

МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Барнаульский юридический институт

В.В. Тырышкин

Е.В. Миронов

**Организация управления
в органах внутренних дел**

Учебное пособие



Барнаул 2020

67.401.133я73

Т 935

Тырышкин, В.В., Миронов, Е.В.

Т 935 Организация управления в органах внутренних дел : учебное пособие / В.В. Тырышкин, Е.В. Миронов. – Барнаул : Барнаульский юридический институт МВД России, 2020. – 63 с.

ISBN 978-5-94552-406-4

Рецензенты:

Баев А.Г. – начальник штаба ГУ МВД России по Алтайскому краю;

Белосов К.А. – врио начальника отдела полиции по Железнодорожному району УМВД России по г. Барнаулу.

Учебное пособие раскрывает основные вопросы организации управленческой деятельности в органах внутренних дел с учетом изменения российского законодательства, регламентирующего деятельность МВД России, что должно способствовать повышению эффективности изучения дисциплин «Основы управления в органах внутренних дел» и «Основы управления в правоохранительных органах».

Издание адресовано обучающимся в образовательных организациях системы МВД России.

ББК 67.401.133я73

ISBN 978-5-94552-406-4

© Барнаульский юридический институт МВД России, 2020

© Тырышкин В.В., Миронов Е.В., 2020

Введение

Деятельность государственных органов власти и управления в Российской Федерации по обеспечению правопорядка и борьбе с преступностью многогранна. Современный период характеризуется существенными обновлениями, совершенствованием российского законодательства, реформированием системы и структуры органов государственной власти и управления. Указанные обстоятельства требуют акцентировать внимание на деятельности органов внутренних дел, ибо это одна из многочисленных государственных структур, осуществляющих самые разнообразные формы и методы работы с населением, юридическими и физическими лицами, государственными и негосударственными структурами.

Управление представляет собой продукт сознания и воли людей, и оно является таким, каковы сознание и воля тех, кто управляет, кто пишет об управлении и кто воспринимает управление.

Предлагаемое учебное пособие знакомит читателя с закономерностями и принципами социального управления в сфере деятельности органов внутренних дел, а также с основными понятиями и категориями процесса управления органами внутренних дел. В пособии освещаются как теоретические основы организации управления в органах внутренних дел, так и вопросы научной организации труда, организации процесса управленческой деятельности в органах внутренних дел.

Авторы пособия стремились дать основы знаний управления и научной организации труда для будущих и действующих сотрудников органов внутренних дел независимо от избранной специализации, памятуя, что каждый из них является участником процесса управления, занимая соответствующую должность в том или ином органе.

При подготовке пособия использованы новые законодательные и иные нормативные правовые акты по вопросам совершенствования организации и управления, концепция развития органов внутренних дел МВД России, научная и учебная литература по социальному управлению, а также литература по управлению и научной организации труда в органах внутренних дел.

Пособие состоит из введения, трех глав, состоящих из девяти параграфов, охватывающих наиболее актуальные проблемы организации деятельности органов внутренних дел, заключения, списка используемой литературы, а также словаря специальных терминов (глоссария), дополнительно раскрывающего содержание основных терминов и определений, используемых в сфере управления органами внутренних дел.

ГЛАВА 1. Теоретические основы управленческой деятельности в органах внутренних дел

§ 1.1. Понятие и виды управления. Сущность социального управления

Управление присуще человеческому обществу на любой стадии его развития. Объективная необходимость управления коренится в общественном характере жизнедеятельности людей. Как известно, термин «управление» происходит от итальянского слова *managgiare*. Оно означает умение управлять лошадьми так, чтобы они исполняли те конкретные движения, которые в определенных условиях на свободе выполняются ими совершенно естественно.

В англоязычных странах управление в экономической сфере чаще всего обозначается термином *managevent*, в политической сфере – термином *governance (government)*, а в сфере техники – термином *control (controlling)*¹.

В нашей стране термин «управление» применяется во всех сферах деятельности (экономической, политической, технической и социальной). Целью управления является совершенствование функционирования социальных общностей и повышение их эффективности, а его сущностью – упорядочивающее, организующее воздействие.

В общем виде **управление** может быть определено как процесс воздействия на систему для перевода ее из одного состояния в другое или для поддержания ее в установленном режиме.

Управление предполагает наличие следующей структуры, состоящей:

- из субъекта управления (тот, кто управляет),
- объекта управления (тот, кем управляют),
- прямой (дача команд, распоряжений) и обратной (информирование о выполнении или невыполнении команд субъекта управления) связи между ними.

Таким образом, **система управления** – это наличие субъекта и объекта управления и связей между ними. Данная система (как и любая другая) характеризуется следующими признаками:

- наличием элементов системы,
- взаимосвязанностью элементов,
- наличием качественных признаков,
- наличием целенаправленности и динамичности.

¹ Баркан Д.И. Маркетинг для всех: беседы для начинающих. Л., 1991. С. 10-11.

В соответствии с тремя областями развития окружающего мира – неживая природа, живая природа и человеческое общество – выделяют следующие виды управления:

- управление в неживой природе (в технических системах),
- управление в организмах (в биологических системах),
- управление в обществе (социальных системах).

Управление в неживой природе, т.е. управление производственно-техническими процессами, системами машин изучается в основном техническими науками. Это техническое управление. Управление в организмах, т.е. изучение растительного и животного мира, изучается в основном естественными науками. Это биологическое управление. Управление в обществе, т.е. управление человека человеком, изучается общественными науками. Это социальное управление. Оно воздействует на деятельность (поведение) людей, объединенных в группы, коллективы, классы. Социальное управление предстает как особая разновидность человеческой деятельности, которая организует всякую иную деятельность, повышает её эффективность, обеспечивая тем самым её стабилизацию, упорядоченность и согласованность. Как специфическая деятельность управление по отношению к другим видам деятельности имеет «вторичный» характер, т.к. оно не самоцель, а средство обеспечения успешности, повышения эффективности всякой иной деятельности (в сфере материального производства, политики, правопорядка).

Так, в частности, в органах внутренних дел управленческая деятельность сама по себе не обеспечивает охрану общественного порядка, профилактику правонарушений, раскрытие и расследование преступлений и т.д., а создает необходимые условия для успешного выполнения названных функций (видов предметной деятельности).

Каждый из названных видов управления подразделяется на разновидности. Основанием для разграничения вида управления на подвиды является сфера (объект) управления. При этом каждая сфера отличается по субъекту, функциям и методам осуществления управления. Управление в органах внутренних дел является разновидностью социального управления.

В настоящем пособии будут рассматриваться особенности социального управления, частью которого является управление в органах внутренних дел.

Социальная система управления состоит из управляющей и управляемой систем (подсистем), которые находятся во взаимодействии благодаря наличию прямых и обратных связей между ними. По этим каналам субъект и объект постоянно обмениваются информацией, без которой управление было бы невозможно.

Для того чтобы субъект мог оказывать целенаправленное воздействие на объект, он должен быть осведомлен о его состоянии. Благодаря обратной информационной связи он также оценивает эффективность своих воздействий, реагируя на них объектов управления. С другой стороны, управляющее воздействие субъекта реализуется посредством информации, идущей от него к объекту в виде различных команд.

Управляющая система – это наличие элементов, которые обеспечивают процесс управления, т.е. целенаправленного воздействия на управляемую систему. Компоненты управляющей системы – субъект управления, работники, выполняющие функции управления¹.

Классификация управленческих отношений (по различным основаниям)

По характеру регулирующих их норм	<ul style="list-style-type: none"> ➤ правовые (юридические) ➤ общественные (регулируемые нормами общественных организаций) ➤ нравственные
По содержанию	<ul style="list-style-type: none"> ➤ хозяйственные ➤ социально-культурные ➤ оборонные ➤ отношения в сфере безопасности и др.
По территории действия (распространения)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ федеральные ➤ республиканские ➤ краевые ➤ областные ➤ окружные ➤ районные ➤ городские и т.д.
По времени действия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ бессрочные ➤ срочные (действуют в течение определенного срока)
По взаимному положению участников управленческих отношений	<ul style="list-style-type: none"> ➤ отношения субординации (вертикальные) ➤ отношения согласования (горизонтальные)
По сфере распространения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ внутренние (складывающиеся внутри самой системы управления) ➤ внешние (складывающиеся между различными социальными системами управления)

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник: в 3 ч. / под общ. ред. Н.В. Бугеля. М.: ИМЦ ДКО МВД России, 2009. С. 25.

Управляющая система имеет определенную организационную структуру управления, управленческий персонал и технические средства. Управляющей системой в сфере внутренних дел является государство, вышестоящие органы внутренних дел, наделенные полномочиями по управлению.

Управляемая система состоит из элементов системы управления (коллективы, группы людей), которые подвергаются воздействию со стороны управляющей системы и осуществляют определенные функции. Управляемыми системами в органах внутренних дел являются нижестоящие органы внутренних дел и их структурные подразделения: территориальные органы внутренних дел, органы внутренних дел на транспорте, образовательные организации и т.д.¹

Предметом социального управления являются **управленческие отношения** и их конкретные виды, посредством которых общество, опираясь на познание объективных законов развития и учитывая исторические условия конкретного периода, обеспечивает достижение согласованных целей.

Для более полного понимания сущности социального управления необходимо охарактеризовать **свойства управленческих отношений**, к которым относятся:

1. *Властность*. Поскольку социальное управление всегда опирается на властность, то и сопровождающие его управленческие отношения приобретают форму соподчинения.

2. *Объективная обусловленность*. Данное свойство означает, что управленческие отношения не лишены некоторой объективности и «столь же независимы от них, как способ дыхания»². Объективные элементы свойственны и управленческим отношениям в органах внутренних дел.

3. *Субъективная обусловленность*. Управление в социальных системах осуществляется в результате целенаправленной, осознанной деятельности, а отсюда отношения, в которых оно строится, не могут возникать и проявляться помимо воли людей. Возникая, развиваясь и изменяясь, они проходят через сознание человека и несут на себе отпечаток культуры, профессионализма людей, нравственной и психологической обстановки в управляемом коллективе, авторитета руководителя, стиля его работы. Управленческие отношения – это всегда отношения между людьми, поэтому они имеют значительное психологическое содержание.

Таким образом, социальное управление – это разновидность совместной деятельности людей. Структура управления предполагает наличие субъекта, объекта управления, наличие прямой и обратной связи. В процессе управления складываются управленческие отношения.

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник: в 3 ч. / под общ. ред. Н.В. Бугеля. С. 45.

² Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. М.: Политиздат, 1955. Т. 1. С. 192.

§ 1.2. Цели, функции и принципы управления в органах внутренних дел

В любой сфере социального управления определяются свои цели и критерии оценки управленческой деятельности, посредством которых определяется степень приближения к цели. Цели определяются людьми на основании реальной действительности. Энциклопедический словарь дает следующее определение цели: «**Цель** – это мысленное предвосхищение результата, деятельности»¹. Авторы теории управления М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.² выделяют в социальных системах несколько *групп целей*:

- цели, связанные с общественно-техническим и технологическим процессом,
- цели, подчиненные повышению эффективности всех звеньев общественной системы,
- цели, связанные с удовлетворением насущных потребностей членов трудового коллектива.

Цели сами по себе не хаотичны, а образуют целостную систему, внутри которой они подразделяются на общий, высший и низший уровни; глобальные, генеральные и частные, стратегические и оперативные, конечные и промежуточные. Анализ соподчиненности и взаимосвязи глобальной (общей) цели с частными целями и подцелями производится с помощью метода построения «дерева целей», которое является схемой, показывающей членение общих целей на подцели, последних – на подцели следующего уровня и т.д.

Цели управления конкретизируются в задачах управления.

Далее перейдем к функциям управления. Под **функциями управления** понимается целенаправленное воздействие на социальные процессы, используемые для достижения желаемого конечного результата. Понятие «функция», означающее деятельность, используется достаточно широко и часто (функция расследования, функция охраны, функция управления). В функциях проявляется сущность, содержание, цели и задачи управления. Посредством функций достигаются цели управления. Каждая функция имеет свою сферу действия и осуществляется специфическими методами.

¹ Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 4-е изд. М., 1989. С. 1486.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., 1994.

Фрагмент дерева целей органа внутренних дел¹



Классификация функций управления

- *Общие функции управления:* учет, анализ, прогнозирование, планирование, организация, регулирование, контроль. Их можно подразделить на две группы:
 - познавательно-программирующие. К ним относятся учет, анализ, прогнозирование и планирование;
 - организационно-регулирующие, к которым относятся организация, контроль и регулирование.

Познавательно-программирующие функции обеспечивают обоснование и выбор целей, путей и средств их достижения.

Учет – это систематический сбор сведений о статике (структуре) и динамике (изменении) объекта управления. Учет осуществляется путем регистрации, сравнения и сопоставления конкретных фактов (параметров).

¹ Кузнецова Л.В., Миронов Е.В. Цель в управленческой деятельности руководителей: учебно-метод. пособие. Барнаул: БЮИ МВД России, 2018. С. 19.

Анализ – это познавательный вид деятельности по обработке и осмыслению информации. Анализ дает возможность правильно определить цель и выбрать средства ее достижения.

Прогнозирование – это функция управленческой деятельности, направленная на научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта управления в будущем или путях и сроках достижения этих состояний. На практике прогноз – это документ, фиксирующий возможную степень достижения тех или иных целей в зависимости от способа будущих действий. Прогнозирование – разновидность управленческой деятельности, заключающаяся в получении информации об ожидаемом состоянии какого-либо объекта. Использование прогностических выводов позволяет оказывать воздействие на будущее развитие процессов и объектов в желаемом для общества направлении, например при планировании деятельности ОВД.

Планирование – это функция управления, которая предполагает определение целей, задач социальной системы на предстоящий период деятельности, путей и средств их достижения и выполнения.

Планирование – это разработка общей концепции развития системы управления, обоснование конкретных заданий, сроков, целей и путей их реализации, т.е. программы действий (мероприятий) на перспективный период.

