

ния указанных преступных деяний со стороны физических лиц, не являющихся частными предпринимателями.

1. Уголовный Кодекс Азербайджанской Республики Баку, 2001 (Hüquq adəbiyyatı, 2001).

2. Комментарии к Уголовному Кодексу Азербайджанской Республики / ред. Ф. Я. Самандаров. – Баку, 2001 (Azərbaycan Respublikasının Cinayət Məcəlləsinin Kommentariyası / F.Y. Səməndərovun redaktəsi ilə. – Bakı: Dığesta, 2001).

3. О Банках: Закон Азербайджанской Республики от 16 января 2004 г. № 590-ПQ.

4. Волженкин Б. В. Экономические преступления / Б. В. Волженкин. – СПб.: «Питер», 2002.

5. Гаухман Л. Д. Преступления в сфере экономической деятельности / Л. Д. Гаухман, С. В. Максимов. – М., 1996.

6. Гаухман Л. Д. Хозяйственные преступления / Л. Д. Гаухман. – М., 1995.

7. Уголовное право Российской Федерации. Особенная часть: учебник / под ред. Л. В. Иногамовой-Хегай, А. И. Рарога, А. И. Чучаева. – М.: Инфра-М, 2006.

8. Уголовное право России. Часть общая и особенная: учебник / под ред. А. И. Рарога. – М.: Проспект, 2008.

9. Уголовное право зарубежных стран. Общая часть / под ред. И. Д. Козочкина. – М.: Омега-Л, 2003.

*Статья надійшла 14 червня 2013 р.*

**Роберт Ченстик**

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ В ПОЛИЦЕЙСКИХ ДЕЙСТВИЯХ

*Управление риском – это неотъемлемая часть планировки и выполнения всех наших боевых миссий, упражнений и ежедневных занятий подразделений. Осознание риска должно формироваться путём агрессивного, непрерывного и интенсивного обучения в этой сфере.*

*Джеймс Л. Джонс,  
генерал СШ Марин Корпс*

Целенаправленную основу деятельности человека составляет непрерывный процесс принятия решений. В организациях военного

или парамилитарного характера принятие решения понимается как информационно-решающий процесс, проходящий, как правило, в условиях неуверенности или риска, так как окончательный эффект деятельности оказывается результатом действий, направленных на воздействие на силы и средства, которыми мы располагаем, а также факторов, лишённых контроля, или факторов, не до конца контролируемых лицом, принимающим решение.

В ситуации, требующей принятия решения, перед командиром возникает дилемма, связанная с выбором способа действия, поскольку он располагает разными вариантами, выработанными штабом. Командир должен учесть такие критерии, как:

- а) минимализация потерь;
- б) максимализация темпа действий;
- в) минимализация издержек проведения действий;
- г) минимализация времени на подготовку действий;
- д) уверенность действия – исключение случая<sup>1</sup>.

Состояние уверенности выступает чрезвычайно редко и касается главным образом организационных решений, связанных с определёнными структурными изменениями. Однако большинство решений предпринимается в условиях риска и неуверенности. На практике обычно **неуверенность** от **риска** не отличается, и оба понятия трактуются синонимически.

М. Чеслярчик замечает, что в т.н. обиходном мышлении риск чаще всего ассоциируется с угрозой. Нередко он даже понимается как вид угрозы. Поэтому *рискованные действия* часто ошибочно принимают за *лихаческие действия*. Но мы уже сегодня знаем, что «риск и рискованные действия весьма связаны с развитием цивилизации человека и общественных групп»<sup>2</sup>. К. Яюга подчёркивает, что управление риском носит характер процесса, а не разового предприятия. Несмотря на то, что Яюга своё мнение относит к активности экономических субъектов, нельзя не согласиться, также на почве теории командования, что в области управления риском серьёзной ошибкой была бы покупка прямой системы информационного управления риском и установление её как заместителя управления риском. Учитывая специ-

<sup>1</sup> См. ещё: S. Filary, *Intuicja w dowodzeniu*. Materiały z seminarium naukowego, red. J. Michniak, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> М. Cieślarczyk, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa i obronności państwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 212.

фику и разнообразие ситуаций, связанных с командованием, такое решение лишалось бы, несомненно, черты динамической системы, способной к приспособлению ко всяким изменениям, касающимся как органов командования, так и окружения<sup>1</sup>.

