для их классификации, поэтому приведенные выше основания для выделения вида являются объектом нашего исследования. Мы считаем, что управленческие решения в деятельности УИС – это неоднозначные специфические решения, поскольку отражают специфику самой деятельности учреждений и органов УИС в их повседневности и экстренном состоянии, отсюда, по нашему мнению, большое число возможных для выделения оснований классификации управленческих решений. Также стоит уделить внимание тому, что управленческие решения в принятом виде в теории управления в

деятельности УИС значительно расширены в силу принципа подчиненности и иерархии должностей и наличия подчиненных на всех уровнях должностей.

Так, мы исследовали условия как основание для выделения классификации управленческих решений, исходя из чего возможно выделить следующее основание – сфера принятия решений. Она также является универсальной и вторичной, поскольку могут выступать как первичные, так и производные от основных видов управленческих решений.

Следующим видом управленческих решений, мы выделяем по основанию сферы деятельности и распространения:

1. Экономические решения, которые отвечают на вопросы: что, в каких количествах производить, какая степень производственных затрат является оптимальной, какую выгоду может принести данное производство учреждению или органу УИС. Небезосновательно полагать, что учреждения и органы УИС участвуют в экономическом обороте, являются субъектами гражданского права, обладают гражданской правосубъектностью и сделкоспособностью, что означает их участие в заключении гражданских договоров и получении прибыли или выгоды. Учреждения УИС нуждаются в экономическом обороте, поскольку самостоятельно не могут обеспечивать свою повседневную деятельность исходя из соображений рентабельности, поэтому закупают на конкурсах и аукционах форменное обмундирование, вещевое и продовольственное обеспечение и т.д.

2. Организационные решения, отвечающие на вопросы проведения оргштатных изменений и планировок, как например, назначение на должность, обеспечение кадровым составом, укомплектованность учреждения или органа УИС. Данные решения имеют особенную значимость для существования учреждения или органа УИС, поскольку от неуккомплектованности кадровым персоналом, само учреждение возможно расформировать и перераспределить действующих сотрудников по близлежащим учреждениям.

3. Технические решения, решающие проблему выбора технологий и средств обеспечения безопасности сотрудников, персонала, осужденных и иных лиц на территории учреждения или органа УИС. Обеспечение безопасности самого учреждения, его сотрудников, персонала, осужденных и иных лиц – это важнейшая задача в деятельности учреждения УИС, исполнение которой возложено на все службы и отделы учреждения, поэтому управленческие решения в данном направлении имеют жизненно необходимую важность. Примером данного решения может выступать приказ начальника учреждения о внедрении большего количества средств надзора – видеонаблюдения и оснащение современными инженерно-техническими средствами охраны и надзора объекта УИС.

4. Коммуникативные решения, предполагающие осуществление мероприятий по установке, поддержанию и совершенствованию организационных связей с внешними субъектами. Данное направление управленческих решений весьма социально, поскольку позволяет не только отвечать ежедневным потребностям учреждения или органа УИС, но и способствует увеличению престижа деятельности ФСИН России через осведомление населения посредством СМИ. Так, например, взаимодействие с региональными телекоммуникационными каналами позволяет просвещать население о деятельности УИС через заключение договора о предоставлении информации и проведении ее в необходимом ключе. Также, возможно считать примером коммуникативных управленческих решений взаимодействие уголовно-исполнительных инспекций с органами местного самоуправления – муниципалитета для предоставления места труда для осужденного к отбыванию наказания без изоляции от общества, поскольку прямой обязанности, закрепленной в федеральном законодательстве нет, а существует отсылка к тому, что исправление осужденного происходит с помощью муниципалитета.

Рассмотрев данные виды управленческих решений, мы считаем, что данная классификация является общей, но не отражающей особенности

управленческих решений в деятельности УИС через формы и способы их осуществления. Однако, это не последнее исследованное нами основание классификации управленческих решений.

Так, в соответствии со сроком действия последствий решения классифицируются на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Данное основание по времени считаем необходимым в рассмотрении, поскольку мы ранее упоминали про то, что существуют ситуации экстренного характера по принятию решений, поэтому считаем необходимым выделить в самостоятельное основание сроки.

Долгосрочные управленческие решения, как правило, имеют характер долгосрочных или пролонгированных договоров в деятельности УИС, как например, договор о поставке электроэнергии, который заключается на достаточно длительное время, аналогично с водоснабжением. Долгосрочность означает – временную длительность исполнения принятых решений подчиненными или иными субъектами.

К среднесрочным управленческим решениям стоит отнести те решения, которые исполняются не столь длительное время, как пролонгированные договоры, то есть менее 5 лет. Под среднесрочностью мы понимаем исполнение определенных действий на конкретный период деятельности. Так, например, мы может отнести контракт о службе в УИС к среднесрочным, поскольку его продолжительность составляет 5 лет, а решением является приказ о приеме на службу. Также, примером может служить гражданский договор об оказании коммунальных услуг учреждениям или органам УИС с компанией. Наличие среднесрочных управленческих решений свидетельствует о том, что рынок услуг и предложений имеет характер конкуренции и отсутствие монополии.

Краткосрочные управленческие решения стоит рассматривать с точки зрения ситуаций, требующих данных решений. Что означает краткосрочность в деятельности УИС – это исполнение решения разово либо несколько раз в короткие сроки. Проиллюстрировать краткосрочные

управленческие решения возможно с помощью анализа ситуации, так краткосрочные решения отличаются по своим последствиям от долгосрочных и среднесрочных, то есть, как правило, не предполагают правового развития данного решения. Назначение на новую должность или присвоение очередного специального звания сотруднику учреждения или органа УИС – это примеры краткосрочных управленческих решений. Таким образом, мы пытались доказать, что краткосрочные управленческие решения носят иной характер служебных решений, то есть разовость. Также, продолжая примерный ряд краткосрочных решений, мы говорим о поощрении сотрудника, привлечении к дисциплинарной ответственности и т.д.

Однако, на данном основании не исчерпываются виды управленческих решений, мы выделяем еще ряд по назначению. Рассмотрев виды управленческих решений по времени их исполнения, мы пришли к выводу об ограниченности данного вида в силу невозможности более подробного деления, однако в рамках данной классификации, мы можем назвать ее содержательной и ограниченной. Однако, в соответствии с влиянием на перспективы развития принято выделять оперативные, тактические и стратегические управленческие решения.

Оперативные управленческие решения – это подвид управленческих решений, выделенных по принципу перспективы деятельности, сущность которого заключается в том, что они широко распространены в деятельности каждого учреждения и органа УИС, курируют вопросы жизнеобеспечения. Стоит отметить, что оперативные управленческие решения – это не самостоятельный вид, выведенный в классификацию, а черта – характеристика вышеперечисленных в данном параграфе видов управленческих решений. Фактически, мы говорим о том, что оперативный характер носят управленческие решения в сфере организационного, административного, служебного направления, то есть это те, решения, которые обеспечивают внутреннюю деятельность учреждений и органов

УИС. Служебным решением будет являться приказ начальника учреждения или органа УИС о назначении усиленного режима несения наряда, службы в период праздников, то есть те решения, которые направлены на решение служебных задач и обеспечение бесперебойной деятельности объекта УИС.

К тактическим управленческим решениям считаем возможным отнести те решения, которые регулируют вопросы дислокации, проведения учений и сборов, тревог и т.д. Обоснованно, что данные вопросы касаются улучшения и совершенствования несения службы на момент возникновения чрезвычайной ситуации, поскольку происходит тактическая отработка возможным исходов развития обстоятельств. Наиболее полно, по нашему мнению, тактические управленческие решения отражены в действиях начальников территориальных органов ФСИН России, начальников учреждений и органов УИС при развертывании учений: размещение, порядок, сроки, места и т.д. Однако, это не исключительно, поэтому стоит отметить в данном параграфе, что тактические управленческие решения подразделяются на следующую классификацию по способу принятия: коллегиально и единолично. Специфика проведения тактических мероприятий определяет характер принимаемых решений должностными лицами ФСИН России.

К стратегическим управленческим решениям относиться как к самостоятельным видам не следует, поскольку также являются производными от общих. Так, стратегия подразумевает наличие представляемой модели, к которой необходимо предпринять силы для реализации. Так, концепцию развития УИС до 2020 и 2030 года вполне вероятно можно назвать стратегическим управленческим решением, которое является определенной моделью построения УИС до определенного года. Наличие основных признаков управленческого решения доказывают то, что возможно отождествить данные положения, однако Концепция по своим масштабам и природе значительно отличается от иных управленческих решений. И, это оправдано, поскольку Концепция ставит модель для

исполнения всеми учреждениями и органами УИС России, не имеет конкретного определенного направления для учреждения, она всеобщая в нашем понимании. Стратегические решения, мы в целом, можем назвать более крупными и масштабными, потому что они, как правило, производят крупные изменения или предвещают значительные перемены. Примерами таких решений мы можем назвать приказы Минюста, распоряжения Директора ФСИН России и т.д.

Проведя исследование обзорно управленческих решений по перспективам их реализации, мы рассмотрели их суть, содержание и привели примеры, связав с деятельностью ФСИН России. Очевидно, что данное основание не является заключительным, и что потенциально можно выделить еще ряд оснований, но для рамок нашего исследования дипломной работы, приведенных нами оснований для выделения видов является достаточным, чтобы продемонстрировать, что оснований действительно достаточно, не поместить все возможные в рамки параграфа. Фактически, данный параграф достаточно полно раскрыт был нами на предмет множества видов управленческих решений, что мы считаем не исчерпывающим. Действительно, нашей задачей было продемонстрировать, что оснований для выделения видов множество, при этом мы выделили несколько основных, по нашему мнению, раскрыли их качественно для проведения исследования, изучив их содержание и дополнив примерами.

1.3. Этапы разработки, принятия и организации исполнения управленческих решений

Ранее мы рассмотрели управленческие решения, их природу, признаки и виды. В данном параграфе мы рассмотрим процесс разработки управленческих решений и методологию данной деятельности, также рассмотрим некоторые особенности.

Знание теории управления предполагает осведомленность в процессах разработки и методах управленческих решений для того, чтобы повысить эффективность его реализации. Поэтому считаем необходимым рассмотреть данный вопрос с методов, которыми должностные лица должны владеть при разработке управленческих решений.