План является разновидностью управленческого решения. Он представляет фактически совокупность взаимосвязанных отдельных решений в специфической форме, с четким определением календарных сроков выполнения намеченных мероприятий, в установленной процедуре его выработки и принятия.

Организационно-регулирующие функции связаны с деятельностью по непосредственному воздействию на объекты управления для достижения поставленных целей и планируемых результатов. В ходе реализации функции организации решаются следующие задачи:

1. Создание социальных систем, формирование их функциональной и организационной структур.

2. Правовое закрепление целей системы, структуры подразделений, предоставляемых полномочий и т.д.

3. Ресурсное обеспечение: материально-техническое, финансовое, информационное, кадровое и др.

4. Упорядочение процессов управления в созданной или действующей системе.

5. Организационное обеспечение других функций, стадий и этапов управления.

6. Разработка и внедрение в практику различных оценочных систем.

7. Организация труда работников служб и подразделений.

Суть организации заключается в разработке и осуществлении конкретных мер по реализации принятого решения: подбор исполнителей, до-

ведение заданий и сроков их выполнения до каждого исполнителя, специальная подготовка или переподготовка исполнителей для осуществления поставленных перед ними новых задач, выбор методов (способов) достижения поставленных целей, материальное, финансовое и иное обеспечение исполнителей.

Назначение организации состоит в том, чтобы сформировать в системе управления такие организационные отношения, которые могли бы обеспечить достижение ее целей с минимальными затратами сил и средств.

Регулирование – это действия, направленные на установление, изменение или прекращение тех или иных управленческих отношений, складывающихся между участниками социального управления, на упорядочение их поведения. Регулирование представляет собой функцию управления, обеспечивающую постоянное поддержание системы в заданном состоянии, ее способность оперативно реагировать на изменение не только внутренних, но и внешних условий функционирования.

Эта функция обеспечивает внесение необходимых корректив в процессе повседневной, так называемой оперативно-распорядительной деятельности субъектов управления.

Контроль – это действие, устанавливающее соответствие исполнения принятому решению путем сопоставления фактически достигнутых промежуточных или конечных результатов и задач (заданий), предусмотренных решением (планом).

Цель контроля состоит в следующем:

- 1) выявить нарушение или обнаружить недостаток;
- 2) уметь вовремя поправить, оказать практическую помощь контролируемому.

Следует различать функции управления, о которых шла речь выше, от функций системы (органов внутренних дел), каждая из которых образуется для выполнения определенных задач, например, борьбы с преступностью и обеспечения охраны общественного порядка и безопасности. Функции, для выполнения которых создается та или иная организация, принято называть основными.

Специальные (основные) функции управления (данные функции зависят от сферы управления):

- 1) обеспечение личной безопасности граждан и общественной безопасности, охраны общественного порядка и собственности;
- 2) осуществление мер по предупреждению и пресечению преступлений и административных правонарушений, раскрытию и расследованию преступлений.

Обеспечивающие функции управления (средство обеспечения основных функций): кадровая, материально-техническая (хозяйственная), финансовая, делопроизводственная.

Эти функции выполняются как собственно руководством органа, так и специальными аппаратами, группами, должностными лицами (секретариат, отдел кадров, финансовое и тыловое подразделения и т.п.).

Далее рассмотрим принципы социального управления. **Под принципами социального управления** понимаются идеи, основные положения, которыми руководствуются в управлении. Принципы оказывают воздействие на всю систему управления: на цели, методы, структуру, кадры, процесс.

В системе принципов социального управления выделяются **общие** (основные, главные, фундаментальные) **принципы управления**, которые имеют всеобщий характер и реализуются в социальном управлении независимо от уровня и специфики сферы управления, и организационно-тактические.

К числу общих принципов относятся: системность, объективность, конкретность, информационная достаточность, адаптивность, эффективность, сочетание централизации и децентрализации, законность и дисциплина, стимулирование. Рассмотрим данные принципы более подробно.

Системность – рассмотрение организации в виде сложной системы, представляющей собой совокупность взаимосвязанных элементов: цели организации, управленческая структура, людские и материальные ресурсы и т.д.

Объективность – это анализ и учет фактического состояния дел, учета трудностей и противоречий, существующих в социальной среде.

Конкретность – осуществление управления применительно к конкретным жизненным обстоятельствам с учетом разнообразных форм проявления объективных законов, на основе достоверной информации о внутреннем состоянии объекта управления и внешних условиях, в которых он находится.

Информационная достаточность – оптимизация информационных процессов в условиях небывалого роста объемов информации, в т.ч. управленческой.

Адаптивность – это способность системы управления быстро и гибко реагировать на любые изменения и вырабатывать адекватные управленческие решения, способные сводить к минимуму действие негативных факторов.

Эффективность – достижение целей и задач управления при наименьших затратах сил, средств и времени.

Сочетание централизации и децентрализации – это сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении.

Законность и дисциплина – строгое и неуклонное соблюдение и исполнение субъектами и объектами управления законов и подзаконных нормативных актов государственных органов, исполнение обязанностей, возложенных на систему управления.

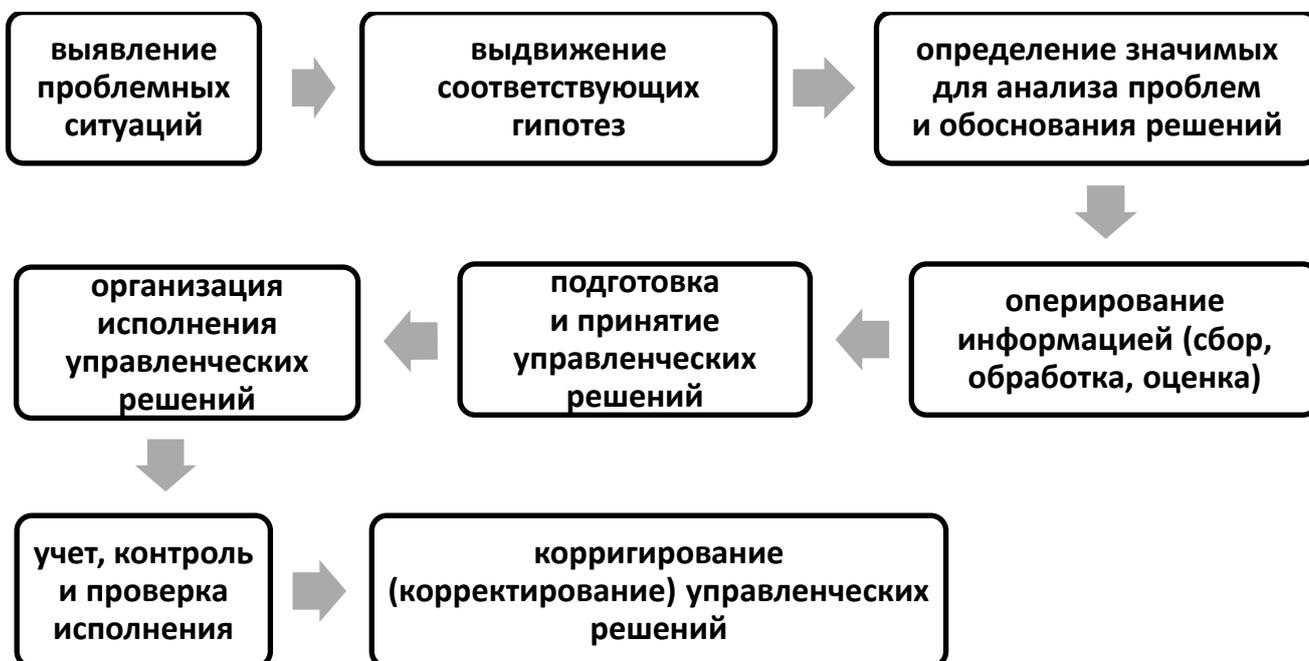
Стимулирование – побуждение к действию, совокупность требований к персоналу организации, а также соответствующая им система наказаний и поощрений.

Организационно-тактические принципы управления можно подразделить на две группы:

Функциональные принципы	Структурные принципы
<ul style="list-style-type: none"> ➤ однозначного определения задач и функций ➤ выбора приоритетного направления ➤ должного соответствия целей, способов их достижения ресурсам ➤ единоначалия и коллегиальности ➤ фиксирования должностных обязанностей ➤ личной ответственности за принятие решений ➤ баланса прав и обязанностей ➤ наличия достоверной и достаточной информации 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ресурсного обеспечения структур ➤ создания структуры по функциям (принцип первичности функций) ➤ разделения труда ➤ «диапазона управляемости» ➤ построения систем ➤ территориально-отраслевой

Таким образом, **процесс управления** – это комплекс в определенном порядке осуществляемых управленческих действий, обеспечивающих достижение целей управления. Он носит циклический характер.

Стадии управленческого цикла



§ 1.3. Методы управления в органах внутренних дел

Процесс социального управления осуществляется посредством целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления, на волю людей. Воля людей – это регламентирующий фактор сознания, выражающийся в способности человека совершать целенаправленные действия. Воздействие субъекта управления на волю объекта управления осуществляется различными приемами, средствами, способами, которые именуется методами социального управления.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействий на управляемый объект для достижения поставленных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Содержание – это специфика приемов и способов воздействия. Организационная форма – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

Характерные черты методов управления:

- 1) выражают связь субъекта управления с объектом управления,
- 2) осуществляют управляющее воздействие субъекта управления на объект управления,
- 3) организуют происходящие в системе управления процессы, приемы, посредством которых достигаются общие цели совместной деятельности людей,
- 4) являются наиболее подвижным и активным элементом в системе управления,
- 5) носят альтернативный характер,
- 6) являются инструментом для достижения цели.

Методы социального управления отличны от всех других методов. Методы социального управления в деятельности ОВД, так же как и в других системах управления, призваны обеспечить высокую эффективность деятельности трудовых коллективов (личного состава ОВД), их слаженную работу, способствовать развитию творческой инициативы каждого работника.

Следовательно, цель методов управления – обеспечение высокой эффективности деятельности трудовых коллективов.

Методы управления в ОВД – это пути достижения целей управления, способы осуществления руководителями управленческой деятельности.

Методы управления характеризуются объективными и субъективными факторами¹.



Методы всегда адресованы человеку как центральному звену любой организации. В зависимости от содержания решаемой задачи методы могут иметь либо правовую форму выражения, либо неправовую.

В ОВД применяются различные методы в зависимости от направлений работы и поставленных задач.

Система и классификация методов управления С учетом того, что в практической деятельности руководителей, как правило, применяются различные методы или их сочетания (комбинации), выделяют три группы методов, которые мы рассмотрим более подробно: административные, социально-психологические и экономические методы управления.

Административные методы управления основываются на правовом обеспечении управления, основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов учреждений и его сотрудников в соответствии с действующими законами.

Основные задачи правового обеспечения: применение норм законодательства, разработка и утверждение локальных (для данной системы) нормативных и ненормативных актов и изменение или отмена устаревших ак-

¹ Основы управления в органах внутренних дел / под ред. В.Н. Сальникова. М.: ИМЦ ДКО МВД России, 2003. С. 97.

тов, применение в соответствии с действующим законодательством юридической ответственности за нарушение законов.

Административные методы включают следующие методы: регламентирование, нормирование, инструктирование, распорядительные воздействия (отбор и продвижение, расстановка и аттестация кадров); обеспечение внедрения международных, государственных, отраслевых норм, технологическую документацию и т.д.; разработку и внедрение новых форм управления, разработку и ввод в действие положений о структурных подразделениях и должностных лицах (функциональные обязанности); пропаганду и организацию внедрения передового опыта в деятельности ОВД; приказы, указания и распоряжения руководства органов внутренних дел, инструктирование, контроль за исполнением.

Мы рассмотрим административные методы управления по форме выражения: административно-правовые и административно-организационные.

Административно-правовые методы управления носят государственно-властный юридический характер (указания, распоряжения субъекта управления, выраженные в правовой форме) и обязательный характер для тех, кому адресованы. Это могут быть положения¹, наставления².

Административно-организационные методы управления обеспечивают единство действий субъекта и объекта управления, их взаимопонимание в процессе решения практических задач. Их использование позволяет упорядочить систему управления, устранить то, что мешает успешному управлению.

Административно-организационные методы выражаются в совершении субъектом управления непосредственных организационных действий.

К наиболее распространенным административно-организационным методам, применяемым в органах внутренних дел, относятся: согласование, взаимодействие, контроль и проверка исполнения, инспектирование, инструктирование и др.

Согласование – это обсуждение и выработка несколькими органами внутренних дел, их подразделениями или сотрудниками единого мнения по тому или иному вопросу управления или получение от вышестоящего органа или иного заинтересованного в деле органа согласия на совершение каких-либо управленческих действий.

¹ Об утверждении Положения об Управлении на транспорте Министерства внутренних дел Российской Федерации по Сибирскому федеральному округу: приказ МВД России от 01.07.2011 № 786.

² Об утверждении Наставления о порядке исполнения обязанностей и реализации прав полиции в дежурной части территориального органа МВД России после доставления граждан: приказ МВД России от 30.04.2012 № 248.

Взаимодействие – это взаимное согласование действий двух или более служб, отдельных, не подчиненных друг другу участников управления, совместно решающих какую-либо общую задачу.

Формы взаимодействия могут быть различными: совместное планирование мероприятий, обмен информацией, совместное проведение мероприятий.

Координация – это подчинение совместной деятельности воле координирующего органа или должностного лица.

Координация охватывает следующие вопросы: вопросы разделения труда в органе между его структурными подразделениями и работниками, распределения функциональных обязанностей между ними, осуществления единой стратегии и тактики действий отдельных участников, установления взаимосвязи и взаимоотношений между органами, подразделениями и сотрудниками.

Контроль и проверка исполнения – это средство обнаружения недостатков, выявления причин, препятствующих реализации решений и оказания конкретной практической помощи в выполнении поставленных задач.