По К. Опольскому, жизнь дает множество примеров, когда субъекты, недооценивающие положительную роль риска и уклоняющиеся от него в разных сферах жизни и деятельности, развиваются медленнее и живут с меньшей безопасностью, чем другие. В данной ситуации умение управлять риском становится важным видом квалификации человека в XXI веке<sup>2</sup>.

Неуверенность – это совершенно иное, чем риск. Она обозначает ситуацию, в которой принимающий решение не знает ни всех возможностей выбора, риска, связанного с каждым из них, ни их вероятных последствий. Й. Ф. Шмит и Г. Клейн указывают на четыре источника неуверенности:

*1. Отсутствие определённой информации. Определённая информация недоступна. Определённую информацию не удалось получить или её удалось получить, но в нужный момент её не удалось отыскать.*

*2. Информация не является достоверной. Достоверность источника информации низка или воспринимается низкой (даже если сама информация точно описывает фактическое состояние).*

*3. Информация неоднозначна или противоречива. На основе имеющейся информации можно сформулировать более одной рациональной интерпретации.*

*4. Сложная информация. Трудно сопоставить разные аспекты одного дела<sup>3</sup>.*

Г. Клейн определяет также уровни этой неуверенности: неуверенность относительно данных, неуверенность относительно выводов, сформулированных на основании данных, неуверенность относительно правильности этих выводов к прогнозам, касающихся будущего, неуверенность по отношению к диагнозу и объяснению отдельных происшествий. Неизбежна ли эта неуверенность в виду всё больших возможностей доступа к информации? К сожалению, несмотря на раз-

---

<sup>1</sup> Ср.: К. Jajuga (red.), Zarządzanie ryzykiem, PWN Warszawa 2009, s. 26.

<sup>2</sup> Ср.: М. Jabłoński, М. Smolak (red.), Zarządzanie kryzysowe w Polsce, Pułtusk 2007.

<sup>3</sup> J. F. Schmitt, G. Klein, Fighting in the fog: Dealing with battlefield uncertainty, «Marine Corps Gazette» 1996, nr 80, sierpień. По: G. Klein, Sztuka podejmowania decyzji, Gliwice 2010, s. 315.

витие информационных технологий, Г. Клейн говорит открыто, что на самом деле сократится цикл, связанный с принятием решения, и ускорится процесс планировки, но увеличенные требования по отношению к темпу принятия решений несомненно приведут к тому, что не будет времени на внимательное обсуждение всех аспектов дела. С другой стороны, Клейн приводит примеры действенных командиров, таких как Грант и Роммель, которые, не обращая внимания на блокирующее воздействие фактора неуверенности, сохраняли гибкость, умели организовать поле сражения и действовать решительным и осмотрительным способом, понимая неуверенность как неизбежную вещь. Итак, «Можно затем и с учётом неуверенности эффективно принимать решения, если лица, деятельно их принимающие, знают, когда надо действовать, а когда надо ждать»<sup>1</sup>.

И. Пенц замечает, что высшая степень терпимости неуверенности, типичной для динамических ситуаций, в каких проходит процесс командования, расширяет сферу самостоятельного решения, облегчает редукцию опасений и сомнений, а также развитие творческих возможностей у исполнителей. В свою очередь, низкая терпимость действия в условиях неуверенности ослабляет активность, тормозит мужество и инициативу, приводит к формализации методов работы и поведения у организационных исполнителей. В таких условиях трудно вводить изменения и усиливать потребность в успехе. Пенц пишет о двух типах неуверенности: неуверенность информации, на основании которой принимаются решения, и неуверенность по отношению к эффектам предпринятых решений<sup>2</sup>.

Во многих ситуациях, с которыми должны встретиться полицейские-командиры, вероятность критериев оказывается неизвестной, информация оказывается неполной и нет также возможности чёткого определения целей. Принятие решений в таких условиях требует от лица, его принимающего, активного поиска по мере возможности значительной по объёму информации, серьёзного подхода к проблеме и добросовестного анализа тех областей, в которых выступают те, от которых будет зависеть успех. С другой же стороны, ожидание большей по количеству информации с целью принятия лучшего решения – может привести к потере шансов и возможностей.

---

<sup>1</sup> По: G. Klein, *Sztuka podejmowania...*, 317–318.

<sup>2</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 162–163.