Для полноты раскрытия понятия метод, стоит обратить внимание, что с греческого метод – «methodos» – означает путь, способ исследования. Очевидно, что понятие не претерпело изменений в своем содержании и сохранилось первоначальным. Так, метод означает способ, то, посредством чего достигается результат любой деятельности. Управленческая деятельность не является исключением и также предполагает наличие инструментария метод, принятых для разработки решений, поскольку достижение результата без наличия метода его достижения невозможно. Данное положение можно считать категорией философских аксиом, однако практическая значимость доказала свою первоначальность в процессе исполнения управленческого решения.

Стоит объяснить почему мы рассматриваем первоначально методы разработки управленческих решений, а не процесс разработки, поскольку данные действия соотносятся как частное и общее, поскольку методы разработки являются составным элементом в очередности этапов процесса разработки управленческих решений. Поэтому, большее внимание мы уделим методологии разработки управленческих решений, и лишь опосредованно – процессу как общему.

Раскрытие методологии процесса разработки управленческих решений предполагает наличие определенного инструментария способов, посредством которых избирает путь достижения определенной цели, которая преследуется решением. Наличие проблемы или проблемной ситуации способствует применению совокупности методов исследования, приемов и способов, которые призваны для разрешения проблем и выбора оптимального способа путем всестороннего проблемного анализа данных. Отсюда исходит, что

наличие проблемы обуславливает необходимость принятия управленческого решения путем выбора метода. Такая взаимосвязь является крепкой логической цепочкой, поскольку в ином порядке не может существовать или исключать элементы из ее порядка.

Методологию стоит рассматривать с позиции наличия двух групп методов: общей и специальной, а далее рассмотреть содержание каждой из групп. Поэтому, первые методы, называемые общими, отличаются тем, что общеприменимы и распространены, не обладают спецификой, однако могут ее включать в результате смешения методов. Общие методы являются базисным началом методологии, поскольку позволяют рассмотреть проблему всесторонне, что способствует эффективному ее изучению и разрешению в перспективе.

Итак, к общенаучным методам относятся:

1. Анализ и синтез, то есть полное исследование ситуации, всевозможной имеющейся информации и данных, альтернатив и рисков, то есть анализ ситуации путем генерации возможных идей, их коллективного обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее предполагаемое развитие. Для применения данного метода предъявляются особенно высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов.

2. Индукция и дедукция, то есть обобщение опыта работы организации при разрешении аналогичных проблем, исследование производится на основе аналогичных решений;

3. Методы сбора и обработки информации, то есть одни из ключевых общенаучных методов, которые позволяют аккумулировать возможную и имеющуюся информацию, выступают методологическим фундаментом познания. Данная группа методов предполагает выявление и получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния

факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Применяется данная группа методов для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа. Особенностью данной способа является определение и выявление аналитической зависимости на основании статистических данных.

Приведенная система общенаучных методов позволяет на начальном этапе выбора метода и обработки имеющейся информации получить первоначальный вариант решения, который после будет подвергаться редактированию с учетом получения новой информации. Поэтому нельзя отказываться от общенаучных методов в пользу специальных по причине большей эффективности, так, общенаучные методы способствуют базовому принятию решения с учетом имеющейся информации и данных.

В деятельности УИС, как и любой другой деятельности, требуется обдуманное и разумное решение, взвешенное и рациональное, поскольку от правильности принятого решения зависят многие факторы, способствующие нормальной жизнедеятельности учреждения, то есть возможное улучшение или наоборот усугубление ситуации.

Так, как ранее мы привели методы общенаучные, раскрыли их систему, стоит кратко изложить их достоинства, для того чтобы перейти к специальным методам разработки управленческого решения. Итак, общенаучные методы отличаются тем, что предоставляют базовое решение, которые строятся на основе первоначально полученных данных от первым мероприятий по сбору, обработке и анализу информации на относимость. Данное решение не является окончательным, однако в большинстве случаев составляет основу будущего окончательного решения. Также, стоит отметить, что в предыдущем параграфе мы упоминали то, что управленческое решение может быть принято на основе интуитивного

ощущения верности выбранного решения. Так, первоначальное решение, не имею достаточных и основательных данных, тесно связано с интуицией должностного лица и его опытом.

Так, специальные методы разработки управленческого решения основываются, по общему правилу, на данных, первоначально полученных от общенаучного познания проблемы. Универсальность специальных методов существенно снижается, по нашему мнению, поскольку при наличии имеющейся информации могут применяться все методы общенаучные в виду отсутствия специфичности, в отличие от специальных. Специальные методы имеют особенности, так как выбор специального метода напрямую зависит от цели, условий и специфики проблемы, отсюда мы получаем то, что перечень специальных методов не является исчерпывающим. Перечень специальных методов постоянно дорабатывается и расширяется, поскольку в рамках деятельности каждого отдельного учреждения или организации, применяются некоторые особенные методы. Однако, в теории выведен определенный перечень специальных методов разработки управленческих решений, который является следующим:

1. Методы диагностики и самодиагностики, относящиеся к этапу определения текущего состояния проблемы, ее развития и стадии. Об эффективности данного метода можно утверждать относительно, поскольку проводится на основе взаимодействия с подчиненными, что обособляет субъективный фактор верности ответов и результатов. В учреждениях и органах УИС широко распространены данные методы определения состояния проблемы, проводимые сотрудниками психологической службы как внутри коллектива сотрудников и персонала, так и в среде осужденных. Данный метод позволяет получить определенную динамику ответов, которую приводят к усредненным результатам, на основании которых начальник учреждения или органа УИС принимает управленческое решение, как например, приказ о премировании сотрудников.

2. Методы прогнозирования и анализа предыдущего опыта, относящиеся к определению желаемого состояния и целей. Подгруппа данных методов находится в более выгодном положении, поскольку создание базы знаний способствует более эффективному решению проблем путем изучения, анализа и совершенствования предыдущего опыта, его адаптирования. По нашему мнению, методы прогнозирования и анализа предыдущего опыта при разработке управленческого решения обладают особой значимостью за счет прямого направления и устремления к опыту и практике составления предполагаемого прогноза. В деятельности УИС, где велики риски создания ситуаций, дестабилизирующего характера, прогнозирование возможных ситуаций – это особенная работа, обусловленная особой значимостью, так как потенциальный вред, который может быть причинен общественным отношениям, опасно высок.

3. Методы моделирования составляют отдельную группу методов, поскольку обладают присущей специфичностью использования, начиная от субъектов проведения метода моделирования и заканчивая результатами познания. Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Используется в ситуациях, связанных с чрезмерно большим числом переменных, трудностью общего анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности. Все модели подразумевают применение имитации в широком смысле. Наличие преимуществ данного метода на лицо превосходит другие методы, однако, в теории имеется существенное разделение, что на действующей практике не всегда соблюдается, поэтому активно происходит смешение методов для большей эффективности принимаемого и разрабатываемого управленческого решения.

Стоит отметить, что вариативность методов разработки управленческого решения достаточно широка, мы привели основные и наиболее часто используемые методы, раскрыли их сущность, даже провели

примерную аналогию в деятельности УИС, где это было возможно⁷. Говоря о методах, не исключено, что у каждого должностного лица существует собственная авторская тактика принятия управленческого решения, что отличает ее актуальностью, оригинальностью и уникальностью. Так, под собственной тактикой разработки управленческого решения должностным лицом мы понимаем определенное выработанное в практической деятельности правило поведения, которое имеет специфические уникальные черты разработки решений, как например, смешение методов, собственный подход и понимание, больший упор на личные представления и т.д. Поэтому, мы считаем, что на данных перечисленных выше методах стоит прекратить приведение новых методов для продолжения ряда методологии разработки управленческих решений, при этом стоит отметить. Отметим также, что методы в своей основе используют общие принципы логики, поэтому их деятельность подчинена логическим законам и законам психологии личности.

Рассмотрев общенаучные методы и специальные методы разработки управленческих решений, считаем нужным перейти к рассмотрению самого процесса, в ходе которого разрабатываются решения посредством методов.

Итак, процесс разработки управленческих решений – это субъективная деятельность должностного лица по выбору направления деятельности, а именно определения границ, условий, сроков и порядков разрешения проблемы⁸. Каждый процесс по сущности уникален, так как он отражает личностные характеристики должностного лица, причем об этом мы упоминали в параграфе о характерных особенностях управленческих решений. Процесс подразумевает под собой личное ведение деятельности,

⁷Организация управления в уголовно-исполнительной системе: Учеб: В 3 т. / Под общ.ред. Ю.Я. Чайки. – Рязань: Академия права и управления Минюста России, 2002. Т. 2: Особенная часть. С. 61.

⁸Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. М.: Юрайт, 2014. С. 75.

координирование, стимулирование действия по разработке управленческих решений.

Процесс разработки управленческого решения - это деятельность, осуществляемая по определенной выработанной технологии с использованием различных методов, способов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации проблемного характера путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений.

Так, исходя из вышесказанного процесс означает технологию с дроблением на порядок ее реализации, то есть на составляющие взаимосвязанные логические элементы, продолжающие друг друга. Данный порядок, как мы выяснили, имеет строгий порядок, обусловленный задачами и необходимостью достижения результата, так как поэтапное выполнение технологии способствует получению определенных результатов по итогу составляющих основу управленческого решения.

В различных областях и сферах реализации управленческих решений выработаны процессы разработки и принятия, поэтому нам стоит вывести общую единую схему-алгоритм, которая бы отражала основные этапы. Данную схему следует рассматривать не как жесткий алгоритм выработки и принятия управленческого решения, а как логическую и наиболее приемлемую схему действий менеджера в часто встречающихся проблемных ситуациях.

Так, по нашему мнению, типовой процесс разработки управленческих решений включает в себя следующие обязательные элементы, отражающие сущность процесса:

1. предварительное формулирование проблемы - этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы. Формулирование проблемы – это ее обособление из общей ситуации, четкое определение ее границ. Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении.