Наиболее распространенными *формами контроля и проверки* исполнения в деятельности органов внутренних дел являются: комплексное инспектирование деятельности органов, контрольные проверки хода выполнения мероприятий по результатам инспектирования, специальные (целевые) проверки по отдельным направлениям (вопросам) деятельности, текущий оперативный контроль фактического исполнения органами, аппаратами, службами, подразделениями решений вышестоящих органов, а также планов и решений, отчеты исполнителей на служебных совещаниях, заседаниях коллегий, изучение сводок и других материалов о деятельности подчиненных органов.

Инспектирование – это разновидность контроля. Инспектирование может иметь и самостоятельное значение, соединяет в себе функции контроля и распорядительства¹.

Индивидуальные административные предписания выражаются в виде прямых распоряжений, адресуемых конкретным исполнителям. Широко применяются в ходе повседневной организационной работы.

По способу воздействия на поведение объектов управления административные методы подразделяются: на обязывающие к совершению определенных действий, уполномочивающие совершать определенные действия, поощряющие совершение социально полезных действий, запрещающие совершение тех или иных действий.

¹ Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 03.02.2012 № 77.

Обязывающие методы предписывают объекту управления совершать те или иные действия. Уполномочивающие методы позволяют объекту управления совершать те или иные действия. Поощрительные методы воздействуют на объект управления посредством мер морального и материального поощрения, стимулов к труду, выполнению служебного и общественного долга. Запретительные методы содержат запрет на совершение тех или иных действий. Необходимо наличие строгой дисциплины.

По форме предписания административные методы могут быть подразделены: на категорические (императивные), поручительные, рекомендательные, диспозитивные.

Категорические методы характеризуются однозначностью предписаний, в которых непосредственно определяется поведение объекта управления. Поручительные методы обязывают управляемого к разрешению того или иного вопроса или к совершению конкретных действий. Рекомендательные методы содержат определенные советы, рекомендации о целесообразности совершения управляемыми тех или иных действий. Диспозитивные методы управления содержат предписания, которые представляют управляемым по взаимной договоренности самим определять взаимные права и обязанности.

Социально-психологические методы – это такие методы, которые, воздействуя на коллективы и отдельных людей, опираются на объективные законы развития социологии и психологии, психологических особенностей различных социальных групп и отдельных личностей. В их основе лежат моральные, духовные и нравственные стимулы. Они помогают преодолеть ограниченность административных и экономических методов.

В зависимости от социальной направленности выделяют:

**Классификация
социально-
психологических
методов**

- методы повышения служебной активности (обмен опытом, новаторство),
- методы социальной преемственности (посвящение в профессию, присяга, чествование ветеранов, торжественное собрание, смотры),

➤ методы социального нормирования (устав образовательной организации).

По характеру объектов социально-психологического воздействия выделяют методы управления:

- социально-массовыми процессами,
- коллективами, группами людей,
- индивидуально-личностным поведением,
- внутригрупповыми явлениями и процессами.

Методы управления социально-массовыми процессами: регулирование движением кадров, плановая подготовка и распределение кадров, закрепление кадров, повышение престижа профессии.

Методы управления коллективами: социальное планирование развития коллектива, методы повышения социальной и групповой активности, преемственность традиций и т.д.

Методы управления индивидуально-личностным поведением: создание благоприятных условий труда для сотрудников (оптимальная загруженность, ритмичность), формирование оптимальной системы управления (организационной структуры, видов контроля), надлежащая постановка воспитательной работы, организация наставничества, создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Экономические методы управляющего воздействия – это способы (средства) достижения целей управления на основе реализации требований экономических закономерностей. К экономическим методам относятся все те методы, посредством которых осуществляется материальное стимулирование как трудовых коллективов, так и отдельных сотрудников¹.

В систему экономических методов входят заработная плата, премии, экономическое и материальное стимулирование и т.д.

Таким образом, для осуществления процесса достижения результата используются различные методы. В зависимости от группирования методов выделяют различные классификации, одна из которых включает в себя административные, экономические и социально-психологические методы.

¹ Об утверждении Порядка обеспечения денежным довольствием сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 31.01.2013 № 65.

Глава 2. Научная организация труда в органах внутренних дел

§ 2.1. Понятие, задачи и основные направления научной организации труда

Управление на научной основе и научная организация труда неразрывно связаны между собой, но по содержанию это разные сферы деятельности. Социальное управление как деятельность нуждается в научной организации, а научная организация во многом зависит от управления. Мы можем отметить, что научная организация труда – это одна из функций управления. Однако научная организация труда¹ имеет свой предмет изучения.

Предмет НОТ – трудовой процесс людей, которые участвуют в производстве материальных или культурных благ, в управлении.

Структура трудового процесса: труд (живой труд), предметы труда, средства труда. *Труд* – это процесс сознательной целесообразной деятельности людей, с помощью которой они видоизменяют предметы природы и приспособляют их для удовлетворения своих потребностей. *Предмет труда* – это то, на что труд воздействует, объект приложения усилий работника. *Средства труда* – это орудия и условия труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда. Предметом труда в органах внутренних дел является информация. Орудия труда в органах внутренних дел – способы закрепления и обработки информации. Продукт труда – принятые решения или зафиксированные в соответствующих документах факты.

Таким образом, трудовой процесс в органах внутренних дел – это совокупность операций, которые характеризуются выполнением сотрудником или группой сотрудников определенной части работы для соответствующего продукта труда. Одни операции выполняет участковый уполномоченный полиции, другие – следователь, третьи – руководитель органа внутренних дел.

Организация труда состоит в рациональном распределении обязанностей между исполнителями, надлежащем оборудовании рабочих мест, обучении исполнителей конкретным приемам и методам совершенствования трудовых операций.

Для того чтобы оптимизировать трудовые процессы, необходимо внести научный аспект в организацию трудового процесса.

Научная организация труда в органах внутренних дел – это деятельность, призванная обеспечить эффективное решение поставленных задач на основе применения достижений науки и передового опыта при строгом соблюдении правовых норм.

¹ Далее – НОТ.

Научная организация труда является составной частью организационной функции управления. Различают два аспекта трактовки НОТ, в статике и динамике.

В статике НОТ рассматривается как система применяемых научно обоснованных форм и методов организации труда, в динамике – как процесс их совершенствования. В соответствии со вторым подходом НОТ не является комплексом каких-то мер, действие которых определяет его сущность.

НОТ – это постоянный творческий процесс, в котором организация труда приводится в соответствие с изменяющимся уровнем развития науки, техники и технологии. В этих позициях рассматривается и содержание НОТ. В статике оно определяется составляющими НОТ частями или элементами, которые в своем единстве образуют систему организации труда, в динамике – совокупностью направлений практической деятельности по совершенствованию отдельных элементов данной организационной системы.

В деятельности органов внутренних дел научная организация труда основывается на использовании более совершенных методов оперативно-служебной деятельности и внедрении достижений современной техники. Существенно влияют на повышение эффективности деятельности такие аспекты: создание современных условий труда, совершенствование стиля и методов руководства, научно организованный отбор кадров и стимулирование их деятельности.

Основные задачи НОТ

Экономические задачи

Экономия материальных и финансовых ресурсов, рабочего времени, психофизиологических ресурсов человека и его трудозатрат

Психофизиологические задачи

Создание благоприятных условий труда, поддержание оптимальных параметров рабочей среды, а также обеспечение здоровья и высокой работоспособности

Социальные задачи

Создание условий для профессионального и служебного роста, получения образования, всестороннего и гармоничного развития личности, повышения содержательности и привлекательности труда

Правовые задачи

НОТ в правоохранительной деятельности должна полностью соответствовать законодательству. Инновационные процессы обусловлены закономерностями развития общества, что предполагает необходимость совершенствования законодательства

Все эти группы задач взаимосвязаны, т.к. решение экономических задач повышает заинтересованность, продуктивность результатов труда. Психологические задачи оказывают большое воздействие на состояние здоровья и работоспособность людей.

Принципы НОТ



Инновационный процесс в правоохранительной сфере выражается, прежде всего, в содержании трех основных этапов внедрения новшеств.

Первый этап – поиск новации. На этом этапе проводятся фундаментальные теоретические исследования, а также изучение практического опыта. Он связан с функционированием инновационной сферы – системы взаимодействия научных, исследовательских центров, заказчиков и развитой инфраструктуры (системы обмена информацией). Основным для ОВД является государственная поддержка.

Второй этап – проработка прикладного значения инновации в исследовательских центрах. На этом этапе проводится значительный объем анали-

тической работы, посредством чего определяются потребности в изменениях, накоплении опыта. Получаемая при этом функция обладает сигнализирующей функцией, т.е. ряд индикаторов указывают, что традиционные формы и методы деятельности не достигают желаемого результата. В правоохранительной деятельности такого рода индикаторами могут быть: систематические нарушения функций элементов системы, неясность целей и, как следствие, – снижение эффективности, ослабление мотивации деятельности и текучесть кадров, высокая нагрузка на исполнителей, конфликты между уровнями управления и некоторые другие. Итогом этого этапа является обоснование необходимости внедрения новации и оценка ее возможной эффективности.

Третий этап связан с практическим освоением нововведения. На этом этапе в качестве основной проблемы выделяют преодоление инерции системы и негативной реакции на возможные изменения.

Наиболее полно задачи научной организации труда раскрываются в соответствующих направлениях этой деятельности.

Основные направления деятельности НОТ

Направления	Содержание
Совершенствование форм разделения и кооперации труда	Разделение труда связано с функциями структурных подразделений, отдельных сотрудников и обусловлено разными задачами органов внутренних дел. Понятие «кооперация» чаще всего используется в значении «взаимодействие». Рациональное использование кадров, подбор и расстановка, распределение функций, организация творческого труда, сплочение коллектива
Улучшение организации и обслуживания рабочих мест	Рациональная планировка, оснащение современными техническими средствами, обслуживание
Рационализация трудового процесса	Рационализация правоохранительной деятельности развивает организационно-правовые формы оперативно-служебной деятельности, что связано с совершенствованием законодательства и внедрением передового опыта. Планирование личной работы
Совершенствование приемов и методов труда	Совершенствование приемов труда способствует техническому прогрессу. Рационализация методов развивает и совершенствует оперативно-служебную деятельность. Изучение и отбор передовых приемов и методов, освоение передовых методов труда

Совершенствование нормирования труда	Нормирование труда сотрудника ОВД имеет несколько аспектов: нормирование продолжительности рабочего времени, нормирование штатной численности, а также вооружения, нормирование денежного содержания сотрудников, нормирование вещевого довольствия и др.
Совершенствование материального и морального стимулирования	Система мер стимулирования труда: дисциплинарное, материальное и моральное
Улучшение условий труда	Эффективность труда во многом зависит от условий, в которых труд осуществляется. В целях надлежащего обеспечения условий труда необходимо учитывать многие обстоятельства: площадь рабочих помещений, температурный режим, освещение, уровень шума, психологический и бытовой комфорт, эстетические условия и др.
Укрепление дисциплины труда и развитие творческой активности его участников	В органах внутренних дел дисциплина труда регламентируется законодательством. Прежде всего, в основе лежит военизированный характер служебных отношений, субординация должностей и специальных званий
Совершенствование подготовки (переподготовки) и повышения квалификации руководящих кадров	Повышение качества подготовки руководящих кадров, широкое использование систем повышения квалификации, тренировка и обработка техники личной работы, усовершенствование самообразования

Указанные направления НОТ универсальны, т.е. применимы к любой сфере человеческой деятельности. Содержание же их обуславливается характером конкретной рационализируемой деятельности и особенностями сферы, в которой она осуществляется, например, в деятельности руководителя органа внутренних дел.

§ 2.2. Научная организация управленческого труда в органах внутренних дел

Характер труда различных категорий работников органов внутренних дел неоднороден. Именно содержание отличает труд одного работника от другого. Например, труд руководителя отличается от труда сотрудника ГИБДД или от сотрудника уголовного розыска.

В связи с этим при организации работы того или иного органа внутренних дел, аппарата, службы, подразделения важно иметь в виду специфику работы, возлагаемую на работников, особенности приемов и методов сбора и обработки информации, виды решений, принимаемых на основе информации, в формах и способах контроля за исполнением решений.

С учетом особенностей труда работников органов внутренних дел к основным должностным категориям работников, занятых управленческим трудом, относят три группы: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководители (начальники) занимаются преимущественно управленческим трудом. Они обязаны принимать управленческие решения и организовывать их исполнение. Основу используемых ими методов составляют организационно-регулирующие методы управления.

Специалисты составляют группу, в которую входят участковые уполномоченные полиции, сотрудники подразделений уголовного розыска, предварительного следствия, ГИБДД и других служб. Их деятельность заключается, прежде всего, в непосредственном осуществлении профилактической, оперативно-разыскной, административной, следственной и иных видов правоохранительной деятельности. Представители данной группы используют в своей работе властные полномочия в пределах установленных законом их прав и ответственности. Они выполняют и управленческие функции. Это выражается в подготовке ими различных планов, проведении контрольных мероприятий и т.д.

Отдельную группу специалистов представляют работники *обеспечивающих и штабных аппаратов*, которые ведут разработку разнообразных информационных материалов, планов, проектов решений, методических рекомендаций, инструкций, обзоров и других подобных документов, обеспечивающих потребности руководителей и подразделений, осуществляющих основные функции.

Технические исполнители – это секретари, делопроизводители, машинистки, операторы ЭВМ и многие другие работники, труд которых связан с обслуживанием деятельности руководителей и специалистов. Однако от его организации, производительности во многом зависит эффективность функционирования органов внутренних дел в целом.

Таким образом, рекомендации по НОТ в органах внутренних дел следует разрабатывать, исходя из указанных выше основных её направлений применительно к должностным категориям. Труд же конкретного работника должен организовываться на основе этих рекомендаций и с учетом климатической зоны, профессиональной специфики труда и индивидуальных психофизиологических особенностей данного сотрудника.

Далее необходимо рассмотреть особенности научной организации управленческого труда¹ в органах внутренних дел.

