

7. Федчук, И.Л. Доказательства, меры обеспечения и стадии административно-деликтного процесса / И.Л. Федчук // Административное право : учеб. пособие : в 2 ч. / И.В. Козелецкий [и др.] ; под общ. ред. И.В. Козелецкого, А.И. Сухарковой. – Минск : Акад. МВД, 2013. – Ч. 2 – С. 301–337.

Дата поступления в редакцию: 23.09.20

**V.N. Kryukov**, Candidate of Juridical Sciences, Senior Lecturer, Senior Lecturer of the Department of Administrative Activities of Internal Affairs Bodies of the Faculty of Militia of the Academy of the MIA of the Republic of Belarus  
**CONVEY AS A MEASURE OF ENFORCEMENT OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS**

*The article substantiates the introduction of such a measure of enforcement of the administrative process as the convey. The relations between the concepts of administrative detention of a private person and his convey are analyzed. The international and historical experience of legal regulation of private person's convey is studied. The amendments to the Procedural and Executive Code of the Republic of Belarus on Administrative Offenses are proposed.*

*Keywords: administrative offense, administrative process, administrative detention, convey, measures of enforcement of administrative process, administrative offense report, administrative detention report.*

УДК 342.9

**Ю.Л. Сиваков**, кандидат юридических наук, доцент, профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров Академии МВД Республики Беларусь  
(e-mail: usivakov@mail.ru);

**О.В. Гиммельрейх**, кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров Академии МВД Республики Беларусь  
(e-mail: gimmelreikh@mail.ru)

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ – КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

*Проводится содержательный анализ общих и атрибутивных особенностей, количественно-качественных характеристик, генетической и социальной структур человеческого ресурса, в том числе его интеллектуальных активов, на основе которых формулируется авторское определение понятия «человеческие ресурсы ОВД».*

*Обосновывается вывод о том, что сохранение государственно-управленческого подхода (в понимании, что человек – это штатная единица, инструмент реализации возложенных на ОВД задач и функций) порождает недостатки в реализации кадровой функции, и, как следствие, в оперативно-служебной деятельности.*

*Излагается авторское видение необходимости переосмысления значения и роли человеческих ресурсов как ключевого фактора обеспечения функционирования ОВД с позиции социокультурного подхода, отражающего диалектический и взаимообусловленный характер функционирования ОВД и развитие профессионально-квалификационных качеств, а также состояния личных и групповых интересов сотрудников.*

*Предлагаются конкретные организационно-правовые меры по совершенствованию системы управления (в аспекте сохранения, эффективного использования, развития) человеческими ресурсами ОВД, основу которых составляет организационная культура.*

*Ключевые слова: управление ОВД, человеческий ресурс, структура и содержание человеческих ресурсов, человеческий потенциал, интеллектуальный капитал, развитие личного состава ОВД, благоприятная служебная среда, организационная культура.*

Специфика решаемых органами внутренних дел (ОВД) задач обуславливает особенность их организационно-структурного построения и необходимость привлечения и использования в своей деятельности различных видов ресурсов. В справочной литературе понятие «ресурс» (от фр. ressource – вспомогательное средство) трактуется как средства, запасы, возможности, источники чего-либо [1, с. 442], иными словами, все то, что используется целевым образом для достижения социально полезного результата. Отмечая значение всего многообразия ресурсов,

используемых для достижения целей правоохранительной организации, к числу которых относятся и ОВД, выдвинуть тезис об определяющем (ключевом) элементе – человеческих ресурсах как носителях индивидуального коллективного организационного потенциала.

Применительно к деятельности ОВД наиболее активно проблематика процесса формирования, использования и развития кадрового потенциала изучается юристами с позиций историко-правового, теоретико-правового и организационно-правового подходов (А.В. Горожанин, С.Ф. Зыбин, Л.М. Колодкин, А.В. Кудрявцев, А.Е. Линкевич [2], Х.Х. Лойт [3], А.Я. Малыгин, Р.С. Мулукаев, А.В. Стремоухов, А.В. Фатула и др.). Среди отечественных ученых-правоведов, занимавшихся разработкой теоретико-методологических, правовых и прикладных вопросов работы с кадрами ОВД, в том числе в их исторической ретроспективе, следует назвать В.А. Ананича, К.И. Барвинка [4], А.Ф. Вишневого, А.П. Леонова, Е.Н. Мазаник [5], Ю.Л. Сивакова [6–8] и др.

