

Министерство внутренних дел Российской Федерации
Тюменский институт повышения квалификации сотрудников МВД России

С.С. Анисина, Э.Г. Юзиханова

**Организация планирования
в органах внутренних дел Российской Федерации**

Учебно-практическое пособие

Тюмень
2018

УДК 351.74:005
ББК 67.99(2)116.3
А 67

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
Тюменского института повышения квалификации сотрудников МВД России

Рецензенты:

начальник кафедры информационно-правовых дисциплин
и специальной техники Сибирского юридического института МВД России
(г. Красноярск), кандидат технических наук, доцент *В.В. Молоков*;
заместитель начальника кафедры административного права и административной
деятельности органов внутренних дел Восточно-Сибирского института
МВД России (г. Иркутск), кандидат юридических наук, доцент *Г.Г. Лянной*

Авторы:

Анисина С.С. – введение, раздел 1, раздел 3, заключение, список основных
понятий, список рекомендуемой литературы; *Юзиханова Э.Г.* – раздел 2

Анисина С.С., Юзиханова Э.Г.

А 67 Организация планирования в органах внутренних дел Российской
Федерации: учебно-практическое пособие. Тюмень: Тюменский ин-
ститут повышения квалификации сотрудников МВД России, 2018.
106 с.

ISBN 978-5-93160-289-9

В пособии рассматриваются основные вопросы и темы, связанные с осуществлением главной функции управления – планирования: виды планов, их классификация и структура, основные требования, предъявляемые к планам. Анализируются общие вопросы сущности процесса планирования и взаимосвязи с управленческими решениями. Подробно раскрываются практические вопросы и темы организации планирования: информационно-аналитическая работа, сбор предложений от подразделений, подготовка проектов планов, их согласование и утверждение. Приводятся примеры различных подходов к организации планирования. Рассматриваются вопросы и проблемы взаимодействия руководителя и исполнителей по осуществлению планов. В пособии представлены различные техники индивидуального планирования труда как руководителя, так и исполнителя. Даны рекомендации по эргономическому планированию рабочих мест руководителей и исполнителей.

Адресовано слушателям, обучающимся по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников органов внутренних дел, преподавателям, курсантам и слушателям образовательных организаций системы МВД России.

УДК 351.74:005
ББК 67.99(2)116.3

ISBN 978-5-93160-289-9

© ФГКУ ДПО «ТИПК МВД России», 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1 ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	6
§ 1. Классификации видов планов. Структурные элементы (структура) планов. Основные требования, предъявляемые к планам.....	7
§ 2. Связь функции планирования с другими базовыми функциями управления (планирование как разновидность управленческого решения). Методы планирования	21
РАЗДЕЛ 2 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.....	34
§ 1. Этап предплановой информационно-аналитической деятельности (сбор, систематизация и анализ информации о криминогенной обстановке; анализ итогов предшествующего плана; прогнозирование развития объекта управления).....	34
§ 2. Этап сбора предложений от заинтересованных подразделений (исполнителей), подготовка проекта плана, его согласование и утверждение	48
§ 3. Этап организации контроля за исполнением планов.....	61
РАЗДЕЛ 3 ОСОБЕННОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	66
§ 1. Планирование труда руководителя подразделения органа внутренних дел	66
§ 2. Планирование труда исполнителя (сотрудника органа внутренних дел).....	75
§ 3. Эргономическое планирование рабочих мест сотрудников органов внутренних дел	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ.....	99
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	101

ВВЕДЕНИЕ

Планирование служебной деятельности – это обязательный элемент осуществления управления организацией. Организации как объекты управления различаются по видам целевой направленности, поэтому и управление ими определяется параметрами их деятельности. Особенностью организаций (органов, подразделений), составляющих систему органов внутренних дел в Российской Федерации, является, прежде всего, их административно-правовой статус, определяющий юридически закреплённые цели, задачи и функции; нормативно-правовой характер формирования организационных структур (образования, реорганизации, ликвидации организаций, их подчиненности и передачи из ведения одних организаций в подчинение другим, права на осуществление процедур деятельности, на официальные символы); функциональные компетенции (обязанности и права, связанные с осуществлением власти, участием во властных отношениях, право издавать определенные акты, подведомственность, правовое закрепление круга объектов, предметов, дел, на которые распространяются властные полномочия). В связи с этим планирование организационной деятельности субъектов управления также будет иметь характерные особенности, определенные их административно-правовым статусом. Основным нормативным правовым актом, регулирующим вопросы организации планирования оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации, является приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 26.09.2012 № 890 «Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации», утвердивший Инструкцию по организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации (далее – приказ МВД России № 890). Основной целью применения данного документа является совершенствование планирования служебной деятельности органов, организаций и подразделений, осуществляющих полномочия, возложенные на органы внутренних дел, для эффективной координации сил и средств, использования различных ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических и иных), реализации решений субъектов государственного управления.

Данное пособие предназначено для использования в учебном процессе в системе дополнительного профессионального образования организаций МВД России: ориентировано на теоретико-методическое обеспечение проведения занятий со слушателями, проходящими обучение по различным программам, содержащим раздел «Управленческая деятельность», но, прежде всего, для использования на занятиях со слушателями, проходящими обучение по программам повышения квалификации дополнительной профессиональной программы «Профессиональная переподготовка сотрудников, включенных в кадровый резерв территориальных органов МВД России», а также со слушателями, проходящими обучение по дополнительной профессиональной программе «Профессиональная переподго-

товка начальников (руководителей) изоляторов временного содержания подозреваемых и обвиняемых и охранно-конвойных подразделений органов внутренних дел».

Кроме того, пособие может использоваться в системе высшего профессионального образования организаций МВД России в рамках изучения дисциплин, содержащих вопросы управления и планирования служебной деятельности.

Учебное пособие состоит из трех разделов, включающих семь параграфов. Практическая часть представлена заданиями как для работы на занятии, так и для самостоятельной подготовки обучающихся. Даются рекомендации и примеры выполнения заданий.

РАЗДЕЛ 1

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Планирование – это общеуправленческая функция, то есть в любых целевых организациях в состав реализуемых управленческих функций, наряду с другими основными функциями управления, – организации и нормирования деятельности, учета, контроля, анализа, координации, мотивации, – входит и функция планирования. Планирование – построение субъектом управления своих действий «с помощью имеющихся в наличии средств по направлению к цели»¹. Для сравнения возьмем еще одно определение из современного учебника «Планирование на предприятии»: «Планирование деятельности предприятия – это процесс определения главных направлений и пропорций развития производства с учетом потребностей рынка и имеющихся материальных и трудовых ресурсов. Планирование заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и оптимальных способов достижения намеченных целей. Конечным результатом служат плановые решения – основа целенаправленной последующей деятельности»².

В связи с этим общее определение понятия «планирование» по основным составляющим согласуется и с определением, используемым в нормативных актах сферы правоохранительной деятельности: наличие цели (целей) деятельности, средств (ресурсов) достижения целей, временные параметры, документально оформленное управленческое решение – план деятельности.

Однако существуют и значительные отличия в определениях, связанные с целевой направленностью самого процесса планирования: планирование деятельности предприятий, осуществляющих коммерческую деятельность, подчинено достижению экономических целей (прибыль, учет и минимизация амортизационных расходов, расширение сбыта и др.), а в социальных организациях, к которым относятся и организации органов внутренних дел, планирование, прежде всего, подчинено достижению социальных целей – охраны общественного порядка, предупреждения и раскрытия преступлений, обеспечения безопасности дорожного движения и др.

¹ Гостенина В.И. Социология управления: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения. СПб., 2013. С. 134.

² Кухаренко Е.Г. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Планирование на предприятии». М.: Моск. техн. ун-т связи и информатики, 2016. С. 4.

§ 1. Классификации видов планов. Структурные элементы (структура) планов. Основные требования, предъявляемые к планам

Классификации видов планов

Под планами подразумеваются соответствующим образом оформленные управленческие решения, предусматривающие комплекс мероприятий, направленный на достижение целей и решение задач в определенный период времени, содержащий сроки исполнения, перечень исполнителей, а также иные положения, конкретизирующие порядок исполнения таких мероприятий³. Далее в нормативном правовом акте определяются обязательные основные виды планов, в зависимости от места подразделения в структуре Министерства внутренних дел Российской Федерации⁴, начиная с центрального аппарата МВД России и заканчивая научно-исследовательскими организациями системы МВД России.

Рассмотрим классификации видов планов по некоторым главным основаниям.

По содержательно-целевому назначению

План работы на год, или план основных организационных мероприятий, в котором конкретизируются с учетом целевого назначения данной организации (органа, подразделения) положения Директивы Министра внутренних дел Российской Федерации «О приоритетных направлениях деятельности органов внутренних дел МВД России» и определяются комплексные задачи, которые необходимо решать в предстоящий период.

Такие виды планов предусмотрены для всех организаций (органов, подразделений), составляющих структуру Министерства внутренних дел Российской Федерации.

План работы совещательного органа (коллегии) по соответствующим уровням управления, на заседании которого рассматривается любой вопрос, входящий в компетенцию МВД России, требующий коллегиального обсуждения. План работы коллегии формируется на полугодие и включает перечень вопросов, подлежащих рассмотрению на заседаниях коллегии, с указанием по каждому вопросу месяца его рассмотрения, членов коллегии и подразделений системы МВД России, ответственных за подготовку вопроса⁵.

³ П. 2. гл. I. Общие положения Инструкции по организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации: утв. приказом МВД России от 26.09.2012 № 890 (далее – «приказ МВД России № 890»). Текст документа официально опубликован не был.

⁴ URL : <https://media.mvd.ru/files/embed/961570> (дата обращения: 21.09.2018).

⁵ О коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации, совещании у Министра внутренних дел Российской Федерации и заместителей Министра внутренних дел Российской Федерации»: приказ МВД России от 15 августа 2011 г. № 948 (ред. 05.06.2017). Текст документа официально опубликован не был.

Такие виды планов предусмотрены только для органов (организаций) на окружном и региональном уровне, входящих в структуру Министерства внутренних дел Российской Федерации.

План служебных командировок формируется на определении основных задач, организационных форм (инспектирование и контрольные проверки, комплексные выезды, целевые (самостоятельные) выезды, ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности и др.), оснований выезда (плановые, внеплановые) сотрудников для решения вопросов оперативно-служебной деятельности, в том числе правовой работы, финансово-хозяйственной и иной деятельности. План служебных командировок составляется на квартал⁶.

Такие виды планов предусмотрены для всех организаций (органов, подразделений), составляющих структуру Министерства внутренних дел Российской Федерации.

Планы мероприятий по устранению нарушений и недостатков, выявленных в ходе инспектирования, ревизии, проверки составляются на основании Плана реализации предложений по устранению нарушений и недостатков, выявленных при инспектировании, подготавливаемого штабом инспектируемого органа совместно с комиссией МВД России и утверждаемого Министром внутренних дел Российской Федерации. Оценка эффективности принятых и реализованных руководством территориального органа МВД России организационных и практических мер по устранению нарушений и недостатков, выявленных при инспектировании, производится в ходе контрольной проверки⁷.

Такие виды планов предусмотрены для всех организаций (органов, подразделений), составляющих структуру Министерства внутренних дел Российской Федерации, кроме центрального аппарата МВД России.

План капитального и текущего ремонтов предусмотрен для всех организаций (органов, подразделений), составляющих структуру Министерства внутренних дел Российской Федерации, кроме подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, его первого заместителя и заместителей Министра; управлений, отделов МВД России по районам, городам и иным муниципальным образованиям, в том числе по нескольким муниципальным образованиям, управлений, отделов МВД России по закрытым административно-территориальным образованиям, на особо важных и режимных объектах, линейных отделах МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, Управления МВД России на

⁶ Об утверждении Порядка и условий командирования сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации на территории Российской Федерации: приказ МВД России от 14 февраля 2017 г. № 65. Текст документа официально опубликован не был.

⁷ Об основах организации ведомственного контроля за деятельностью органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 3 февраля 2012 г. № 77. Текст документа официально опубликован не был.

комплексе «Байконур»; научно-исследовательских организаций системы МВД России.

План мероприятий по осуществлению особого контроля предусмотрен только для центрального аппарата МВД России, управлений на транспорте МВД России по федеральным округам, линейных управлений МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, а также для министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации.

Планы мероприятий по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности предусмотрены для всех организаций (органов, подразделений), составляющих структуру.

Министерства внутренних дел Российской Федерации, кроме подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, его первого заместителя и заместителей Министра; главных управлений МВД России по федеральным округам; окружных управлений материально-технического снабжения системы МВД России; образовательных организаций высшего профессионального образования МВД России, образовательных организаций дополнительного профессионального образования МВД России и научных организаций системы МВД России.

Во всех органах, организациях и подразделениях системы МВД России разрабатываются *планы занятий с сотрудниками органов внутренних дел в системе профессиональной служебной и физической подготовки*.

Приказом МВД России № 890, а также решением руководителя (начальника) соответствующего территориального органа МВД России устанавливаются иные виды планов по отдельным вопросам оперативно-служебной деятельности.

По срокам исполнения

Текущие планы – планы, имеющие календарные сроки исполнения; *специальные* планы – планы, не имеющие заранее установленных календарных сроков исполнения; *индивидуальные* планы – планы, имеющие календарные сроки исполнения, установленные сотрудником самостоятельно или непосредственным руководителем.

Текущие планы разрабатываются с учетом регулярного контролирования хода их исполнения и достигаемых результатов, поэтому сроки исполнения соответствуют календарному планированию рабочего времени, предусматривающему его деление на рабочий день, неделю, месяц, квартал, полугодие, год. Текущие планы являются основой организации служебной деятельности органов, организаций и подразделений, их структурных подразделений.

К текущим планам относятся перечисленные выше виды планов по содержательно-целевому назначению.

Специальные планы предусматривают действия органов внутренних дел для решения специальных задач, а также для решения конкретных задач правоохранительной деятельности по мере их возникновения.

К специальным планам относятся планы многократного пользования: планы, составляемые по мере необходимости; планы, предназначенные для действий органа внутренних дел в чрезвычайных ситуациях (типовые планы); планы гражданской обороны.

К планам, составляемым по мере необходимости, относятся: планы охраны общественного порядка, планы взаимодействия с горрайлиноорганами, планы розыска и задержания преступников, планы выполнения решений органов местного самоуправления и другие.

Планы, составляемые по мере необходимости, разрабатываются в органе внутренних дел в случаях проведения на территории обслуживания каких-либо специальных мероприятий, требующих обеспечения охраны общественного порядка и общественной безопасности. Субъектом разработки таких планов является руководитель подразделения обеспечения охраны общественного порядка.

При организации охраны общественного порядка и общественной безопасности в чрезвычайных ситуациях план разрабатывается на основе решения начальника ОВД и согласуется с соответствующими органами власти и управления.

Индивидуальные планы разрабатываются как официальные документы, так и в неофициальном порядке – как способ повышения личной эффективности сотрудника в достижении установленных целей служебной деятельности (подробно см. Раздел 3).

По типу решаемых задач

Традиционные (повторяющиеся) планы – это планы, связанные с осуществлением основных направлений служебной деятельности органов внутренних дел и для повседневного ее обеспечения. Традиционными они являются не по содержанию наполнению (приказ МВД России № 890 запрещает включать в проект плана мероприятия, дублирующие по своему содержанию мероприятия, определенные к исполнению нормативными правовыми актами, иными актами управления, в том числе предусмотренными другими планами и управленческими документами, а также мероприятия, воспроизводящие предписания нормативных правовых актов, касающихся основных задач, функций и полномочий органов внутренних дел), а именно правовым образом закрепленным компетенциям (права, обязанности, полномочия), для реализации которых и формируются планы деятельности.

Стратегические планы (стратегическое планирование) определяют развитие основных направлений служебной деятельности органов внутренних дел через долгосрочную перспективу и с учетом влияния на служебную деятельность внешних факторов. Стратегическое планирование обеспечивается на высших уровнях управления – МВД, а также МВД, ГУВД, УВД, УВДТ и реализуется в основном через участие в государственных планах и программах деятельности путем их конкретизации и адаптации применительно к специфике служебной деятельности органов

внутренних дел. На сегодняшний день это, например, «План деятельности МВД России по реализации указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года на 2013 год и плановый период 2014-2018 годов», участие в Государственной программе Российской Федерации «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности», участие в Государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020 годы)», в Федеральной целевой программе «Повышение безопасности дорожного движения в 2013-2020 гг.» и др.

Структурные элементы (структура) планов

Любой вид плана составляется как документ (управленческое решение закрепляется в соответствующем организационно-распорядительном документе), подлежащий процедуре утверждения, поэтому он должен содержать необходимые реквизиты, обеспечивающие его юридическую силу. Кроме того, как любой другой вид управленческого решения, план должен иметь логически обоснованное содержание. Соответственно, «структурой плана» мы называем совокупность необходимых частей и реквизитов документа, обеспечивающих его логическую основу и юридическую силу.

Реквизиты документа «план»:

- наименование органа внутренних дел;
- гриф утверждения;
- оттиск печати;
- вид документа;
- текст документа;
- подпись;
- дата.

Наименование органа внутренних дел, подготавливаемого документ, должно соответствовать наименованию, закреплённому в его статусных документах. Наименование территориального органа указывается в соответствии:

– с Указом Президента Российской Федерации от 21 декабря 2016 г. № 699 «Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации»⁸;

– приказом МВД России от 5 июня 2017 г. № 355 «Об утверждении Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации на районном уровне»⁹.

Сокращенное наименование органа внутренних дел приводится в тех случаях, когда оно закреплено в его статусных документах и помещается в скобках ниже полного или после него.

⁸ См.: URL: <http://www.pravo.gov.ru>.

⁹ См.: Там же.

Гриф утверждения. Документ утверждается должностным лицом (должностными лицами) или специально издаваемым документом. При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения документа располагается в правом верхнем углу документа и состоит из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, специального (воинского) звания, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения. Допускается в реквизите «Гриф утверждения» центрировать элементы относительно самой длинной строки. Утверждаемый документ должен быть подписан.