Управленческий труд обладает следующими общими признаками:

Предмет труда работников аппарата управления – информация о состоянии системы управления, среде функционирования системы управления, целевых установках субъектов управления, решениях, принятых субъектами управления, реализации принятых решений.

Объектом управленческого воздействия работников органов внутренних дел являются люди. Начальник органа дает указания подчиненным ему работникам, участковый уполномоченный полиции ведет правовую пропаганду среди населения, проживающего на обслуживаемой территории, организует и обеспечивает охрану общественного порядка на своем административном участке и т.д.

НОУТ в органах внутренних дел заключается:

- в разработке наиболее рациональных форм разделения труда между отдельными работниками и его кооперации;
- улучшении управленческой структуры, уточнении и определении компетенции конкретного органа, должностного лица, определении необходимой информации на каждом уровне управления, ее объема, способов получения и обработки;
- совершенствовании форм документов, процесса документооборота, стандартизации и унификации документов;
- использовании достижений современной науки и техники, передового, положительного опыта, механизации и автоматизации управленческого труда, применении оргтехники;
- изучении и внедрении наиболее рациональных форм стимулирования труда, справедливом вознаграждении за труд, продвижении по службе по результатам труда с учетом способностей и квалификации работника;
- совершенствовании нормирования труда различных категорий работников, изучении затрат рабочего времени сотрудниками по выполнению рабочих операций, стадий процесса работы, разработке и установлении показателей, объективно позволяющих определить объем работы, а также необходимую численность разных категорий работников;

¹ Далее – НОУТ.

➤ гуманизации труда, организации рабочих мест, создании наилучших условий труда, разработке мероприятий по социальному развитию коллективов, включающих создание благоприятных условий труда и отдыха;

➤ развитию у работников добросовестного отношения к труду, созданию благоприятных, творческих отношений между работниками, формировании психологического климата, соответствующего общепринятым моральным и этическим принципам взаимоотношений между людьми, укреплении служебной дисциплины, соблюдении законности и разработке гарантий их обеспечения.

Совершенствование работы начальника органа внутренних дел следует рассматривать как процесс рационализации личного труда, формирование и поддержание стиля его деятельности, постоянный процесс его самосовершенствования.

Организация личной работы предполагает:

➤ организацию личного времени, которая состоит из учета нормирования и планирования,

➤ планирование личной работы,

➤ постоянный контроль за выполнением плана,

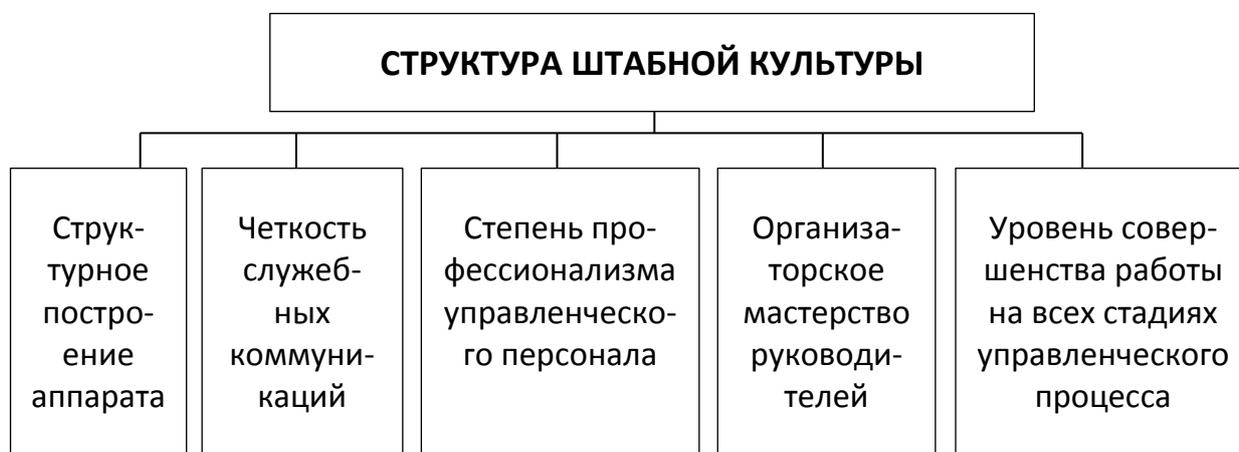
➤ борьбу за его выполнение,

➤ корректировку плана в случае необходимости.

Повышению уровню работы руководителя поможет повышение *штабной культуры руководителя*.

В научной литературе штабная культура рассматривается как понятие, тождественное культуре управления, управленческой деятельности.

На практике эти понятия в основе своей также считаются однопорядковыми, однако «штабная культура» в определенном смысле выступает как образец, эталон, с которым должны сверяться руководители отдельных служб.



Структура штабной культуры руководителя

1. Профессиональная культура – это тот срез требований к руководителю, который определяется конкретной суммой правовых норм, закрепленных в соответствующих нормативных актах.

2. Профессиональные качества:

- высокий уровень образования, профессионального опыта, компетентности в своей профессии,
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание своей и смежных сфер деятельности,
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности,
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение,
- умение планировать свою работу.

3. Правовая культура руководителя – это правосознание и поведение руководителя в сфере права.

4. Организационная культура:

- организаторская деятельность сориентирована на достижение позитивного результата в выполнении задач, стоящих перед органами внутренних дел,
- организаторская деятельность должна строиться на комплексной основе: эффективная система информации, высокий уровень аналитической работы и планирования, действенная система контроля и проверки исполнения,
- организаторская деятельность предполагает эффективное использование каналов прямой и обратной связи,
- организаторская деятельность управленческого аппарата должна вестись в рамках нормативно закрепленного регламента: должностные инструкции, регламент работы с информацией, проведение коллегий, совещаний,
- организаторская деятельность должна базироваться на научной основе.

5. Культура общения.

6. Деловые качества:

- умение создать отдел (подразделение), обеспечить его деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду,
- энергичность, динамичность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой

ценой, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих целей,

➤ контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой,

➤ целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем,

➤ ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими,

➤ стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.

Исходя из значимости штабной культуры, руководитель призван постоянно анализировать ее состояние, планировать и последовательно осуществлять меры по ее повышению.

Формирование НОУТ связано с влиянием ряда факторов, которые отражаются также на характере и направленности инноваций. Обычно выделяют четыре ведущих фактора инноваций в управлении:

1. Способность управленческой инновации сохранять и поддерживать устойчивое функционирование системы управления. Этот фактор основывается на необходимости учета роли всех элементов системы управления, а также ее взаимодействия с системами более высокого уровня. Нововведение, как правило, имеет своей целью улучшить качественное состояние системы управления.

2. Подконтрольность управленческой инновации. Этот фактор связан с необходимостью проверки и оценки нововведения. НОУТ является формой управленческой деятельности, а изменение ее качества требует контроля.

3. Ресурс управленческой инновации – это фактор, который оценивает тем или иным образом функциональность нововведения. Любое новшество требует различных затрат, в т.ч. затрат на его внедрение в практику.

4. Последовательность внедрения управленческой инновации. Этот фактор должен оцениваться на стадии изучения прикладного значения инновации. Для управленческого нововведения приходится подвергать анализу многие аспекты внедрения, в т.ч. изменение информационных и документационных потоков, дополнительное нормативно-методическое обеспечение, квалификационные требования к работникам управления, возможное изменение штатов, управленческих структур, изменение или дополнение функций управленческих звеньев и отдельных должностей, перераспределение зон ответственности руководителей и другие вопросы.

Взаимосвязь рационализации управленческого труда и НОТ

Рационализация труда в органах внутренних дел предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами. Она направлена на внедрение в управленческий труд последних достижений науки и техники управления, а также передового опыта в практических вопросах НОТ, что приводит к достижению наивысших результатов работы при сокращении численности аппарата работников управления.

Рационализация управленческого труда осуществляется на базе внедрения современной оргтехники, механизации и автоматизации труда работников аппарата управления. Поскольку предметом труда в аппарате управления выступает информация, научная организация управленческого труда невозможна без своевременно необходимой информации, поступающей в органы управления в виде информационных потоков.

Рационализация управленческих потоков, способов и методов обработки документов, форм носителей информации и приспособление их к механизированному заполнению являются важными задачами научной организации управленческого труда, которые нужно решить одновременно с разработкой автоматизированных систем управления.

Существующие формы НОУТ оказывают влияние на эффективность процесса управления, и в правоохранительной деятельности имеются резервы для его совершенствования. Так, в практической деятельности нашла распространение рационализация отдельных управленческих операций (процедур). Примером может служить применение в территориальном органе МВД России системы автоматизированного контроля. Подобная рационализация вводится решением начальника территориального органа внутренних дел, и для данной структуры она может быть вполне оптимальна.

Для практического применения выделяют три основных направления внедрения НОУТ в органах внутренних дел:

1) структурные преобразования. В деятельности органов внутренних дел они ограничены законодательством;

2) технологические преобразования. Это собственно приемы управленческой деятельности и техническое оснащение процесса управления. Технологические нововведения в процесс управления регламентированы законодательством по вопросам защиты прав, свобод, жизни и здоровья человека;

3) социальные преобразования. Это направление подчинено решению социально значимых задач.

ГЛАВА 3. Процесс управления в органах внутренних дел

§ 3.1. Разработка, принятие и исполнение управленческих решений в органах внутренних дел

Ежедневно каждый человек принимает сотни решений, даже не задумываясь об этом. Цена таких решений, как правило, невысока, ибо они принимаются и оцениваются субъективно. Принимая решения, субъект выбирает альтернативу, руководствуясь своими знаниями, опытом, воспитанием, традициями, личными моральными принципами и т.д.

Другое дело – принятие решения в сфере управления. Принимая управленческое решение, руководитель делает выбор в рамках своих служебных обязанностей, предусмотренных должностным регламентом (должностной инструкцией). Такие решения лежат в основе всей системы управления. Подобные решения направлены на достижение целей организации, от них нередко зависят судьбы людей. Ответственность за принятие важных управленческих решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

Процесс разработки и принятия управленческих решений является важной составляющей управленческого цикла, он характерен для всех социальных систем, включая систему органов внутренних дел.

Управленческое решение в органах внутренних дел представляет собой волеизъявление субъекта управления, которое принято в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами и соответствующей процедурой, обладающее организующим, регулирующим государственно-властным характером и направленное на разрешение вопросов (дел) и ситуаций, возникающих в деятельности органов внутренних дел¹.

Совокупность управленческих решений, принимаемых уполномоченными субъектами управления, определяется в виде различных документов, ограниченный перечень которых устанавливается Министерством внутренних дел Российской Федерации².

Наиболее распространенными **формами управленческих решений** в системе управления органами внутренних дел являются:

➤ *нормативный правовой акт* – письменный официальный документ, принятый (изданный) в определенной форме должностным лицом в пределах его компетенции и направленный на установление, изменение или от-

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. Ю.Е. Аврутина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. С. 137.

² Об утверждении Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 20 июня 2012 г. № 615.

мену правовых норм, рассчитанных на многократное применение и относительно неопределенный круг лиц. Нормативные правовые акты издаются в виде приказов, положений, уставов, инструкций, правил, наставлений и иных нормативных правовых актов¹;

➤ *директива* – документ, определяющий перспективы развития органов внутренних дел, основные направления их деятельности на конкретный период;

➤ *протокол* – документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях и заседаниях коллегиальных органов;

➤ *план* – документ, устанавливающий точный перечень намечаемых к выполнению работ или мероприятий, их последовательность, объем, сроки выполнения; подразделения, руководителей (начальников) либо конкретных исполнителей;

➤ *распоряжение* – документ, издаваемый по вопросам оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, который имеет организационно-распорядительный характер. Исходя из особенностей целей и предмета правового регулирования может содержать нормативные предписания.

В качестве иных документационных решений руководителя могут также выступать его письменные резолюции. К примеру, предложения, изложенные в рапорте, докладной записке, адресованной уполномоченному руководителю, подлежат исполнению только в случае наложения на них соответствующей резолюции.

Процесс принятия управленческих решений в органах внутренних дел обладает системностью и носит циклический характер. В науке управления выделяются три основные стадии этого процесса: разработка, принятие и исполнение управленческого решения, каждая из них обладает собственным содержанием, последовательностью решаемых вопросов (этапов).



Стадия разработки управленческого решения состоит из двух этапов.

Выявление проблемы. Данный этап осуществляется в рамках текущей аналитической работы. Он осуществляется как по линиям соответствующих служб и подразделений органов внутренних дел, так и специальными субъектами, прежде всего, аналитическими подразделениями штабов. В резуль-

¹ Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов в центральном аппарате МВД России: приказ МВД России 27 июня 2003 г. № 484.

тате изучения имеющейся статистической и иной информации выявляются проблемы отклонения от нормального функционирования (например, негативные изменения в состоянии оперативной остановки, связанные с ростом количества отдельных видов преступлений) либо свидетельствующие об ухудшении эффективности оперативно-служебной деятельности.

Анализ проблемной ситуации. На этом этапе выясняются причины и условия (факторы), влияющие на возникновение проблемы, с учетом которых руководителем должны быть приняты меры, адекватные сложившейся ситуации, определена их приоритетность, произведен расчет необходимых сил и средств, необходимость организации взаимодействия с заинтересованными организациями для комплексного решения проблемы. В результате анализа проблемной ситуации определяется прогноз её развития на определенную перспективу, разрабатываются предложения, направленные на её разрешение.

После выявления и анализа проблемной ситуации процесс переходит на следующую стадию – **стадию принятия управленческого решения**. Она также состоит из нескольких этапов.

Формирование проекта управленческого решения. В ходе данного этапа на основе результатов анализа, сформулированных выводов и предложений осуществляется разработка конкретных мероприятий, направленных на решение проблемной ситуации. Основные требования, предъявляемые к проекту управленческого решения: конкретность содержания, исключающее различное толкование, определенный круг исполнителей, сроки реализации, организационное завершение. От качества подготовленного проекта решения в значительной мере зависят эффективность его исполнения и достижение желаемого результата.