Однако, несмотря на определенную разработанность и апробацию на практике технологий отбора и расстановки кадров (как штатных единиц), профессиональной подготовки, аттестации, работы с резервом руководящих кадров, проблемы сохранения, развития и повышения эффективности использования личного состава как человеческого ресурса нуждаются в дальнейшем исследовании. Актуальность заявленного вопроса обусловлена также наличием противоречия между потребностью в эффективной системе управления человеческими возможностями, побуждением их к творческой и результативной деятельности, нацеленной на обеспечение личной и имущественной безопасности граждан и реализуемой на практике кадровой политикой, методами и способами ее применения.

Вообще все разнообразие ресурсов, используемых обществом в процессе выживания и развития, можно классифицировать на основе традиционно сложившейся в экономической науке типологии: природные, трудовые (человеческие), материально-финансовые, информационные. К общим свойствам всех видов ресурсов следует отнести три характерных признака:

почти все они имеются в ограниченном количестве. В этой связи одной из ключевых проблем управления является поиск путей их оптимального использования для достижения наибольших возможностей удовлетворения потребностей;

все ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, принося владельцу определенный доход в виде ренты (от земли), процента (от капитала), заработной платы (от человеческого труда), состояния безопасности (например, от правоохранительной деятельности ОВД);

практически все ресурсы имеют износ, требуют расхода средств на ремонт, обновление и развитие.

Рассмотренные выше свойства ресурсов в полной мере характерны и для человеческих ресурсов как базового источника функционирования современной организации. Но наряду с общими свойствами каждая категория ресурсов имеет специфическое содержание, характеристики, свою структуру, обусловленные их природой, местом и ролью в социально-экономической системе.

И.К. Макарова отмечает, что «несмотря на определенные различия, существует комплементарность материальных и человеческих ресурсов. Повышение качества человеческих ресурсов приводит к большей отдаче материальных ресурсов через их более эффективное использование, а это, в свою очередь, обеспечивает организациям дополнительные стимулы для инвестирования в человеческие ресурсы» [9, л. 24].

Подобная постановка вопроса предполагает поиск новых способов эффективного использования человеческих ресурсов: в аспекте достижения задач и целей, обеспечения устойчивого функционирования и развития потенциала социальной организации.

Впервые термин «человеческие ресурсы» стал использоваться в США в 1970-е гг., который пришел на смену понятию «персонал» в связи с переосмыслением роли человека в производственно-технологическом процессе, когда человек стал рассматриваться уже не с позиции выполняемой им работы, а как главный ресурс организации, объединяющий в себе трудовые функции и личностные качества. В концепции человеческих ресурсов человек выступает в роли наиболее ценного, стратегического ресурса организации, являющегося единством трех компонентов: трудовой функции, включенности в систему социальных связей и обладания уникальными профессионально-личностными качествами, позволяющими наиболее продуктивно использовать все другие имеющиеся в организации производственные ресурсы [10, с. 49].

Исходной структурно-формирующей единицей анализа человеческих ресурсов является персонифицированный работник, рассматриваемый в совокупности своих качественных характеристик, которые оказывают влияние на его экономическое поведение. Все многообразие таких качественных характеристик можно подразделить на три основные группы:

*психофизиологические* – способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.;

*квалификационные* – объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способности работников к труду определенного содержания и сложности;

*социальные* – уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда.

Знание психофизиологических и социальных характеристик помогает руководителю более эффективно использовать человеческий капитал и потенциал каждого работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия, опираясь на положительные черты и преодолевая отрицательные.