Оттиск печати. Печать является средством подтверждения подлинности подписи должностного лица на документе. Печать ставится на документах, предусмотренных законодательными или иными нормативными правовыми актами, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подлинной подписи.

Печать проставляется на свободном от текста месте, так чтобы была видна вся информация на оттиске печати. При этом оттиск должен захватывать часть наименования должности лица, подписывающего документ, и не закрывать его личную подпись.

В документах, подготовленных на основе унифицированных форм, печать ставится в месте, обозначенном отметкой «МП».

Вид документа. В деятельности органов внутренних дел образуются следующие основные виды документов: нормативные правовые акты МВД России; индивидуальные правовые акты (персонального характера; действие которых исчерпывается однократным применением); межведомственные соглашения, протоколы; распоряжения; директивы; указания; акты; заключения; докладные записки; справки; обзоры; доклады; пояснительные записки; планы; телеграммы; телефонограммы; факсограммы; письма.

Текст документа. Текст документа излагается с соблюдением правил русского языка, с учетом особенностей официально-делового стиля, вида документа, его назначения в управленческой деятельности и оформляется в виде связного текста, анкеты, таблицы или их соединения. Текст состоит из двух частей. В первой части указываются причины, основания, цели составления документа, во второй (заключительной) – решения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации. Текст может содержать одну заключительную часть (например, приказы – распорядительную часть без констатирующей; письма, заявления – просьбу без пояснения; докладные записки – оценку фактов, выводы).

Если текст содержит несколько решений, выводов, предложений, замечаний, то его следует разбивать на разделы, подразделы, пункты, которые нумеруют арабскими цифрами.

В организационно-распорядительных документах текст излагается от первого лица единственного числа («предлагаю», «прошу», «требую»).

В распорядительных документах коллегиальных органов текст излагается от третьего лица единственного числа («постановляет», «решила», «решило»). В совместных документах текст излагается от первого лица множественного числа («требуем», «решили»). В документах, устанавливающих права и обязанности должностных лиц, а также содержащих описание, оценку фактов или выводы (акт, справка), используется форма изложения текста от третьего лица единственного или множественного числа («отдел осуществляет функции», «комиссия установила»). Текст протокола излагается от третьего лица множественного числа («слушали», «выступили», «постановили»).

Заключительная формула вежливости (словосочетание, подчеркивающее особо уважительное отношение к адресату) используется по усмотрению подписывающего служебное письмо руководителя (начальника) органа внутренних дел, предшествует подписи, располагается на один межстрочный интервал ниже текста письма и может выполняться собственноручно подписывающим его должностным лицом.

Подпись. В состав реквизита «Подпись» в общем случае входят: наименование должности лица, подписавшего документ (полное, если документ оформлен не на бланке органа внутренних дел, и сокращенное – на документе, оформленном на бланке); личная подпись; расшифровка подписи (инициалы, фамилия). При направлении документа в системе МВД России, а также должностным лицам других организаций, имеющим специальные (воинские) звания, в состав реквизита «Подпись» включается специальное (воинское) звание лица, подписавшего документ. При подписании документа несколькими должностными лицами их подписи располагаются одна под другой в последовательности, соответствующей иерархии занимаемой должности. При подписании документа несколькими лицами равных должностей их подписи располагаются на одном уровне в алфавитном порядке следования фамилий. Факсимильная подпись руководителя (начальника) органа внутренних дел может проставляться на рассылаемых приглашениях, поздравлениях, бланках почетных грамот, благодарностей и других подобных документах.

Датой документа является дата его регистрации (приказы, распоряжения, письма, докладные и служебные записки) или утверждения (инструкция, положение, правила, регламент, план, отчет, методические рекомендации), для протокола – дата заседания (принятия решения), для акта – дата составления. Дата документа проставляется должностным лицом, подписывающим или утверждающим документ. При подготовке проекта документа печатается только обозначение месяца и года. Все служебные отметки на документе, связанные с его прохождением и исполнением, должны содержать дату и подпись должностного лица, ознакомившегося с документом. Документы, изданные совместно двумя или более структурными подразделениями органов внутренних дел, должны иметь единую дату, которая соответствует наиболее поздней дате подписания документа.

Основными частями документа «план» являются: вводная (преамбула), основная (содержание) и дополнительная (приложения).

Во вводной части плана, в соответствии с приоритетными направлениями деятельности органов внутренних дел (определяются Директивой Министра внутренних дел Российской Федерации «О приоритетных направлениях деятельности органов внутренних дел МВД России»), определяются основные задачи, учитывающие результаты анализа условий и факторов, оказывающих влияние на оперативную обстановку, дается краткое обоснование целесообразности выбранных средств и форм реализации задач для достижения запланированных целей.

Основная часть плана содержит позиции о мероприятиях, сроках их выполнения, исполнителях, а при необходимости – показателях и индикаторах, имеющих целеполагающее или ориентирующее значение, об источниках и суммах финансирования, о механизме контроля выполнения мероприятий плана, другую значимую информацию.

Дополнительная часть плана включает в себя приложения, необходимые для обеспечения выполнения плана, при этом являющиеся самостоятельными структурными элементами плана (документами), для которых предусмотрена та же процедура разработки и утверждения, что и для основного документа, в состав которого они включаются (например, приложениями к Плану основных организационных мероприятий территориального органа МВД России являются графики проведения конференций, совещаний, семинаров, конкурсов, выставок и др.).

К структурным элементам плана относятся содержание мероприятий, показатели и индикаторы (количественные характеристики содержания мероприятий, выраженного в текстовой форме), сроки выполнения мероприятий, исполнителей и этапы реализации мероприятий.

Основной формой представления плана является таблица, выполненная в программах Word и Excel. Приложения к планам могут быть оформлены в виде графиков, схем, текстов. План должен быть оформлен в соответствии с существующими государственными стандартами и иметь установленный комплекс обязательных реквизитов с соблюдением порядка их расположения.

Применяемые термины должны соответствовать терминологии, используемой в законодательных и иных нормативных правовых актах Российской Федерации и нормативных правовых актах МВД России, и употребляться в одном и том же значении.

Основные требования, предъявляемые к планам

Требования, предъявляемые к планам, основаны, прежде всего, на необходимости их соответствия основным требованиям государственных и ведомственных нормативных правовых актов, как по отношению к содержанию, так и по отношению к оформлению.

К основным требованиям, предъявляемым к планам, относим: требования, предъявляемые к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями); требования, предъявляемые к порядку подготовки и согласования проектов планов; требования к срокам подготовки и утверждения проектов планов.

Требования, предъявляемые к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями):

Предложения по содержательному наполнению проекта плана должны: быть аргументированными, четко сформулированными, обеспеченными финансовыми, материально-техническими и кадровыми ресурсами;

основываться на требованиях законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, касающихся задач и функций органов внутренних дел, а также Директивы;

учитывать оперативную обстановку и прогноз ее развития.

Заинтересованные органы (подразделения) и субъект планирования не вправе ставить и рассматривать вопросы о включении в проект плана мероприятий, дублирующих по своему содержанию мероприятия, определенные к исполнению нормативными правовыми актами, иными актами управления, в том числе предусмотренные другими планами и управленческими документами, а также мероприятий, воспроизводящих предписания нормативных правовых актов, касающиеся основных задач, функций и полномочий органов внутренних дел.

Предложения в проект плана формируются согласно структуре, определенной соответствующим нормативным правовым актом (иным актом управления), если она не установлена, субъект планирования разрабатывает ее самостоятельно.

Предложения в проект плана представляются соответствующему субъекту планирования после их обязательного письменного согласования (например, предложения в проекты планов, содержащие мероприятия, требующие финансового и материально-технического обеспечения, подлежат обязательному согласованию с соответствующими финансовыми подразделениями и подразделениями тылового обеспечения, предложения в проекты планов, предусматривающие разработку проектов нормативных правовых актов, подлежат обязательному согласованию с соответствующими правовыми подразделениями).

При отсутствии предложений от заинтересованных органов (подразделений) или их представлении с нарушением сроков, субъект планирования вправе выдвинуть предложения самостоятельно¹⁰.

Требования, предъявляемые к порядку подготовки и согласования проектов планов

Подготовка проекта плана

Поступившие в установленном порядке предложения изучаются субъектом планирования на предмет их соответствия общим задачам,

¹⁰ Пп. 19.1-19.12 приказа МВД России № 890.

имеющимся ресурсам и реальности выполнения с учетом криминогенной обстановки, результатов выполнения плановых мероприятий за предшествующие периоды и существующих нерешенных проблем в оперативно-служебной деятельности. Подготовленные надлежащим образом предложения вносятся в проект плана, который должен содержать актуальные, конкретные, обоснованные мероприятия; предусматривать равномерное распределение нагрузки выполнения мероприятий между заинтересованными органами (подразделениями); обеспечивать ритмичность выполнения мероприятий в течение всего планируемого периода; отражать целесообразность выбранных средств и форм для достижения запланированных целей.

Согласование проекта плана

Проект плана подлежит обязательному согласованию с заинтересованными органами (подразделениями). Рассмотрение (согласование) проекта плана заинтересованными органами (подразделениями) осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на согласование.

Рассмотрение (согласование) проекта плана в заинтересованных органах на уровне структурных подразделений организует и проводит структурное подразделение или правомочное должностное лицо, определенные ответственными исполнителями поручения о рассмотрении проекта плана.

Проект плана, содержащий раздел (позиции) о механизме контроля, подлежит обязательному согласованию с субъектом контроля. Рассмотрение проекта плана согласующим субъектом контроля осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на согласование.

В ходе согласования субъектом планирования осуществляется окончательная доработка проекта плана с учетом полученных замечаний и предложений. Производится корректировка проекта плана по существу.

Согласование осуществляется не позднее двух рабочих дней, следующих за днем регистрации документов, поступивших на повторное согласование в заинтересованный орган (подразделение), и в течение рабочего дня, следующего за днем окончания согласования, проект вносится на рассмотрение руководителя, утверждающего план¹¹.

Требования к срокам подготовки и утверждения проектов планов

Сроки представления предложений в проекты каждого вида плана, определенного приказом МВД России № 890, даны с учетом специфики служебной деятельности органа, организации (подразделения) системы МВД России. Представления предложений в проекты иных планов – не позднее чем за пять дней до начала планируемого периода, либо дня начала реализации мероприятий, если срок утверждения не определен соответствующим нормативным правовым актом МВД России, организационно-распорядительным документом, поручением Министра, его первого заме-

¹¹ Пп. 20.1-20.10 приказа МВД России № 890.

стителю (заместителю), иного правомочного должностного лица соответствующего органа, организации, подразделения.

Сроки утверждения планов также даны с учетом специфики служебной деятельности органа, организации (подразделения) системы МВД России. Сроки утверждения иных планов определяются – не позднее, чем за пять дней до начала планируемого периода, либо дня начала реализации мероприятий, если срок утверждения не определен соответствующим нормативным правовым актом МВД России, организационно-распорядительным документом, поручением Министра, его первого заместителя (заместителя), иного правомочного должностного лица соответствующего органа, организации, подразделения.

Задания для работы на занятии

I. Подготовьте предложения (в количестве от 3 до 5) в проект плана работы на год территориального органа МВД России на районном (в зависимости от категории обучаемых – на региональном, окружном) уровне.

II. Выполните тестовое задание

1. Планы, разрабатываемые в органах внутренних дел – это:

1) созданные нормативные документы для обеспечения оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел с целью ее совершенствования путем достижения эффективного использования сил и средств на основе определения последовательности решения возложенных задач;

2) положения, требования, приоритетные направления деятельности органов внутренних дел МВД России на текущий год;

3) соответствующим образом оформленные управленческие решения, предусматривающие комплекс мероприятий, направленный на достижение целей и решение задач в определенный период времени.

2. Структурные элементы плана – это:

1) наименование органа внутренних дел, гриф утверждения, оттиск печати, вид документа, текст документа, подпись, дата;

2) совокупность необходимых частей и реквизитов документа;

3) части документа «план»: вводная часть (преамбула), основная часть (содержание), дополнительная часть (приложения).

3. Основным требованием, предъявляемым к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями), является:

1) план работы территориального органа МВД России на районном уровне должен быть утвержден до 25 декабря года, предшествующего планируемому (на окружном и региональном уровнях – до 15 ноября года, предшествующего планируемому);

2) заинтересованные органы (подразделения) и субъект планирования не вправе ставить и рассматривать вопросы о включении в проект плана мероприятий, дублирующих по своему содержанию мероприятия, определенные к исполнению нормативными правовыми актами, иными актами управления, в том числе предусмотренные другими планами и управленческими документами, а также мероприятий, воспроизводящих предписания нормативных правовых актов, касающихся основных задач, функций и полномочий органов внутренних дел;

3) поступившие в установленном порядке предложения изучаются субъектом планирования на предмет их соответствия общим задачам, имеющимся ресурсам и реальности выполнения с учетом криминогенной обстановки, результатов выполнения плановых мероприятий за предшествующие периоды и существующих нерешенных проблем в оперативно-служебной деятельности.

4. Основными требованиями, предъявляемыми к порядку подготовки и согласования проектов планов, являются:

1) соответствие законодательству Российской Федерации и иным нормативным правовым актам (а также Директиве), оперативной обстановке и прогнозу ее развития, финансовым, материально-техническим и кадровым ресурсам;

2) соответствие законодательству Российской Федерации и иным нормативным правовым актам, содержание актуальных, конкретных, обоснованных мероприятий, равномерное распределение нагрузки выполнения мероприятий между заинтересованными органами (подразделениями), обеспечение ритмичности выполнения мероприятий в течение всего планируемого периода, целесообразно выбранные средства и формы для достижения запланированных целей;

3) соответствие требованиям эффективного использования сил и средств на основе определения последовательности решения возложенных задач, обеспечения равномерности и ритмичности использования кадровых, финансовых, материально-технических и иных ресурсов.

5. Основным требованием к срокам утверждения проектов планов является:

1) план работы территориального органа МВД России на районном уровне (также на окружном и региональном уровнях) должен быть утвержден в десятидневный срок после получения утвержденной бюджетной сметы на очередной финансовый год;

2) план работы территориального органа МВД России на районном уровне должен быть утвержден до 25 ноября года, предшествующего планируемому (на окружном и региональном уровнях – до 5 ноября года, предшествующего планируемому);

3) план работы территориального органа МВД России на районном уровне должен быть утвержден до 25 декабря года, предшествующего

планируемому (на окружном и региональном уровнях – до 15 декабря года, предшествующего планируемому).

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения задания I необходимо изучить приказ МВД России № 890, а также актуальную (на момент проведения занятия) Директиву Министра внутренних дел Российской Федерации «О приоритетных направлениях деятельности органов внутренних дел МВД России». Работа происходит в подгруппах по 4 человека.

Для выполнения задания II не рекомендуется использовать какие-либо источники (задание является проверочным).

Результаты выполнения заданий должны быть записаны в рабочих (несекретных) тетрадях слушателей.

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения задания I представляются одним из участников рабочей группы устно. Результаты выступлений обсуждаются совместно с преподавателем, выявляются проблемные вопросы и ситуации. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую (несекретную) тетрадь.

Результатами выполнения задания II являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом электронной почты (СЭП) в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

I. Ответьте на вопросы:

1. Какие виды планов существуют в органах внутренних дел? От чего зависит (основания) наличие или отсутствие того или иного вида плана для разных подразделений, органов и организаций системы МВД России?

2. Что такое «планирование» и в чем заключается организация планирования оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел?

3. Какие реквизиты необходимы для оформления управленческого решения в виде официального документа «План...»?

4. Какие требования предъявляются к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями)?

5. Какие требования предъявляются к порядку подготовки и согласования проектов планов?

6. Какие требования предъявляются к срокам подготовки и утверждения проектов планов?

II. Создайте макет любого вида плана (макет – модель объекта в уменьшенном масштабе или в натуральную величину, лишенная, как правило, функциональности представляемого объекта. Предназначен для представления объекта. Используется в тех случаях, когда представление оригинального объекта невозможно или просто нецелесообразно). Макет следует представить в электронном виде.

§ 2. Связь функции планирования с другими базовыми функциями управления (планирование как разновидность управленческого решения). Методы планирования

Связь функции планирования с другими базовыми функциями управления (планирование как разновидность управленческого решения)

Организация планирования заключается в выработке управленческого решения на основе обобщения, систематизации и анализа информации, необходимой для разработки плана; сборе согласованных в установленном порядке предложений заинтересованных органов, организаций и подразделений, их структурных подразделений; подготовке и последующем согласовании с ними проекта плана; утверждении его руководителем и доведении до заинтересованных органов (подразделений). Управленческое решение закрепляется в соответствующем организационно-распорядительном документе.

Субъектом планирования на любых уровнях управленческой иерархии является руководитель, он правомочен распределять ресурсы (финансовые, материальные, трудовые и др.), определять организационные формы деятельности, обладает полнотой информации по вопросам взаимодействия с другими правоохранительными органами, органами государственной власти и местного самоуправления, он знает пробелы и противоречия нормативного правового регулирования деятельности системы МВД России и, самое главное, руководитель конкретизирует положения и требования Директивы в задачи (мероприятия) плана. Поэтому план как управленческое решение руководителя предусматривает детализацию общих целей применительно к конкретным условиям функционирования органа внутренних дел.

Все управленческие решения имеют общую основу – они подготавливаются (проектируются), согласовываются и утверждаются, реализуются в исполнении. Однако осуществление функции планирования подразумевает ряд отличительных от других видов управленческих решений признаков:

– обязательным требованием к планам является указание календарных дат по всем мероприятиям и на всех этапах; некоторые управленческие решения, такие как организационный распорядительный акт, могут не содержать указания о сроках исполнения (например, инструкция, положение, наставление и другие);

– обязательным требованием к планам является их оформление в виде таблицы (это необходимо для удобства использования, контроля); многие управленческие решения, как правило, имеют текстовую форму изложения содержания, имеющую свою логическую основу (например, вводная часть, основная, заключительная, или констатирующая и распорядительная части);

– обязательным требованием к планам является нормативно установленная процедура их разработки, согласования, утверждения и организации исполнения (поскольку мероприятия плана охватывают различные направления служебной деятельности); некоторые управленческие решения имеют более простую процедуру их формирования;

– обязательным требованием к планам является их подготовка на основе предложений от заинтересованных исполнителей; некоторые управленческие решения принимаются руководителем единолично.