Подготовленные проекты управленческих решений ложатся в основу различных документов: приказов, планов, программ, проектов решений коллегиальных органов и т.п.

Согласование и редактирование проекта управленческого решения. На данном этапе устраняются разногласия между участниками-исполнителями до вынесения проекта управленческого решения на обсуждение и утверждение. Согласие подтверждается подписью соответствующих должностных лиц.

В содержание управленческого решения по предложению заинтересованных сторон могут вноситься коррективы, в результате оно становится конкретнее и лаконичнее. При наличии различных точек зрения могут выдвигаться альтернативные проекты решения, оформляемые в виде таблицы разногласий. Если процедура урегулирования спорных вопросов не определена, то должностное лицо, с которым согласовывается проект решения, может выразить своё особое мнение иным способом в письменном виде (в форме рапорта, комментария, резолюции).

Руководителю органа внутренних дел для утверждения решения должен быть представлен полностью оформленный управленческий документ, включающий в себя все необходимые для данной формы реквизиты и, по возможности, не вызывающий противоречия у исполнителей.

Утверждение управленческого решения. Этот этап является заключительным в стадии принятия управленческого решения.

Право принятия управленческого решения принадлежит руководителям органов внутренних дел, наделенных данными полномочиями и несущими персональную ответственность за организацию направлений оперативно-служебной деятельности.

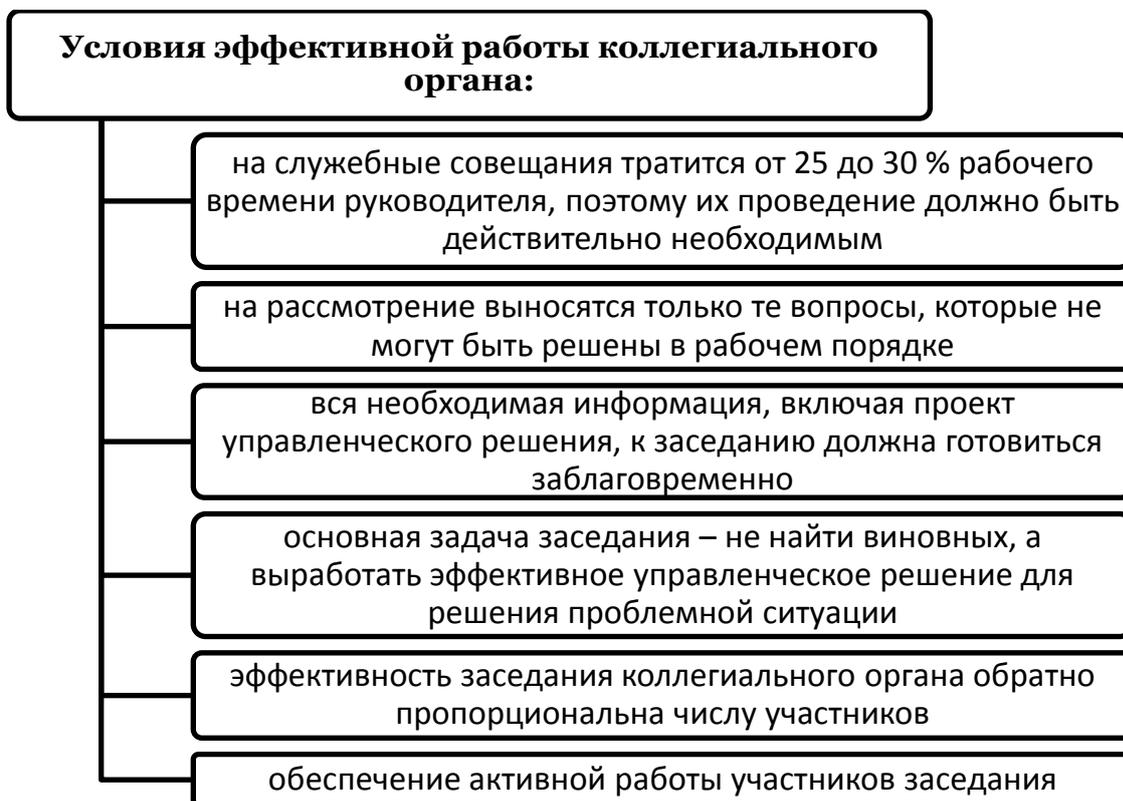
Обладая соответствующими полномочиями, начальник органа внутренних дел может делегировать часть полномочий своим заместителям, закрепляя это решение своим приказом. При этом начальник органа внутренних дел должен оставлять в своем ведении решение наиболее важных, принципиальных вопросов и направлений. Делегироваться может принятие управленческих решений по вопросам, отнесенным к деятельности служб и подразделений, находящихся в ведении заместителей: утверждение отчетно-планирующей документации, расстановка личного состава в повседневном режиме, обеспечение условий труда подчиненных сотрудников и т.д.

Принятие управленческого решения может сочетать в себе элементы единоначалия и коллегиальности. В данном случае речь идет о работе постоянно действующих коллегиальных органов (коллегий, оперативных совещаний, комиссий и т.д.), организационной основой которых является приказ руководителя. Приказом утверждается положение (регламент) коллегиального органа, его персональный состав, иногда – типовые образцы документов, образующихся в деятельности.

Управленческое решение, прежде чем его утвердит руководитель, становится предметом обсуждения участниками коллегиального органа, которые могут высказывать свое мнение о содержании предлагаемых мер (проекте управленческого решения) и вариантах их реализации.

Организация деятельности любого коллегиального органа нуждается в специальном рабочем аппарате. Эта обязанность может входить в перечень полномочий конкретных подразделений (штабы, аналитические подразделения отраслевых служб) либо включаться в должностные регламенты (должностные инструкции) наиболее подготовленных сотрудников (нештатных секретарей коллегиальных органов).

Таким образом, утверждение управленческого решения во многих случаях является итогом большой предварительной работы сотрудников и руководителей служб и подразделений. Однако нередко при принятии решений циклического, повседневного характера, к примеру, в сфере кадрового и материально-технического обеспечения, их предварительная проработка не требуется.



Стадия исполнения управленческих решений преследует цель достижения эффективности оперативно-служебной деятельности, её положительных результатов. Это стадия непосредственной реализации принятого решения при максимальном использовании имеющихся ресурсов.

Субъектами организационного исполнения принятых решений могут быть начальник органа внутренних дел, его заместители, руководители отраслевых структурных подразделений, отдельные сотрудники, в чьи обязанности входит отдельные направления организаторской деятельности.

Как и предыдущие стадии, стадия принятия управленческих решений имеет несколько этапов.

Доведение решения до сведения исполнителей. На данном этапе происходит ознакомление исполнителей с принятым управленческим решением. Это может происходить различными способами:

1. Получение документа по каналам электронной связи с использованием сервиса электронного документооборота (СЭД) единой системы информационно-аналитического обеспечения деятельности МВД России (ИСОД). В настоящее время СЭД является основным средством обеспечения документооборота в системе МВД России.

2. Непосредственное получение исполнителем документа, содержащего управленческие решения. Чаще всего это зарегистрированный входящий документ с резолюциями (письменным указанием) начальника органа внутренних дел и непосредственного руководителя.

3. Получение устного приказа (распоряжения, указания) на инструктаже, совещании, при личном посещении руководителя.

Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды.

Уяснение задач и детализация порядка их исполнения. На этом этапе разрешаются вопросы организационного характера по выполнению поставленных задач. Исполнитель уточняет неясные для него детали в содержании управленческого решения (например, организация взаимодействия с другими заинтересованными подразделениями, порядок выделения необходимых сил и средств и т.д.). В результате уточнения и разъяснения отдельных положений управленческого решения происходит осознание исполнителем порядка его выполнения, устраняются различные толкования его содержания.

Реализуется данный этап, как правило, в ходе проведения инструктивных совещаний с лицами, ответственными за исполнение мероприятий, предусмотренных принятым управленческим решением. При необходимости осуществляется детализация деятельности исполнителей, которая может способствовать выработке нового управленческого решения.

Подбор и обучение исполнителей. Этот этап обязывает руководителя осуществить выбор тех исполнителей, которые способны своевременно и качественно выполнить поставленные задачи. Степень сложности задач зависит от квалификации, опыта, деловых качеств исполнителя.

Умения и навыки формируются у сотрудников органов внутренних дел в рамках профессиональной служебной и физической подготовки. При необходимости проводится дополнительное обучение подчиненных, исходя из содержания поручения.

Регулирование процесса исполнения управленческого решения. В ходе выполнения данного этапа, относящегося к исключительной компетенции руководителя, достигается желаемое состояние объекта управления. Содержание управленческого решения подразумевает процесс исполнения как идеальную модель, однако объективная реальность вносит свои коррективы, на которые приходится реагировать, чтобы обеспечить выполнение поставленных задач.

Регулирование процесса исполнения осуществляется руководителем посредством:

1) текущего контроля процесса исполнения решения, который представляет собой регулярный сбор информации о ходе исполнения решения и

наблюдение за отклонением от тех показателей, которые служат критерием оценки эффективности исполнения;

2) координации процесса исполнения решения, которую может осуществлять как специальный орган (временный штаб), так и должностное лицо, ответственное за координацию. Главная задача координации – обеспечение взаимодействия между службами-исполнителями, уточнение и синхронизация действий, направленных на достижение общей цели;

3) корректирования процесса исполнения решения, осуществляемого в зависимости от объективных обстоятельств, препятствующих исполнению решения (необходимость замены исполнителей, сроков реализации поручений, привлечение дополнительных ресурсов, выбор других форм и методов работы и т.д.).

Подведение итогов исполнения решения. Заключительный этап исполнения управленческого решения связан с организационными процессами в структуре органа внутренних дел и имеет две основные цели:

1) оценить общие итоги работы, а также деятельность отдельных исполнителей;

2) указать на наиболее существенные ошибки и просчеты, которые были допущены в процессе исполнения управленческого решения, чтобы не допустить их в будущем при выполнении подобных решений.

Подводя итог изложенному, необходимо отметить, что разработка, принятие и исполнение управленческих решений является важным звеном в организации управления органами внутренних дел. Эта деятельность имеет ярко выраженный системный характер, урегулирована действующим законодательством, системой нормативных правовых актов Министерства внутренних дел Российской Федерации, основывается на большом опыте функционирования системы органов внутренних дел и основных положениях в области научной организации управленческого труда.

Процесс разработки, принятия и исполнения управленческих решений имеет как общие черты, так и определенную специфику для различных ситуаций и условий управленческой деятельности. Управленческие решения могут утверждаться уполномоченным руководителем единолично либо после коллегиального обсуждения, выражаться в различных формах (приказ, план, решение коллегиального органа и т.д.), иметь сложный процесс разработки и согласования либо приниматься по упрощенной форме. В любом случае решение, которое принимает субъект управления, должно способствовать эффективному разрешению проблемных вопросов и ситуаций, возникающих в деятельности органов внутренних дел.

§ 3.2. Система планирования

В процессе подготовки и реализации управленческих решений важное место занимает система планирования. Она существует в любой социальной системе, имеет характерные отличия. В органах внутренних дел, с учетом специфики функционирования, важности и многообразия направлений деятельности, организации планирования традиционно уделяется самое пристальное внимание.

Планирование осуществляется для достижения поставленных целей путем установления последовательности и сроков решения определенных задач, обеспечения оптимальности и равномерности использования кадровых, финансовых, материально-технических и иных ресурсов.

Системный характер планирования подробно детализируется ведомственными нормативными актами, определяющими:

- виды планов, разрабатываемых в органах внутренних дел,
- организацию планирования, основные требования, предъявляемые к содержанию и структуре планов,
- сроки подготовки и утверждения проектов планов; подразделения, ответственные за их разработку,
- организационное обеспечение выполнения плана,
- порядок корректировки утвержденных планов¹.

План представляет собой соответствующим образом оформленное управленческое решение, предусматривающее комплекс мероприятий, направленных на достижение целей и решение задач в определенный период, содержащих сроки исполнения, перечень исполнителей, а также иные положения, конкретизирующие порядок исполнения таких мероприятий.

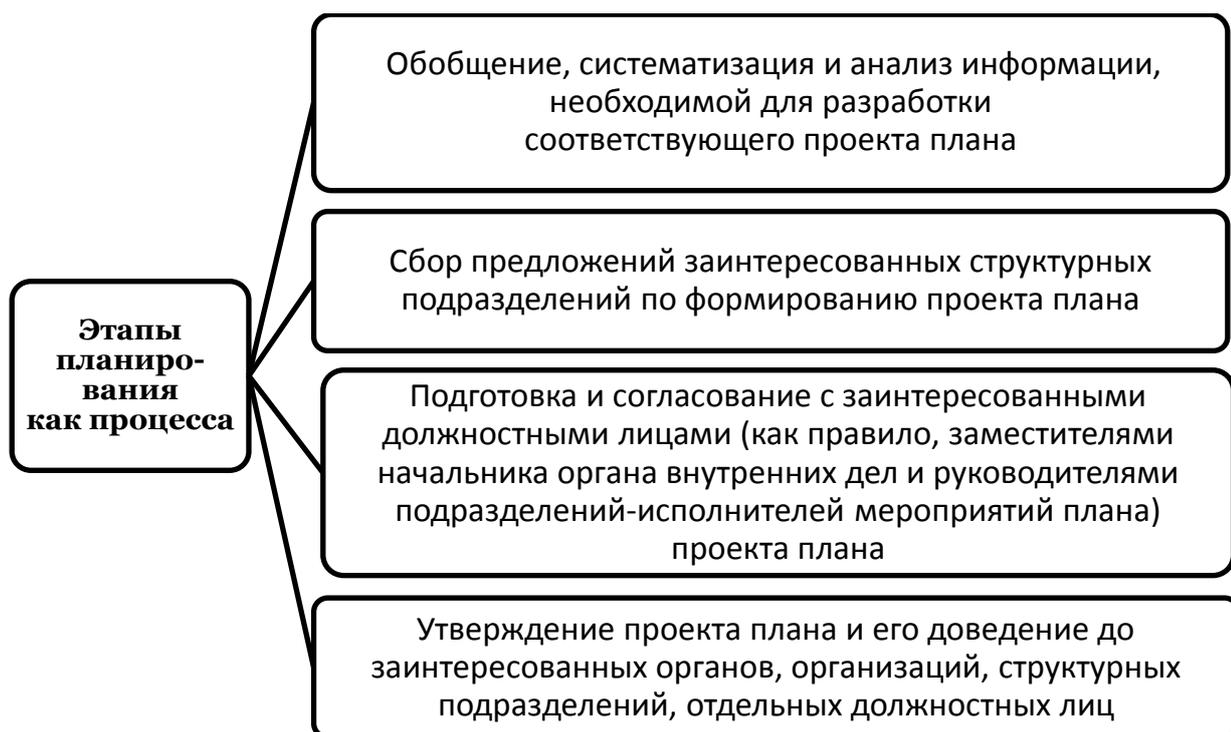
План имеет сходство с некоторыми другими видами управленческих решений по методике разработки, принятия и исполнения, одновременно имеются и ярко выраженные отличия:

- 1) разрабатывается на конкретный период;
- 2) представлен в табличной форме, имеющей, как правило, унифицированную форму;
- 3) имеет более сложную процедуру разработки, согласования, утверждения и организации исполнения.