Характерные особенности человеческих ресурсов проявляются в том, что в их структуре выделяются две взаимосвязанные составляющие:

*генетическая*, которая вытекает из биологической природы человека как личности и включает физический (физиологический), рациональный (интеллектуальный) и эмоциональный (духовный) потенциалы;

*социальная*, специфику которой следует учитывать в науке и практике управления. Мы можем говорить об этническом менталитете и общественном иммунитете, но бесспорно то, что системы ценностей у людей, их мировоззрение в разные исторические периоды имеют четко выраженное отличие. Не оспаривая значения семейного и школьного воспитания как фундамента формирования личности человека, всегда следует учитывать степень влияния внешней среды на наше мышление и поведение. Например, развитие цифровой экономики характеризуется определенными специфическими тенденциями в информационно-коммуникационных технологиях и в целом в социально-экономической сфере. При этом в значительной степени видоизменяется глобальное информационно-энергетическое пространство, которое оказывает соответствующее воздействие на личностно-индивидуальное самосознание человека. Частые и стремительные перемены далеко не всегда происходят к лучшему, предопределяют закономерный перманентный процесс индивидуальной и коллективной адаптивности к складывающимся условиям.

Кроме того, современные человеческие ресурсы организации представляют собой сложное, многоструктурное образование, отражающее их *качественные и количественные характеристики*. Количественные характеристики человеческих ресурсов выражаются численностью работников организации, которая требуется для достижения целей ее деятельности.

Но в то же время возрастает значимость качественных характеристик, выражающих определенные сущностные свойства и способности человеческих ресурсов. Выделение данных характеристик обусловлено спецификой работника как личности, отличающейся от иных индивидуальными способностями и возможностями, мотивацией, навыками и опытом.

Поскольку только человек обладает творческими, креативными способностями, то в отличие от других видов ресурсов, продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов, в них скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации.

Мы исходим из того, что специфическая особенность человеческих ресурсов как раз состоит в том, что в отличие от технических механизмов, средств и материалов люди наделены интеллектом, и соответственно их участие в правоохранительном и организационно-управленческом процессе не механическое, а эмоционально-волевое и осмысленное. Из этого следует, что интеллектуальная составляющая (интеллектуальный капитал) наряду с другими характеристиками выступает его неотъемлемым компонентом, обладает непрерывно обновляемым свойством для развития потенциала и задает вектор направленности в развитии человеческого ресурса, обладающего способностью к созданию новых интеллектуальных активов.

В научно-теоретической литературе считается конвенциональным, что интеллектуальные активы организации выступают результатом творческой, научно-исследовательской или изобретательской деятельности и обладают искусственно созданными свойствами редкости и исключительности и способностью приносить экономические выгоды. Думается, что это определение в части, касающейся организации, вполне логично. Что касается государства, то здесь, на наш взгляд, следовало бы изначально осмыслить миссию интеллектуальных активов государства. Как вариант для обсуждения предлагается использовать следующую формулировку этой миссии: «Обеспечение устойчивого положения государства в системе мировой экономики и международных отношений на основе создания условий, благоприятствующих общественному развитию и повышению эффективности экономической деятельности». Определив миссию государства в таком ключе, будет вполне логичным предложить определение интеллектуальных активов государства – «Интеллектуальные активы государства – это мотивированные и высококвалифицированные кадры, составляющие основу управленческой, научной, культурной и правоохранительной деятельности, а также сфер образования и здравоохранения» [8, с. 10].

Кроме того, следует учитывать тот факт, что в современных условиях научно-технического прогресса возможно устаревание знаний или так называемый «моральный износ» человеческих ресурсов. Но люди вследствие личной мотивации постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей.

В условиях сетевого государства и цифровой трансформации общества интеллектуальные активы человеческих ресурсов становятся основой стабильности, надежности и эффективности правоохранительной деятельности. С другими ресурсами они определяют авторитет ОВД в обществе, престижность и привлекательность службы в них, выступая при этом ключевым фактором их развития. Однозначно то, что сегодня явно проявилась необходимость в более пристальном внимании к интеллектуальным компонентам человеческих ресурсов ОВД, которые в совокупности с накопленным опытом обеспечения правопорядка представляют собой основу разрабатываемых специалистами инновационных технологий оперативно-служебной и сопутствующей ей деятельности.