2. формулирование проблемы - проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе - это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы - это придание значения той проблеме, которая признана. Формулирование проблемы – это оформление ее содержания, то есть выделение трудностей и препятствий, мешающих нормальному функционированию учреждения. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема.

3. определение критериев успешного решения проблемы – выделение тех, условий, которые непосредственно влияют на разрешение проблемы. Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива. В случае критерия «мы хотим» рассматриваются те цели, которые желательны, но, по отношению к которым не обязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет должностное лицо думать обо всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив.

После того, как проблема выявлена и изучена, ее содержание подверглось выделению, наступает стадия ее разработки через оценку и возможные потенциальные пути. На данном этапе происходит создание

субъективного представления, основанного на конструировании мысленной модели ситуации. Целью процесса оценки является оценка субъективной ценности, т. е. полезности последствий. Эта оценка основана на приписывании этим последствиям определенных числовых значений. В процессе прогнозирования лицо, принимающее решение, оценивает субъективную вероятность выполнения определенных условий или состояний, определяющих последствия данной альтернативы. В конечной фазе принимающий решение осуществляет выбор альтернативы в соответствии со своими целями. Первые три процесса можно назвать процессами предварительного решения, а последний процесс - собственно решением. Выбор же альтернативы из множества альтернатив составляет операцию принятия решения в строгом смысле.

Исходя из этого, целесообразно выделить вторую стадию процесса разработки управленческого решения, отличающейся активными действиями лиц:

1. разработка альтернатив;
2. оценка альтернатив;
3. выбор альтернативы.

Третья, завершающая стадия разработки управленческого решения, - это реализация решения. Важным, но менее нас интересующим в нашем исследовании является стадия реализации решения в процессе разработки управленческого решения, поскольку это больше административная процессуальная деятельность. Однако, для деятельности учреждения или организации для стабилизации режима работы и устранения проблемы, данная стадия является наиболее важной, поскольку отражает плоды работы, их рациональность, ответственность и т.д. Эта стадия состоит из трех этапов:

1. организации выполнения решения;
2. анализа и контроля выполнения решения,
3. обратной связи и корректировки действия.

Так, мы поэтапно рассмотрели процесс разработки управленческого решения, как и было ранее упомянуто нами, после рассмотрения методологии разработки управленческого решения, поскольку в стадии процесса посвящены отдельные действия по оценке и выбору метода разработки решения. Процесс разработки в каждом отдельном учреждении будет отличаться, что логично, поскольку предполагается наличие разной специфики деятельности, должностных лиц, привлекаемых к данной деятельности и ряда факторов, косвенно влияющих на различия. Однако, мы выделили основные обязательные стадии разработки, отразили их содержание и провели разграничение внутри самих стадий по определенным действиям.

Выводы по первой главе. Заканчивая рассмотрение процесса и методов разработки управленческих решений, стоит перейти к общим выводам, объединяя сущность, особенности, методы и виды управленческих решений. Так, управленческие решения – это акты волеизъявления должностного лица, уполномоченного на их принятие, имеющие определенные признаки. К признакам относятся целенаправленность, вид трудовой деятельности, логичность и наличие результата. Нами были выделены еще особенности, связанные с личностью субъекта, ответственного за принятие решения, заключающиеся в транслировании черт характера на сами управленческие решения, поэтому выделили осторожные, аккуратные, импульсивные. Особенности по личности также относятся к видовой принадлежности, но вместе с тем отдельно нами были вынесены еще основания для приведения в классификацию управленческих решений: по сфере деятельности, по регулируемому направлению, по порядку принятия и т.д. Оснований для выделения достаточно, что подтверждается наличием большого количества решений, выделенных в теории управления. Рассмотрев, сущность, понятие и виды, перешли к методам разработки и процессу, которые имеют особенности. Так, методы подразделяются на общие и специальные, что определяет их эффективность и возможность множественного подхода к

разработке решения для устранения проблемы. Процесс разработки определен тремя основными стадиями, которые отражают общий характер разработки: изучение и определение проблемы; оценка проблемы и предложение выбора по ее решению, то есть всевозможных альтернатив; реализация решения в деятельности и корректирование. Также, нами в ходе работы была проведена иллюстративная параллель описываемых действий в деятельности УИС, что повышает актуальность нашего исследования для выявления проблем и возможных путей совершенствования управленческих решений в деятельности УИС.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УИС

2.1. Специфика реализации и организации решений в УИС

Основываясь на теории управленческих решений, раскрыв понятие, сущность, особенности, этапы разработки и виды, а также проводя примеры из деятельности уголовно-исполнительной системы, мы должны рассмотреть какую специфику приобретают управленческие решения при их реализации в уголовно-исполнительной системе. Так, данный параграф является практико-ориентированным, поскольку будет содержать отражение практической деятельности курсантов, сотрудников уголовно-исполнительной системы.

Очевидно, что специфика реализации управленческого решения лежит в основе характера деятельности уголовно-исполнительной системы, что означает подчиненность управленческих решений выполнению целей и задач деятельности данного ведомства. Однако, не стоит сужать круг изучения, рассматривая исключительно в рамках общей деятельности уголовно-исполнительной системы, поскольку больший интерес представляет реализация управленческих решений в отдельности. Так, в идеальном отношении каждое управленческое решение – это часть первоначального решения, которые имеют строгую иерархию, отсюда их структурность, иерархичность и подчиненность в реализации.

Фактически, мы выделили определенную специфику реализации управленческого решения – их взаимосвязь, то есть каждое последующее решение призвано исполнить первое решение в данной цепочке. Беря во внимание эпидемиологическую ситуацию с коронавирусной инфекцией, мы приводим следующий пример: перед ФСИН России стоит прямая задача – обеспечить безопасность осужденных, защиту их жизни и здоровья. Как мы видим, это первоначальная команда, которая поступила от главного управления ФСИН России, и которую территориальным органам необходимо

реализовать и провести отчетные мероприятия. Каждый территориальный орган, принимая данную команду на выполнение, проводит ее анализ в том плане, что производит мониторинг сложившейся реальной обстановки в заболевшими осужденными, сотрудниками, санитарно-бытового обеспечения и медицинских условий. Так, получив информацию, территориальный орган направляет в каждое учреждение и орган, исполняющие наказания, письмо с принятием санитарных и карантинных мер. При этом, территориальный орган также запрашивает отчетность и организует контроль за выполнением поставленной задачи. На местах исправительные учреждения, как принимающие органы в свою очередь, должны реализовать данную задачу, то есть обеспечить местами изоляции больных осужденных, проводить медицинско-контрольные меры, соблюдать профилактические мероприятия по предотвращению распространения коронавирусной инфекции и т.д. Также в процессе выполнения поставленной задачи исправительные учреждения должны организовать лазарет для содержания больных лиц и обеспечить достойные условия содержания там: вентиляция и проветривание воздуха, облучение и обеззараживание воздуха, санитарная обработка помещения и т.д. Очевидно, что принятие всех мер в совокупности обеспечивает комплексный подход к борьбе с распространением коронавирусной инфекцией в исправительных учреждениях. Значимость и необходимость проведения данных мер обусловлено многими факторами, поскольку на профилактическую деятельность исправительных учреждений обращено внимание общественности, надзорных органов и международных органов. Непосредственно для исправительного учреждения большое количество заболевших дестабилизирует деятельность исправительного учреждения в том плане, что происходит переполнение мест больничного содержания осужденных, и как следствие паника среди осужденных, желающих изолироваться от заболевших. Каждое учреждение проводит профилактические мероприятия в рамках реализации управленческого решения, поступившего от Главного управления ФСИН России и

ведет отчетную деятельность о текущем состоянии и прогнозируемом для корректировки деятельности.

В период начала пандемии Верховный комиссар ООН, Мишель Бачелет, выступила с обращением, которое датируется концом марта, что демонстрирует то, что международное сообщество приняло во внимание изменения эпидемиологической ситуации в мире, оценило его масштабы и возможные последствия. Мишель Бачелет заявила, что функционирование пенитенциарных учреждений в период пандемии следует выстраивать с учетом Временного руководства «COVID -19: Внимание к лицам, лишенным свободы»⁹, разработанного Управлением Верховного Комиссара ООН и Всемирной организацией здравоохранения. Выступление Верховного комиссара было посвящено одной из наиболее уязвимых категорий населения в мире – осужденным в местах лишения свободы. Она призвала обеспечить их право на здоровье, поскольку в закрытых учреждениях инфекция распространяется быстро. Сделав упор на прямую обязанность государства по обеспечению защиты осужденных, М. Бачелет призвала принять возможные меры по уменьшению случаев заражения COVID-19 осужденных, подозреваемых и обвиняемых. Основой данной мысли было сделать упор на Правила Нельсона Манделы, которые обязывают государства нести ответственность по обеспечению защиты физического и психического здоровья осужденных в местах лишения свободы.

По словам М. Бачелет, с целью предотвращения распространения инфекции, пенитенциарным системам стоит освободить такие группы, как пожилые люди, а также больные. Учреждения также должны продолжить обеспечивать удовлетворение особых медицинских потребностей женщин-заключённых, в том числе беременных, а также инвалидов и несовершеннолетних лиц, лишённых свободы.

⁹Временное руководство «COVID -19: Внимание к лицам, лишенным свободы». URL: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Detention/DetentionIASCInterimGuidanceRUS.pdf> (дата обращения 16.01.2021).

Выше мы рассмотрели и провели анализ выступления Верховного комиссара ООН М. Бачелет, которая в разгар пандемии от лица международного сообщества предлагала провести первоначальные меры по снижению заболеваемости в пенитенциарных системах мира. Применительно к Российской Федерации мы выяснили однозначную невозможность применения и реализации данных мер, однако, большее распространение получили меры общего профилактического характера, которые были также предложены международным сообществом и не касаются определенных категорий населения.

Таким образом, международное сообщество признало мировую значимость борьбы с пандемией для всего человечества. Для осужденных как одной из наиболее уязвимых категорий населения Верховный комиссар ООН призвала пенитенциарные системы мира прийти к исполнению незамедлительных мер по борьбе с инфекцией, предотвращению распространения ее в закрытых изолированных учреждениях, сославшись на обязанность государств по обеспечению реализации права на физическое и психическое здоровье. Международное сообщество признало определенные категории осужденных наиболее подверженных заболеванию таких как, престарелые, женщины, беременные женщины, осужденных по нетяжким преступлениям, подозреваемых и обвиняемых по политическим основаниям и др. Так, международное сообщество предложило снизить процент заболеваемости, путем сокращения численности лиц в пенитенциарных учреждениях.