Организация планирования возлагается на специальных *субъектов планирования* – подразделения, осуществляющие, согласно нормативному правовому акту, организационно-распорядительному документу, поручению уполномоченного должностного лица, подготовку, согласование и пред-

¹ Об организации планирования в системе органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 сентября 2012 г. № 890.

ставление в установленном порядке на утверждение проектов планов, потому что процедура разработки планов сложна.



Основными субъектами планирования в органах внутренних дел являются штабные аппараты (штабы, иные подразделения, осуществляющие функции анализа, планирования и контроля). При отсутствии в штатном расписании подразделений с подобными функциями субъектом планирования может быть назначено конкретное должностное лицо, с внесением соответствующих прав и обязанностей в должностной регламент (должностную инструкцию).

Планирование деятельности в органах внутренних дел принято условно делить на общесистемное и специальное.

Общесистемное планирование предусматривает разработку планов по комплексному решению задач оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

Общесистемным планом является управленческое решение уполномоченного должностного лица, направленное на комплексное решение задач оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел для достижения целей планирования на определенный период.

К общесистемным планам относятся, к примеру, План основных организационных мероприятий МВД России, планы основных организационных мероприятий территориальных органов МВД России на региональном уровне, планы работы подразделений центрального аппарата МВД России, образовательных, научных, медицинских организаций системы МВД Рос-

сии, территориальных органов МВД России на районном уровне, планы проведения комплексных оперативно-профилактических операций (мероприятий) и др. Исчерпывающий перечень общесистемных планов закрепляется нормативным правовым актом Министерства внутренних дел Российской Федерации.

Разработка общесистемных планов осуществляется, как правило, на календарный год и основывается на содержании директивы Министра внутренних дел Российской Федерации, определяющей приоритетные направления деятельности и комплексные задачи по их реализации на предстоящий период. При этом содержание каждого нового плана должно соответствовать принципу преемственности, т.е. основываться на результатах реализации мероприятий предшествующего планируемого периода.

Структура общесистемного плана включает:

- содержание мероприятий,
- список ответственных исполнителей и соисполнителей мероприятий,
- сроки выполнения мероприятий,
- ожидаемые результаты выполнения мероприятий, выраженные количественными значениями (показателями, индикаторами) или качественными характеристиками.

Специальное планирование предусматривает разработку планов по решению конкретных задач оперативно-служебной деятельности, требования о разработке и порядок подготовки которых предусмотрены нормативными правовыми актами Российской Федерации, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

К специальным планам относятся, к примеру, типовые планы, предназначенные для действий органа внутренних дел при чрезвычайных обстоятельствах, планы охраны общественного порядка и общественной безопасности при проведении различных мероприятий, планы взаимодействия и т.д.

Таким образом, система планирования имеет важное значение в достижении целей и задач оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, определяет устойчивость и последовательность их развития. Она формируется в строгом соответствии с законодательством и подзаконными нормативными актами. План, как особый вид управленческого решения, выделяется специфической структурой, сложной процедурой разработки, согласования, утверждения и организации исполнения, поэтому к субъекту планирования предъявляются самые высокие требования. Сотрудники, занимающиеся разработкой планов, должны обладать (особенно при общесистемном планировании) широким кругозором, комплексными знаниями, аналитическими способностями.

§ 3.3. Информационно-аналитическая работа

В современных условиях повышения требовательности к качеству профессиональной деятельности органов внутренних дел все большую и значимую роль получает вид деятельности, связанный с глубоким и всесторонним анализом складывающейся оперативной обстановки и своевременной выработкой на его основе соответствующих управленческих решений. Иными словами, качество оперативно-служебной деятельности в реалиях современного подхода к работе органов внутренних дел Российской Федерации напрямую зависит от уровня организации информационно-аналитического обеспечения их управления.

На сегодняшний день информационно-аналитическая работа пронизывает все функции управления, предвзяя подготовку управленческих решений, обеспечивая контроль и проверку их фактического исполнения, оценку эффективности деятельности служб и подразделений.

Особое значение информационно-аналитической работы в органах внутренних дел обусловлено тем, что она непосредственно связана с определением состояния правопорядка и дает знание реальной оперативной обстановки. На её основе определяются приоритетные направления деятельности органов внутренних дел, прогнозируются неблагоприятные тенденции и процессы, вырабатываются профилактические меры.

Информационно-аналитическая работа – деятельность, направленная на поиск, получение, систематизацию, оценку и анализ данных о состоянии оперативной обстановки на обслуживаемой территориальными органами МВД России территории и объектах, результатах их работы, выявление и прогнозирование тенденций и отклонений, выработку на этой основе своевременных, обоснованных и оптимальных управленческих решений, направленных на эффективное выполнение функций и решение поставленных перед ними задач.

Субъектами информационно-аналитической работы являются руководители, структурные подразделения органов внутренних дел, осуществляющие организационно-методические и информационно-аналитические функции (например, штабы, дежурные части, информационные центры), должностные лица, деятельность которых связана с обработкой, обобщением и анализом информации.

Содержание информационно-аналитической работы определяется из двух основных составляющих: работы с информацией и собственно аналитической работы по обработке этой информации для достижения поставленных целей и задач.

Информация применительно к деятельности органов внутренних дел в самом обобщенном виде представляет собой сведения, которые отражают

состояние преступности и охраны общественного порядка, характеризуют силы и средства органов внутренних дел, способы и методы воздействия на управляемую систему и результаты управляющих воздействий, условия и проявления внешней среды, влияющие на состояние сферы управления и эффективность деятельности органов внутренних дел.

Объем информации, циркулирующей в системе органов внутренних дел и во внешней среде, достаточно обширен, поэтому важно в качестве источников для информационно-аналитической работы выбирать именно ту информацию, которая способствует получению достоверных сведений об исследуемых объектах. Поиск и обработка информации занимает примерно 70% объема времени, затрачиваемого на подготовку аналитических документов, поэтому в данной работе необходимо уметь концентрироваться на важном, работать с проверенными источниками, по возможности максимально автоматизировать обработку информации.

Большой массив сведений, необходимых для повседневной информационно-аналитической работы в органах внутренних дел, содержится в сервисах Единой системы информационно-аналитического обеспечения деятельности МВД России (ИСОД), автоматизированных информационно-поисковых системах (АИПС), справочно-информационных фондах (СИФ) центрального аппарата и территориальных органов МВД России на различных уровнях.

Однако совокупность информации, имеющейся в распоряжении органов внутренних дел, не позволяет осуществить оценку явления или процесса, выявить его закономерности. Поэтому собранная информация подвергается анализу, в результате чего она преобразуется в знание.

Аналитическая работа – особый вид творческой, познавательной деятельности научно-исследовательского характера, заключающийся в определении состояния, структуры и динамики тех или иных параметров (характеристик) оперативной обстановки, выявлении негативных отклонений в ней, установлении причинно-следственных зависимостей между различными факторами, обусловившими данные отклонения, а также прогнозировании тенденций ее изменений с целью осуществления управляющих воздействий на подчиненные органы внутренних дел при решении задач правоохранительной деятельности¹.

Таким образом, содержание аналитической работы, по существу, состоит в изучении всех элементов оперативной обстановки на основе собранной информации, и в соответствии с основными функциями ее содержание

¹ Вопросы организации информационно-аналитической работы в управленческой деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 сентября 2018 г. № 623.

направлено на обоснование путей и средств разрешения, выявленных проблем в деятельности органов внутренних дел. Цель анализа – выйти на проблемы, установить причины их появления и сохранения (факторы), внести коррективы в мероприятия (действия), выработать оптимальное, обоснованное управленческое решение¹.

Исходя из целевого назначения осуществляются следующие **виды анализа оперативной обстановки**:

➤ *общий (комплексный) анализ* для получения полного и объективного представления о состоянии правопорядка и противодействия преступности, причинах изменений оперативной обстановки, выявления наиболее характерных недостатков в деятельности, выработки на этой основе адекватных мер реагирования;

➤ *проблемный анализ* для изучения отдельных проблем и вопросов организации противодействия преступности, обеспечения правопорядка;

➤ *сравнительный анализ* для выявления причин существенных различий в конечных результатах оперативно-служебной деятельности двух и более территориальных органов МВД России, функционирующих в схожих условиях.

По критерию периодичности общий анализ оперативной обстановки может осуществляться:

➤ *за длительный период (год и более)*, который проводится с целью установления проявляющихся во времени тенденций развития оперативной обстановки, социально-экономических и правовых факторов, влияющих на ее состояние, а также самой системы органов внутренних дел;

➤ *отчетный период (квартал, полугодие, девять месяцев)*, в котором выявляются возникающие в оперативной обстановке отклонения от сложившихся тенденций в состоянии правопорядка, динамике и структуре преступности, исследуются причины произошедших изменений во взаимосвязи с эффективностью деятельности территориального органа МВД России;

➤ *текущий период (ежедневно, ежемесячно)*, который должен обеспечивать потребности оперативного управления, повседневной организации работы личного состава территориального органа МВД России;

➤ *во внеочередном порядке*, представляющем собой разновидность анализа за отчетный период, осуществляемый по итогам нескольких месяцев при резком осложнении оперативной обстановки на обслуживаемой территории и объектах, либо в случае возникновения необходимости проведения заседания коллегии, совещания и других организационных мероприятий, в т.ч. в рамках межведомственного взаимодействия.

¹ Кузнецова Л.В., Миронов Е.В. Организация аналитической работы в органах внутренних дел: учебно-методическое пособие. Барнаул: БЮИ МВД России, 2015. С. 22.

Этапы анализа оперативной обстановки как процесса

1-й этап	<ul style="list-style-type: none">• осуществление поиска и получения необходимой информации• формулирование предварительных выводов о наиболее значимых изменениях среды функционирования• формирование предположений о влиянии её отдельных параметров на состояние правопорядка и эффективность оперативно-служебной деятельности• расчет статистических показателей, характеризующих состояние, динамику и структуру преступности и правонарушений
2-й этап	<ul style="list-style-type: none">• изучение отобранной и систематизированной информации• определение связи и влияния тех или иных факторов и условий (детерминантов) на состояние правопорядка и эффективность оперативно-служебной деятельности
3-й этап	<ul style="list-style-type: none">• осуществление криминологического прогнозирования оперативной обстановки на обслуживаемой территории и объектах. Прогнозирование - определение вероятных путей и результатов предстоящего развития явлений и процессов, оценку показателей, характеризующих эти явления и процессы в будущем. Исходя из временного фактора прогнозы подразделяются на оперативные (до месяца), краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет)
4-й этап	<ul style="list-style-type: none">• формулирование выводов и оценки сложившегося положения• подготовка конкретных предложений, содержащих в себе варианты (альтернативы) управленческих воздействий на складывающуюся на обслуживаемой территории и объектах оперативную обстановку

По результатам анализа и прогноза оперативной обстановки готовятся информационно-аналитические документы. Их основные виды предусмотрены ведомственными нормативными правовыми актами¹:

➤ *отчет по результатам анализа оперативной обстановки* – документ, который в установленной форме отражает состояние исследуемого вопроса, динамику изменения, выявленные проблемы и предложения по совершенствованию оперативно-служебной деятельности;

➤ *аналитическая записка по результатам исследования оперативной обстановки* – материал, сочетающий в себе особенности служебного и научно-исследовательского документа, где излагаются сведения, отчеты, пояснения, замечания, предложения, заключения (мнения) и иная справочная или управленческая информация по вопросам, отнесенным к компетенции органов внутренних дел;

➤ *методические рекомендации* – документ методического характера, содержащий описание последовательности и способов выполнения действий, способствующий внедрению наиболее эффективных методов и форм работы, в т.ч. по разработке, применению законодательных актов, нормативных правовых актов Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, органов государственной власти, нормативных правовых актов МВД России в деятельности органов внутренних дел;

➤ *докладная записка* – документ, адресованный уполномоченному на принятие решения руководителю (начальнику) органа внутренних дел, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями;

➤ *обзор* – документ, составленный в целях информирования органов внутренних дел о результатах работы в той или иной области или сфере деятельности того и (или) иного органа внутренних дел (системы МВД России в целом).

¹ Вопросы организации информационно-аналитической работы в управленческой деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 сентября 2018 г. № 623; Об утверждении Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 20 июня 2012 г. № 615.

По содержанию информационно-аналитический документ должен:

соответствовать общим требованиям, предъявляемым к ведомственной служебной документации

содержать краткое и объективное изложение существа вопроса, анализ соответствующих нормативных правовых актов, оценку ранее принятых решений, описание выявленных проблем и возможных путей их решения, выводы и предложения

быть адресован руководителю (начальнику) органа внутренних дел, уполномоченному принимать соответствующие решения

Примерная структура информационно-аналитического документа

1. Краткая характеристика общего состояния объекта изучения (исследования).