Таким образом, от руководителя при осуществлении функции планирования требуется особая управленческая компетентность, заключающаяся, прежде всего, в умении «переводить язык», так сказать, общих целей правоохранительной деятельности на «язык конкретных календарных мероприятий» подчиненных ему подразделений, причем с учетом комплексного подхода – планировать деятельность органа внутренних дел в целом и по отдельным участкам и направлениям оперативно-служебной деятельности.

Достижение этих целей связано с решением ряда задач, составляющих содержание управления в органах внутренних дел. Основными из них являются:

– обеспечение правильного, непрерывного и эффективного взаимодействия частей, элементов, звеньев системы органов и учреждений ОВД как единого системного организационного образования;

– выработка и принятие управленческого решения;

– планирование и организация деятельности;

– контроль за выполнением принятого решения;

– соответствующее регулирование работы и ее корреляция в случае необходимости;

– максимально полный учет и использование закономерностей, принципов, положений, методов и приемов управленческой деятельности;

– профессиональная управленческая подготовка и переподготовка руководителей, иных категорий сотрудников;

– непрерывный сбор, обобщение и анализ информации об эффективности управленческих воздействий и о состоянии законности и правопорядка.

Главная управленческая задача руководителей – общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Специфика их деятельности состоит в том, что они главным образом воздействуют на работников, которые непосредственно решают те или иные задачи управления. Целенаправленное воздействие на людей в целях достижения желаемого конечного результата и является функцией управления. К общим функциям управления можно отнести следующие: учет, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, контроль, мотивация.

Реализация функции планирования находится в тесной связи с функцией:

учета – систематического сбора сведений, данных о статике (структуре) и динамике (изменении) объекта управления, осуществляемого путем регистрации, сравнения и сопоставления конкретных фактов (параметров), характеризующих с количественной и качественной стороны состояние и развитие служебных процессов; требование приказа МВД России № 890 «запретить подразделениям МВД России запрашивать, а подчиненным органам, организациям и подразделениям предоставлять статистические сведения, не предусмотренные государственной или ведомственной статистической отчетностью» показывает прямую зависимость цели повышения эффективности планирования оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел от состояния статистической отчетности, состояния учетно-регистрационной дисциплины, ведь использование недостоверной искаженной информации при подготовке проекта плана заведомо снижает эффективность планируемых результатов;

анализа сведений – данные, факты, информация, полученные в результате осуществления функции учета, подлежат анализу, под которым понимается вид служебной деятельности по обработке и осмыслению информации, осуществляемый в целях глубокого изучения и понимания состояния объекта управления, объективной оценки этого состояния, с тем, чтобы своевременно оказывать на объект управления соответствующие управленческие воздействия; осуществление планирования также находится в прямой связи с качественным состоянием аналитической функции управления, ведь «при планировании анализируются информация, характеризующая криминогенную обстановку; прогноз ее развития; количественные и качественные показатели преступности; состояние административной практики; состояние профилактической работы; результаты деятельности органов внутренних дел за отчетный период»¹², что является основой для выработки управленческого решения, определяющего основные подходы к формированию плана;

прогнозирования – получение информации о будущем состоянии какого-либо объекта путем анализа его состояния в прошлом и настоящем. Объективность прогнозирования во многом зависит от правильной оценки совокупности действующих факторов и причинно-следственных связей. В наибольшей степени распространенный вид прогноза в сфере деятельности органов внутренних дел – криминологический (научное предсказание изменений в структуре и динамике преступности), на его основе могут разрабатываться другие виды прогнозов, в частности ресурсного обеспечения органов внутренних дел; «осуществление прогнозирования оперативной обстановки на территории обслуживания территориального органа МВД России для выработки на этой основе соответствующих управленческих решений руководителя (начальника) территориального органа МВД России» является прямой обязанностью штабных подразделений органов

¹² П. 16 гл. III. Организация планирования, основные требования, предъявляемые к содержанию и структуре планов, приказа МВД России № 890.

внутренних дел, что, в свою очередь, определяет выполнение ими связанной с предыдущей функцией текущего и перспективного планирования оперативно-служебной деятельности¹³;

координации – функция управления, направленная на обеспечение согласованности действий всех звеньев в системе управления, сохранение, поддержание и совершенствование установленного режима работы той или иной инфраструктуры; функция координации осуществляется с помощью совещаний, личных контактов между руководителями, согласования рабочих планов и графиков, внесения в них корректив, «увязки» работы между исполнителями (распределения объема работы между исполнителями) и т.д.; функция координации обеспечивает согласование и взаимодействие основных функций управления, в том числе и функции планирования при установлении последовательности действий и обеспеченности ресурсами во время проектирования плана; и поскольку в деятельности любого органа, организации, подразделения действуют одновременно несколько планов, необходима работа по их регулированию и координации (эта работа ведется как на внутриведомственном, так и межведомственном уровнях);

контроля – общая функция управления, обеспечивающая достижение поставленных целей, связана с необходимостью постоянной проверки результатов любой деятельности, с тем чтобы, своевременно устраняя недостатки, повышать ее эффективность; для осуществления контроля необходимо наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели. Контроль осуществляется на всех этапах планирования: при проектировании планов во время определения целей и задач, сроков, исполнителей (целью контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности); контроль производится от начала деятельности до момента получения результата (его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов); на этапе исполнения планов контроль осуществляется для сравнения фактически полученных результатов с требуемыми;

мотивации – направленное воздействие на внутренние чувства человека, приводящее к формированию намерений, желаний, побуждение к тем или иным действиям; движение от функции планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с процессом организации управления и мотивации работающих. Мотивация создается через побуждение, через «заставление» и с помощью организации ситуации. План – это смоделированная ситуация действий, которая организует и запускает трудовые процессы; включение сотрудника в план в качестве ис-

¹³ П. 9.3. гл. III «Основные функции и полномочия Штаба» приказа МВД России от 26.10.2017 № 808 «Об утверждении Типового положения о штабе территориального органа Министерства внутренних дел Российской Федерации»: в ред. 26.05.2018. Текст документа официально опубликован не был.

полнителя обязывает и «заставляет» его достигать поставленных целей, что, в свою очередь, является хоть и не единственным способом побуждения (во всяком случае, не учитывающим индивидуальную психологию человека) к деятельности, но организационно действенным, – сотрудник, заявленный в плане как ответственный исполнитель в том числе и самостоятельно будет вынужден мотивировать себя на деятельность.

Выполнение управленческих функций – взаимосвязанный процесс, исключающий линейность действий, то есть нельзя выполнять функции «по порядку», придавая большее значение той или иной, необходимо выполнять «все и сразу», недостатки при выполнении одной сказываются на выполнении остальных – недостатки в тщательном проектировании плана (например, неверная расстановка кадров в качестве исполнителей) обязательно вскрыются в ходе контрольных мероприятий, на этапе координации деятельности с соисполнителями и т.д.

Методы планирования

Методы планирования – это система правил и процедур выполнения различных задач планирования с целью разработки плановых заданий и выработки соответствующих управленческих решений, а также совокупность способов и приемов формирования планов. Многообразие способов и приемов планирования можно разделить на две неравные части – большая часть представляет собой совокупность предплановых мероприятий, меньшая часть представляет собой собственно действия, связанные с формированием уже самого плана.

Необходимо отметить, что сложившиеся методы планирования в основном разработаны для хозяйствующих субъектов (предприятий), ориентированных на достижение экономических показателей (прибыли). Для организаций, ориентированных прежде всего на социальные показатели, могут в измененном виде использоваться и методы экономически ориентированных предприятий, а также самостоятельно, с учетом специфики деятельности правоохранительных органов (организаций, подразделений) и в зависимости от уровня управленческой иерархии создаваться методы и приемы планирования.

Для обоснования плановых решений используется совокупность методов предплановых исследований. Предплановые исследования – прогнозно-аналитическая основа плановых решений, предназначенная для обоснования проектов планов. Задача предплановых исследований (разработок) состоит в выявлении сложившихся тенденций развития планируемого объекта, оценке уровня удовлетворенности населения результатами правоохранительной деятельности, определении новых прогнозируемых потребностей населения во взаимодействии с правоохранительными органами, оценке возможностей научных организаций и практических органов в достижении целей, намеченных Директивой Министра внутренних дел

Российской Федерации. Предплановые исследования проводятся на основе долгосрочных и среднесрочных научно-технических, демографических, социально-экономических и других видов прогнозов. Предплановые исследования – это методы получения и анализа исходной плановой информации. К ним относятся методы социологического изучения, экспертные, прогнозирования и др. (подробнее см. Раздел 2).

Результаты предплановых мероприятий могут быть оформлены с помощью визуализированных методов презентации – различных видов диаграмм, сетевых и реляционных моделей, статистического представления данных и др.

К методам формирования собственно самого плана относится *метод программно-целевого планирования*. Сущность этого метода заключается в приведении в соответствие основных целей (положений и требований) Директивы и разрабатываемых взаимосвязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учетом эффективного их использования. Поэтому программно-целевой метод предполагает разработку плана на основе оценки конечных результатов исходя из целей развития организации. С помощью этого метода реализуется принцип приоритетности в планировании, он позволяет сосредоточить и направить ресурсы организации на выполнение важнейших задач; обеспечить сквозное планирование важнейших задач вплоть до их внедрения на практике; увязать реализацию важнейших задач с планом основных организационных мероприятий.

Разработка плана с использованием программно-целевого метода осуществляется в определенной последовательности:

- формируется перечень важнейших проблем; проблемы ранжируются по их приоритетности; исполнителям выдается первичное задание (предложения) на разработку плана для решения указанных проблем, в котором представляются необходимые с точки зрения исполнителей ресурсы (материальные, технические, финансовые, человеческие и др.), конкретные исполнители, сроки реализации планируемых мероприятий и другая необходимая информация;

- уточняются количественные показатели, характеризующие результаты плана и определяются задачи его реализации по отдельным этапам;

- формируется состав конкретных мероприятий для реализации плана; по каждому из мероприятий разрабатываются последовательные этапы их выполнения;

- рассчитываются основные показатели и ресурсное обеспечение плана; формируется перечень необходимых для реализации плана материальных ресурсов с указанием головных исполнителей и соисполнителей, формулируется прогнозируемый эффект;

- осуществляется оформление плановых документов, их согласование и утверждение.

К методам формирования собственно самого плана относится также метод «дерево решений». Назначение данного метода – поиск выбора наилучшего управленческого решения (УР). Этот метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В нем приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности. Данный метод хорошо сочетается с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов узкими специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

Разработка плана с использованием метода «дерево решений» осуществляется в определенной последовательности:

- составление списка целей (направлений) деятельности организации, подразделения;
- сбор материалов о реальном состоянии дел в организации, подразделении по списку целей;
- формулирование проблемы как разности между целью и актуальной ситуацией в организации, подразделении;
- выбор или разработка критериев оценки проблемы;
- декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
- поиск ресурсов и исполнителей для разрешения проблем;
- разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
- для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений;
- для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.;
- оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели;
- выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
- оценка практической реализации выбранного варианта сочетания решений.

При визуализированном представлении данного метода (таблица, график) «просматриваются», выявляются наилучшие сочетания решений (Таблица 1).

Название плана

Наименование цели (направления) _____									

Наименование проблемы									
Варианты основного решения	Устраняет ли проблему (устраивает ли решение)?	Варианты детализирующих решений	Устраняет ли проблему (устраивает ли решение)?	Варианты детализирующих решений	Устраняет ли проблему (устраивает ли решение)?	Варианты детализирующих решений	Устраняет ли проблему (устраивает ли решение)?	Варианты детализирующих решений	Устраняет ли проблему (устраивает ли решение)?

Метод «сравнение альтернатив» основан на предвидении хода развития событий в процессе реализации плана, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде организации, подразделения. Суть метода – разработка сценариев развития событий в базовом и наиболее опасных вариантах реализации плана. Определяются основные показатели реализации плана (показатели эффективности), возможные риски (потери). Достоинством применения данного метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких факторов (альтернатив) на конечные результаты.

Разработка плана с использованием метода «сравнение альтернатив» осуществляется в определенной последовательности:

- формулируются планируемые мероприятия;
- формулируются предполагаемые условия реализации планируемых мероприятий (в общей строке, затем в строках «внешние факторы», «внутренние факторы») (Таблица 2).

Название плана

Наименование мероприятия	Условия реализации		Конечные результаты		Возможные причины невыполнения мероприятия	Оценка эффективности
	Внешние факторы					
	Внешние факторы					
	Внутренние факторы					

На основании данной таблицы можно оценить насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации, или одного из исходных факторов: чем сильнее эта зависимость, тем выше эффективность реализации планируемого мероприятия).

Методы планирования помогают решать и актуальные, и «застаревшие» проблемы планирования, с их помощью рассчитываются количественные показатели планов, поэтому от выбора того или иного вида метода планирования зависит эффективность как самого плана, так и в целом результатов оперативно-служебной деятельности органа, организации, подразделения органов внутренних дел.

Задания для работы на занятии

I. Заполните Таблицу 2 (Метод «сравнение альтернатив»).

II. Выполните тестовое задание:

1. *Организация планирования состоит из следующих этапов:*

1) формирование списка мероприятий, направленных на достижение целей и решение задач в определенный период времени; формирование сроков исполнения; перечня исполнителей; оформление управленческого решения;

2) формирование списка мероприятий, направленных на достижение целей и решение задач в определенный период времени; подготовка и согласование проекта плана; утверждение плана руководителем и его доведение до заинтересованных субъектов;

3) сбор согласованных в установленном порядке предложений заинтересованных субъектов; подготовка и согласование проекта плана; утверждение плана руководителем и его доведение до заинтересованных субъектов.

2. Субъектом планирования является:

1) руководитель;

2) исполнитель;

3) штаб.

3. Как связана функция планирования с функцией анализа?

1) при планировании анализируются информация, характеризующая структуру и изменения объекта управления; регистрационные данные; статистические сведения; данные контролирующих мероприятий;

2) при планировании анализируются информация, характеризующая криминогенную обстановку; прогноз ее развития; количественные и качественные показатели преступности; состояние административной практики; состояние профилактической работы; результаты деятельности органов внутренних дел за отчетный период;

3) при планировании анализируется информация, характеризующая использование сил и средств на основе определения последовательности решения возложенных задач; обеспеченность кадровыми, финансовыми, материально-техническими и иными ресурсами.

4. Как связана функция планирования с функцией контроля?

1) для осуществления контроля необходимо обеспечение согласованности действий всех звеньев в системе управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы той или иной инфраструктуры;

2) для осуществления контроля необходимо наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;

3) для осуществления контроля необходимо получение информации о будущем состоянии какого-либо объекта, через анализ его состояний в прошлом и настоящем.

5. Метод планирования «дерево решений» заключается:

1) в графическом изображении связей основных и последующих вариантов управленческих решений, их сравнении, оценке основных результатов каждого решения и ожидаемой их эффективности;

2) определении основных показателей реализации плана (показателей эффективности) и возможных рисков (потерь);

3) текстовой форме разрабатываемых взаимосвязанных мероприятий плана, расчете основных показателей и ресурсного его обеспечения.

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения задания I необходимо сформировать макет плана основных мероприятий (2-3 мероприятия). Работа происходит в подгруппах по 4 человека. После заполнения таблицы необходимо изменить первоначальный макет плана (по самим мероприятиям плана, срокам исполнения, исполнителям и т.п.).

Пример заполнения таблицы:

Наименование мероприятия	Условия реализации	Конечные результаты		Возможные причины невыполнения мероприятия	Оценка эффективности	
Проведение со школьниками занятий «Светофор»	Внешние факторы	Договоренность с МОУ СОШ о графике посещения сотрудников для проведения игры; предоставление помещения с мультимедийным оборудованием	Проведение мероприятия с возможно большим количеством школьников	Кол-во человек	Нарушения графика посещений; Непредоставление необходимого помещения	низкая
					Нарушения графика посещений (сезонные эпидемии); Предоставление необходимого помещения	средняя
	Внутренние факторы	Подготовка обучающих видеоматериалов; подготовка видеоматериалов, иллюстрирующих несоблюдение пешеходами (детьми) ПДД; подготовка раздаточных материалов для проведения игры «Светофор»	Подготовленный кейс для проведения мероприятий	Время демонстрации видеоматериалов (минуты); Время проведения игры (минуты)	Неподготовка обучающих видеоматериалов; Подготовка видеоматериалов, иллюстрирующих несоблюдение пешеходами (детьми) ПДД; Подготовка раздаточных материалов для проведения игры «Светофор»	низкая

Оценка эффективности производится по следующим критериям:

«высокая» – внешние и внутренние факторы (условия реализации мероприятия) присутствуют в полном объеме;

«средняя» – внешние и внутренние факторы (условия реализации мероприятия) присутствуют в неполном объеме (до 50 %)

«низкая» – внешние и внутренние факторы (условия реализации мероприятия) препятствуют выполнению мероприятия в полном или частичном объеме.

Для выполнения задания II не рекомендуется использовать какие-либо источники (задание является проверочным).

Результаты выполнения данных заданий должны быть записаны слушателями в рабочих (несекретных) тетрадях.

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения задания I представляются в письменном и (или) электронном виде. Преподаватель предлагает каждой рабочей подгруппе выступить, изложив результаты работы. Выявленные проблемы выносятся на обсуждение. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую (несекретную) тетрадь.

Результатами выполнения задания II являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

I. Ответьте на вопросы:

1. В чем заключается отличие планирования от других видов управленческих решений?

2. Как связана функция планирования с другими базовыми функциями управления (что необходимо учитывать в процессе планирования, зная о других функциях управления)?

3. В чем заключается специфика метода программно-целевого планирования (охарактеризуйте его)?