Итак, мы выявили основную специфику реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, однако если разбираться глубже, то можно выявить еще ряд специфических особенностей реализации.

Контроль как специфическая черта реализации управленческого решения лежит в основе управленческой деятельности не только органов и учреждений уголовно-исполнительной системы, но именно в ней

проявляются наиболее специфические особенности. Так, контроль организован не только внутри самого учреждения в рамках повседневной деятельности, но и внешними органами и должностными лицами. За уголовно-исполнительной системой в соответствии со ст. 38 Федерального закона РФ от 21 июля 1993 г. № 5473-1 «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы»¹⁰ организованы следующие виды контроля: контроль Федеральным собранием Российской Федерации, контроль Президента РФ, контроль Правительства РФ, контроль законодательных органов субъектов Российской Федерации и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Управленческие решения пронизывают всю деятельность уголовно-исполнительной системы, и как следствие, имеют постоянный контроль. Так, мы рассматриваем контроль как специфику реализации управленческого решения прежде всего в его начальном виде. Под начальным видом мы понимаем саму управленческую деятельность на стадии делопроизводства, поскольку ранее мы выявили возможные формы реализации управленческих решений.

Ведомственный контроль за управленческими решениями в стадии их разработки изложен в Приказе ФСИН России от 10.08.2011 № 463 «Об утверждении инструкции по делопроизводству в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы»¹¹. Согласно данному нормативно-правовому документу ведомственный контроль основан на своевременном исполнении документов, а также качества их подготовки в соответствии с изложенными в Приказе требованиями по делопроизводству.

¹⁰Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы: Закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 6 июня 2021 г. [принят 21 июля 1993 г. № 5473-1-ФЗ] // Ведомости Съезда народных депутатов и Верховного Совета Российской Федерации. – 1993 г. – № 33. – Ст. 1316.

¹¹Об утверждении инструкции по делопроизводству в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы: Приказ ФСИН России: текст с изменениями и дополнениями на 31 октября 2013 г. [принят 10 августа 2011 г. № 464]. – 2013.

Необходимость контроля обусловлена возможным должностным злоупотреблением со стороны должностных лиц, а также массовым нарушениями прав и свобод осужденных, как наиболее уязвимой категории общества. Также, контроль имеет место быть в деятельности уголовно-исполнительной системы на постоянной основе, поскольку она наиболее подвержена нарушениям и злоупотреблениям в отношении осужденных в силу закрытого характера исправительных учреждений и цензуры общения с родственниками. Тем более, актуальность проведения контрольной деятельности в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы значительно увеличилась с началом пандемии коронавирусной инфекции, поскольку вынужденная изоляция учреждений создала недоступность физического общения осужденных с родственниками в силу карантинных мер.

Так, УИК РФ предусматривает следующие виды контроля за деятельностью уголовно-исполнительной системы:

1. Контроль органов государственной власти;
2. Судебный контроль;
3. Ведомственный контроль;
4. Общественный контроль.

К тому же, помимо контроля за деятельностью уголовно-исполнительной системы, самостоятельно выделен прокурорский надзор за соблюдением законов администрацией учреждения и органов, исполняющих наказания. Подобная дифференциация обусловлена общественной важностью деятельности, осуществляемой уголовно-исполнительной системы для государства, общества. Специфика судебного, ведомственного контроля определена их должностными полномочиями в рамках осуществляемой деятельности. Однако общественный контроль представляет интерес в силу своей правовой природы и роли для уголовно-исполнительной системы.

Согласно ч. 1 ст. 23 УИК РФ общественный контроль осуществляется общественными наблюдательными комиссиями, которые организованы на территории субъекта Российской Федерации. А иные общественные объединения могут оказывать лишь содействие в исправлении, которое сводится к оказанию материальной, кадровой и иной поддержки¹². Так, общественный контроль как правовое явление сформировано в каждом субъекте Российской Федерации и оказывает непосредственную поддержку уголовно-исполнительной системе.

В первую очередь, необходимо отметить общественный контроль как деятельность институтов гражданского общества по обеспечению и соблюдению законности прав и свобод осужденных, отбывающих наказание в исправительном учреждении. Данная деятельность имеет огромное практическое значение, поскольку позволяет гражданам самим принять прямое участие в осуществлении контроля за соблюдением прав и свобод осужденных. Некоторые граждане расценивают данную позицию как гражданский долг и ответственность за других членов общества, которые оказались в местах лишения свободы.

Общество призвано обеспечивать прозрачности в деятельности уголовно-исполнительной системы на основе широкого привлечения гражданских институтов к процессу исполнения уголовных наказаний, осуществления общественного контроля за деятельностью уголовно-исполнительной системы с участием Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и Уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации, Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по правам ребенка и Уполномоченных по правам ребенка в субъектах Российской Федерации, сотрудничества с неправительственными организациями, со средствами массовой информации, изучения общественного мнения о работе учреждений и органов уголовно-

¹²Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 22 июня 2021 г. [принят 8 февраля 1997 г. № 1-ФЗ] // Собрание законодательства РФ. – 1997. – № 2. – Ст. 198.

исполнительной системы, а также разъяснение имеющих публичное значение аспектов уголовно-исполнительной политики, прав и обязанностей осужденных, их родственников и близких, публичная реакция на получившие общественный резонанс запросы и жалобы в адрес учреждений уголовно-исполнительной системы.

Взаимосвязь общественного контроля и управленческой деятельности прослеживается в обеспечении законности реализации деятельности, соблюдении прав и свобод осужденных. Несмотря на то, что взаимосвязь не является прямой, ее значение обусловлено важностью практической реализации деятельности, поскольку общественность весьма резонансно реагирует на сокрытие деятельности уголовно-исполнительной системы и ратует за большую гласность в данной деятельности.

Так, мы определили в целом как взаимосвязан контроль в деятельности уголовно-исполнительной системы и реализация управленческих решений, в результате чего пришли к выводу о специфике реализации управленческих решений в силу их практической многоплановой направленности.

Управленческое решение – это многоплановая деятельность, выстроенная в определенную поэтапную процедуру, которая преследует определенные цели. Как отмечает Водополов А.И. в своей работе «Понятие управленческого решения в уголовно-исполнительной системе: правовой аспект»¹³ управленческое решение перенимает черты деятельности уголовно-исполнительной системы, а именно специфическая структура, а именно иерархия должностей и инструкций, также особенная роль административно-распорядительной документации, которая характеризует всю деятельность уголовно-исполнительной системы.

Таким образом, выделяются следующие специфические черты реализации управленческих решений в деятельности уголовно-

¹³Водополов А.И. Понятие управленческого решения в уголовно-исполнительной системе: правовой аспект / А.И. Водополов //Актуальные вопросы экономики, управления и технологии. – 2016. – № 14. – С. 71.

исполнительной системы: тесная взаимосвязь с иерархией должностей и характер административно-распорядительной документации, описывающей всю деятельность учреждений и органов, исполняющих уголовные наказания. Далее рассмотрим самостоятельно данные специфические особенности на конкретных примерах.

Иерархичное положение должностей, должностных инструкций оказывает прямое влияние на реализацию управленческих решений, создавая определенную специфику. Так, ее проявление организовано разделением должностей сотрудников исправительного учреждения, поэтому управленческие решения имеют различную юридическую силу. Приказ начальника исправительного учреждения о назначении на должность начальника кафедры или о введении режима особых условий на территории исправительного учреждения имеет большую юридическую силу, поскольку имеет формальное выражение, а также беспрекословность исполнения. Подчиненный, представленный на должность начальника кафедры, должен приступить к исполнению служебных обязанностей, изложенных в новой должностной инструкции. Аналогично реализуется приказ начальника исправительного учреждения о введении режима особых условий на территории объекта, поскольку исполняется всеми подчиненными отделов и служб. Однако, приказ начальника караула имеет такое формальное выражение как и вышеперечисленные приказы, однако распространяется на меньший круг, то есть только на подчиненных отдела охраны. Таким образом, мы наблюдаем как увеличивается или уменьшается круг подчиненных, обязанных исполнять управленческое решение вышестоящего должностного лица в зависимости от его занимаемой должности в исправительном учреждении.

Специфика реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы также раскрывается в том, что административно-распределительная роль документации способствует многостороннему и многоплановому исследованию деятельности

исправительного учреждения. Иными словами, изучая управленческие решения конкретного исправительного учреждения можно получить информацию о всей деятельности внутри учреждения, ее направлениях и результатах. Так, проводя подобный анализ мы можем получить информацию о том, какие мероприятия были осуществлены в данном учреждении за любой период времени, какие организационно-штатные изменения были реализованы среди личного состава, какие меры поощрения и взыскания применялись к сотрудникам и осужденным, какие осуществлены мероприятия по государственным закупкам, и т.д. Таким образом, мы наблюдаем информативность управленческой деятельности в уголовно-исполнительной системе как специфику реализации управленческих решений.

Подводя итог данного параграфа необходимо отметить, что специфика реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы обусловлена характером, особенностями самой службы, поскольку система управленческих решений полностью подчинена решению и реализации задач деятельности ФСИН России. Так, принимая во внимание общественную и государственную значимость деятельности уголовно-исполнительной системы, за ней организовано несколько видов контроля для объективного отслеживания ситуации. Также специфика реализации обусловлена характером иерархичности деятельности в уголовно-исполнительной системе, то есть прямая дифференциация должностных лиц и их должностных инструкций определяет характер управленческого решения. Однако, это не последняя выделенная нами специфичная черта реализации управленческого решения в деятельности уголовно-исполнительной системы. Наряду вышеперечисленными назовем еще одну специфику – роль административно-распределительной документации в деятельности ФСИН России, поскольку управленческие решения носят не только организационный характер, но и информационный. Таким образом, было рассмотрено несколько специфических особенностей

реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, которые отражают сущность, цели, задачи и направления деятельности данной службы.