По мнению В. Пётровского, обладание каждым участником организации менее или более ограниченной сферой свободы и конфиденциальной властью оказывается возможным только потому, что они связаны с неуверенностью, с которой постоянно борется система и борются те, кто отвечает за её продолжительность, эффекты и развитие. Эта неуверенность исходит из технических, экономических и юридических характеристик проблем, но часто она сознательно создаётся отдельными лицами или группами лиц, порождающими специфические проблемы с целью увеличения или по крайней мере удержания своего контроля над другими. Это происходит потому, что неуверенность с позиции проблемы становится властью с точки зрения конкретных актёров. Учитывая такую форму управления, какой является командование, командир должен делать всё для того, чтобы сохранить независимость и самодостаточность в сфере решения важных проблем (устранение так называемой власти эксперта), формирования отношений между организацией и окружением (устранение власти связного) или соответствия между информацией, нужной для выполнения задания, и доступной информацией (устранение власти информатора)<sup>1</sup>.

Как таким образом должен функционировать орган командования, чтобы дефицит информации не лишил его возможности сыграть свою роль? Правильность действий главным образом будет зависеть от умения организации способов получения информации и определения её объёма, а также от обладания знаниями относительно возможных зависимостей по отношению к происшествиям, остающимся в зоне действий. Соединение полученной информации с такими знаниями позволяет в некоторой степени уменьшить информационный пробел, особенно в такой ситуации, когда нет возможности получить информацию, а действовать – надо.

Каждая неуверенность может быть субъективной, т.е. ощущаемой индивидуально лицом, которое предпринимает действие, и объективной, т.е. определяемой по отношению к действительности, анализируемые черты которой оказываются не очень определёнными, т.е. когда нет ясных целей, измерителей их достижения, а также соответствующей концепции управления действиями.

Действие в условиях неуверенности опирается на вошедшее в поговорку счастье (в военной среде говорится о так называемом «солдат-

---

<sup>1</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie, teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 722.

ском счастье»). Хотя счастливицу удаётся иногда избавиться от неуверенности, однако управление и принятие решений, особенно в таком нетипичном виде, каким является командование, требует чего-то большего, чем только счастья. Требуется замещение неуверенности риском, в котором отношение между вероятностью успеха и его ценой можно достаточно отчётливо определить, а значит – можно составлять рациональное основание для принятия решения. «Риск – это ситуация, в которой доступность к отдельным возможностям и связанная с каждой из них потенциальная польза и цена – известны и характеризуются некой оценочной вероятностью»<sup>1</sup>. Опираясь на эту вероятность, командир одобряет отношение предполагаемой пользы и возможной потери (иное в отдельных вариантах действий), сознательно выбирая и соглашаясь на риск, связанный с негативными последствиями. Данный момент должен наступать тогда, когда командир знает не только количественные параметры пользы и потери, но и рассчитывает на вероятность достижения успеха.

Если суть процесса командования – сознательно подвергать себя опасности, как результат непрерывного принятия риска, то он должен быть помещён в определенные организационные рамки и подчиняться контролю. Это, в конечном счёте, должно обозначать нечто иное, чем только меньшая или большая вероятность возникновения неожиданных происшествий. Часто баланс между прибылью и убытком, определяемый индивидуально, измеряется числом жертв и материальных потерь. В любых действиях и для каждого командира цена риска может быть иной и является одним из параметров, определяющих выполнение задания.

По критерию подхода к риску лица, принимающие решение, делятся на склонных к риску (смельчаки) и на тех, кто решительно его избегает (перестраховщики). «Трудно будет однозначно констатировать, что у людей существует относительно постоянная склонность к принятию рискованных решений. Эта склонность в значительной мере обусловлена ситуационным контекстом решаемой проблемы. По этой причине лицо, принимающее решение, может с одной стороны, делать осторожный выбор в профессиональной жизни, однако, с другой стороны, быть склонным к риску в частной жизни и наоборот»<sup>2</sup>. В ходе

---

<sup>1</sup> J. Penc, Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 540–541.

<sup>2</sup> Z. Redziak, Problemy i uwarunkowania decyzji ryzykownych, Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności. Materiały z konferencji, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s. 39.

действия в обычных условиях, когда ситуация не требует большей динамики, есть больше времени для анализа имеющейся информации, а выбор становится более продуманным, увеличение времени в процессе принятия решения не играет тогда существенной роли. Сильное давление времени и динамические изменения в окружении, а также ситуации, связанные с принятием решения, затрудняющие получение информации и характеризующиеся соответствующими, количественно-качественными параметрами могут привести к запоздалому выбору и ошибочным решениям.

*Перевод Гжегожа Ойцевича*

*Стаття надійшла 22 травня 2013 р.*