Если задаться целью проведения ситуационного анализа в социально-экономической сфере, то даже невооруженным глазом можно увидеть тенденции все более широкого использования на макроуровне и уровне отдельных организаций интеллектуальных технологий управленческой деятельности [11, с. 100–121; 12, с. 71–72; 13, с. 79–84]. Стратегической основой этих технологий является управление человеческими ресурсами через широкое использование механизмов информационно-коммуникационных технологий: метода больших данных, экспертных систем принятия решений, блокчейна и децентрализации.

Как было отмечено выше, человеческие ресурсы выступают в роли средств, позволяющих посредством их грамотного привлечения, согласования, комбинирования с иными видами ресурсов и эффективного использования, получить желаемый результат. Здесь возникает вполне логичный риторический вопрос: что следует в данном случае понимать под «желаемым результатом» для системы ОВД?

Можно, и это будет вполне логично, охарактеризовать его как обеспечение правопорядка и приемлемого уровня криминологической безопасности личности, общества и государства. Такой подход отражает социально полезную направленность, нормативно установленную для системы ОВД. В определенном смысле этого вполне достаточно, однако для того, чтобы определить в полной мере содержание, структуру и потенциал человеческого фактора в системе средств обеспечения устойчивого функционирования ОВД, на наш взгляд, необходимо также четкое понимание их миссии, цели и задач.

Попытаемся сформулировать содержание обозначенных выше основополагающих категорий кратко, но достаточно емко:

*миссия ОВД* – служение людям с уважением, заботой и честностью;

*общеорганизационная цель ОВД* – постоянное наращивание профессиональной активности всех категорий сотрудников через всемерное поддержание престижности и привлекательности службы на основе обеспечения научно обоснованного уровня их профессиональной защищенности;

*специальная цель ОВД* – поддержание в конкретных социально-экономических условиях приемлемого уровня криминологической безопасности личности, общества и государства.

*Основные задачи в контексте развития человеческих ресурсов ОВД:*

повышение эффективности оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности через систему научно обоснованных мер по совершенствованию инфраструктуры, кадровой политики и внедрению инновационных технологий охраны общественного порядка, профилактики преступности;

создание и целенаправленное развитие системы информационно-аналитического обеспечения служебной деятельности, а также повышения эффективности взаимодействия с институционализированными органами и общественными организациями в сфере предупреждения правонарушений;

целенаправленное наращивание и развитие всех видов ресурсного обеспечения деятельности ОВД с учетом складывающихся условий и всего многообразия факторов внешней и внутренней среды, уделяя при этом особое внимание совершенствованию системы управления человеческими ресурсами.

Естественно, для реализации интеллектуальных технологий управленческой деятельности в конкретной организации необходимо иметь в ее составе в первую очередь интеллектуальные активы, которые трансформируются в результаты правоохранительной и правоприменительной деятельности, реализуемые через человеческий капитал, организационную (корпоративную) культуру и компетентную информацию о деятельности ОВД.

По этой причине в структурном отношении с учетом определения миссии, целей и задач применительно к особенностям деятельности ОВД в качестве базовых элементов, формирующих интеллектуальные активы человеческих ресурсов ОВД, можно выделить следующие:

культивируемая государством научная концепция обеспечения правопорядка и криминологической защищенности личности, общества и государства;

реализуемая на практике организационная (корпоративная) культура правоохранительной деятельности (о чем будет изложено ниже);

духовный и образовательный потенциал личного состава, который может быть длительно использован для реализации миссии ОВД, достижения целей и выполнения поставленных перед ними задач.

Известно, что человеческий ресурс наряду с интеллектуальной составляющей включает в себя также структурный и управленческий капитал, в целом представляя собой профессиональные навыки и морально-нравственные качества всех категорий сотрудников, на основе которых формируется репутация ОВД в обществе и уровень доверия к ним со стороны граждан. Таким образом, мы, рассматривая содержание системы источников обеспечения функционирования правоохранительной организации в различных ракурсах, приходим к выводу о том, что основополагающим в их структуре однозначно является человеческий ресурс.

Таким образом, рассмотрение понятия, содержания, структуры, характеристики и особенностей человеческих ресурсов организации с учетом определения миссии, целей и задач ОВД определяют необходимость особого отношения к формулировке этой социально-правовой дефиниции в части, их касающейся. На наш взгляд, вполне приемлемым с позиции социокультурного подхода может быть предложено определение понятия «человеческих ресурсов ОВД» следующего содержания.