4. В чем заключается специфика метода планирования «дерево решений» (охарактеризуйте его)?

5. В чем заключается специфика метода планирования «сравнение альтернатив» (охарактеризуйте его)?

6. Какие существуют методы планирования (охарактеризуйте каждый, сравните и сделайте выводы об их эффективности)?

II. Разработайте план с использованием программно-целевого метода (в электронном виде).

РАЗДЕЛ 2 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Организация планирования заключается в выработке управленческого решения на основе обобщения, систематизации и анализа информации, необходимой для разработки плана; сборе согласованных в установленном порядке предложений заинтересованных органов, организаций и подразделений, их структурных подразделений; подготовке и последующем согласовании с ними проекта плана; утверждении его руководителем и доведении до заинтересованных органов (подразделений).

При планировании анализируются информация, характеризующая оперативную и криминогенную обстановку; прогноз развития объекта управления; количественные и качественные показатели преступности; состояние административной практики; состояние профилактической работы, результаты деятельности органов внутренних дел за отчетный период, имеющиеся разрабатываемые совместно с другими правоохранительными органами национальные и иные планы Российской Федерации по реализации межгосударственных программ борьбы с преступностью, федеральные (региональные) целевые программы, решения органов государственной власти и местного самоуправления, вышестоящего органа управления по вопросам противодействия преступности, охраны общественного порядка, собственности и обеспечения общественной безопасности; имеющиеся пробелы и противоречия нормативного правового регулирования деятельности системы МВД России.

При необходимости осуществляются сбор, накопление и анализ дополнительной информации, которая может объективно повлиять на организацию деятельности органов внутренних дел.

§ 1. Этап предплановой информационно-аналитической деятельности (сбор, систематизация и анализ информации о криминогенной обстановке; анализ итогов предшествующего плана; прогнозирование развития объекта управления)

Информационно-аналитическая деятельность, являясь основой подготовки планов, представляет собой целенаправленную деятельность по сбору, обработке и анализу социальных, политических и экономических факторов, характеризующих объект управления. Эффективность информационно-аналитической деятельности достигается за счет слаженной системы, включающей в себя информационную работу, аналитическую работу и информационное обеспечение.

Информационная работа – деятельность по сбору, обработке и хранению сведений об объекте управления. Аналитическая работа – мысли-

тельный процесс по установлению причинных связей, тенденций и закономерностей исследуемого объекта управления.

Информационное обеспечение – совокупность автоматизированных систем обработки информации, программно-аппаратных комплексов и программно-технических средств, а также систем связи и передачи данных, необходимых для выполнения оперативно-служебных задач ведомства.

Аналитическая работа как вид оперативно-служебной деятельности – это нормативно оформленная, организационно и штатно обеспеченная деятельность соответствующих структурных подразделений органов внутренних дел, специально занимающихся сбором, обработкой, систематизацией, анализом и оценкой социальной, командной и осведомительной информации, необходимой для осуществления процессов управления в органах внутренних дел.

Следует отметить, что информационно-аналитическая деятельность органов внутренних дел не должна ограничиваться анализом непосредственного объекта управления (внутриведомственная работа; правонарушения и лица, их совершившие). К данным, обеспечивающим полноту информационно-аналитической деятельности, следует отнести социально-экономические факторы: численность и плотность населения, его половой и возрастной состав, соотношение городского и сельского населения, его занятость в различных отраслях и сферах хозяйства, характеристика миграционных потоков, соотношение браков и разводов, смертность и рождаемость населения; общая площадь территории обслуживания, количество входящих в регион административно-территориальных единиц, взаимное расположение населенных пунктов, расположение и протяженность железнодорожных и автомобильных дорог, наличие крупных водоемов, улиц и площадей, расположение аэропортов, вокзалов, портов, пристаней, грузовых станций и т.д.; промышленные предприятия и численность рабочей силы, численность автотранспортных предприятий, пропускная способность автодорог, структура доходов и потребления населения, характеристика сферы торговли, бытового и коммунального обслуживания и т.д.; количество и виды учебных заведений, качество медицинского обслуживания, наличие и организация досуга; техногенные особенности региона с точки зрения возможности возникновения стихийных бедствий, крупных аварий, катастроф, аварийности транспортных магистралей, эпидемий, эпизоотий и т.д.

Перечисленные выше факторы в той или иной степени влияют на состояние преступности на конкретной территории обслуживания и формируют сущность понятия оперативной обстановки.

Под оперативной обстановкой понимается совокупность значимых для организации деятельности органов внутренних дел факторов и условий, в которых они реализуют свои правоохранительные и правоприменительные функции. Следует уточнить, что понятие «оперативная обстановка» носит внутриведомственный характер и не имеет научного определе-

ния. Анализ оперативной обстановки носит информативный характер, позволяющий оценить соответствие внутренней организации органов внутренних дел состоянию выполняемых ими функций по обеспечению правопорядка. В деятельности органов внутренних дел на этапе предплановой информационно-аналитической деятельности обязательным является анализ информации о криминогенной обстановке.

Криминогенная обстановка характеризуется наличием фактора или совокупности факторов, способствующих сохранению или росту преступности (отдельных ее родов или видов) на определенной территории.

В ведомственных нормативно-методических документах в основном выделяются следующие виды анализа: текущий, внеочередной, анализ с нарастающим итогом, за длительный период, проблемный, сравнительный, анализ итогов предшествующего плана и другие.

1. Текущий анализ (за сутки, неделю, месяц) направлен на обеспечение потребностей оперативного управления, повседневной организации работы личного состава органа внутренних дел. На его основе принимаются меры реагирования на конкретные преступления и правонарушения, вносятся необходимые коррективы в расстановку сил и средств.

2. Внеочередной анализ – разновидность анализа за отчетный период. Проводится, как правило, по итогам нескольких месяцев при резком осложнении оперативной обстановки либо в случаях разработки комплексных организационных мер по вопросам взаимодействия с целью проведения совещаний руководителей, заседаний коллегий.

3. Анализ за длительный период (более года) служит для выявления основных тенденций развития оперативной обстановки и предназначен в основном для разработки комплексных и целевых программ борьбы с преступностью.

4. Анализ с нарастающим итогом за отчетный период (квартал, полугодие, девять месяцев, год) направлен на выявление отклонений основных тенденций состояния правопорядка, динамики и структуры преступности, организации оперативно-служебной деятельности от тренда (основной тенденции изменения).

5. Проблемный анализ связан с изучением отдельных проблем и вопросов организации борьбы с преступностью. Обычно проблемный анализ ориентирован на поиск причин снижения эффективности работы по отдельным направлениям деятельности органа внутренних дел (раскрытие преступлений, предупреждение рецидивной преступности или преступности несовершеннолетних, увеличение темпов прироста отдельных видов или групп преступлений и т.д.).

6. Сравнительный анализ проводится для выявления причин существенных различий в конечных результатах оперативно-служебной деятельности двух или более органов внутренних дел. Этот вид анализа требует выбора критериев, которые обеспечивают сопоставление итогов деятельности на разных по своей специфике территориях обслуживания.

7. Анализ итогов предшествующего плана является основой подготовки следующего плана, позволяет выявить как недостатки, так и положительные стороны организации работы.

Основные задачи аналитической работы:

1) выявление и систематизация данных о преступлениях и правонарушениях на территории обслуживания органа внутренних дел или ее части (например, микрорайон, территория отделения полиции), сопоставление их при необходимости с аналогичными данными других регионов;

2) установление значимых социальных характеристик преступлений и правонарушений, детерминирующих особенности их проявления в данном регионе: социально-территориальная и социально-групповая распространенность, мотивационная направленность;

3) выявление криминологически и организационно-управленчески значимых характеристик отдельных видов и групп преступлений с точки зрения их устойчивости, организованности, которые могут быть положены в основу принятия решений, направленных на повышение эффективности планирования и осуществления мер борьбы с этими преступлениями;

4) выявление проблемных ситуаций во внутриорганизационной деятельности органа внутренних дел, связанных с его функционированием как социального коллектива (управленческое обследование);

5) информационно-аналитическое обслуживание министра, начальника ГУМВД, УМВД, горрайлинооргана внутренних дел.

Следом за анализом информации об объекте управления территориальных органов внутренних дел идет этап прогнозирования. Прогнозирование по своей сути может быть научным и обыденным. Обыденное, или эмпирическое, прогнозирование опирается на повседневный опыт сотрудников правоохранительных органов и других лиц, каким-либо образом связанных с контролем над преступностью и укреплением правопорядка, на их житейские наблюдения, обыденное сознание, интуицию. Оно постоянно используется в повседневной жизни и деятельности органов системы уголовной юстиции. Научный прогноз разрабатывается на основе системных знаний тенденций преступности, причин преступности и отдельных преступлений, мотивации преступного поведения, закономерностей развития криминогенных и антикриминогенных факторов в прогнозируемом будущем, на основе общенаучных и частнонаучных методов прогнозирования. Однако прогнозирование не дает точных данных о количестве возможных преступлений. Цель прогнозирования заключается в выявлении тенденций и закономерностей возможного развития объекта управления, например, преступности, поведения конкретных лиц или других криминологически значимых процессов.

Снижение уровня жизни, рост безработицы, интенсификация миграционных процессов, рост беспризорности и т.д. – факторы криминогенные. И наоборот, повышение уровня жизни, совершенствование правового регулирования различных сторон деятельности человека, реализация соци-

альных программ обучения и воспитания несовершеннолетних и другие аналогичные процессы способствуют снижению преступности в целом или ее отдельных видов.

Используя статистические закономерности и тенденции рассматриваемых явлений, мы можем существенно расширить эмпирическую базу прогноза преступности.

Точность прогноза преступности, рассчитанного методом экстраполяции динамических рядов преступных проявлений и их причин, является относительной. При выработке экстраполяционного прогноза обычно исходят из того, что социальные, экономические, демографические, а также иные сугубо криминологические явления и процессы в будущем в основе своей сохранятся более или менее неизменными.

Возможности прогнозирования относительно той информации, которой на сегодняшний день обладает социум. Из всех изучаемых общественных и природных явлений самым трудно прогнозируемым и легко управляемым оказывается преступность. В отличие, например, от демографического прогноза: сколько появилось новорожденных, столько и регистрируется; или от прогноза погоды: сколько градусов на барометре, столько и фиксируется. Только при объективной оценке и достоверности регистрируемых сведений возможен эффективный полноценный прогноз преступности. Прогноз преступности позволяет установить будущие вероятностные состояния преступности, на базе которых можно определить оптимальные стратегии деятельности органов внутренних дел.

При наличии риска, то есть в условиях частичной неопределенности, для принятия решений выбирается стратегия с самой высокой предполагаемой вероятностью. Прогноз позволяет провести измерение рисков и определить соответствующую функцию полезности для органов внутренних дел и общества. С его помощью планируется риск и измеряется степень неопределенности. Кроме того, важно отметить, что выработка управленческих решений в условиях полной неопределенности предполагает установление состояний – будущих уровней преступности. Эффективность деятельности органов внутренних дел по профилактике и борьбе с преступностью напрямую связана с пониманием руководителей органов внутренних дел процессов, непосредственно влияющих на преступность, ее уровень, структуру, динамику. Многочисленные управленческие решения должны основываться на краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозах преступности и сопутствующих ей явлений. Имея перед глазами простой временной ряд преступности за 5-7 лет, мы можем сказать, что ломаная отражает в себе действие достаточно большого числа сил, влияющих как на повышение, так и на понижение уровней преступности, равнодействующая которых и есть график уровней преступности.

Для качественного прогноза целесообразно учитывать весовые коэффициенты отдельных, наиболее влиятельных сил, определяющих динамику преступности. Понимание действия таких сил и чувствительности к

ним графика преступности поможет руководителям органов внутренних дел принять такие решения, в том числе по распределению сил и средств, финансированию конкретных служб и подразделений, которые будут способствовать установлению оптимального уровня преступности, характерного для региона в конкретное время.

Организация аналитической работы в органах внутренних дел предполагает прежде всего создание соответствующего информационного фонда для осуществления этой работы.

Данная работа состоит в определении видов и объемов необходимой информации, которая должна накапливаться в органах внутренних дел для решения текущих задач. Весь концентрируемый массив информации, подлежащий анализу, подразделяется на группы, соответствующие блокам сведений, подлежащих исследованию при комплексном и текущем анализе оперативной обстановки.

Для осуществления программированного сбора сведений по данным блокам разрабатывают формализованные носители информации, обеспечивающие ее текущее накопление по мере поступления в орган, а также соответствующую систематизацию и обработку.

В марте 2011 г. в структуре МВД России был создан Департамент информационных технологий, связи и защиты информации¹⁴, в задачи которого входит совершенствование и внедрение информационных и телекоммуникационных технологий, координация работ по совершенствованию систем связи, технической защиты информации, формирование и ведение информационных ресурсов, межведомственное информационное взаимодействие.

Современный уровень развития средств вычислительной техники и телекоммуникационного оборудования, промышленных информационных технологий создали предпосылки для решения задачи по организации информационного обеспечения деятельности органов внутренних дел на качественно новом уровне. Появилась реальная возможность повысить результативность их деятельности с использованием единого комплекса программно-аппаратных средств.

С 2006 по 2011 гг. в МВД России создавалась единая информационно-телекоммуникационная система (ЕИТКС), в которой были закреплены основы ведомственной инфраструктуры информационного обеспечения, определен уровень технического оснащения подразделений органов внутренних дел Российской Федерации. К ЕИТКС было подключено около 2,6 тысяч узлов связи подразделений системы МВД России (53,4 % от общего количества узлов связи).

¹⁴ Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 марта 2011 г. № 248. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

В настоящее время реализация программы по созданию ЕИТКС ОВД завершена. Сформировано единое информационное пространство, а информационно-аналитическая работа является одним из приоритетных направлений в оперативно-служебной деятельности служб и подразделений министерства. Для реализации этого направления обеспечен своевременный и регулярный сбор полной, объективной и достоверной информации о состоянии борьбы с преступностью, результатах следственной работы, в том числе законности, для принятия соответствующих управленческих решений и мер корректирующего характера.

В марте 2012 года МВД России утвердило концепцию создания единой системы информационно-аналитического обеспечения деятельности МВД России (ИСОД МВД России)¹⁵. Она представляет собой совокупность используемых в министерстве автоматизированных систем обработки информации, программно-аппаратных комплексов и программно-технических средств, а также систем связи и передачи данных, необходимых для обеспечения служебной деятельности ведомства.

Основным элементом инфраструктуры ИСОД МВД России является Единая информационная система централизованной обработки данных (ЕИС ЦОД), которая создается на нескольких территориально удаленных площадках. Данная система предназначена для размещения централизованных информационных систем и сервисов министерства и предоставления доступа к ним с использованием облачных технологий.

За счет создания ЕИС ЦОД предполагается унифицировать используемые в ведомстве программно-технические решения и привести архитектуру основных автоматизированных информационных систем в соответствие современным требованиям к доступности и надежности. Система должна обеспечить консолидацию разнородных данных, содержащихся в различных системах МВД России и обеспечить единую точку доступа к ним для использования в оперативно-служебной деятельности.

Сервисы ИСОД:

Прикладные сервисы обеспечения повседневной деятельности подразделений МВД России включают:

- сервис электронного документооборота (СЭД);
- сервис электронной почты (СЭП);
- ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП);
- систему видеоконференцсвязи.

Прикладные сервисы обеспечения оперативно-служебной деятельности включают:

- информационно-поисковый сервис «Следопыт-М»;
- сервис обеспечения охраны общественного порядка (СООП);
- сервис обеспечения деятельности дежурных частей (СОДЧ);

¹⁵ Единая система информационно-аналитического обеспечения деятельности МВД России (ИСОД МВД России). URL: <http://www.tadviser.ru/index.php>

- сервис обеспечения деятельности подразделений материально-технического обеспечения МВД (СОМТО);
- федеральную информационную систему ГИБДД (ГИБДД-М);
- сервис обеспечения экономической безопасности (СОЭБ);
- сервис НЦБ Интерпола (СОДИ);
- сервис экспертно-криминалистической деятельности (ЕАИС ЭКП);
- сервис обеспечения государственной защиты лиц (СУОГЗ);
- сервис оформления проезда сотрудников (СОПС);
- сервис ГУ собственной безопасности МВД (СОПД ГУСБ);
- сервис статистической отчетности (МОСТ);
- банк отпечатков пальцев (ЦИАДИС).

Подсистема поддержки взаимодействия с населением, а также межведомственного взаимодействия, с целью предоставления госуслуг включает:

- сервис предоставления госуслуг (СПГУ);
- систему централизованного учета оружия (СЦУО);
- единый банк данных архивной информации (Ретроспектива);
- интегрированный банк данных.