2. Основные изменения в объекте изучения, во внешней среде и причины этих изменений.

3. Наиболее актуальные задачи, которые решались органом внутренних дел в течение исследуемого периода.

4. Результаты работы органа внутренних дел в целом и на конкретном направлении оперативно-служебной деятельности.

5. Особо заметные достижения и способствовавшие этому факторы, лучшие по результатам работы подразделения.

6. Наиболее существенные недостатки в оперативно-служебной деятельности, в т.ч. в организации работы, худшие по показателям работы подразделения органа внутренних дел, причины допущенных просчетов и виновные в этом должностные лица (при наличии).

7. Имеющиеся проблемы и пути их решения, конкретные предложения и проекты управленческих решений по их реализации.

Порядок доклада информационно-аналитических документов и принятия решения по ним:

1) подготовленные информационно-аналитические документы в установленном порядке докладываются уполномоченному руководителю (начальнику) органа внутренних дел для принятия решения;

2) информационно-аналитические документы, содержащие конкретные мероприятия и поручения (управленческое решение), могут быть поставлены на контроль в порядке, установленном для организации контроля за исполнением документов и поручений в системе МВД России.

В качестве обобщающего вывода необходимо отметить, что уровень современного подхода к качеству оперативно-служебной деятельности в значительной степени зависит от уровня организации и осуществления информационно-аналитической работы. Огромный массив информации, сжатые сроки на её обработку требуют от сотрудников органов внутренних дел особых навыков работы, прежде всего, с различными автоматизированными системами и базами данных, нестандартными формами и методами осуществления аналитической работы и прогнозирования явлений и процессов. Лишь подготовленный сотрудник способен выполнить качественный аналитический документ, предложить реальные меры по решению проблемных ситуаций, нейтрализации негативных тенденций в оперативной обстановке. Причем, помимо качества, ещё одним важным условием является своевременность разработанных и реализованных управленческих решений. Запоздалые решения снижают, а иногда и сводят на нет их эффективность.

§ 3.4. Организация контроля

Контроль является неотъемлемой частью любой системы управления, как в производственных сферах, так и в социальных. Органы внутренних дел, как социальная система и как система управления, не являются исключением.

Контроль в органах внутренних дел можно рассматривать с разных позиций: во-первых, как систематическую деятельность руководителей, органов и подразделений, реализующих одну из основных задач управления, во-вторых, как функцию управления, завершающую стадию процесса проверки и сопоставления того, что есть, с тем, что должно быть достигнуто, и в-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

Основные функции контроля

Проверочная	установление целесообразности, обоснованности, законности принятых решений, проверка их выполнения, выявление ошибок и нарушений
Информационная	сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта
Диагностическая	изучение и оценка реального положения дел в органе внутренних дел, отдельном подразделении, выявление основных тенденций его изменения, скрытых резервов
Прогностическая	предположение о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров
Коммуникационная	установление и поддержание обратной связи
Ориентирующая	определение явлений и процессов, на которые нужно обращать особое внимание
Стимулирующая	по итогам контроля осуществляются оценка деятельности подразделений и отдельных сотрудников, применение методов поощрения или наказания
Корректирующая	на основе полученных результатов контроля осуществляется воздействие, приводящее объект управления в должное состояние
Защитная	способствует сохранности ресурсов

Контроль – это процесс, при помощи которого руководитель определяет правильность собственных решений: выполняются ли они в полном объеме,

обеспечивается ли организация их исполнения, не нуждаются ли решения в корректировке. В данном случае контроль является средством обеспечения конечных результатов деятельности, т.е. достижения целей и задач, а также выступает в качестве элемента обратной связи, на основании которой производится корректировка ранее принятых решений и планов¹.

Контроль в различных его проявлениях пронизывает все направления оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел. Руководитель любого уровня самостоятельно либо с помощью специализированных подразделений и отдельных сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями, выявляет и сопоставляет фактически достигнутые промежуточные или конечные результаты с целями и задачами. Контроль позволяет своевременно выявлять и предупреждать возникающие проблемы путем анализа любых отклонений как в сторону понижения, так и в сторону повышения показателей.

В зависимости от уровня управления структурные подразделения органов внутренних дел наделяются различным объемом полномочий, связанных с осуществлением функции контроля.

Министерство внутренних дел Российской Федерации как основной субъект управления устанавливает единую нормативную правовую базу контроля, регламентирует основные функции всех субъектов контроля, устанавливает унифицированные требования к оценке качества и эффективности оперативно-служебной деятельности.

Организация контроля базируется на системе оценки результатов оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел. Её основу составляют различные критерии, представляющие собой совокупность нормативов и индикаторов, с помощью которых субъект управления измеряет качество выполнения задач в подчиненных подразделениях, соответствие установленным стандартам, степень адекватности реагирования на изменение оперативной обстановки.

Организация, основные субъекты, цели и задачи контроля в органах внутренних дел, его формы определяются достаточно подробно ведомственными нормативными правовыми актами².

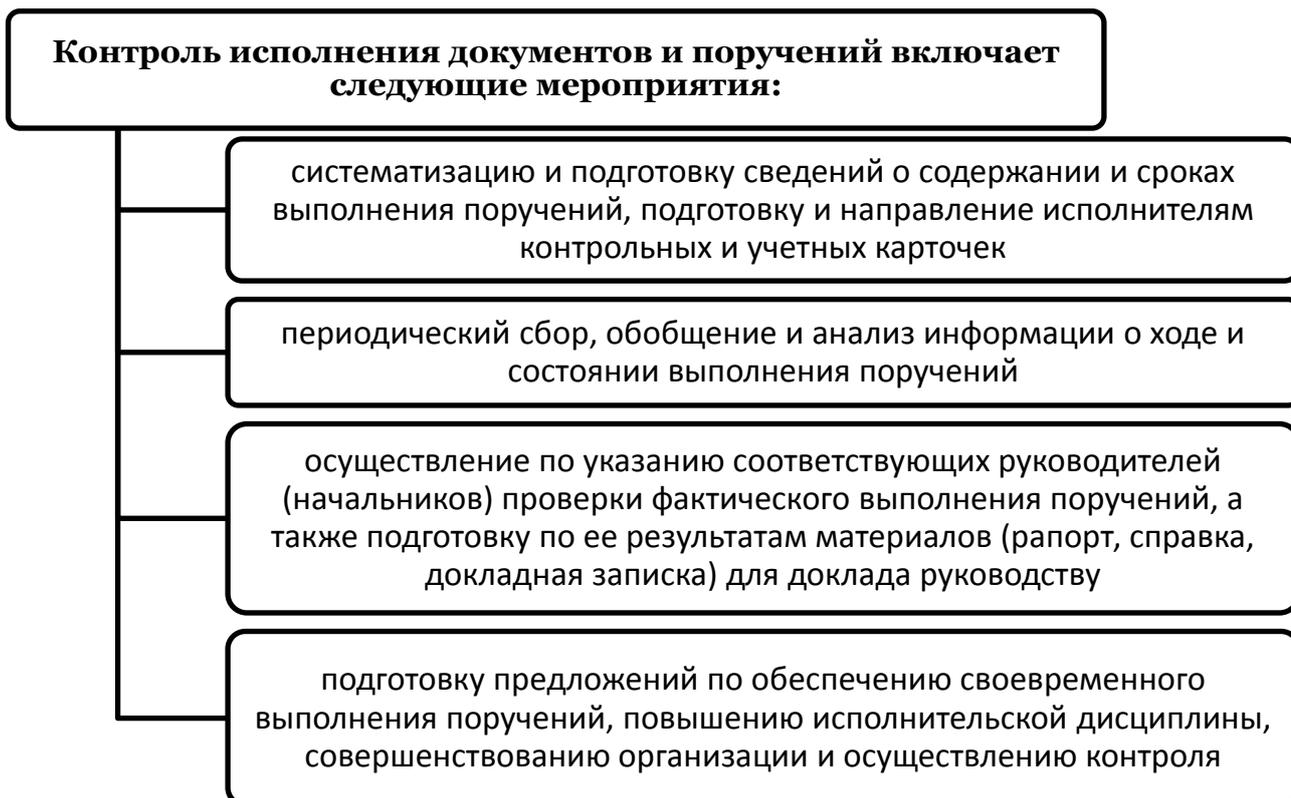
¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. Ю.Е. Аврутина. С. 188.

² Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77; Об утверждении Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 20 июня 2012 г. № 615; Об организации планирования в системе органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 сентября 2012 г. № 890.

В процессе управления органами внутренних дел применяются различные формы контроля.

Непрерывный (текущий) контроль осуществляется постоянно и предназначен для решения текущих задач управления деятельностью служб и подразделений.

В качестве субъектов данной формы контроля выступают руководители органов, организаций и иных подразделений системы органов внутренних дел. Они обеспечивают организацию работы по закрепленным направлениям деятельности, эффективность деятельности подчиненных.



Осуществление непрерывного контроля также входит в обязанности различных структурных подразделений, которые должны постоянно отслеживать некоторые контрольные параметры деятельности. Например, дежурные части осуществляют непрерывный контроль за оперативной обстановкой на территории обслуживания, реагируют на её изменения, докладывают о принятых мерах руководителю органа внутренних дел. Штабные подразделения (или иные подразделения, осуществляющие функции анализа, планирования и контроля), правовые подразделения, подразделения делопроизводства и режима в пределах компетенции наделены правом осуществлять *контроль за исполнением документов и поручений*¹. Целью такого контроля

¹ Об утверждении Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 20 июня 2012 г. № 615.

является обеспечение своевременного и качественного исполнения принятых решений и поручений, зафиксированных в служебных документах.

Периодический контроль осуществляется со строго установленной периодичностью. Необходимость такого вида контроля возникает в случае необходимости более глубокого, чем текущий контроль, анализа и оценки состояния работы на отдельных направлениях оперативно-служебной деятельности. Результаты периодической оценки состояния работы становятся основанием для принятия мер, направленных на совершенствование организации и эффективности деятельности на конкретном участке работы.

Подобным образом, к примеру, периодически контролируется готовность деятельности органов внутренних дел к действиям при возникновении чрезвычайных обстоятельств, проверяется мобилизационная готовность, выполнение мероприятий гражданской обороны, обеспечения противопожарной безопасности и т.д.

Предметом периодического контроля может быть деятельность по раскрытию и расследованию отдельных видов преступлений (уличной преступности, преступлений, совершаемых в состоянии опьянения, несовершеннолетними, фальшивомонетничества и т.д.), если оперативная обстановка, связанная с данными видами преступлений, заметно осложнилась и (или) результаты работы органов внутренних дел недостаточно эффективны. При этом в целом организация работы по раскрытию и расследованию преступлений, их профилактике является предметом текущего контроля со стороны руководства органов внутренних дел.

Негласный контроль подразумевает такую форму наблюдения за работой на определенном участке, при которой объект контроля предварительно не извещен о времени и методах его осуществления. По итогам его проведения с объектом контроля обычно проводится обсуждение результатов. Такой вид контроля является обязательным при проверке несения службы патрульно-постовыми нарядами по охране общественного порядка на постах и маршрутах.

Выборочный контроль проводится при возникновении необходимости изучения конкретных вопросов, возникающих в процессе управления. Обычно он направлен на разрешение организационных проблем, возникающих на отдельных направлениях работы служб и подразделений. Они могут быть вызваны различными обстоятельствами объективного и субъективного характера, оказывающими воздействие на функционирование органа внутренних дел. В частности, при наличии организационных сбоев по отдельным направлениям деятельности штаб может по поручению начальника органа внутренних дел осуществить выборочную проверку заинтересованных подразделений, дать объективную оценку роли их руководителей в допущенных просчетах и недостатках, результаты представить начальни-

ку органа внутренних дел для принятия решения. Другой пример – для подготовки материалов на заседание коллегии (оперативного совещания) структурное подразделение территориального органа МВД России на региональном уровне может организовать проверку нижестоящих подчиненных подразделений районного (городского) уровня, имеющих неудовлетворительные результаты работы по направлению деятельности, выносимому для рассмотрения. В этом случае непосредственно на месте изучаются причины и условия допущенных недостатков, дается их оценка.

Комплексный контроль представляет собой разновидность периодического контроля. Он предназначен для комплексной оценки органов внутренних дел по основным параметрам и характеристикам их деятельности. Отличие от периодического контроля заключается в целях и организации.

Основным видом данного контроля является инспектирование деятельности органа (организации, структурного подразделения) внутренних дел. Инспектирование осуществляется на плановой основе. Непосредственным субъектом данного контроля выступает инспекция штаба. В ходе инспектирования ставится не одна, а несколько целей, направленных на всестороннюю оценку организационно-управленческой и оперативно-служебной деятельности инспектируемого органа внутренних дел, оказание практической помощи его руководителям, выявление положительного опыта работы и т.д.

С учетом комплексного характера инспектирования состав комиссии обычно формируется из представителей различных служб и подразделений – специалистов, способных не только объективно оценить деятельность конкретных подразделений (эффективность работы по направлениям деятельности), но и оказать им квалифицированную практическую помощь в устранении выявленных недостатков и упущений.

При проведении инспекторских проверок для анализа и оценки фактического положения дел по проверяемым направлениям деятельности подконтрольных органов применяются специальные методики их изучения и оценки. На основании результатов инспектирования подводятся его итоги, дается оценка состояния деятельности органа внутренних дел как в целом, так и по направлениям работы служб и подразделений, разрабатываются предложения по совершенствованию деятельности, в т.ч. и организационные меры. Реализация предписанных к исполнению мероприятий спустя определенный промежуток времени (как правило, календарный год) проверяется комисионно в ходе контрольной проверки.

Особый контроль осуществляется в случаях, когда необходимо получить дополнительную информацию об объекте контроля. Объектами особого контроля обычно являются либо деятельность подчиненного структурного звена, либо документы особой важности, ход исполнения которых требует дополнительных мер контроля.