Человеческие ресурсы ОВД – это совокупность взаимосвязанных социокультурных характеристик традиционно сложившейся системы органов внутренних дел и личностно-психологических свойств их исполнительского и руководящего состава, сформированных на основе культивируемых в обществе корпоративных ценностей, декларируемых государством целей и задач в социально-экономической сфере, а также реализуемой на практике технологии управленческой деятельности.

Такую формулировку можно воспринимать и как рациональную, и как социальную одновременно, так как человек во всем многообразии проявления его свойств и качеств – ресурс «живой». При своей способности к воспроизводству данный ресурс в силу повышенной восприимчивости

к изменениям внешней среды и воздействию различных факторов постоянно видоизменяется. В этом контексте можно говорить об определенной закономерности, в соответствии с которой каждая система, будь то биологическая или социальная, представляет собой взаимосвязанное сочетание своей внутренней сущности (натуры) и культуры. При этом считается, что натура – константа, а культура – переменная составляющая системы.

В этой связи в настоящее время в системе управления ОВД приходит осознание того, что человеческий ресурс – это не только инструмент реализации возложенных на ОВД задач и функций, но и ключевой фактор поддержания стабильности и развития организации. В него следует инвестировать, о нем необходимо заботиться, сохранять, обеспечивать его правовую, информационную и другую защиту, создавать условия для развития человеческого и социального потенциала. Понимание наряду с причинами материально-технического и финансового обеспечения ряда факторов (причин неэффективного использования человеческих ресурсов), заложенных в плоскости организационно-управленческой деятельности (которые тезисно изложены ниже), позволяет более осмысленно подходить к выработке путей и способов совершенствования управления человеческими ресурсами в системе ОВД:

*неравномерное комплектование различных уровней управления* (в направлении увеличения числа вакансий от МВД к территориальным ОВД). Следует уходить от практики комплектования территориальных ОВД, подразделений ДИН и Департамента охраны по остаточному принципу;

*досрочное расторжение контракта по причине только результатов полиграфа*. Осознана неверность такого подхода к человеческим ресурсам; кроме того, предписано исключить случаи необоснованного отказа сотрудникам в продлении контракта о службе в ОВД лишь на основе результатов опроса с использованием полиграфа без их надлежащей проверки (п. 53 постановления Совета Безопасности Республики Беларусь от 4 апреля 2018 г. № 2);

*постоянный отток кадров* (как на уровне молодых сотрудников и лиц, достигших установленной выслуги лет, так и зрелых в профессиональном плане сотрудников);

*недостаточный уровень защиты чести, достоинства и деловой репутации*. С учетом динамики общественных отношений, получивших развитие после выборов Главы государства в августе текущего года, данный вопрос получил развитие и определенное нормативное закрепление (согласно приказу МВД Республики Беларусь от 15 октября 2020 г. № 202 «О защите чести, достоинства и деловой репутации»);

с целью совершенствования административно-правового статуса руководителей территориальных ОВД объективно *требуется оптимизация функций управления и передача ряда полномочий с уровня МВД на более низкие уровни управления (МВД – УВД; УВД – ОВД)*;

*требуется иного подхода вопрос определения приоритета комплектования вакантных должностей* (например, должности аппаратов УВД, департаментов должны комплектоваться в том случае, когда территориальные подразделения укомплектованы, например, на 95 % и выше). На практике, наоборот, складывается ситуация, когда аппараты УВД – МВД укомплектованы, а эффективное исполнение поступающих управленческих решений вследствие нестабильности профессионального ядра на местах существенно осложняется;

остаётся актуальным *вопрос обеспечения профессионального долголетия сотрудников после достижения ими предельного возраста состояния на службе ОВД*;

*защита оступившихся сотрудников должна осуществляться по принципу дифференцированного подхода к совершенному проступку с учетом его личности и вклада в достижение правоохранительных и иных задач, стоящих перед ОВД* (в ряде случаев начальнику проще уволить сотрудника, чем его отстаивать, несмотря на его предыдущие заслуги);

*требуется пересмотра подход к развитию системы подготовки кадров в ведомственных учреждениях образования*, так как, несмотря на наличие профильных учреждений образования, по-прежнему остро стоит вопрос пополнения и стабилизации кадрового корпуса.