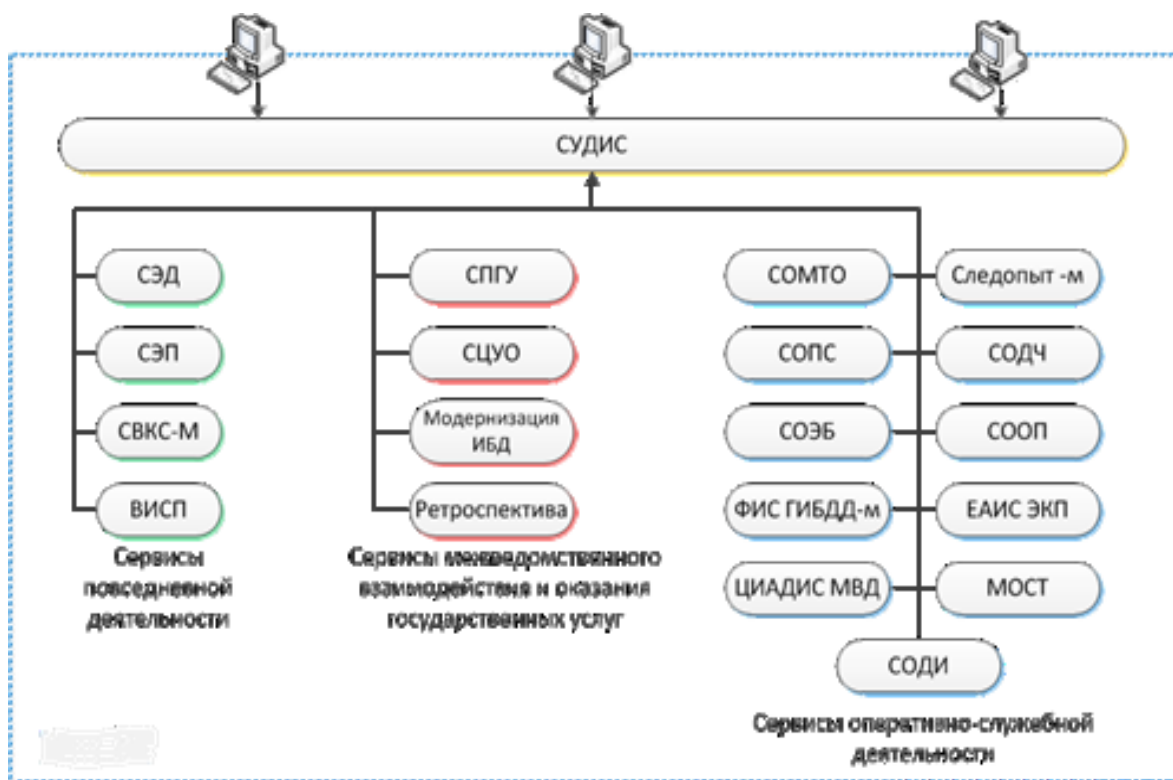


Рис. 1. Сервис управления доступом к информационным системам и ресурсам

Следует отметить, что аналитическую работу нельзя рассматривать как нечто непосильное, недоступное практическим работникам. Она может и должна быть организована в любом органе внутренних дел, поскольку кадровый состав подразделений имеет для данной работы соответствующую квалификацию. Сегодня без осуществления аналитической работы нельзя говорить о достаточной обоснованности управленческих решений в

сфере правопорядка. Именно их разработка, как отмечалось, является наиболее важным результатом такой работы.

Кроме этого, на основе аналитических документов готовится обобщенная информация о состоянии правопорядка, направляемая в органы государственной власти и местного самоуправления, информируется население, а также вышестоящие органы внутренних дел. И наконец, следует сказать о том, что материалы анализа состояния криминогенной обстановки имеют большое значение в формировании взглядов, мировоззрения, понимания сотрудниками актуальности наиболее важных проблем борьбы с преступностью, охраны общественного порядка и дальнейшего совершенствования деятельности органов внутренних дел.

Задания для работы на занятии

I. Выполните тестовое задание:

1. Какую задачу решает аналитическая работа в органах внутренних дел:

- 1) изучение преступности и иных правонарушений, личности преступника, правонарушителя;
- 2) изучение социально-экономических, политических и др. факторов, влияющих на преступность и правонарушения;
- 3) изучение эффективности работы органов внутренних дел;
- 4) сравнение результатов работы органов внутренних дел в текущем году с аналогичным периодом прошлого года.

2. Методами оценки латентной преступности являются:

- 1) анкетирование;
- 2) метод экспертных оценок;
- 3) анализ динамических рядов;
- 4) исследование операций.

3. Выберите ответ с логической последовательностью статистического исследования:

- 1) анализ, сравнение, наблюдение, интерпретация, сводка, обобщение;
- 2) наблюдение, группировка, сводка, обобщение, анализ, интерпретация;
- 3) регистрация, обобщение, сравнение, анализ, группировка, сводка;
- 4) наблюдение, сводка, обобщение, группировка, анализ, интерпретация.

4. Основными принципами системного подхода к информационно-аналитической работе являются:

- 1) определение соотношения целого и части;
- 2) рассмотрение целого как суммы его частей;
- 3) выделение интегративных свойств и качеств;
- 4) все указанные пункты.

II. Решите задачу: В городе Н-ске за последние 3 года уровень зарегистрированной преступности снижался ежегодно на 5-7 %. Уровень уличной преступности при этом ежегодно возрастал на 10-15 %. В городе отмечается рост безработицы, снижение рождаемости, отмечаются задержки выплат заработной платы.

III. Используя данные ГИАЦ МВД России, заполните таблицу 3.

Таблица 3

Состояние преступности в России за 2012-2017 годы*

Зарегистрировано	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Всего преступлений:						
тяжкие и особо тяжкие						
коррупционной направленности						
террористического характера						
убийство и покушение на убийство						
разбой						
кража						
мошенничество						
хулиганство						
вовлечение несовершеннолетнего в совершение преступления или антиобщественных действий						
нарушение правил дорожного движения и эксплуатации транспортных средств						

* Динамический ряд сведений о состоянии преступности может сдвигаться в зависимости от времени выполнения задания.

Проведите анализ сложившейся оперативной обстановки:

- определите динамику преступности в абсолютных и относительных показателях;
- измерьте структуру преступности;
- дайте оценку характера преступности.

Методические рекомендации по выполнению практических заданий

Приступая к анализу оперативной обстановки, необходимо помнить, что в качестве источников информации могут быть использованы:

– нормативные акты, в том числе государственных и ведомственных структур, имеющих отношение к правоохранительной деятельности или изучаемой проблеме;

– статистическая отчетность, аналитические материалы, оперативные и рабочие карты (схемы) и другие документы, отражающие состояние охраны общественного порядка и борьбы с преступностью;

– ориентировки о совершенных преступлениях и розыске преступников;

– оперативные данные, сведения, поступающие от работников служб и подразделений полиции;

– доклады патрульно-постовых нарядов (ППН); сообщения соседних органов внутренних дел, учреждений по исполнению наказаний, материалы других правоохранительных органов;

– сообщения государственных и общественных учреждений, организаций и объединений, заявления граждан; сообщения печати, радио, телевидения.

Комплексный анализ оперативной обстановки состоит из следующих этапов:

1) сбор имеющейся информации в органах внутренних дел и получение дополнительных сведений из иных источников о внешних и внутренних факторах его функционирования;

2) систематизация и аналитическая обработка собранной информации, характеризующей состояние оперативной обстановки;

3) оценка изменения состояния оперативной обстановки по сравнению с предыдущим годом;

4) оценка соответствия деятельности органов внутренних дел изменениям условий внешней среды;

5) формирование выводов по результатам анализа, итоговая оценка оперативной обстановки на обслуживаемой органами внутренних дел территории.

Анализ рядов динамики начинается с определения того, как именно изменяются уровни ряда (увеличиваются, уменьшаются или остаются неизменными) в абсолютном и относительном выражении. Для того чтобы проследить за направлением и размером изменений уровней ряда во времени, для рядов динамики рассчитывают такие показатели, как:

– абсолютные приросты (изменения) уровней;

– темпы роста;

– темпы прироста (снижения) уровней.

Абсолютный прирост (абсолютное изменение) уровней рассчитывается как разность между двумя уровнями ряда. Он показывает, на сколько (в единицах измерения показателей ряда) уровень одного периода больше или меньше уровня какого-либо предшествующего периода и, следовательно, данный показатель может иметь знак «+» (при увеличении уровней) или «-» (при уменьшении уровней).

В зависимости от базы сравнения абсолютные приросты могут рассчитываться как цепные и как базисные.

Вычитая из каждого уровня предыдущий (${}_u\Delta y = y_i - y_{i-1}$), получаем абсолютные изменения уровней ряда за отдельные периоды как цепные. Вычитая из каждого уровня начальный (${}_o\Delta y = y_i - y_0$), получаем накопленные итоги прироста (изменения) показателя с начала изучаемого периода, т.е. абсолютные изменения рассчитываются как базисные.

Если значения цепных абсолютных изменений постоянны, то уровни ряда изменяются равномерно. Если же абсолютные приросты от периода к периоду возрастают (или убывают), то уровни изменяются ускоренно (или замедленно). В этом случае рассчитывается показатель ускорения как разность между двумя смежными цепными абсолютными приростами:

$$\Delta_{\Delta} = \Delta_i - \Delta_{i-1}$$

Показатель абсолютного ускорения применяется только в цепном варианте, но не в базисном. Отрицательная величина ускорения говорит о замедлении роста или об ускорении снижения уровней ряда.

Наряду с абсолютными изменениями уровней ряда важно измерить также их относительное изменение.

Темп роста (изменения) T_r – относительный показатель, рассчитываемый как отношение двух уровней ряда.

В зависимости от базы сравнения темпы роста могут рассчитываться как цепные, когда каждый уровень сопоставляется с уровнем предыдущего периода (${}_uT_p = y_i / y_{i-1}$), и как базисные, когда все уровни сопоставляются с уровнем одного какого-то периода, принятого за базу сравнения (часто это начальный уровень ряда: ${}_oT_p = y_i / y_0$). Соответственно, цепные темпы роста характеризуют интенсивность изменения в каждом отдельном периоде, а базисные – за отрезок времени, отделяющий данный уровень от базисного.

Темпы роста как относительные величины могут выражаться в виде коэффициента, т.е. простого кратного отношения (если база сравнения принимается за единицу), и в процентах (если база сравнения принимается за 100 единиц). Говоря о темпах, чаще всего имеют в виду отношение уровней в процентах.

Выраженные в коэффициентах темпы роста показывают, во сколько раз уровень данного периода больше уровня базы сравнения или какую часть его составляет. При процентном выражении темп роста показывает, сколько процентов составляет уровень данного периода по сравнению с уровнем базы сравнения.

Между цепными и базисными коэффициентами роста существует связь, позволяющая при необходимости переходить от цепных к базисным и наоборот.

В частности:

произведение цепных коэффициентов роста равно базисному;

результат деления двух базисных коэффициентов равен цепному (промежуточному).

Темп прироста (снижения) $T_{пр}$ – относительный показатель, определяющий, на сколько процентов данный уровень больше (или меньше) другого, принимаемого за базу сравнения. Варианты расчета темпа прироста: путем вычитания 100 % из темпа роста (снижения)

$$T_{пр} = T_r - 100\%;$$

как процентное отношение абсолютного прироста к тому уровню, по сравнению с которым рассчитан абсолютный прирост

$$T_{пр} = \frac{y \Delta y}{y_{i-1}} 100\%.$$

Иногда для анализа рассчитывается такой показатель, как *абсолютное значение 1 % прироста* α – отношение абсолютного прироста уровня y темпу прироста (за соответствующий период):

$$\alpha = \frac{\Delta y}{T_{пр}} = \frac{y_i - y_{i-1}}{\frac{y_i - y_{i-1}}{y_{i-1}} 100\%} = 0,01 y_{i-1}.$$

Абсолютное значение 1% прироста равно одной сотой предыдущего уровня.

Для базисных абсолютных приростов и темпов прироста расчет α не имеет смысла, так как при сравнении всех накопленных приростов с одним и тем же первоначальным уровнем y_0 для всех периодов будет получаться одно и то же значение 1 % прироста.

Иногда сопоставляются темпы роста или темпы прироста за одни и те же отрезки времени по двум показателям или по одному показателю, но относящемуся к разным территориям (странам, регионам и т.п.) или объектам.

Отношение темпов роста (или прироста) по двум динамическим рядам (в одинаковые отрезки времени) называют коэффициентом опережения.

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Результаты выполнения заданий I и II должны быть кратко записаны в рабочих тетрадях слушателей.

Задание III выполняется на персональном компьютере (ПК), результаты заносятся в тетрадь.

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения заданий представляются письменно. Выступления по проблемным вопросам обсуждаются в учебной группе. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую тетрадь.

Результатами выполнения задания I являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить принципы и методики информационно-аналитической деятельности органов внутренних дел.

2. На основе полученных результатов задания III сделать среднесрочный прогноз на 2-5 лет.

§ 2. Этап сбора предложений от заинтересованных подразделений (исполнителей), подготовка проекта плана, его согласование и утверждение

Результаты информационно-аналитической деятельности занимают центральное место в выработке управленческого решения, устанавливающего основные подходы к формированию плана:

определение (корректировка) структуры предложений, согласно которой заинтересованным органам (подразделениям) следует представлять предложения в проект плана;

установление (уточнение) его формы (разделов, граф, отдельных позиций, механизма контроля);

определение требований к конкретным структурным элементам плана (в том числе к содержанию мероприятий, показателям и индикаторам, срокам и этапам реализации), а также иные предписания по подготовке проекта плана.

Управленческое решение должно быть закреплено в соответствующем организационно-распорядительном документе.

Общие требования, предъявляемые к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями)

1. Предложения по содержательному наполнению проекта плана должны быть аргументированными, четко сформулированными, обеспеченными финансовыми, материально-техническими и кадровыми ресурсами; должны основываться на требованиях законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, касающихся задач и функций органов внутренних дел, а также Директивы; учитывать оперативную обстановку и прогноз ее развития.

2. Предложения в проект перечня нормативных правовых актов, подлежащих разработке и (или) сопровождению МВД России, а также в проекты других планов, предусматривающих правоподготовительные мероприятия, должны формироваться с учетом реальных потребностей в нормативном правовом регулировании деятельности органов внутренних дел МВД России и с учетом результатов мониторинга правоприменения.

3. Предложения в проект плана командирований специалистов МВД России за границу и приемов иностранных делегаций должны быть представлены с учетом реальных потребностей МВД России в предлагаемых мероприятиях, состояния сотрудничества с правоохранительными органами иностранных государств и иметь конкретные цели, степень достижения которых указывается в отчете о командировании. В предложениях в проект плана командирований специалистов МВД России за границу и приемов иностранных делегаций срок выполнения должен конкретизироваться до месяца.

4. Предложения в проект плана формируются согласно структуре, определенной соответствующим нормативным правовым актом (иным актом управления). При необходимости, если действующими актами управления структура предложений в проект плана не установлена, она может быть разработана субъектом планирования.

5. Предложения в проект плана представляются соответствующему субъекту планирования после их обязательного письменного согласования:

– в подразделениях МВД России, находящихся в ведении Министра, подразделениях МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра, – с соисполнителями, ответственными исполнителями (согласование с ответственными исполнителями осуществляется в случае, если предложение инициирует участие в качестве ответственных исполнителей мероприятий иных заинтересованных органов (подразделений);

– главных управлений МВД России по федеральным округам, управлениях на транспорте МВД России, линейных управлениях МВД России, министерствах внутренних дел по республикам, главных управлениях, управлениях МВД России по иным субъектам Российской Федерации, территориальных органах МВД России на районном уровне, образовательных и научных организациях системы МВД России, ОУМТС (окружные управления материально-технического снабжения) – с соисполнителями, ответственными исполнителями, а также с заместителем руководителя (начальника) органа (организации), ответственным за соответствующее направление деятельности.

6. Предложения в проекты планов, содержащие мероприятия, требующие финансового и материально-технического обеспечения, подлежат обязательному согласованию с соответствующими финансовыми подразделениями и подразделениями тылового обеспечения.

7. Предложения в проекты планов, предусматривающие разработку проектов нормативных правовых актов, подлежат обязательному согласованию с соответствующими правовыми подразделениями.

Следует отметить, что заинтересованные органы (подразделения) и субъект планирования не вправе ставить и рассматривать вопросы о включении в проект плана мероприятий, дублирующих по своему содержанию мероприятия, определенные к исполнению нормативными правовыми актами, иными актами управления, в том числе предусмотренные другими планами и управленческими документами, а также мероприятий, воспроизводящих предписания нормативных правовых актов, касающиеся основных задач, функций и полномочий органов внутренних дел.

В случаях нарушения требований, предложения возвращаются субъектом планирования в трехдневный срок со дня их получения соответствующему исполнителю из числа заинтересованных органов (подразделений) на доработку с указанием причин возврата. Доработка предложений в проект плана и повторное направление их субъекту планирования осу-

ществляются соответствующим исполнителем в течение трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на доработку.

В случаях возникновения разногласий по предложениям, повторно направленным в проект плана, субъект планирования в пятидневный срок инициирует проведение согласительного совещания с участием полномочных представителей заинтересованных органов (подразделений), представивших предложения в проект плана, по итогам которого, если требуется, готовит таблицу разногласий. Таблица разногласий подписывается правомочным должностным лицом из числа руководителей, ответственных за деятельность субъекта планирования, и докладывается для принятия решения руководителю, утверждающему план.

При отсутствии предложений от заинтересованных органов (подразделений) или их представлении с нарушением сроков, субъект планирования вправе выдвинуть предложения самостоятельно с соблюдением указанных выше общих требований, предъявляемых к предложениям в проекты планов и порядку их представления заинтересованными органами (подразделениями). В данной ситуации предложения в проект плана согласовываются субъектом планирования самостоятельно в установленном порядке с заместителями руководителя, утверждающего план, ответственными за соответствующие направления деятельности органа, организации, подразделения.

Общие требования, предъявляемые к порядку подготовки и согласования проектов планов

1. Поступившие в установленном порядке предложения изучаются субъектом планирования относительно их соответствия общим задачам, имеющимся ресурсам и реальности выполнения с учетом криминогенной обстановки, результатов выполнения плановых мероприятий за предшествующие периоды и существующих нерешенных проблем в оперативно-служебной деятельности. Подготовленные надлежащим образом предложения вносятся в проект плана.

2. Проект плана, в свою очередь, должен:

соответствовать законодательству Российской Федерации и иным нормативным правовым актам;

содержать актуальные, конкретные, обоснованные мероприятия;

предусматривать равномерное распределение нагрузки выполнения мероприятий между заинтересованными органами (подразделениями);

обеспечивать ритмичность выполнения мероприятий в течение всего планируемого периода;

отражать целесообразность выбранных средств и форм для достижения запланированных целей.

3. Форма проекта плана должна наиболее полно и просто отражать основные планируемые и контролируемые параметры – содержать позиции о мероприятиях, сроках их выполнения, исполнителях, а при необходимости – показателях и индикаторах, имеющих целеполагающее или ори-

ентирующее значение, источниках и суммах финансирования, механизме контроля выполнения мероприятий плана, другую значимую информацию.