В нормативных правовых актах МВД России понятие особого контроля непосредственно связано с текущим зональным контролем за деятельностью территориальных органов МВД России на окружном, межрегиональном, региональном и районном уровнях¹. Зональный контроль осуществляется специально уполномоченными на то должностными лицами системы МВД России за деятельностью территориального органа МВД России (структурного подразделения территориального органа МВД России), отнесенного в установленном порядке к зоне их ответственности. Система зонального контроля строится согласно установленной иерархии. Верхним звеном данной схемы являются подразделения центрального аппарата МВД России, контролирующие территориальные органы МВД России на окружном, межрегиональном и региональном уровнях, которые, в свою очередь, осуществляют зональный контроль над деятельностью территориальных органов МВД России на районном уровне.

Особый контроль представляет собой усиленный вариант зонального контроля над деятельностью территориальных органов МВД России, устанавливаемый на определенный период (разновидность периодического контроля) и предусматривающий разработку и реализацию дополнительных мероприятий организационно-практического характера, направленных на улучшение организации и результатов деятельности территориального органа МВД России (структурного подразделения территориального органа МВД России). Целью особого контроля является устранение нарушений и недостатков в деятельности подконтрольного органа (подразделения), явившихся причиной установления особого контроля, приведение ее в соответствие с требованиями законодательства Российской Федерации, актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативных правовых актов МВД России с управленческими решениями руководства вышестоящего органа МВД России и складывающейся оперативной обстановкой.

Автоматизированный контроль реализуется посредством технических средств управления. Субъектами организации автоматизированного контроля в органах внутренних дел являются информационные центры, штабы, дежурные части, подразделения делопроизводства и режима и иные службы, осуществляющие контрольные функции.

Автоматизированный контроль имеет ряд преимуществ: во-первых, с его помощью возможен сбор информации по контролируемым параметрам одновременно от нескольких объектов контроля, во-вторых, он обладает вы-

¹ Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77.

сокой оперативностью за счет применения высокотехнологичной вычислительной техники, в-третьих, он позволяет осуществить сбор информации, её систематизацию и обработку по заданному алгоритму без участия человека.

Контроль как одна из важных функций управления по своему предназначению охватывает различные направления деятельности органа внутренних дел, тем самым обеспечивая стабильность процесса управления, направленного на решение широкого спектра оперативно-служебных задач¹. Для достижения поставленных целей и задач, обеспечения объективной и принципиальной оценки деятельности подчиненных в органах внутренних дел создана и закреплена в нормативных правовых актах устойчивая система обеспечения функции контроля, включающая в себя разнообразие форм и методов её осуществления, детально регламентирующая перечень и компетенцию субъектов контроля.

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. Ю.Е. Аврутина. С. 188.

Заключение

Деятельность управления принципиально отличается от предметной деятельности органов внутренних дел, поскольку её объектом выступают не только сама предметная деятельность, но и социальные условия её осуществления. Эти условия отдельная личность сознательно и целенаправленно превращает в подвластный её воле механизм. Теория социального управления ставит вопрос о месте, времени и способе сознательного вмешательства людей в естественные исторические процессы. Поэтому она анализирует социально-управленческую практику под углом зрения способов, масштабов и последствий такого вмешательства.

Выполнение и последовательная реализация принципов и методов управления во многом должны способствовать оптимизации процесса принятия и реализации решений в сфере обеспечения правопорядка и общественной безопасности, что может выражаться в постановке ясных, понятных целей как стратегического, так и операционального характера, отказе органов управления от необоснованного глобализма, стремления переделать слишком много дел сразу по обеспечению безопасности, переориентации в решении проблем с методов аврального характера, связанных с «бросанием» на них людей, нерациональном перераспределении средств («латание дыр») на продуманное, поэтапное, отдании предпочтения предварительному экспериментированию по сравнению с попытками в один ход достичь желаемого (нормативного) положения дел в сфере безопасности, развитию способностей управленческого персонала к оценкам на основе прошлого опыта.

Таким образом, наука управления является теоретической и практической базой для организации научного управления обществом. Применительно к деятельности органов внутренних дел наука управления призвана разрабатывать рекомендации по дальнейшему совершенствованию форм и методов борьбы с преступностью, а также организационных структур самих органов внутренних дел применительно к особенностям развития нашего общества.

Список литературы

I. Нормативные правовые акты

1. Вопросы организации информационно-аналитической работы в управленческой деятельности органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 26 сентября 2018 г. № 623. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Об организации планирования в системе органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 26 сентября 2012 г. № 890. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Об утверждении Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 20 июня 2012 г. № 615. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. Об утверждении Правил подготовки нормативных правовых актов в центральном аппарате МВД России [Электронный ресурс]: приказ МВД России 27 июня 2003 г. № 484. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

II. Основная литература

6. Бавсун И.Г. Основы управления в органах внутренних дел: учеб. пособие. Омск: Омская академия МВД России, 2017. 152 с.

7. Маркушин А.Г., Казаков В.В. Основы управления в органах внутренних дел: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. 270 с.

8. Основы управления в органах внутренних дел: учебник / под ред. Ю.Е. Аврутина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. 249 с.

III. Дополнительная литература

9. Жаглин А.В., Ульянов А.Д. Основы управления и делопроизводства в органах внутренних дел. Альбом схем [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Юриспруденция». М.: Юнити-Дана, 2014. 191 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/20986>. ЭБС IPRbooks, по паролю.

10. Казанник А.И. Научная организация управленческого труда в исполнительных органах государственной и муниципальной власти России: научно-практ. пособие. М.: Проспект, 2015. 528 с.

11. Кузнецова Л.В., Миронов Е.В. Организация аналитической работы в органах внутренних дел: учебно-метод. пособие. Барнаул: БЮИ МВД России, 2015. 60 с.

12. Кузнецова Л.В., Миронов Е.В. Организация подготовки и проведения заседаний коллегиальных органов в территориальных органах МВД России на региональном и районном уровнях: учебно-метод. пособие. Барнаул: БЮИ МВД России, 2014. 64 с.

13. Кузнецова Л.В., Миронов Е.В. Цель в управленческой деятельности руководителей: учебно-метод. пособие. Барнаул: БЮИ МВД России, 2018. 31 с.

14. Миронов Е.В. Реализация основных задач научной организации труда и управления в деятельности организационно-инспекторских подразделений (штабов) республиканских и региональных органов охраны общественного порядка (внутренних дел) в 1960-1970 гг. // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. 2018. № 3 (86). С. 149-154.

15. Цепелев В.Ф. О юридической составляющей в управленческой подготовке руководителей органов внутренних дел // Российский следователь. 2014. № 21. С. 16-18.

Словарь специальных терминов (гlossарий)

Адаптация – приспособление структуры и функций систем к изменяющимся условиям внешней среды.

Административный регламент – нормативный правовой акт, определяющий сроки, последовательность действий (принятия решений) и исполнителей в рамках исполнения государственной функции (или оказания государственной услуги).

Административная процедура – последовательность действий исполнительного органа государственной власти при исполнении государственной функции или предоставлении государственной услуги.

Безопасность социальная – состояние защищённости жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, в качестве которых выступают правонарушения и преступность.

Бюрократия – социальная структура, состоящая из иерархии должностей и ролей, предписанных чёткими правилами и стандартами, и базирующаяся на разделении функций и власти.

Взаимосвязь – категория, отражающая взаимоотношение и взаимодействие предметов, явлений и процессов в их развитии, возникновении и исчезновении.

Внешние противоречия – противоречия между различными явлениями или процессами.

Внешняя среда управления представляет собой общество во всём комплексе социальных и иных характеристик. Содержит две составляющие: население в целом (макросреду, т.е. экономические, политические, социальные, духовно-культурные и другие компоненты); социальную среду (микросреду), которая формирует людей и в которой проходит их жизнедеятельность, в т.ч. и преступная.

Внутренние противоречия – противоречия, выражающие взаимоотношения между противоположными тенденциями внутри явления или процесса. Это противоречия в одной сущности.

Внутренняя среда управления включает совокупность характеристик субъектов стратегического управления, в т.ч. правоохранительных, сложившуюся организационно-штатную структуру, распределённые функции, ответственность, ресурсы, права подразделений и персонала, отношений руководителей и подчинённых, стиля руководства и отношений неформального лидерства, социально-психологический климат в коллективе.

Горизонтальные отношения – распределение работ и ответственности на одном и том же уровне.

Глобализация – усложняющийся комплекс трансграничных взаимодействий между физическими лицами, предпринимателями, институтами и рынками, проявляющихся через сочетание свободной мировой торговли товарами и услугами и свободного движения капитала и рабочей силы.

Дерево целей социального управления – иерархически упорядоченная целостность целей социального управления.

Делегирование полномочий – передача другому лицу или звену системы управления права принятия решений.

Деятельность – специфически человеческая форма отношения к миру, основным содержанием которой является его освоение и изменение в интересах самого человека.

Доктрина – учение, научная или философская теория, руководящий теоретический или политический принцип.

Интерпретация – истолкование, разъяснение смысла, значения чего-либо.

Информационный компонент принятия стратегического решения – совокупность объективных составляющих решения: правоохранительная проблема, альтернативы её решения, действия по её решению, полученные результаты, возникающие ограничения.

Качество выражает свойственную вещам, явлениям, процессам специфическую определённую, которая тождественна с их бытием и отличает их от других вещей, явлений, процессов в определённой системе связей.

Количество – это такая определённая, в которой выражаются отличия однокачественных вещей, явлений, процессов.

Критерий – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация, мера оценки.

Легитимация стратегического решения – этап цикла решения, направленный на формализованный выбор окончательного варианта решения и закрепление его в качестве акта, обладающего юридической силой закона, указа, постановления и т.д.

Методологический подход – обоснованная позиция субъекта познавательной деятельности относительно социальной реальности, определяющая выбор направления исследования, принципы её моделирования и применения исследовательских процедур.

Метод исследования – реализация методологического подхода, совокупность принципов, правил и операций, определяющих действия исследователя в процессе получения им искомого познавательного результата и обеспечивающих валидность технических приемов.

Мотивация – процесс, активизирующий мотивы совершения действий сотрудником для достижения целей организации.

Наука (от лат. *scientific*) – область человеческой деятельности, направленная на выработку и систематизацию теоретических знаний о действительности.

Отрасль – отдельная область человеческой деятельности, производства, науки.

Окружающая среда – все окружающие условия и факторы, оказывающие влияние на организм или группу организмов.

Организация социального управления – приведение в состояние упорядоченности систем социального управления, его функций, методов и форм.

Подсистема управления в управляемой социальной системе – устойчивый комплекс отношений, предметом заботы которых выступает осуществление связей и отношений органичной социальной системы.

Противоречие – активное взаимоотношение, взаимодействие противоположностей, их единство и противодействие.

Прямые организационные структуры социального управления создаются специально для решения задач социального управления.

Содержание – категория, которая означает совокупность элементов, образующих данный предмет (частей, сторон, процессов и т.п.).

Стэп-анализ (STEP, или PEST) – разновидность анализа внешней среды организации (системы), используемый для подготовки к проектированию будущей стратегии и позволяющий экспертным путём определить сравнительную значимость факторов среды, объединённых в четыре группы (экономические, социальные, политические, правовые) факторов. Применяется в стратегическом управлении правоохранительной сферой.

Управление – специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной деятельности в соответствии с определенным замыслом и волей доминирующего субъекта.

Управление правоохранительной сферой – сложная, многокачественная подсистема политико-управленческой сферы государства, является относительно самостоятельной системой социального управления, включает законодательную и правоприменительную подсистемы, обеспечивающие социальную безопасность личности, общества, государства от правонарушений и преступности в материальной и духовной сферах жизнедеятельности. Воздействует на систему охранительных отношений, возникающих по поводу совершения правонарушений и преступлений и выступающих в правоохранительной сфере как объект социального управления.

Форма – категория, которая обозначает способ внешнего проявления содержания, а также способ связи элементов содержания.

Целевое программирование – метод социального управления, выступающий в качестве технологии, с помощью которой оптимизируется процесс социального целеполагания, осуществляемого на макроуровне.

Целеполагание – установление целей функционирования и развития системы и её основных компонентов с учётом их взаимосвязи и непротиворечивости.

Цель – идеальный, заведомо определённый результат человеческой деятельности, направленный на преобразование действительности в соответствии с осознанной человеком потребностью.

Энтропия – неопределённость, неупорядоченность системы.

Элемент – категория для обозначения частей целого, которые находятся в системе.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы управленческой деятельности в органах внутренних дел	5
§ 1.1. Понятие и виды управления. Сущность социального управления.....	5
§ 1.2. Цели, функции и принципы управления в органах внутренних дел.....	8
§ 1.3. Методы управления в органах внутренних дел.....	14
Глава 2. Научная организация труда в органах внутренних дел	20
§ 2.1. Понятие, задачи и основные направления научной организации труда.....	20
§ 2.2. Научная организация управленческого труда в органах внутренних дел	25
Глава 3. Процесс управления в органах внутренних дел	31
§ 3.1. Разработка, принятие и исполнение управленческих решений в органах внутренних дел	31
§ 3.2. Система планирования	38
§ 3.3. Информационно-аналитическая работа	41
§ 3.4. Организация контроля	48
Заключение	55
Список литературы	56
Словарь специальных терминов (гlossарий)	58

Учебное издание

Тырышкин Виктор Владимирович
Миронов Евгений Витальевич

**Организация управления
в органах внутренних дел**

Учебное пособие

Редактор	Е.Г. Авдюшкин
Корректурa, компьютерная верстка	С.В. Калининой
Дизайн обложки	В.М. Бутина

Лицензия ЛР № 02213552 от 14.07.1999 г.
Лицензия Плр № 020109 от 05.07.1999 г.

Подписано в печать 16.05.2020. Формат 60x90 1/16.
Ризография. Усл. п.л. 3,9. Тираж ___ экз. Заказ ____.
Барнаульский юридический институт МВД России.
Научно-исследовательский и редакционно-издательский отдел.
656038, Барнаул, ул. Чкалова, 49; бюи.мвд.рф.