2.2. Анализ системы организации управленческих решений и их роль в УИС

На настоящий момент трудно недооценить значение управленческих решений как составляющей части системы организации деятельности уголовно-исполнительной системы, поскольку их роль неопределима для выстраивания повседневной деятельности. Так, не представляется возможным представить какую-либо службу или ведомство, лишенных полностью управленческих решений. Очевидно, что они играют роль центральных образующих элементов, поскольку начало любой деятельности – это волевое решение, то есть управленческое решение.

Считаем необходимым отметить, что управленческие решения – это локальное нормотворчество, входящее в деятельность по систематизации локальных нормативно-правовых актов. Как нами было ранее отмечено, управленческие решения в деятельности уголовно-исполнительной системы являются весьма информативными, так как представляют полную и общую информацию обо всей деятельности, протекающей в уголовно-исполнительной системе.

Так, речь идет о анализе управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы как системы организации. В данном направлении необходимо отметить то, что управленческие решения выходят со всех уровней уголовно-исполнительной системы. Главное Управление ФСИН России ежедневно издает и публикует решения по различным направлениям таким, как организация охраны, режима, конвоирования и т.д. Данные решения имеют большую значимость и юридическую силу,

поскольку их распространение происходит до каждого исправительного учреждения, как завершающего звена в структуре ФСИН.

Главные управление, управления территориальных органов уголовно-исполнительной системы принимают на исполнение и реализацию вышестоящие решения, поскольку это обязательно. Также, в рамках своих полномочий главные управления, управления территориальных органов ФСИН России также полномочны принимать управленческие решения по направлениям деятельности, как правило, для реализации внедрения методических рекомендаций, полученных от Главного управления ФСИН России, а также совершенствовании деятельности.

Последним из нововведений являются Методические рекомендации о порядке несения службы составом караулов в женских и воспитательных колоний при выполнении служебных задач со специальными средствами, датированные 9 марта 2021 г. № 08-14410, разработанных Главным управлением ФСИН России. Данный документ является актуальным для отдела охраны исправительного учреждения, однако его внедрение пока осуществлено только в Новосибирской области, Московской и Ленинградских областях. Последующая его реализация и результаты внедрения будут представлять собой ценный материал для обмена передовым опытом между исправительными учреждениями.

Обобщая результаты преддипломной практики, можно сделать вывод о том, что внедрение нового опыта с рекомендациями необходимо каждому исправительному учреждению, поскольку несение службы отделом охраны должно совершенствоваться и применяться новые формы, средства и способы организации охраны. Так, подобное внимание к женским и воспитательным колониям обусловлено повышенным вниманием к данным категориям осужденных, поскольку количество жалоб, поступающих от них не уменьшается с течением времени.

Данный методические рекомендации позволяют снизить количество нарушений со стороны сотрудников отдела охраны, которые наносят вред

общественным отношениям, возникающим при организации охраны осужденных. Так, в результатах методических организаций отображены следующие результаты:

1. Время прибытия резервных групп снижено до 20 секунд на место срабатывания технического средства охраны;
2. Уменьшено количество зарядов и разрядов оружия в ночное время суток, что позволило снизить количество нарушений мер безопасности при зарядке и разрядке оружия;
3. Снижена вероятность совершения суицида сотрудниками отдела охраны с использованием оружия.

Данные результаты показали развитие отдела охраны в организационном плане, поскольку именно данные направления, отраженные в отчете, были наиболее частыми в совершении, следовательно наиболее уязвимыми для нарушений.

Забегав вперед, мы раскрыли результат – управленческое решение, однако упустили нормативно-правовое регулирование данной деятельности. Поскольку мы говорим об анализе системы организации деятельности ФСИН России через управленческие решения, мы должны рассмотреть документ, который организует данную деятельность, определяет порядок исполнения и реализации, а также содержит определенные требования.

Главным документом и последним, который выполняет данные функции в деятельности уголовно-исполнительной системы, является Приказ ФСИН России от 14.08.2020 № 555 «Об утверждении Регламента Федеральной службы исполнения наказаний»¹⁴. Данный нормативно-правовой документ является первоначальным в системе организации деятельности уголовно-исполнительной системы, поскольку включает в себя основной регламент деятельности, предполагающий порядок планирования и

¹⁴Приказ ФСИН России от 14.08.2020 № 555 «Об утверждении Регламента Федеральной службы исполнения наказаний» // зарегистрирован в Министерстве Юстиции России 05.10.2020 № 60221.

организацию работы ФСИН России, порядок подготовки решений ФСИН России, порядок исполнения поручений ФСИН России, порядок подготовки и рассмотрения проектов актов и т.д.

Таким образом, мы выяснили ключевую значимость и важность данного документа при организации уголовно-исполнительной системы через систему управленческих решений. Стоит отметить, что данный нормативно-правовой документ не только в правовом плане усовершенствовал систему организации, но и в организационном, поскольку с его принятием утратившими силу стали считаться три Приказа ФСИН России, что говорит о том, что ранее не было единого документа, упорядоченного документа.

Поскольку мы говорим об анализе системы организации, и предварительно рассмотрели нормативно-правовые документы, то необходимо отметить результаты, то есть достигнутые показатели деятельности как итог успешной реализации управленческих решений.

Так, согласно Методических рекомендаций, с 2009 по 2020 г.г. было совершено 8 покушений на побег, однако ни одного побега, благодаря успешной реализации нововведений, эффективного применения опыта и комплекса сил и средств для предотвращения правонарушений. Считаем, что ни одна деятельность не может предоставить успешные результаты, если не будет осуществляться ее регулирование и управление, отсюда, мы отмечаем важность внимания руководства к проблемам отдела охраны исправительного учреждения.

Несмотря на то, что была стабилизирована деятельность отделов охраны по пресечению, предотвращению совершения побегов из исправительных учреждений, на сегодняшний день имеют место быть в практической деятельности менее опасные нарушения. Мы не можем считать их наличие результатом низкой эффективности деятельности отдела охраны, поскольку задача по пресечению, предотвращению правонарушений стоит перед всеми отделами исправительного учреждения, и их количество зависит

от комплексного подхода к выполнению служебных задач и координирования деятельности в целом.

Итак, говоря об анализе системы необходимо отталкиваться от нескольких информативных параметров: нормотворческая деятельность, исполнительская дисциплина, результаты данной деятельности. Очевидно, что данный ряд обусловлен наличием управленческого решения и его роль в организации деятельности уголовно-исполнительной системы, однако специфика в том, что новое решение может приниматься и разрабатываться на основе неуспешной реализации предыдущего. Разбирая этапы разработки, мы упоминали о ситуации, требующей урегулирования, так, ярким примером будет разработка и принятие методических рекомендаций для деятельности отдела охраны женских и воспитательных колоний. Как мы видим, принятие новым рекомендацией было вызвано нестабильной организацией отделов охраны, возможно вызвано отсутствием единого стандарта, что было упорядочено в рекомендациях. Таким образом, мы можем говорить о том, что деятельность с принятием данного документа отделов охраны будет осуществляться по новым рекомендациям, что свидетельствует о проведенном анализе деятельности предыдущей и оценки ее эффективности. Отсюда возникает практическая необходимость проведения постоянного мониторинга и отчетной деятельности, что способствует в совокупности усовершенствованию деятельности и поднятию ее текущему уровню.

2.3. Взаимосвязь управленческих решений и процесса систематизации в УИС

Ранее мы рассмотрели управленческие решения, их сущность и природу, пришли к выводу о их видовом многообразии. Так, управленческие решения имеют особенную природу, различные формы и множество отличительных особенностей, что было рассмотрено ранее. Очевидно, что

количество управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы множество, однако их систематизацией не занимаются для упорядочивания правовой практики. Управленческие решения, имеющие письменный вид и определенную форму, нормативное содержание представляют собой разновидность локального нормотворчества. Для того, чтобы исследовать проблемы систематизации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, необходимо изучить природу и сущность локальных нормативных актов.

Локальные нормативные акты – это юридические правила, нормативно закрепленные, действующие в рамках деятельности организаций, учреждений, которые призваны приводить в работу деятельность указанных организаций в соответствии с законодательством РФ. Очевидно, что содержание локальных нормативных актов не может по содержанию противоречить федеральному законодательству, однако, может содержать коллизии и пробелы, как любой правовой акт. Источниками таких актов обычно выступают:

- уставы юридических лиц;
- положения о структурных подразделениях;
- положения о внутреннем распорядке;
- инструкции;
- коллективные договоры и т.д.

Для большего понимания значения локальных нормативных актов, представляется необходимым рассмотреть этимологическое значение данного термина. История слова уходит корнями в латинский язык. «Локальный» в переводе с латыни имеет два семантически идентичных значения: «Locus» – место и «Localis» – местный¹⁵. Этимологические корни свидетельствуют о том, что издревле данное слово использовалось в юридической лексике. Два сопоставимых значения, приводимых А.Н.

¹⁵Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка. Под редакцией А.Н. Чудинова. Санкт-Петербург, 1894 год. С. 266.

Чудиновым, определяют место данного термина. Так, очевидно, в данное слово вкладывался смысл использования его на местности или в определенном месте. Это значение могло быть применительно связано с торговлей, экономикой и правом.

Современные исследования в области локального правотворчества осуществляются на базе советской юридической литературы 1960-1980-х годов. Наиболее весомый вклад в развитие идей локального правотворчества внесли работы Самигуллина В.К. «Локальные нормы и их виды»¹⁶, Якушева В.С. «Правовое регулирование внутривозвращенных отношений»¹⁷, Хныкина Г.В. «Правовые стимулы трудовой активности членов производственных бригад»¹⁸. Их труды по теории права являются одними из фундаментальных работ в области изучения проблемы систематизации локальных нормативных актов, так как содержат большое количество базовых положений и научных изысканий.

Для начала определим, что является нормативным правовым актом, в общем смысле – это письменный официальный документ, принятый (изданный) в определенной форме правотворческим органом в пределах его компетенции и направленный на установление, изменение и отмену правовых норм. Нормативным правовым актом может быть, как постоянно действующий, так и временный акт, рассчитанный на четко установленный срок, определяемый конкретной датой или наступлением того или иного события. Стоит отметить, что на законодательном уровне не закреплено определение нормативно-правового акта.