4. Проект плана подлежит обязательному согласованию с заинтересованными органами (подразделениями), определенными исполнителями мероприятий. Рассмотрение (согласование) проекта плана заинтересованными органами (подразделениями) осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на согласование. Одновременно с проектом плана весь комплекс согласительных процедур проходит проект организационно-распорядительного документа, в случае если им предполагается утвердить план.

5. Рассмотрение (согласование) проекта плана в заинтересованных органах на уровне структурных подразделений организует и проводит структурное подразделение или правомочное должностное лицо, определенные ответственными исполнителями поручения о рассмотрении проекта плана.

6. Проект плана, содержащий раздел (позиции) о механизме контроля, подлежит обязательному согласованию с субъектом контроля. Рассмотрение проекта плана согласующим субъектом контроля осуществляется в срок, не превышающий трех рабочих дней со дня регистрации документов, поступивших на согласование.

7. В ходе согласования субъектом планирования осуществляется окончательная доработка проекта плана с учетом полученных замечаний и предложений. Производится корректировка проекта плана по существу.

8. Согласование осуществляется не позднее двух рабочих дней, следующих за днем регистрации документов, поступивших на повторное согласование в заинтересованный орган (подразделение).

9. Проекты планов, утверждаемых Министром, подлежат обязательному согласованию с его заместителями, ответственными за соответствующие направления деятельности.

10. В течение рабочего дня, следующего за днем окончания согласования, проект вносится на рассмотрение руководителя, утверждающего план.

В зависимости от уровня ответственности и видов планов, если иное не установлено нормативным правовым актом МВД России, планы утверждают:

1. Планы МВД России – Министр или лицо, его замещающее.

2. Планы подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, подразделений МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра:

2.1. Планы работы на год – соответственно Министр (лицо, его замещающее), первый заместитель, заместители Министра, ответственные за деятельность подразделений МВД России;

2.2. Иные планы – начальник или лицо, его замещающее.

3. Планы научно-исследовательской деятельности федерального государственного казенного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации» и федерального казенного учреждения «Экспертно-криминалистический центр Министерства внутренних дел Российской Федерации», План научно-технической деятельности ФКУ НПО «СТИС» МВД России – заместители Министра, ответственные за их деятельность.

4. Планы главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, территориальных органов МВД России на районном уровне, образовательных и научных организаций системы МВД России, ОУМТС – начальник или лицо, его замещающее.

5. Планы министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации – соответственно министр внутренних дел по республике, начальник главного управления, управления МВД России по иному субъекту Российской Федерации или лица, их замещающие.

6. Планы структурных подразделений главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России – начальник территориального органа МВД России или лицо, его замещающее, либо заместитель начальника, ответственный за соответствующее направление деятельности.

7. Планы структурных подразделений министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации – соответственно министр внутренних дел по республике, начальник главного управления, управления МВД России по иному субъекту Российской Федерации или лица, их замещающие, либо их заместители, ответственные за соответствующее направление деятельности.

8. Планы территориальных органов МВД России на районном уровне – начальник данного территориального органа МВД России или лицо, его замещающее.

9. Планы структурных подразделений территориальных органов МВД России на районном уровне – начальник данного территориального органа МВД России или лицо, его замещающее, либо заместитель начальника, ответственный за соответствующее направление деятельности.

Сроки подготовки и утверждения проектов планов, подразделения, ответственные за их разработку

Предложения в проекты планов представляются в порядке и сроки, определенные соответствующими нормативными правовыми актами МВД России, организационно-распорядительными документами, поручениями Министра, его первого заместителя (заместителя), правомочных должностных лиц соответствующих органов, организаций и подразделений, ли-

бо в срок, определенный субъектом планирования исходя из указанных нормативных правовых актов МВД России, документов и поручений.

Порядок представления предложений в проекты планов

1. В проект Плана основных организационных мероприятий МВД России, перечня нормативных правовых актов, подлежащих разработке и (или) сопровождению МВД России, графика проведения конференций, совещаний, семинаров, конкурсов и выставок – подразделениями МВД России, находящимися в ведении Министра, подразделениями МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра;

2. В проект Плана работы коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации – членами коллегии МВД России, подразделениями МВД России, находящимися в ведении Министра, подразделениями МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра, иными органами, организациями и подразделениями;

3. В проект Плана служебных командировок сотрудников подразделений Министерства внутренних дел Российской Федерации – подразделениями МВД России, находящимися в ведении Министра, подразделениями МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра;

4. В проект Плана командирований специалистов МВД России за границу и приемов иностранных делегаций – подразделениями МВД России, находящимися в ведении Министра, подразделениями МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра;

5. В проект Плана проведения ревизий финансово-хозяйственной деятельности органов, организаций, подразделений системы МВД России – входящими в состав Контрольно-ревизионного управления МВД России структурными подразделениями, а также правомочными должностными лицами;

6. В проект Единого плана снабжения подразделений МВД России – подразделениями МВД России, находящимися в ведении Министра, подразделениями МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра; ОУМТС, территориальными органами МВД России на окружном и региональном уровнях – согласно ежегодному распоряжению МВД России о формировании проекта государственного оборонного заказа по закупкам вооружения, военной и специальной техники для органов внутренних дел;

7. В проект Перечнястроек и объектов производственного и специального назначения МВД России, включаемых в государственный оборонный заказ на соответствующий год, – в порядке и сроки, определяемые ежегодно издаваемым приказом МВД России в соответствии с постанов-

лением Правительства Российской Федерации о государственном оборонном заказе МВД России на соответствующий год;

8. В проект Плана научного обеспечения деятельности органов внутренних дел МВД России – подразделениями системы МВД России в соответствии с приказом МВД России от 18.03.2013 № 150 «Об организации научного обеспечения и применении положительного опыта в органах внутренних дел Российской Федерации»;

9. В проект Плана профессионального обучения – территориальными органами МВД России на окружном, межрегиональном и региональном уровнях в соответствии с приказом МВД России от 5.05.2018 № 275 «Об утверждении порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел»;

10. В проект Планов работы подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, подразделений МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра, главных управлений МВД России по федеральным округам, образовательных и научных организаций системы МВД России, ОУМТС – соответственно их структурными подразделениями, а также правомочными должностными лицами;

11. В проект Планов основных организационных мероприятий управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации – соответственно их структурными подразделениями, а также правомочными должностными лицами;

12. В проект Планов работы территориальных органов МВД России на районном уровне – соответственно их структурными подразделениями, а также правомочными должностными лицами;

13. В проект Планов работы коллегий главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации – соответственно членами коллегии, а также структурными подразделениями данных территориальных органов;

14. В проект Планов служебных командировок сотрудников главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации, образовательных и научных организаций системы МВД России, ОУМТС – соответственно их структурными подразделениями, а также правомочными должностными лицами.

Копии плана в пятидневный срок, если иной срок не определен нормативным правовым актом МВД России, организационно-распорядитель-

ным документом, поручением Министра, его первого заместителя (заместителя), иного правомочного должностного лица соответствующего органа, организации, подразделения со дня утверждения направляются субъектом планирования в установленном порядке:

– в органы, организации и подразделения, а также подразделения внутренних войск МВД России, определенные исполнителями мероприятий плана, – для реализации;

– подразделения системы МВД России, являющиеся субъектами контроля исполнения мероприятий плана, – для организации контроля;

– образовательные и научные организации системы МВД России – для использования в учебном процессе и научной деятельности;

– иные структурные подразделения, входящие в состав органа, организации, подразделения, субъект планирования которого осуществил разработку плана, – для участия в реализации плана, если оно предусмотрено решением соответствующего руководителя.

Поступившие в заинтересованные органы (подразделения) копии утвержденного плана в трехдневный срок доводятся до непосредственных исполнителей.

Ответственными за разработку проектов планов в МВД России являются:

1. Плана основных организационных мероприятий МВД России – Организационно-аналитический департамент МВД России (ОАД МВД России).

2. Перечня нормативных правовых актов, подлежащих разработке и (или) сопровождению – Договорно-правовой департамент МВД России (ДПД МВД России).

3. Графика проведения конференций, совещаний, семинаров, курсов и выставок – ОАД МВД России, Департамент по финансово-экономической политике и обеспечению социальных гарантий МВД России (ФЭД МВД России).

Департамент по финансово-экономической политике и обеспечению социальных гарантий МВД России является ответственным в части подготовки расчетов и согласования финансового обеспечения мероприятий.

4. Плана работы коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации – ОАД МВД России.

5. Плана служебных командировок сотрудников подразделений Министерства внутренних дел Российской Федерации – ОАД МВД России.

Главное управление собственной безопасности, Оперативно-поисковое бюро, Бюро специальных технических мероприятий, Оперативное управление МВД России, федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации», ФГКУ «ВНИИ МВД России», ФКУ НПО «СТиС» МВД России, ФКУ «Научно-исследовательский центр проблем безопасности дорожного движения Ми-

нистерства внутренних дел Российской Федерации» выезды в служебные командировки планируют самостоятельно.

6. Плана командирований специалистов МВД России за границу и приемов иностранных делегаций – Департамент делопроизводства и работы с обращениями граждан и организаций МВД России, ФЭД МВД России.

ФЭД МВД России в данном плане является ответственным в части подготовки расчетов и согласования финансового обеспечения мероприятий.

7. Плана проведения ревизий финансово-хозяйственной деятельности органов, организаций, подразделений системы МВД России – КРУ МВД России.

8. Единого плана снабжения подразделений МВД России – Департамент по материально-техническому и медицинскому обеспечению МВД России (ДТ МВД России).

9. Перечня строек и объектов производственного и специального назначения МВД России, включаемых в государственный оборонный заказ на соответствующий год, – ДТ МВД России, подразделения организации капитального строительства министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации.

10. Плана капитального ремонта объектов центрального аппарата МВД России – ДТ МВД России.

11. Плана научного обеспечения деятельности органов внутренних дел МВД России – ДГСК МВД России.

12. Плана реализации государственной программы Российской Федерации, по которой МВД России является ответственным исполнителем, – ОАД МВД России.

13. Сводного тематического плана централизованного выпуска учебных и научных изданий – ДГСК МВД России.

14. Плана профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации – ДГСК МВД России.

15. Планов мероприятий по осуществлению особого контроля МВД России – подразделения МВД России, являющиеся инициаторами установления особого контроля.

16. Планов мероприятий по выполнению решений и реализации концепций федеральных органов государственной власти, федеральных целевых программ, в осуществлении которых МВД России определено Правительством Российской Федерации в качестве государственного заказчика-координатора (государственного заказчика), национальных и иных планов Российской Федерации по реализации межгосударственных программ борьбы с преступностью – ОАД МВД России либо подразделение МВД России, определенное нормативным правовым актом МВД России, органи-

зационно-распорядительным документом, поручением Министра, его первого заместителя (заместителя).

17. Планов мероприятий по проведению комплексных оперативно-профилактических операций – подразделение МВД России, определенное нормативным правовым актом МВД России, организационно-распорядительным документом, поручением Министра, его первого заместителя (заместителя).

18. Планов мероприятий по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности при проведении общественно-политических, спортивных и иных массовых мероприятий федерального значения – Главное управление по обеспечению охраны общественного порядка и координации взаимодействия с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации МВД России либо иное подразделение МВД России, определенное нормативным правовым актом МВД России, организационно-распорядительным документом, поручением Министра, его первого заместителя (заместителя).

19. Планов мероприятий по комплексному решению отдельных задач оперативно-служебной деятельности с участием нескольких органов, организаций и подразделений – ОАД МВД России либо подразделение МВД России, определенное нормативным правовым актом МВД России, организационно-распорядительным документом, поручением Министра, его первого заместителя (заместителя).

Задания для работы на занятии

1. Заполните таблицу

№ п/п	Вид плана	Сроки утверждения планов
1.	План основных организационных мероприятий МВД России (с приложением перечня нормативных правовых актов, подлежащих разработке и (или) сопровождению МВД России, графика проведения конференций, совещаний, семинаров, конкурсов и выставок)	
2.	План работы коллегии Министерства внутренних дел Российской Федерации	
3.	План служебных командировок сотрудников подразделений Министерства внутренних дел Российской Федерации	
4.	План командирований специалистов МВД России за границу и приемов иностранных делегаций	
5.	План проведения ревизий финансово-хозяйственной деятельности органов, организаций, подразделений системы МВД России	
6.	Единый план снабжения подразделений МВД России	

7.	Перечень строек и объектов производственного и специального назначения МВД России, включаемых в государственный оборонный заказ на соответствующий год	
8.	План научного обеспечения деятельности органов внутренних дел МВД России	
9.	План реализации государственной программы Российской Федерации, по которой МВД России является ответственным исполнителем	
10.	Сводный тематический план централизованного выпуска учебных и научных изданий	
11.	Планы работы подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, подразделений МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра, главных управлений МВД России по федеральным округам, образовательных и научных организаций системы МВД России, ОУМТС	
12.	Планы основных организационных мероприятий управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации	
13.	Планы работы территориальных органов МВД России на районном уровне	
14.	Планы работы коллегий главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации	
15.	Планы служебных командировок сотрудников главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации, образовательных и научных организаций системы МВД России, ОУМТС	
16.	Планы финансово-хозяйственной, финансовой деятельности, капитального и текущего ремонтов соответствующих органов, организаций и подразделений	
17.	Планы научно-исследовательской деятельности, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	
18.	План научно-технической деятельности ФКУ НПО «СТиС» МВД России	
19.	Планы издательской деятельности образовательных и научных организаций системы МВД России	
20.	Иные планы	

2. Заполните таблицу

№	Вид плана	Ответственные за разработку проектов планов в структурных подразделениях МВД России
1.	План работы подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, подразделений МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра, образовательных и научных организаций системы МВД России	
2.	План работы структурных подразделений, входящих в состав подразделений МВД России, находящихся в ведении Министра, подразделений МВД России, ответственность за деятельность которых несут первый заместитель и заместители Министра	
3.	План работы главных управлений МВД России по федеральным округам	
4.	План работы территориальных органов МВД России на районном уровне	
5.	План работы ОУМТС	
6.	План работы структурных подразделений главных управлений МВД России по федеральным округам, управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации, территориальных органов МВД России на районном уровне	
7.	Планы основных организационных мероприятий управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации	
8.	Планы работы коллегий управлений на транспорте МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации	
9.	Планов служебных командировок сотрудников управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации	
10.	Планы мероприятий по выполнению решений федеральных органов государственной власти управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России	
11.	Планы мероприятий главных управлений МВД России по федеральным округам по проведению комплексных оперативно-профилактических операций	

12.	Планы мероприятий главных управлений МВД России по федеральным округам по комплексному решению отдельных задач оперативно-служебной деятельности территориальных органов МВД России на региональном уровне, находящихся в пределах соответствующего федерального округа, по вопросам противодействия организованным группам и преступным сообществам (преступным организациям) межрегионального характера	
13.	Планы мероприятий по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности при проведении общественно-политических, спортивных и иных массовых мероприятий	
14.	Планы мероприятий по устранению нарушений и недостатков, выявленных в ходе инспектирования, ревизии, проверки управлений на транспорте МВД России, линейных управлений МВД России, министерств внутренних дел по республикам, главных управлений, управлений МВД России по иным субъектам Российской Федерации, территориальных органов МВД России на районном уровне	

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения данных заданий необходимо изучить приказ МВД России № 890, а также актуальную (на момент проведения занятия) Директиву Министра внутренних дел Российской Федерации «О приоритетных направлениях деятельности органов внутренних дел МВД России».

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения данных заданий представляются в письменном и (или) электронном виде. Преподаватель выборочно заслушивает доклады по результатам работы. Выявленные проблемы выносятся на обсуждение. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую тетрадь.

Результатами выполнения данных заданий являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите требования к подготовке предложений в планы.
2. Подготовьте предложения в проект плана работы структурного подразделения МВД России в письменном и (или) электронном виде.

§ 3. Этап организации контроля за исполнением планов

Организацию контроля за исполнением планов осуществляет руководитель (начальник) органа, организации, подразделения. Для обеспечения целостности системы планирования во вверенном ему органе (подразделении) руководитель должен:

– знать приоритеты оперативно-служебной деятельности и особенности оперативной обстановки на обслуживаемой территории, обеспечить соответствие утвержденного плана указанным факторам;

– уметь рационально выстраивать планомерную работу по решению приоритетных задач, в том числе максимально использовать для консолидации мероприятий планового характера предусмотренные в МВД России планы;

– обладать способностью концентрировать в плане мероприятия, ориентированные на конкретные ожидаемые результаты, исключая из практики планирования избыточные, дублирующие и формальные мероприятия.

Указанные знания, умения и способности руководитель (начальник) органа (подразделения) реализует при принятии решений о разработке и утверждении планов.

Организационное обеспечение выполнения плана основано на периодическом рассмотрении руководителем (начальником) органа (подразделения) хода выполнения отдельных мероприятий плана и выработке управленческих решений, направленных на достижение ожидаемых результатов в установленные сроки.

Контроль выполнения мероприятий плана осуществляется руководителем (начальником) органа (подразделения) в форме, определяемой им самостоятельно исходя из ее целесообразности. В отдельных случаях ход выполнения плановых мероприятий может быть представлен в виде промежуточных и окончательных итогов работы руководителей структурных подразделений и должностных лиц, ответственных за реализацию плановых мероприятий с последующим их заслушиванием; анализа и оценки результатов работы по отдельным направлениям оперативно-служебной деятельности; анализа состояния исполнительской дисциплины в органе, организации, подразделении; принятия решения о разработке либо утверждении нового плана.

Руководитель (начальник) органа (подразделения) контролирует принятие подчиненными ему руководителями, правомочными утверждать планы соответствующего вида, мер по организационному обеспечению их выполнения и несет персональную ответственность за целостность системы планирования и организационное обеспечение выполнения утвержденных им планов.

Руководитель, утвердивший план (лицо, исполняющее его обязанности), определяет порядок и механизм его реализации, организует контроль выполнения плана, определяет уполномоченное на его осуществление структурное подразделение (субъект контроля), при необходимости дает указания и устанавливает требования по порядку проведения контрольных мероприятий.