Кроме того, практика управления ОВД отражает недостаточную эффективность традиционных решений сложных социально-экономических проблем на уровне организации, которые проявляются во всех ее подсистемах, включая управление человеческими ресурсами. Анализ положений Программы кадрового обеспечения органов внутренних дел Республики Беларусь на

2016–2020 гг. свидетельствует о сохранении государственно-управленческого подхода к управлению личным составом органов внутренних дел (люди – инструмент реализации возложенных на ОВД задач и функций), что является упрощенным и несколько ошибочным. Необходим учет социокультурного подхода, рассмотрение этого процесса как системы социальных действий по развитию человеческих ресурсов, направленных на реализацию служебного потенциала работников, развитие их способностей, профессионально-личностных качеств, которая должна включать постоянное обучение, переподготовку и повышение квалификации, управление его карьерой и профессиональным ростом, продуктивную, а не формальную работу с резервом, формирование организационной культуры. Она представляет собой комплексный и непрерывный процесс формирования у работников необходимых компетенций с целью повышения эффективности их деятельности и реализуется на организационном, групповом и личностном уровнях.

В современных условиях к наиболее актуальным направлениям *развития человеческих ресурсов* в системе ОВД можно отнести следующие: организационное развитие; развитие корпоративности (организационной культуры) [14]; поддержание и социальное развитие морально-психологического климата; профессиональное развитие; формирование кадрового резерва; создание мотивирующей рабочей среды [15, с. 290]; развитие личности работника; саморазвитие. Формирование организационной культуры как приоритетного компонента среди отмеченных направлений предполагает создание условий и перестройку внутреннего мотивационного механизма личного состава, обуславливающего осознанное изменение потребностей, ценностей, норм поведения с установкой их к постоянному обновлению знаний, приобретению и совершенствованию компетенций для достижения общих целей и удовлетворения личных потребностей.

На становление и развитие организационной культуры, как мощного инструмента в достижении миссии организации, в ключе единого понимания нормативно установленных целей, сбалансированности целей и личных интересов сотрудников, осознания востребованности и взаимной ответственности личного состава на различных уровнях управления и этапах управленческого процесса в системе ОВД существенное влияние оказывает мотивирующая служебная среда. Перед руководителем стоит задача понимания, анализа, содержательного наполнения и регулирования факторов (их компонентов), оказывающих влияние на формирование такой среды, к числу которых относятся: индивидуальные характеристики работников; особенности выполняемой работы; характеристики рабочей ситуации, в которой протекает служебная деятельность [16, л. 127–128]. По этой причине формирование, поддержание и управление организационной культурой не стихийный, а долговременный осознанный процесс, включающий комплекс правовых, организационных, экономических, социально-психологических и иных мероприятий.

Обозначенные направления сохранения и развития кадрового потенциала должны найти закрепление в Государственной концепции развития ОВД на ближайшую перспективу (2021–2030 гг.), составным компонентом которой должна стать стратегия управления человеческими ресурсами с четкими формулировками миссии, целей, задач, определением места, роли, созданием условий для сохранения и развития сотрудника ОВД как ключевого ресурса правоохранительной организации.

Таким образом, рассмотрев сущность и содержание человеческих ресурсов, их характерные признаки и структуру, проведя анализ недостатков практики их использования в системе ОВД и факторов, направленных на повышение мотивации сотрудников в аспекте продуктивного использования человеческого потенциала, место и роль организационной культуры в становлении, сохранении и развитии ресурсов, можно сделать ряд выводов.

1. *Человеческие ресурсы ОВД* – совокупность взаимосвязанных социокультурных характеристик традиционно сложившейся системы ОВД и личностно-психологических свойств их исполнительского и руководящего состава, сформированных на основе культивируемых в обществе корпоративных ценностей, декларируемых государством целей и задач в сферах управления, а также реализуемой на практике технологии управленческой деятельности. В содержательном плане в структуре ресурсов следует выделять человеческий капитал (система знаний, опыта, компетенций и других свойств, которыми обладает их носитель) и потенци-

ал (личный, групповой, организационный) как динамическое образование, реализующиеся в конкретном пространстве и времени. Профессионально грамотное (с учетом влияния социальных факторов) управление человеческими ресурсами ОВД дает возможность комплексного подхода к развитию процессов формирования, комбинирования, перераспределения и использования ресурсов посредством управления этими процессами и их увязки с результатами деятельности.