Впервые на уровне законодательной власти закрепление определения нормативно-правового акта наблюдается в Постановлении ГД

¹⁶Самигуллин В. К. Локальные нормы и их виды //В.К. Самигуллин//Правоведение.1976. № 2. С. 38.

¹⁷Якушев В.С. Правовое регулирование внутривозвращенных отношений // Вопросы совершенствования хозяйственного законодательства: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 68. Свердловск: б.и., 1978. С. 18.

¹⁸Хныкин Г.В. Правовые стимулы трудовой активности членов производственных бригад: дис. ... канд. юрид. наук. Г.В. Хныкин. – М., 1984. С. 88.

РФ от 11.11.1996 г. № 781-П ГД «Об обращении в Конституционный Суд Российской Федерации»¹⁹, где в п.2 указывается, что в юридической доктрине нормативный правовой акт - это письменный официальный документ, принятый (изданный) в определенной форме правотворческим органом в пределах его компетенции и направленный на установление, изменение или отмену правовых норм. Подобная трактовка позволяет выделить три основных признака нормативно-правового акта: правотворческий характер, определенная официальная форма, возможность установления, изменения или отмена правовых норм.

Нормативный правовой акт представляет собой универсальное средство регулирования правоотношений, позволяющее прогнозировать субъектам правоотношений последствия своего возможного поведения и соответственно давать ему оценку.

Стоит отметить, что четкое фиксирование содержания нормативного правового акта и вытекающие из него права и обязанности сторон правоотношений, обеспечивается признаком формальной определенности акта, что в свою очередь исключает возможность различного рода противоречивых толкований нормативного акта, обеспечивая единообразие его применения. Однако практика действующего законодательства такова, что нормативные и ненормативные акты могут быть абсолютно идентичны по форме, порядку принятия и компетентному органу издавший акт²⁰.

Признаки нормативного правового акта, однородные тем, что были указаны выше, были отражены в постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 29.11.2007 г. № 48 о «О практике рассмотрения судами дел об

¹⁹Об обращении в Конституционный Суд Российской Федерации: Постановление ГД РФ [принят 11 ноября 1996 г. № 781-П ГД] // Собрание законодательства РФ – 1996 г. – № 49. – Ст. 5506.

²⁰ Исаков Н.В., Малько А.В., Шопина О.В. Правовые акты: общетеоретический аспект исследования / Н.В. Исаков, А.В. Малько, О.В. Шопина // Правоведение. 2002. № 3 (242) С.19.

оспаривании нормативных правовых актов полностью или в части»²¹, который, на сегодняшний день утратил силу. А именно, существенными признаками, характеризующими нормативный правовой акт, являются: издание его в установленном порядке уполномоченным органом государственной власти, органом местного самоуправления или должностным лицом, наличие в нем правовых норм (правил поведения), обязательных для неопределенного круга лиц, рассчитанных на неоднократное применение, направленных на урегулирование общественных отношений либо на изменение или прекращение существующих правоотношений.

Ученые-правоведы в своих исследованиях по вопросу содержания нормативного правового акта выделяют иную совокупность признаков, которые расширяют и отождествляют локальный нормативный акт с нормативно-правовым актом. К примеру, доктор юридических наук, профессор по теме «Законодательная инициатива в Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации» Бошно С.В., не ограничивается тремя признаками, добавляя следующие:

- волевое содержание;
- официальный характер;
- вхождение в единую систему;
- нормативность;
- письменный характер документа;
- специальная процедура принятия;
- принимается компетентными органами;
- регулирование общественных отношений;

²¹ Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29.11.2007 г. № 48 «О практике рассмотрения судами дел об оспаривании нормативных правовых актов полностью или в части» // Российская газета, № 276, 08.12.2007.

– обеспечение силой государственного принуждения²².

Обоснованность приведения дополнительных признаков заключается в практической реализации нормативных правовых актов в деятельности организаций, учреждений и предприятий. Так, каждый признак был выведен и собран из фактического существования нормативных правовых актов. Очевидно, что позиция автора мотивирована реальными существенными дополнениями, которые характеризуют и дополняют содержание локального нормативного акта. Подобное расширительное толкование позволяет углубленные изучить правовую природу нормативного правового акта как источника права.

Современное научное толкование при изучении природы локальных нормативных актов сходится к тому, что субъекты локального нормотворчества значительно расширены и выстроены в определенную иерархию по значимости и юридической силе. К ним относят не только руководителей, но и профсоюзы, коллективы. Отсюда начинается практическая градация локальных нормативных актов по юридической силе²³. Однако, что остается неизменным – это отсутствие опыта и подготовки к процессу локального нормотворчества, что существенно сказывается на качестве локальных нормативных актов и их растущем количестве²⁴. Наряду с этим, остается еще один существенный признак, сближающий локальное нормотворчество советского периода и современного, это то, что субъекты локального нормотворчества выполняют еще и основные свои функции: организационные, распорядительные, учредительные, финансовые.

²²Бошно С.В. Развитие признаков нормативного правового акта в современной правотворческой практике. / С.В. Бошно // Журнал российского права. – 2004. – №2. – С.36.

²³ Лебедев В. Локальные нормативные акты, регулирующие наемный труд /В. Лебедев// Российская юстиция. – 2002. – № 8. – С. 22.

²⁴Поленина С.В. К разработке концепции закона о нормативных актах /С.В. Поленина// Советское государство и право. – 1985. – № 5. – С. 45

Шукаева Е.С. полагает, что локальный правовой акт — это подзаконный нормативный акт, соответствующий трудовому законодательству и актам социального партнерства, принимаемый работодателем в порядке реализации нормотворческой функции работодательской власти, действующий в пределах организации, направленный на эффективную организацию внутренней хозяйственной жизни предприятия, разумное управление трудом и капиталом²⁵.

Пытикова Т.А. и Бошно С.В. определяют локальные нормативные акты как самостоятельный правовой феномен, имеющий особую природу, не сливающийся с нормативными актами и не образующий с ними единую систему²⁶. Позиция данных ученых имеет практическую новизну, поскольку предложенное ими трактование ЛНА разительно отличается от классических определений.

Правовед Кашанина Т.В. обобщила совокупность локальных нормативных актов, определяя их как корпоративное право, тем самым вводя общее понятие в теорию права. По своей сути корпоративное право представляет собой отдельную систему локальных актов, отличительной чертой которой является «выражение воли коллектива», таким образом, она свела данное понимание права «локальной» своей системе норм, как у первобытного общества, так и у корпоративного²⁷.

Локальные акты выступают как способ регулирования труда в организации, учитывая специфику ее деятельности, например локальные акты в образовательной организации или же на коммерческом промышленном предприятии, обеспечивают достижения организациями поставленных целей, регулирование управленческих и производственных задач. По своей сути локальное правотворчество – это издание локальных

²⁵Шукаева Е.С. Локальное правотворчество работодателя: о понятии, признаках и пределах /Е.С. Шукаева// Труд и социальные отношения. – 2016. – № 6. – С. 161.

²⁶Пытикова Т.А., Бошно С. В. Правовая природа и признаки локальных нормативных правовых актов /Т.А. Пытикова, С.В. Бошно// Юрист. – 2006. – № 5. – С. 7.

²⁷Происхождение государства и права. Учебное пособие / Кашанина Т.В. М.: Высш. шк., 2004. С. 116.

нормативных актов организациями, учреждениями некоммерческого и коммерческого характера.

Зачастую, данные акты издаются в форме правил, приказов, распоряжений, уставов, инструкций и т.д. Стоит отметить, для того, чтобы уставы и положения обрели юридическую силу, их нужно регистрировать в Минюсте.

Локальные нормативные акты в системе трудового законодательства можно разделить, опираясь на следующие признаки: предусмотренные и непредусмотренные трудовым законодательством, в зависимости от сферы действия и способу принятия.

По мнению Авилова О.Е., Блинова О.А., Моисеева О.Г., локальные нормативные акты имеют все те качества присуще юридическим нормам, а именно гарантированы принудительной силой государства, они не выделяются из общей системы права, да и право их создания регламентируется государством²⁸. Подобный тезис не поддается сомнению в силу следующего:

1. Государство обеспечивает на законодательном уровне возможность определенных субъектов, пределах своих полномочий, устанавливает такие нормы;

2. Государство утверждает принятые в пределах организаций правила.

В этой связи Архипов С.И. подчеркивает, что акты, изданные в процессе локального правотворчества, нацелены на неоднократное применение, распространяют свое действие на персонально неопределённый круг лиц, как и другие нормы права. Таким образом, нельзя предавать сомнению тот факт, что локальные нормы исходят от государства. Однако

²⁸ Авилов О.Е., Блинова О.А., Моисеева О.Г. Локальные нормы права: осмысление в советской юридической науке /О.Е. Авилов, О.А. Блинова, О.Г. Моисеева// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 5. – С. 91.

отождествлять качества общих норм права и локальных не стоит²⁹. Специфика таких норм определяется следующим:

1. Разным уровнем общности (локальный характер воздействия акта) – регулируются те же общественные отношения, но более конкретно, по мнению Кондратьева Р.И.³⁰, в локальных нормативных актах содержатся общие нормы в виде общих признаков;

2. Круг лиц, в отношении которых распространяют свою юридическую силу акты;

3. Локальные нормативные акты состоят из гипотезы и диспозиции, а также их нарушение влечет наложение санкций общих норм.

Исходя из функциональной направленности локальные акты можно разделить на три группы:

1. организационные (приказ о создании организации, положение об организации, устав, учредительный договор, решение (коллегиального органа управления) о реорганизации (либо ликвидации), положение о структурном подразделении, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, структура и штатная численность, штатное расписание, положение о заработной плате и пр.);

2. распорядительные (приказ по вопросам основной деятельности, приказ о распределении обязанностей между руководством, постановление коллегиального органа по вопросам основной деятельности, протокол коллегиального органа по вопросам деятельности и пр.);

3. кадровые (приказы о перемещении (приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении) кадров, оформлению отпусков, поощрениях, взысканиях и пр.).