Субъект контроля проводит постоянный мониторинг выполнения плана, принимает меры к исполнению указаний и соблюдению требований соответствующего руководителя по порядку проведения контрольных мероприятий. Субъект контроля вправе затребовать у ответственного исполнителя мероприятия информацию о ходе его выполнения. При необходимости субъект контроля корректирует свою контрольную деятельность с учетом изменений в механизме реализации и контроля плана.

Не позднее месяца после завершения периода реализации плана субъект контроля обобщает результаты мониторинга его выполнения в отчетном документе (докладной записке, рапорте, справке), который представляет в установленном порядке утвердившему план руководителю (лицу, исполняющему его обязанности).

В отчетном документе отражаются:

– вопросы полноты и своевременности выполнения плановых мероприятий, в том числе выявленные недостатки и нарушения, предлагаемые меры по устранению причин и условий, им способствующих;

– выводы о признании плана в целом выполненным либо о невыполнении его мероприятий с предложениями о формах их дальнейшей реализации, если актуальность в них сохраняется;

– предложения о привлечении к ответственности лиц, виновных в невыполнении плановых мероприятий, представлении недостоверной (неполной) информации, допустивших иные нарушения исполнительской дисциплины;

– предлагаемая форма подведения итогов выполнения плана.

Руководитель, утвердивший план (лицо, исполняющее его обязанности), рассматривает представленный субъектом контроля отчетный документ, оценивает его содержание, обоснованность выводов и предложений, выражает свою точку зрения в принятом по нему решении.

При необходимости руководитель, утвердивший план (лицо, исполняющее его обязанности), дает дополнительные поручения по реализации представленных в отчетном документе предложений, а также иных мер управленческого воздействия по итогам выполнения плана.

Руководитель (начальник) органа (подразделения) вправе предусмотреть подведение промежуточных итогов выполнения плана и его отдельных мероприятий, определить порядок их подведения.

Персональную ответственность за выполнение планового мероприятия, достижение ожидаемых результатов и достоверность представляемой субъекту контроля информации несет руководитель органа, организации, подразделения (структурного подразделения), определенного ответственным исполнителем мероприятия. В случаях возможного невыполнения плана в установленные сроки ответственный исполнитель мероприятия обязан незамедлительно доложить в установленном порядке руководителю, утвердившему план (лицу, исполняющему его обязанности).

При необходимости ответственный исполнитель мероприятия информирует руководителя, утвердившего план (лицо, исполняющее его обязанности), о целесообразности принятия дополнительных организационных решений, направленных на реализацию планового мероприятия, либо представляет предложения о его отмене (корректировке).

В течение пятнадцати дней по завершении периода реализации плана ответственный исполнитель мероприятий обязан в установленном порядке представить субъекту контроля письменное мнение о целесообразности, формах и сроках дальнейшей реализации невыполненных им в рамках плана мероприятий. Указанное мнение, в том числе при утрате актуальности мероприятий, по содержанию должно быть аргументированным и конкретным.

Задания для работы на занятии

1. Укажите предъявляемые к руководителю требования, обеспечивающие целостность системы планирования во вверенном ему территориальном органе внутренних дел.

2. Ответьте на вопрос: как определяются приоритеты оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел?

3. Определите роль анализа особенностей оперативной обстановки на обслуживаемой территории при осуществлении контроля за выполнением плана работы территориального органа.

4. Укажите формы и методы контроля руководителем (начальником) выполнения мероприятий плана.

5. Укажите формы и методы контроля руководителем (начальником) хода выполнения мероприятий плана.

6. Укажите элементы отчета о выполнении мероприятий плана.

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения заданий необходимо воспользоваться приказом МВД России № 890, а также актуальной (на момент проведения занятия) Директивой Министра внутренних дел Российской Федерации «О приоритетных направлениях деятельности органов внутренних дел МВД России».

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения задания 4 представляются в письменном и (или) электронном виде. Результатами выполнения данного задания являются индивидуальные оценки слушателей.

Результаты выполнения заданий 1, 2, 3, 5, 6 представляются устно. Результаты выступлений обсуждаются совместно с преподавателем, выявляются проблемные вопросы и ситуации. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую тетрадь.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает данную работу. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить основы организации руководителем (начальником) контроля выполнения мероприятий плана.
2. Составить алгоритм организации контроля выполнения мероприятий плана (задание выполняется письменно).

РАЗДЕЛ 3 ОСОБЕННОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

§ 1. Планирование труда руководителя подразделения органа внутренних дел

Планирование – это процесс, в котором конкретизируются пути и способы достижения целей, решения практических задач в течение установленного периода времени посредством координации. Функция планирования закладывает основы будущей работы, создает ее алгоритм, описывает последовательность отдельных этапов решения практических задач. Результатом осуществления данной функции являются установочные управленческие решения, принимаемые и утверждаемые руководителем органа, организации, подразделения.

Руководитель (начальник) органа, организации, подразделения обеспечивает целостность системы планирования во вверенном ему органе (подразделении), что достигается:

– знанием федеральных законов, актов Президента Российской Федерации, поручений и указаний Президента Российской Федерации, поручений, содержащихся в актах Правительства Российской Федерации и протоколах заседаний Правительства Российской Федерации, поручений Председателя Правительства Российской Федерации, заместителей Председателя Правительства Российской Федерации, решений федеральных органов государственной власти, решений координационных совещаний руководителей правоохранительных органов, государственных программ Российской Федерации, по которым Министерство внутренних дел Российской Федерации является ответственным исполнителем (соисполнителем), федеральных (региональных) целевых программ, национальных и иных планов Российской Федерации по реализации межгосударственных программ борьбы с преступностью, нормативных правовых актов МВД России, решений коллегиальных органов МВД России, поручений руководства Министерства¹⁶;

– знанием штатной конъюнктуры (вакансии, передвижения по службе, обучение сотрудников и т.п.);

– знанием приоритетов оперативно-служебной деятельности и особенностей оперативной обстановки на обслуживаемой территории, обеспечением соответствия утвержденного плана указанным факторам;

– умением рационально выстраивать планомерную работу по решению приоритетных задач, в том числе максимально использовать для консолидации мероприятий планового характера предусмотренные Инструкцией планы¹⁷;

¹⁶ П. 4 гл. I. Общие положения приказа МВД России № 890.

¹⁷ См.: гл. II. Виды планов, подлежащих разработке, приказа МВД России № 890.

– способностью концентрировать в плане мероприятия, ориентированные на конкретные ожидаемые результаты, исключая из практики планирования избыточные, дублирующие и формальные мероприятия¹⁸.

– знанием и применением различных методов трудовой мотивации и системы оценки персонала (поощрения и наказания);

– знанием планов по подготовке кадров, подлежащих направлению на профессиональное обучение; по обучению по образовательным программам основного общего и среднего общего образования, интегрированным с дополнительными общеразвивающими программами, имеющими целью подготовку несовершеннолетних обучающихся к службе в органах внутренних дел Российской Федерации; по обучению по основным профессиональным образовательным программам; образовательным программам среднего профессионального образования – программам подготовки специалистов среднего звена; образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в адъюнктуре; в системе дополнительного профессионального образования; в системе профессиональной служебной и физической подготовки¹⁹;

– знанием специфики служебной деятельности подчиненных сотрудников;

– знанием и применением методов обработки информации с помощью современных технических средств коммуникации и связи.

Указанные знания, умения и способности руководитель (начальник) органа (подразделения) реализует при принятии решений о разработке и утверждении планов.

Организационное обеспечение выполнения плана основано на периодическом рассмотрении руководителем (начальником) органа (подразделения) хода выполнения отдельных мероприятий плана и выработке управленческих решений, направленных на достижение ожидаемых результатов в установленные сроки²⁰.

Рассмотрение хода выполнения мероприятий плана организуется руководителем (начальником) органа (подразделения) в форме, определяемой им самостоятельно исходя из ее целесообразности. При необходимости вопросы выполнения плановых мероприятий могут освещаться в рамках:

¹⁸ П. 28 гл. V. Организационное обеспечение выполнения плана приказа МВД России № 890.

¹⁹ Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 5 мая 2018 г. № 275.

²⁰ П. 29 гл. V. Организационное обеспечение выполнения плана приказа МВД России № 890.

- заслушивания промежуточных и окончательных итогов работы руководителей структурных подразделений и должностных лиц, ответственных за реализацию плановых мероприятий;
- проведения анализа и оценки результатов работы по отдельным направлениям оперативно-служебной деятельности;
- изучения состояния исполнительской дисциплины в органе, организации, подразделении;
- принятия решения о разработке либо об утверждении нового плана²¹.

Для эффективности работы организации большое значение имеет рациональное планирование рабочего времени руководителя. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя – это рациональная организация труда руководителя на основе индивидуально подобранных методик планирования рабочего времени на день, месяц, год, контроль за рациональным использованием этого времени и использование различных техник самомотивации. Для повышения эффективности работы руководителей большое значение имеет выполнение следующих правил:

- периодический анализ использования рабочего времени; его рекомендуется проводить не реже двух раз в год методом фотографии рабочего дня (подробно данный метод будет рассмотрен следующем параграфе);
- ведение дневника, который представляет собой либо специально разработанный в организации дневник, сброшюрованный в книгу с расчетом на календарный год, либо стандартный ежегодник (кроме того, можно воспользоваться автоматизированными сервисами-планировщиками ЛидерТаск, SmartDraw, GoogleКалендарь, TickTick, Timely, Wunderlist, Nirvana и др.);
- предварительное ежедневное планирование рабочего дня с указанием перечня работ, которые необходимо выполнить и приблизительных затрат времени на их выполнение.

Дневник позволяет планировать распределение рабочего времени как на перспективу – на год, так и на неделю, месяц, квартал.

Рекомендуется:

- иметь резерв времени не менее 30 % от длительности рабочего времени;
- ранжирование в распределении рабочего времени – установление приоритетов, т.е. очередности работ в зависимости от их важности, как с точки зрения текущего момента, так и с позиций перспективного развития объекта управления, для этого может использоваться универсальная матрица Эйзенхауэра (Таблица 4);

²¹ П. 30 гл. V. Организационное обеспечение выполнения плана приказа МВД России № 890.

Матрица Эйзенхауэра

		важность	
		да	нет
срочность	да	А) Срочное и важное	С) Срочное, но неважное
	нет	В) Несрочное, но важное	Д) Несрочное и неважное

– делегирование функций в нижестоящие звенья – передача в них всех видов работ, которые могут быть исполнены там с не меньшим успехом;

– своевременная корректировка плана распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации (она должна сопровождаться извещением других должностных лиц, связанных с руководителем совместными работами);

– сведение к минимуму затрат времени на систематически повторяющиеся функции управления – проведение оперативных совещаний, выдачу заданий и т.п.);

– тщательная подготовка собраний и совещаний с обязательным установлением сроков их начала и конца, контролем соблюдения этих сроков;

– тщательная подготовка вопросов, представляемых на вышестоящих уровнях управления (здесь должно предусматриваться и представление вышестоящему руководителю возможных вариантов решений по существу рассматриваемой проблемы);

– ежедневный контроль за исполнением намеченных работ, который производится в конце рабочего дня параллельно с планированием на следующий рабочий день;

– правило «чистой страницы» (оно требует обязательного перенесения на другие дни всего, что не удалось сделать за истекший день).

Содержание работы по планированию и организации рабочего времени во многом совпадает с общим содержанием управленческой деятельности, поэтому руководителю рекомендуется использовать метод тайм-менеджмента (ТМ), сочетающий возможности текущего и перспективного планирования в организации с личным планированием. Основными организующими элементами ТМ являются следующие: учет времени и его оптимизация, планирование дня и организация мотивации. Особенностью применения метода организации рабочего времени ТМ является то, что начинается (и не сводится к этому) он не собственно с планирования, а прежде всего с правильного учета времени: все виды деятельности (особенно повторяющиеся), включая время на отдых, на телефонные звонки,

общение с коллегами и т.п., должны быть изучены все виды деятельности и составлена таблица временных затрат. Далее наступает этап собственно планировочной деятельности, которая может осуществляться с помощью любой (часто используемой или специально подобранной) методики:

1. «АВС» – простой способ планирования: дела записываются в три столбца «самые важные», «важные», «неважные», через некоторое время предлагается их перераспределить и составить новый список (план) на новом листе.

2 «Альпы» – методика планирования отличается от предыдущей требованием обязательного сокращения планируемого рабочего времени до 60 % и резервирования оставшегося времени на непредвиденные временные затраты, а также перераспределения работы путем делегирования полномочий, при этом контроль выполненных (невыполненных) работ остается обязательным требованием.

3. «Матрица Эйзенхауэра» – выше уже представлена схема построения планирования по данной методике, отметим лишь, что данная методика по-прежнему эффективна для краткосрочного планирования (на день) и специалисты по консультированию организаций (руководителей) по вопросам организации помощи по взаимодействию с сотрудниками, коучеры, советуют концентрироваться на важных и несрочных (В) делах, которым в графике рабочего дня должно отдаваться ключевое место.

4. В основе применения методики «Приоритетного планирования» лежит матрица Эйзенхауэра, дополненная работой над ключевыми вопросами, помогающими выстроить список дел (работ, задач) по важности их исполнения, это прежде всего ответы на вопросы «что мешает (препятствия) мне выполнять работу», «что заставляет тратить рабочее время впустую (источники)», «как я предпочитаю работать (условия и предпочтения)».

Кроме того, данная методика предписывает придерживаться строгих правил:

- 1) все работы должны быть записаны в четыре колонки ABCD;
- 2) начинать выполнение работ всегда с А, даже если они конфликтуют с В;
- 3) работы С делегируются, указывается исполнитель с целью последующего контроля;
- 4) работы В выполняются при отсутствии работ А;
- 5) работы D могут быть проигнорированы или могут выполняться в свободное от других работ время.

5. «Швейцарский сыр» – применение методики учитывает индивидуальные психологические возможности человека, например, прокрастинацию (склонность человека к постоянному откладыванию «на потом» срочных и важных дел); суть данной методики заключается в том, что планируемый список дел (работ) предлагается начинать с самых легких для выполнения, причем их не обязательно завершать, можно переходить к другим

видам работ без связи с предыдущими, в результате подводить итоги выполнения работ с учетом дедлайна (крайнего срока (дата и (или) время), к которому должна быть выполнена задача);

6. «Диаграмма Гантта» (ленточная диаграмма), или «Календарный план» – методика планирования именно для руководителей, позволяет визуализировать различные виды работ сотрудников в связке со сроками исполнения в едином виде. При этом с помощью различных цветов выделяются «вехи» – этапы работы плана; Диаграмма выполняется в табличном процессоре Microsoft Excel (Таблица 5).

Таблица 5

Схема построения «Диаграммы Гантта»

Список дел/работ/задач	Даты:		
	12.01.2018	29.02.2018	15.03.2018
1. Подготовка предложений по организации мероприятия «Х»	////////////////////	////////////////////	
1.1. Изучение законодательства	////////////////////		
2. Доработка предложений			////////////////////

В итоге, задания в диаграмме представляются в виде цветных лент (полос), видимым образом представляющих виды работ, предусмотренных для всех сотрудников, которые могут не только определять свои задачи, но видеть их временную зависимость от задач, выполняемых другими сотрудниками. Это способствует и осуществлению контроля со стороны руководителей разных уровней, и самоконтролю сотрудников, а также позволяет эффективно составлять отчеты о проделанной работе и возникающих в связи исполнением (неисполнением) каких-либо видов работ, или направлений деятельности, или проблем (декомпозиция которых может стать основой для формирования более приемлемого плана работы). К недостаткам использования данной методики планирования относятся следующие: невозможность внести в диаграмму изменения без переделывания ее полностью; диаграмма «не показывает» важность работ, а только срочность; не отражает ресурсные затраты. Тем не менее, появившись еще в начале XX века, данная методика, с учетом использования современных компьютерных технологий, применяется успешно и сегодня.

7. «План Франклина» – методика для планирования с учетом долгосрочной перспективы; визуально напоминает пирамиду из шести этажей: первый – жизненные ценности, второй – «глобальная (достойная) цель», третий – «генеральный план» достижения цели, четвертый – долгосрочный

план с указанием конкретных подцелей и сроков по годам (месяцам), пятый – краткосрочный план на несколько недель с указанием сроков с точностью до нескольких дней, шестой – это план на день, с фиксацией временных затрат на выполнение каждого вида работ.

Главное требование организации собственно деятельности по планированию – иметь план в виде документа (на бумажном или электронном носителе).

Актуальность внедрения организации рабочего времени под общим названием тайм-менеджмент на практике обусловлена, прежде всего, увеличением нагрузки на сотрудников и руководителей, что приводит некоторых руководителей к непопулярному решению исправлять ситуацию путем увеличения времени рабочего дня, что фактически лишает и сотрудников, и руководителей времени на отдых и семейную жизнь, а это, в свою очередь, сказывается на неэффективности результатов деятельности (снижается работоспособность сотрудников и руководителей, ухудшается их физическое и психологическое самочувствие, не реализуется самомотивация и т.д.)²².

Практика использования вышеуказанных правил руководителями показала, что они помогают поднять уровень плановости в распределении рабочего времени, четче определить руководителю круг своих функций и функций подчиненных, значительно сократить затраты времени на целый ряд работ, уменьшить напряженность труда руководителя и оптимизировать структуру использования рабочего времени.

Готовность руководителя к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, и если в этой практике есть место индивидуальному планированию, то это будет иметь решающее значение для формирования стиля руководства на основе рационального использования рабочего времени. Введение в практику повседневной деятельности руководителя индивидуального планирования будет способствовать и более точной оценке обстановки в целом, облегчит выделение приоритетных направлений деятельности, поможет принять правильные управленческие решения.

Задания для работы на занятии

I. Составьте индивидуальный план руководителя на один рабочий день.

II. Выполните тестовое задание:

1. *Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя – это:*

²² Тайм-менеджмент. Полный курс: учеб. пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев; под ред. Г.А. Архангельского. М.: Альпина Паблишер, 2012.