2. Знание качественных характеристик отдельно взятого сотрудника практически значимо, так как результативность человеческих ресурсов в организации зависит от ряда позиций. К ним относятся: эффективность использования способностей и возможностей, как персонифицированного работника, так и их совокупности; качественная структурная сбалансированность, взаимная согласованность психофизиологических, квалификационных и социальных характеристик всех сотрудников для выполнения поставленных задач.

Человеческие ресурсы не следует рассматривать как сумму работников. Объединение людей в целенаправленный и планомерно организованный трудовой (служебный, правоохранительный) процесс порождает эффект совместной деятельности – *эмерджентность* (от англ. emergent – возникающий, неожиданно появляющийся) в теории систем – появление у системы свойств, не присущих ее элементам в отдельности; несводимость свойств системы к сумме свойств ее компонентов. Вследствие проявления данного эффекта, обусловленного взаимодействием характеристик, составляющих систему элементов, формируется производительная сила нового качества. Поэтому важно, оценив качественные характеристики человеческих ресурсов, разработать механизм, воздействующий на наиболее рациональное их согласование, использование и развитие для реализации поставленных стратегических и иных целей организации.

3. В эффективных организациях внутриорганизационное развитие человеческих ресурсов рассматривается как самостоятельный вид управленческой деятельности, в содержании которой можно выделить характерные черты и приоритеты корпоративного развития человеческих ресурсов: его опережающий характер по отношению к структурным изменениям, обновлению, потребностям практики; вовлеченность всех членов организации; должный уровень мотивации работников – формирование у них внутренней потребности к овладению новыми знаниями, навыками, развитию способностей для достижения личного и общего успеха; непрерывность процесса развития в аспекте не только приобретения новых профессиональных компетенций, но и социально-культурного, интеллектуального развития личности.

4. Дальнейшее совершенствование с рассмотренных позиций функционирования ОВД предполагает необходимость разработки и принятия Государственной концепции развития органов внутренних дел на ближайшую перспективу, составным компонентом которой должна быть стратегия управления человеческими ресурсами с четкими формулировками миссии, целей, задач, определением места и роли сотрудника ОВД как ключевого ресурса правоохранительной организации.

5. Внедрение компонентов «организационной культуры» как эффективного средства формирования, сохранения, использования и развития человеческих ресурсов ОВД и одновременно повышения результативности служебной деятельности, укрепление внешних и внутренних организационных связей требует разработки Типового положения «Об организационной культуре территориальных ОВД Республики Беларусь, порядке ее формирования и поддержания». Нормативное закрепление и внедрение на постоянной основе в практику управления ОВД понятия «организационная культура» формируют на научно-теоретической и прикладной основах правильное представление руководящего состава ОВД о ее сущности, содержании, назначении и роли для достижения целей управленческой деятельности, качества выполнения задач и формирования должного морально-психологического климата в коллективе.

#### Список использованных источников

1. Словарь иностранных слов / А.Я. Абрамович [и др.] – 18-е изд., стер. – М. : Рус. яз., 1989. – 624 с.
2. Линкевич, А.Е. Социальные проблемы процесса формирования и развития кадрового потенциала органов внутренних дел : дис. ... канд. соц. наук. : 22.00.04 / А.Е. Линкевич. – Уфа : Уфим. юрид. ин-т, 2001. – 188 л.