Исходя из анализа данной классификации, можно сделать выводы относительно количества ЛНА в системе НПА. Большое количество

²⁹ Архипов С.И. Систематизация локальных норм советского права: вопросы теории: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. С.И. Архипов. – Свердловск, 1987. С. 7

³⁰ Кондратьев Р.И. Локальное правовое регулирование трудовых отношений в СССР: дис. ... докт. юрид. наук. Р.И. Кондратьев. – Львов. 1977 г. С.6.

выполняемых функции и направлений деятельности порождают огромное количество ЛНА. Тенденция учреждений, предприятий и организаций такова, что количество ЛНА только увеличивается. Со временем они приводятся в соответствие с действующим законодательством: изменяются, дополняются, утрачивают силу.

Так, по мнению Карнаухова Е.В., такую неупорядоченную систему ЛНА трудно приводить в исполнение не только самим работникам, но и работодателям³¹. Отсюда возникает вопрос актуальности систематизации ЛНА.

Следующим критерием разделения локальных актов на виды можно назвать «объем» юридической силы. Наверное, это самый важный критерий, так как он прямо предопределяет уровень воздействия акта на участников правоотношений. Параметр объема юридической силы как критерий классификации зависит от таких факторов, как на кого распространяется, вид учреждения, порядок принятия и т.д.

Рассмотренные особенности значительно выделяют специфику исследования и изучения локальных нормативных актов, поскольку они не обладают правовой плоскостью, юридически организованы, практически не систематизированы. Их многообразие форм и содержаний определяют широкий диапазон для проведения деятельности по систематизации ЛНА.

Законодательно закрепленного определения «локального нормативного акта» нет, учеными ведутся дискуссии по этому вопросу. Мы считаем данное явление абсолютным упущением законодательного регулирования, поскольку локальные нормативные акты имеют даже большую практическую значимость на низшем уровне, чем федеральное законодательство, хоть их происхождении обосновано законодательной деятельностью на федеральном уровне.

³¹ Карнаухова Е.В. Систематизация локальных нормативных правовых актов в российской федерации: общая характеристика и виды: дис. ... канд. юрид. наук. Е.В. Карнаухова. – Тюмень, 2011. С. 30.

Локальные нормативные акты, находясь на низшем уровне законодательства иерархии, призваны обеспечить организацию и порядок деятельности в рамках определенных учреждений, организаций, предприятий и т.д. Проанализировав определение «нормативный правовой акт», пришли к выводу, что локальный нормативный акт, имеет признаки присущие нормативному правовому акту в общем смысле и это вполне оправдано.

В современной России, законодатель предпринял попытку закрепления локального нормативного акта в трудовом законодательстве. Следствием чего, стало достаточно общее и не конкретизированное определение локальных нормативных актов. Содержание локального нормативного акта не исчерпывается исключительно трудовым законодательством. Мы считаем, что понятие локальных нормативных актов должно приобрести следующий вид: это письменный документ официального характера, имеющий юридическую силу, приводящий в соответствие с федеральным законодательством деятельность организаций и учреждений, их внутреннего распорядка.

Выводы по второй главе. В результате исследования поставленных задач, мы пришли к следующим выводам. Специфика реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системе обусловлена выполняемой службой данной системы, то есть обусловлена выполнением целей, задач рассматриваемой службы. Так, исходя из особенностей уголовно-исполнительной системы, мы пришли к выводу о многостороннем контроле за выполняемой деятельностью уголовно-исполнительной системы, в том числе и пристальное внимание к ее управленческой деятельности, поскольку она является начальной и образующей системой. Управленческие решения в деятельности уголовно-исполнительной играют неопределимую роль, поскольку организуют и регламентируют организацию службы. Проводя анализ системы организационных решений, мы пришли к выводу о тесной прямой взаимосвязи с учетно-контрольной деятельностью и мониторинговой деятельностью, как

необходимых элементов для повышения эффективности и результативности деятельности уголовно-исполнительной системы. Отсюда важна деятельность по постоянному отслеживанию обстановки в исправительных учреждениях для совершенствования ее организации. Также важным является то, что управленческие решения являются частью процесса систематизации нормативно-правовых актов деятельности уголовно-исполнительной системы, что означает прямую принадлежность к локальному нормотворчеству, и равно, к правоприменительной практике. Очевидно, что исследование и анализ управленческих решений приведет к получению полной информации о всей деятельности уголовно-исполнительной системы, что является информативным источником познания.

Заключение

Исследуя особенности управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, мы пришли к следующим выводам, исходя из поставленных задач настоящей работы, а именно:

1. Во-первых, управленческое решение – это вид труда управленческого персонала, который состоит из целенаправленных, взаимосвязанных, логически выстроенных определенных действий, задающих направление деятельности и обеспечивающих координацию деятельности и достижение задач управления. Также, мы обозначили связь с деятельностью уголовно-исполнительной системы через ее принципы подчинения и субординации, которые предполагают разделение и обособление обязанностей в должностной инструкции. Деятельность УИС не представляется возможной с точки зрения отсутствия управления и наличия управленческих решений, поэтому для нее они играют существенную роль. В самих управленческих решениях из определения выделили ряд признаков, которые содержат характерные особенности: разновидность трудовой деятельности должностных лиц, то есть ее специфичность; целенаправленность, взаимосвязанность, логичность и последовательность определения порядка действий; координация действий работников; достижение задач деятельности. Очевидно, что выделенные из определения понятия характерные особенности не все, которые присущи управленческим решениям, поэтому выделяем следующее: интуитивность, рациональность, суждение. Через данные особенности мы достаточно полно раскрыли характер управленческих решений, иллюстрируя примерами из деятельности УИС. И, наконец, личностный фактор, как характерная особенность управленческого решения, также был рассмотрен. Под личностным фактором мы понимаем транслирование особенностей темперамента, характера на процесс принятия и разработки управленческого решения. В связи с этим определили, что управленческие решения могут быть: импульсивные,

инертные, осторожные. Таким образом, мы рассмотрели сущность и характерные особенности управленческих решений через анализ определения, выделение признаков, и отчасти, коснувшись видов управленческих решений. Полученные результаты исследования были выведены путем исследования теории в области управления и принятия управленческих решений.

2. Проведя исследование обзорно управленческих решений по перспективам их реализации, мы рассмотрели их суть, содержание и привели примеры, связав с деятельностью ФСИН России. Очевидно, что данное основание не является заключительным, и что потенциально можно выделить еще ряд оснований, но для рамок нашего исследования дипломной работы, приведенных нами оснований для выделения видов является достаточным, чтобы продемонстрировать, что оснований действительно достаточно, не поместить все возможные в рамки параграфа. Действительно, нашей задачей было продемонстрировать, что оснований для выделения видов множество, при этом мы выделили несколько основных, по нашему мнению, раскрыли их качественно для проведения исследования, изучив их содержание и дополнив примерами.

3. Отрассмотрение процесса и методов разработки управленческих решений, стоит перейти к общим выводам, объединяя сущность, особенности, методы и виды управленческих решений. Так, управленческие решения – это акты волеизъявления должностного лица, уполномоченного на их принятие, имеющие определенные признаки. К признакам относятся целенаправленность, вид трудовой деятельности, логичность и наличие результата. Нами были выделены еще особенности, связанные с личностью субъекта, ответственного за принятие решения, заключающиеся в транслировании черт характера на сами управленческие решения, поэтому выделили осторожные, аккуратные, импульсивные. Особенности по личности также относятся к видовой принадлежности, но вместе с тем отдельно нами были вынесены еще основания для приведения в

классификацию управленческих решений: по сфере деятельности, по регулируемому направлению, по порядку принятия и т.д. Оснований для выделения достаточно, что подтверждается наличием большого количества решений, выделенных в теории управления. Рассмотрев, сущность, понятие и виды, перешли к методам разработки и процессу, которые имеют особенности. Так, методы подразделяются на общие и специальные, что определяет их эффективность и возможность множественного подхода к разработке решения для устранения проблемы. Процесс разработки определен тремя основными стадиями, которые отражают общий характер разработки: изучение и определение проблемы; оценка проблемы и предложение выбора по ее решению, то есть всевозможных альтернатив; реализация решения в деятельности и корректирование. Также, нами в ходе работы была проведена иллюстративная параллель описываемых действий в деятельности УИС, что повышает актуальность нашего исследования для выявления проблем и возможных путей совершенствования управленческих решений в деятельности УИС.

4. Специфика реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы обусловлена характером, особенностями самой службы, поскольку система управленческих решений полностью подчинена решению и реализации задач деятельности ФСИН России. Так, принимая во внимание общественную и государственную значимость деятельности уголовно-исполнительной системы, за ней организовано несколько видов контроля для объективного отслеживания ситуации. Также специфика реализации обусловлена характером иерархичности деятельности в уголовно-исполнительной системе, то есть прямая дифференциация должностных лиц и их должностных инструкций определяет характер управленческого решения. Однако, это не последняя выделенная нами специфичная черта реализации управленческого решения в деятельности уголовно-исполнительной системы. Наряду вышеперечисленными назовем еще одну специфику – роль административно-распределительной

документации в деятельности ФСИН России, поскольку управленческие решения носят не только организационный характер, но и информационный. Таким образом, было рассмотрено несколько специфических особенностей реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системы, которые отражают сущность, цели, задачи и направления деятельности данной службы.

5. Говоря об анализе системы необходимо отталкиваться от нескольких информативных параметров: нормотворческая деятельность, исполнительская дисциплина, результаты данной деятельности. Очевидно, что данный ряд обусловлен наличием управленческого решения и его роль в организации деятельности уголовно-исполнительной системы, однако специфика в том, что новое решение может приниматься и разрабатываться на основе неуспешной реализации предыдущего. Разбирая этапы разработки, мы упоминали о ситуации, требующей урегулирования, так, ярким примером будет разработка и принятие методических рекомендаций для деятельности отдела охраны женских и воспитательных колоний. Как мы видим, принятие новым рекомендацией было вызвано нестабильной организацией отделов охраны, возможно вызвано отсутствием единого стандарта, что было упорядочено в рекомендациях. Таким образом, мы можем говорить о том, что деятельность с принятием данного документа отделов охраны будет осуществляться по новым рекомендациям, что свидетельствует о проведенном анализе деятельности предыдущей и оценки ее эффективности. Отсюда возникает практическая необходимость проведения постоянного мониторинга и отчетной деятельности, что способствует в совокупности усовершенствованию деятельности и поднятию ее текущему уровню.