3. Лойт, Х.Х. Государственная кадровая политика в России и ее реализация в органах внутренних дел (исторический и организационно-правовой аспект) : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / Х.Х. Лойт. – СПб : С.-Петербург. акад. МВД России, 1998. – 370 л.
4. Барвинок, К.И. Кадровая политика в органах внутренних дел в последней трети XX в. / К.И. Барвинок. – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2004. – 184 с.
5. Мазаник, Е.Н. Формирование кадров органов внутренних дел Республики Беларусь: административно-правовые аспекты : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14 / Е.Н. Мазаник. – Минск, 2012. – 167 л.
6. Сиваков, Ю.Л. Некоторые особенности стратегического управления человеческими ресурсами в постиндустриальную эпоху / Ю.Л. Сиваков // Вести Ин-та предпринимат. деятельности. – 2017. – № 2. – С. 6–15.
7. Сиваков, Ю.Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами органов внутренних дел / Ю.Л. Сиваков // Юрид. наука и правоохран. практика. – 2018. – № 1. – С. 145–153.
8. Сиваков, Ю.Л. О роли интеллектуальных активов государства в обеспечении устойчивого развития социально-экономической сферы / Ю.Л. Сиваков // Вести Ин-та предпринимат. деятельности. – 2020. – № 2. – С. 6–15.
9. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами в российских организациях в условиях переходной экономики : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / И.К. Макарова. – М. : Гос. ун-т упр., 2000. – 391 л.
10. Батракова, Л.Г. Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика / Л.Г. Батракова // Вестн. ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2011. – Т. 6. – Вып. 2. – С. 46–68.
11. Орфеев, Ю.В. Интеллектуальная технология в управлении: опыт социально-критического анализа / Ю.В. Орфеев // Информация и управление: философско-методологические аспекты. – М. : Наука, 1985. – С. 100–121.
12. Сиваков, Ю.Л. Через интеллектуальные технологии управленческой деятельности к формированию высокоэффективных организаций / Ю.Л. Сиваков // Управление в социальных и экономических системах : материалы XXI Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, 15 мая 2012 г. ; редкол.: Н.В. Суша [и др.]. – Минск, 2012. – С. 71–72.
13. Карелин, В.П. Интеллектуальные технологии и системы искусственного интеллекта для поддержки принятия решений / В.П. Карелин // Вестн. Таганрог. ин-та упр. и экономики. – 2011. – № 2. – С. 79–84.
14. Смольякова, Э.В. Управление человеческими ресурсами на основе организационной культуры : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Э.В. Смольякова. – Тамбов : Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина, 2006. – 192 л.
15. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.
16. Злотницкий, В.Э. Факторы эффективного управления человеческими ресурсами организации : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.08 / В.Э. Злотницкий. – М. : Моск. пед. гос. ун-т, 2008. – 190 л.

Дата поступления в редакцию: 09.10.20

**Y.L. Sivakov**, Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Professor of Department of Management of the Internal Affairs of the Faculty of Training and Retraining of managerial personnel of the Academy of the MIA of the Republic of Belarus; **O.V. Gimmelreikh**, Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management of the Internal Affairs of the Faculty of Training and Retraining of managerial personnel of the Academy of the MIA of the Republic of Belarus

#### HUMAN RESOURCES – A KEY ELEMENT OF THE SUSTAINABLE FUNCTIONING SYSTEM OF THE LAW ENFORCEMENT AGENCIES

*A meaningful analysis of the general and attributive characteristics, quantitative and qualitative characteristics, genetic and social structure of the human resource, including its intellectual assets, is carried out, on the basis of which the author's definition of the concept of "human resources of law enforcement agencies" is formulated.*

*It is concluded that the preservation of the state-management approach (is meant that a person is a regular unit, an instrument for the implementation of tasks and functions placed to the Agencies of Internal Affairs) creates shortcomings in the implementation of the human resource function, and as a result, in operational activities.*

*Is expressed the author's vision of the need to rethink the meaning and role of human resources as a key factor in ensuring the functioning of the law enforcement agencies from the point of view of a socio-cultural approach, reflecting the dialectical and mutually agreed nature of the functioning of the law enforcement agencies and the development of professional qualities, as well as the personal and group interests of employees.*

*Specific legal and institutional measures are proposed to improve the management (in terms of conservation, effective use, development) of human resources of Agencies of Internal Affairs, the basis of which is the organizational culture.*

*Keywords: the Internal Affairs management, human resource, the structure and content of human resources, human potential, intellectual capital, development of internal affairs personnel, an favourable service environment, organizational culture.*