6. В результате исследования поставленных задач, мы пришли к следующим выводам. Специфика реализации управленческих решений в деятельности уголовно-исполнительной системе обусловлена выполняемой службой данной системы, то есть обусловлена выполнением целей, задач рассматриваемой службы. Так, исходя из особенностей уголовно-

исполнительной системы, мы пришли к выводу о многостороннем контроле за выполняемой деятельностью уголовно-исполнительной системы, в том числе и пристальное внимание к ее управленческой деятельности, поскольку она является начальной и образующей системой. Управленческие решения в деятельности уголовно-исполнительной играют неопределимую роль, поскольку организуют и регламентируют организацию службы. Проводя анализ системы организационных решений, мы пришли к выводу о тесной прямой взаимосвязи с учетно-контрольной деятельностью и мониторинговой деятельностью, как необходимых элементов для повышения эффективности и результативности деятельности уголовно-исполнительной системы. Отсюда важна деятельность по постоянному отслеживанию обстановки в исправительных учреждениях для совершенствования ее организации. Также важным является то, что управленческие решения являются частью процесса систематизации нормативно-правовых актов деятельности уголовно-исполнительной системы, что означает прямую принадлежность к локальному нормотворчеству, и равно, к правоприменительной практике. Очевидно, что исследование и анализ управленческих решений приведет к получению полной информации о всей деятельности уголовно-исполнительной системы, что является информативным источником познания.

Библиографический список

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.] Официальный интернет-портал правовой информации (www.pravo.gov.ru) 04 июля 2020 г.

2. Всеобщая декларация прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН от 10 декабря 1948 года) // Российская газета. – 1998. – 10 декабря.

3. Минимальные стандартные правила в отношении обращения с заключенными (Правила Нельсона Манделы) (пересмотренный текст) (приняты Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 17 декабря 2015 г.) // Советская юстиция. – 1992. – № 2. – Ст. 19.

4. Европейская конвенция по предупреждению пыток и бесчеловечного или унижающего достоинство обращения или наказания (Заключена в г. Страсбурге 26.11.1987) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 367. – Ст. 4465.

5. Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (Принят 16 декабря 1966 Резолюцией 2200 (XXI) на 1496-ом пленарном заседании Генеральной Ассамблеи ООН) // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 1994. – № 12.

6. Международный пакт о гражданских и политических правах (Принят 16 декабря 1966 Резолюцией 2200 (XXI) на 1496-ом пленарном заседании Генеральной Ассамблеи ООН) // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 1994. – № 7.

7. Об уполномоченном по правам человека в Российской Федерации: Федеральный конституционный закон: текст с изменениями и

дополнениями на 9 ноября 2020 г. [принят 26 февраля 1994 г. № 1-ФКЗ] // Собрание Законодательства РФ. – 1997 г. – № 9. – ст. 1011.

8. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 22 июня 2021 г. [принят 8 февраля 1997 г. № 1-ФЗ] // Собрание законодательства РФ. – 1997. – № 2. – Ст. 198.

9. Об общественном контроле за обеспечением прав человека в местах принудительного содержания и о содействии лицам, находящимся в местах принудительного содержания: Федеральный закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 1 июля 2021 г. [принят 10 июня 2008 г. № 76-ФЗ] от 10.06.2008 № 76-ФЗ // Парламентская газета. – 2008 г. – № 39-40.

10. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации: Федеральный закон: текст с изменениями и дополнениями на 30 апреля 2021 г. [принят 8 марта 2015 г. № 21-ФЗ] // Официальный интернет-портал правовой информации (www.pravo.gov.ru) 9 марта 2015 г.

11. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 22 июня 2021 г. [принят 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ] // Российская газета. – 2001 г. – № 256.

12. Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы: Закон РФ: текст с изменениями и дополнениями на 6 июня 2021 г. [принят 21 июля 1993 г. № 5473-1-ФЗ] // Ведомости Съезда народных депутатов и Верховного Совета Российской Федерации. – 1993 г. – № 33. – Ст. 1316.

13. Об обращении в Конституционный Суд Российской Федерации: Постановление ГД РФ [принят 11 ноября 1996 г. № 781-П ГД] // Собрание законодательства РФ – 1996 г. – № 49. – Ст. 5506.

14. Об утверждении инструкции по делопроизводству в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы: Приказ ФСИН России: текст с

изменениями и дополнениями на 31 октября 2013 г. [принят 10 августа 2011 г. № 464].

15. Об утверждении Регламента Федеральной службы исполнения наказаний: Приказ ФСИН России [принят 14 августа 2020 г. № 555] // Министерство Юстиций. – 2020 г. – №60221.

16. О Концепции развития УИС РФ до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ [принят 29 апреля 2021 г. № 1138-р] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 43. – Ст. 5544.

Диссертации и авторефераты

17. Архипов С.И. Систематизация локальных норм советского права: вопросы теории: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. С.И. Архипов. – Свердловск, 1987. – 25 с.

18. Карнаухова Е.В. Систематизация локальных нормативных правовых актов в российской федерации: общая характеристика и виды: дис. ... канд. юрид. наук. Е.В. Карнаухова. – Тюмень, 2011. – 272 с.

19. Кондратьев Р.И. Локальное правовое регулирование трудовых отношений в СССР: дис. ... докт. юрид. наук. Р.И. Кондратьев. – Львов, 1977. – 288 с.

20. Хныкин Г.В. Правовые стимулы трудовой активности членов производственных бригад: дис. ... канд. юрид. наук. Г.В. Хныкин. – М., 1984. – 291 с.

Научные, учебные, справочные издания

21. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. Учебник и практикум. В 2 томах (комплект) / П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2015. – 736 с.

22. Гапоненко Т.В. Управленческие решения / Т.В. Гапоненко. – М.: Феникс, 2008. – 288 с.
23. Исланов Э.И. Муниципальное Управление / Исланов Эдуард Ильфирович. – Москва: Высшая школа, 2007. – 750 с.
24. Казакова Н.А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности / Н.А. Казакова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
25. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
26. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2008. – 440 с.
27. Логинов В.Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.Н. Логинов. – М.: КноРус, 2015. – 224 с.
28. Никифорова Н.А. Управленческий анализ. Учебник / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. – М.: Юрайт, 2016. – 468 с.
29. Организация управления в уголовно-исполнительной системе: Учеб: В 3 т. / Под общ. Ред. В.У. Ялунина. – Рязань: Академия права и управления Минюста России, 2002. – Т. 1: Общая часть. – 532с.
30. Организация управления в уголовно-исполнительной системе: Учеб: В 3 т. / Под общ. Ред. Ю.Я. Чайки. – Рязань: Академия права и управления Минюста России, 2002. – Т. 2: Особенная часть. – 470с.
31. Организация управления в уголовно-исполнительной системе: Учеб: В 3 т. / Под общ. Ред. В.У. Ялунина. – Рязань: Академия права и управления Минюста России, 2002. – Т. 3: Специальная часть. – 427с.
32. Системы поддержки принятия решений. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
33. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2014. – 572 с.
34. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 432 с.

35. Токарев В. В. Методы оптимальных решений. В 2 томах. Том 2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность / В.В. Токарев. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2010. – 416 с.
36. Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. – М.: Юрайт, 2013. – 336 с.
37. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2016. – 335 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2001.
39. Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Юрайт, 2015. – 544 с.
40. Черняк В.З. Методы принятия управленческих решений. Учебник / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. – М.: Academia, 2014. – 240 с.
41. Шадрина Г.В. Управленческий анализ / Г.В. Шадрина. – М.: Альфа-пресс, 2008. – 320 с.
42. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 324 с.
43. Якушев В.С. Правовое регулирование внутривозвратных отношений // Вопросы совершенствования хозяйственного законодательства: межвуз. сб. науч. тр. Вып. 68. Свердловск: б.и.. – 1978. – С. 15-22.

Материалы периодической печати

44. Авилов О.Е., Блинова О.А., Моисеева О.Г. Локальные нормы права: осмысление в советской юридической науке /О.Е. Авилов, О.А. Блинова, О.Г. Моисеева// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – № 5. – С. 87-99.

45. Бошно С.В. Развитие признаков нормативного правового акта в современной правотворческой практике / С.В. Бошно// Журнал российского права. – 2004. – № 2. – С. 33-41.

46. Водополов А.И. Понятие управленческого решения в уголовно-исполнительной системе: правовой аспект / А.И. Водополов//Актуальные вопросы экономики, управления и технологии. – 2016. – № 14. – С. 69-77.

47. Исаков Н.В., Малько А.В., Шопина О.В. Правовые акты: общетеоретический аспект исследования / Н.В. Исаков, А.В. Малько, О.В. Шопина// Правоведение. – 2002. – № 3. (242). – С. 17-28.

48. Лебедев В. Локальные нормативные акты, регулирующие наемный труд /В. Лебедев // Российская юстиция. – 2002. – № 8. – С. 20-29.

49. Поленина С.В. К разработке концепции закона о нормативных актах /С.В. Поленина// Советское государство и право. – 1985. – № 5. – С. 40-49.

50. Пытикова Т.А., Бошно С.В. Правовая природа и признаки локальных нормативных правовых актов /Т.А. Пытикова, С.В. Бошно// Юрист. – 2006. – № 5. – С. 5-15.

51. Самигуллин В.К. Локальные нормы и их виды /В.К. Самигуллин//Правоведение. – 1976. – № 2. – С. 36-43.

52. Шукаева Е.С. Локальное правотворчество работодателя: о понятии, признаках и пределах /Е.С. Шукаева// Труд и социальные отношения. – 2016. – № 6. – С. 157-166.

Материалы юридической практики

53. Материалы преддипломной практики в ФКУ ИК-3 УФСИН России по Оренбургской области / Семенников А.В. (неопубликованный акт).

54. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29.11.2007 г. № 48 «О практике рассмотрения судами дел об оспаривании нормативных

правовых актов полностью или в части» // Российская газета, № 276,
08.12.2007.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**Структура и содержание управленческого решения**