1) совокупность специальных приемов, конкретных познавательных операций, характеризующих тот или иной метод сбора, обработки или анализа эмпирической информации;

2) особым образом организованный вид трудовой деятельности руководителя по выполнению функций управления в организации;

3) рациональная организация труда руководителя на основе индивидуально подобранных методик планирования рабочего времени на день, месяц, год, контроль за рациональным использованием этого времени и использование различных техник самомотивации.

2. Ранжирование в распределении рабочего времени – это:

1) делегирование некоторых управленческих функций в нижестоящие звенья;

2) установление приоритетов, т.е. очередности работ в зависимости от их важности и срочности;

3) своевременная корректировка плана распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации.

3. Планирование и организация рабочего времени по методу Тайм-менеджмента основана:

1) на своевременной корректировке плана распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации;

2) учете времени, его оптимизации, планировании дня и организации мотивации;

3) обязательном требовании сокращения планируемого рабочего времени до 60 % и резервировании оставшегося времени на непредвиденные временные затраты, а также перераспределении работы путем делегирования полномочий.

4. Специфика методики деятельности по планированию «Альпы» состоит в следующем:

1) прежде всего необходимо установить приоритеты, т.е. очередность работ в зависимости от их важности и срочности;

2) предлагается начинать с самых легких для выполнения, причем их не обязательно завершать, можно переходить к другим видам работ без связи с предыдущими, в результате подводить итоги выполнения работ с учетом дедлайна;

3) обязательном требовании сокращения планируемого рабочего времени до 60 % и резервировании оставшегося времени на непредвиденные временные затраты, а также перераспределении работы путем делегирования полномочий.

5. Какая из методик деятельности по планированию является универсальной основой (приемом) и в других методиках?

1) матрица Эйзенхауэра;

2) приоритетное планирование;

3) «Альпы».

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения задания I необходимо сформировать макет индивидуального плана руководителя по одной из выбранных методик планирования. Работа происходит в подгруппах по 4 человека.

Для выполнения Задания II не рекомендуется использовать какие-либо источники (задание является проверочным).

Результаты выполнения данных заданий должны быть записаны слушателями в рабочих (несекретных) тетрадях.

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения задания I представляются в письменном и (или) электронном виде. Преподаватель предлагает каждой рабочей подгруппе выступить, изложив результаты работы, которые выносятся на обсуждение всей учебной группой. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую (несекретную) тетрадь.

Результатами выполнения задания II являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по элек-

тронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

I. Ответьте на вопросы:

1. Какие знания, обеспечивающие целостность системы планирования во вверенном органе (подразделении), необходимы руководителю (начальнику) органа, организации, подразделения?

2. В каких формах организуется руководителем (начальником) органа (подразделения) рассмотрение хода выполнения мероприятий плана?

3. Какие правила существуют для повышения эффективности работы руководителей?

4. Какие рекомендации предлагаются руководителям для повышения эффективности их работы?

5. Какие существуют методики планирования рабочего времени? Охарактеризуйте их.

6. Какая связь существует между эффективным индивидуальным планированием рабочего времени руководителя и выполняемыми им основными управленческими функциями?

II. Разработайте индивидуальный план по методу Тайм-менеджмента (в электронном виде).

§ 2. Планирование труда исполнителя (сотрудника органа внутренних дел)

Главным фактором, отличающим планирование труда исполнителя от планирования труда руководителя, является планирование личной работы, которая выступает основой рациональной организации использования рабочего времени исполнителем. Конечно, руководитель, занимая определенный статус в управленческой иерархии, также является исполнителем (и поэтому в этом модуле к нему применимы требования и рекомендации такие же, как и для исполнителя), но специфика его труда заключается, прежде всего, в организации труда подразделения, т.е. он является главным координатором взаимодействующих элементов-исполнителей – организационных звеньев (индивидуальных исполнителей и подразделений). Индивидуальный же исполнитель осуществляет служебную деятельность через выполнение функциональных обязанностей, не будучи, так сказать, обременен выполнением управленческих обязанностей (учет, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, контроль, мотивация – см. § 1 Раздела 1). В связи с этим в реальной трудовой жизни у некоторых сотрудников органов внутренних дел отсутствует стремление

стать руководителем, которое обосновывается именно нежеланием расширять круг служебных обязанностей за счет выполнения «дополнительных» управленческих функций – часто это формулируется как «меня устраивает мое место».

Итак, планирование труда исполнителя – это планирование личной работы через планирование рабочего времени. В настоящее время большинство сотрудников органов внутренних дел имеют уплотненный до предела график работы: рабочий день не нормирован, часто не удается завершить все намеченные дела в рамках рабочего дня, а еще время тратится на планерки, совещания, телефонные звонки, на подготовку контрольно-учетной документации.

Средняя фактическая продолжительность рабочего дня в 2017 г. составила 7,12 часа и была выше, чем в 2016 г. на 0,9 %²³. Аналогичные данные приводит Институт социологии РАН: по мнению ученых, «россияне работают на пределе своих физических возможностей»²⁴. Однако увеличение средней продолжительности рабочего дня не свидетельствует об улучшении использования рабочего времени: скорее всего, речь идет об увеличении среднего нахождения сотрудников на работе, а не об увеличении собственно рабочего времени. Иными словами, категории «рабочее время» и «рабочий день» различаются. Рабочее время характеризуется продолжительностью (измеряется в тех же единицах, что и время вообще, т.е. в часах, днях и т.д.) и эффективностью (экономические и психологические характеристики), а рабочий день – установленный законом определенный вид организации рабочего времени (юридическая характеристика).

Следовательно, планирование рабочего дня находится в прямой связи с планированием рабочего времени: для этого необходимым предпланирующим этапом является анализ рабочего времени, для этого может применяться метод фотографии рабочего дня. Данный метод представляет собой временную регистрацию всех совершенных сотрудником трудовых действий в течение одного рабочего дня: режим труда, время отдыха, вынужденная или произвольная остановка работы и т.д. При осуществлении фотографии рабочего дня вся полученная информация записывается в документ установленной формы (таблица, протокол) и четко регламентируется соответствующими документами, подтвержденными подписями руководителя состава (инициируется применение данного метода исключительно руководителем). Результаты фотографии рабочего дня дают руководителю объективную информацию относительно загруженности персонала (самые затратные виды деятельности, самые длительные промежутки бездействия или простоя работы) и рационального использования ресурсов

²³ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 21.09.2018).

²⁴ Официальный сайт Института социологии РАН. URL: <http://www.isras.ru/year-book.html> (дата обращения: 21.09.2018).

на рабочем месте (определение тех видов деятельности, которые необходимы, но актуально не присутствуют); представителям отдела кадров помогают планировать количество штатных единиц, составлять оптимальные должностные инструкции и должностные регламенты.

Другим методом анализа рабочего времени является хронометраж – метод изучения затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций путем замеров их продолжительности и анализа условий их выполнения. Его главное отличие от метода фотографии рабочего времени заключается в измерении временных затрат на выполнение повторяющихся действий, в результате этого выявляются причины неэффективного использования рабочего времени (невыполнение норм или, наоборот, «пересиживание» на рабочем месте, когда сотрудник говорит, что в течение рабочего дня он не успел выполнить поставленные задачи); формируются рекомендации по оптимизации рабочего времени; принимаются управленческие решения, устанавливающие новые параметры использования рабочего времени (например, сдвигается время на обеденный перерыв, переносятся мероприятия и т.п.); изучаются и внедряются передовые методы труда; совершенствуется организация трудового процесса на рабочем месте²⁵. Другим отличием является более длительный период изучения рабочего времени сотрудника (от одной недели до одного и более месяцев), а также то, что сотрудник может проводить его самостоятельно (как вести хронометраж и куда записывать необходимую информацию для анализа – на бумажном или электронном носителе, для этого может применяться сервис учета рабочего времени Yaware.Online).

Методы фотографии рабочего времени, хронометража преследуют одинаковую цель – оптимизацию рабочего времени сотрудника с точки зрения оценки эффективности его труда.

Этап анализа рабочего времени сменяется этапом собственно планирования рабочего времени сотрудника. Личное (индивидуальное) планирование работы является одним из условий и элементом рациональной (научной) организации труда: позволяет своевременно и наиболее эффективно выполнять текущие и специальные планы органов внутренних дел и их подразделений, обеспечивает самоконтроль и повышает действенность контроля со стороны субъектов управления. Недооценка значения планирования индивидуальной работы сотрудниками органов внутренних дел, а порой и пренебрежение им – явление в органах внутренних дел, к сожалению, довольно распространенное. Целесообразность и возможность личного планирования работы сотрудниками бралось под сомнение, которое обосновывалось динамичностью оперативной обстановки, якобы не позволяющей заранее предвидеть характер предстоящей работы и количество времени, необходимого для ее выполнения. Динамичность оперативной обстановки в действительности является лишь фактором, усложняющим

²⁵ См. подробнее: Заслонов В.Г. Исследование затрат рабочего времени: хронометраж: учебное пособие по практическим занятиям. Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2013.

процесс планирования личной работы, но не исключаящим его возможность и необходимость, напротив, именно частое появление необходимости выполнения новых работ, вызванных изменениями обстановки, обуславливает потребность заблаговременного планирования нужных мероприятий, подлежащих исполнению, определения сроков, времени их реализации, в противном случае содержание рабочего дня (недели, месяца и т.д.) сотрудника будет определяться лишь количеством заявлений, обращений граждан, поручений руководства и другой «текучкой». Отсутствие плана личной работы ведет к «распылению» сил и времени, затрудняет решение главных перспективных задач.

Достижение целей личного планирования работы возможно лишь при соответствии планов личной работы сотрудников определенным требованиям. К их числу относятся реальность, полнота, комплексность планов.

Требование реальности предполагает сбалансированность плана по сложности, трудоемкости запланированных работ и времени, отведенного для их исполнения. При определении перечня работ, подлежащих выполнению в планируемый период, следует правильно рассчитать объективно необходимое время для выполнения этих работ с учетом их сложности, уровня работоспособности сотрудника, имеющихся навыков выполнения подобных работ, регламента рабочего дня и других факторов. Это возможно лишь на основе учета и анализа выполняемых ранее аналогичных работ и затрат времени на их выполнение. Реальность плана обеспечивается, прежде всего, выделением резерва времени в течение планируемого периода, которое может потребоваться для выполнения непредвиденных работ.

Требование полноты предполагает необходимость включения в план всех мероприятий, всех работ, объективно подлежащих выполнению. В противном случае могут оказаться своевременно невыполненными работы, без окончания которых нельзя приступить к исполнению намеченных. Кроме того, выполнение значительного числа «мелких», не включенных в план работ требует в совокупности затрат значительного количества времени, что может поставить под угрозу срыв выполнения работ, включенных в план. Соблюдение требования полноты в этой части обеспечивает и реальность плана личной работы сотрудника.

Требование комплексности предполагает связь мероприятий личного плана работы с мероприятиями планов работы органа (подразделения). Эти мероприятия должны получить конкретизацию и регламентацию по времени выполнения в процессе личного планирования работы сотрудника. Комплексность обеспечивается тщательным изучением текущих и специальных планов и определением вытекающих из них мероприятий, подлежащих выполнению сотрудником в плановый период.

Личное (индивидуальное) планирование предназначено для организации работы сотрудников служб и подразделений на каждый день. Личные планы работы должны предусматривать необходимый резерв времени

для выполнения тех мероприятий, которые заранее предусмотреть невозможно, и содержать собственно мероприятия, выполнение которых в течение рабочего дня обязательно. Личные (индивидуальные) планы работы сотрудников по исполнению служебных обязанностей могут вводиться решением начальника органа внутренних дел. В этом случае руководитель должен указать сотрудникам форму ведения личного плана работы, способ осуществления контроля за исполнением запланированных мероприятий, характер планируемой работы и т.д.

Система планирования оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел формируется в строгом соответствии с законодательством и подзаконными нормативными правовыми актами. Она должна учитывать требования, изложенные в управленческих решениях вышестоящих субъектов управления, конкретизировать их применительно к складывающейся оперативной обстановке, а также основываться на объективной оценке эффективности функционирования служб и подразделений органов внутренних дел.

Содержанием этого вида планирования является определение перечня мероприятий, подлежащих выполнению в плановом периоде, последовательности их осуществления и объективно необходимых затрат времени на их выполнение.

Анализ практики планирования личной работы сотрудниками ОВД позволяет отметить некоторые *типичные недостатки планирования* и определить их основные причины:

Нереальность планов. Личные планы работы часто выполняются лишь на 60-70 %. Помимо объективных причин, подчас препятствующих выполнению намеченных мероприятий, имеются причины субъективного характера.

Во-первых, такое положение объясняется отсутствием знаний об объективно необходимом времени для выполнения тех или иных работ. Планы работы таких сотрудников содержат лишь перечень дел, подлежащих выполнению, без указания времени начала и окончания их выполнения. Сотрудники не анализируют фактические затраты времени на выполнение работ, подобных планируемым, поэтому нечетко представляют возможность выполнения намеченного в течение рабочего дня.

Во-вторых, к нереальности планов приводит то обстоятельство, что некоторые сотрудники при составлении плана не учитывают вероятность появления непредвиденных работ (сообщение о преступлении, поручение начальника и т.п.) и вынужденных перерывов в работе. Следовательно, при разработке плана необходимо выделять соответствующий резерв времени, размер которого зависит от оперативной обстановки, специфики обслуживаемого объекта, времени работы (день, вечер, ночь), вида планируемой работы и пр. При этом надо учитывать, что в определенное время суток или дня недели объем непредвиденной работы увеличивается или, напротив, уменьшается.

Нарушение принципа комплексности приводит к тому, что личные планы работы некоторых сотрудников, составленные на день, неделю или месяц, нередко насыщены мероприятиями «текущего характера», тогда как мероприятия со сроками исполнения планируются преимущественно лишь накануне их истечения, в результате этого мероприятия, вытекающие из этих дел, ввиду их несвоевременного исполнения, переходят в категорию «горящих» и требуют больше сил и времени на их исполнение. Личный план работы по выполнению мероприятий должен быть скоординирован с текущим планом работы подразделения, органа.

Недостатки в определении режима труда. Подробно вопрос об организации рабочего места сотрудника, условий труда и связанных с этим вопросов, в том числе об особенностях режима труда, рассматривается § 3 «Эргономическое планирование рабочих мест сотрудников органов внутренних дел».

Разработка (составление) личного плана должна происходить накануне вечером в несколько этапов: формулируются задачи (перенесенные из плана на месяц или декаду, переходящие из плана предыдущего дня, не решенные к настоящему времени), определяются необходимые на их решение затраты рабочего времени, оставляются «окна» на случай необходимости решить срочные проблемы, планируются 5-10-минутные перерывы после каждого часа работы, выделяются приоритетные задачи (здесь применимы любые методики планирования, в том числе указанные в предыдущем параграфе).

Личный план работы уточняется утром следующего дня совместно с коллегами на совещании у руководителя, при этом учитываются внезапно возникшие новые обстоятельства.

Итак, для достижения эффективности личного плана работы сотрудника целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

- анализ бюджета времени;
- определение содержания планируемых дел;
- определение времени, необходимого для выполнения этих дел;
- сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;
- составление списка основных дел на год;
- составление тематического списка дел на месяц;
- составление плана действий на неделю;
- запись текущих дел и составление рабочего плана на день.

По истечении соответствующего планового периода посредством сравнения «план-факт» определяются результаты периода, которые могут учитываться для корректировки планов на последующий период. Для облегчения работы по планированию и распределению времени целесообразно использовать специальные методики планирования.

Так, для составления ежедневного плана может использоваться метод «Альпы», который включает пять стадий:

- составление заданий;
- оценка длительности выполнения заданий;
- резервирование времени (в соотношении 60:40, план – форс-мажор);
- принятие решений по приоритетам и перепоручению (делегирование полномочий);
- контроль (учет несделанного).

Эффект, получаемый от применения данного метода на практике, состоит:

- в лучшем настрое на предстоящий рабочий день;
- четком представлении задач дня;
- преодолении забывчивости;
- концентрации на наиболее существенном;
- достижении целей дня;
- выделении более важных и менее важных дел;
- принятии решений об установлении приоритетов и о перепоручении;
- уменьшении стрессов и нервного напряжения;
- повышении удовлетворенности и мотивации;
- выигрыше во времени за счет методичной организации труда.

Планирование труда исполнителя – это прежде всего забота руководителя по организации, координации, мотивации и контролю действий сотрудника, субъективно формирующим личный (индивидуальный) план работы. Главным критерием оценки эффективности личного плана исполнителя является достижение целей организации, ведь личное планирование – это не самоцель, а средство в достижении поставленных целей. Многие исполнители вообще не формулируют цели своей деятельности, а руководствуются выработанной за долгие годы службы привычкой выполнять обязанности и поручения «по ситуации». Введение в повседневную служебную практику работы исполнителя ежедневно составляемых личных планов (для подготовки которых, как было указано выше, необходимо формулировать цели деятельности на более длительные временные этапы – месяц, квартал, год) будет способствовать прежде всего оптимизации использования рабочего времени, повышению уровня исполнительской дисциплины, умению работать совместно с другими исполнителями в коллективе.

Задания для работы на занятии

I. Составьте индивидуальный план сотрудника (исполнителя) на один рабочий день.

II. Выполните тестовое задание:

1. *Рабочее время – это:*

1) ежедневная трудовая занятость, продолжительность которой однозначно законодательно не закреплена;

2) время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности (трудовую функцию), а также другие периоды времени (перерыв на прием пищи, командировка и др.), установленные законодательством РФ;

3) временной промежуток, выбранный для учета количества отработанных рабочих часов и соотнесения их с нормами.

2. Рабочий день – это:

1) установленное законодательством или в соответствии с ним необходимое количество часов и минут в день, неделю и другой календарный период, которое работники обязаны трудиться на предприятии или в учреждении;

2) время, которое включает часы, затраченные на выполнение производственных операций, в том числе и для отдыха между сменами и личных потребностей;

3) календарная дата (сутки с 0 до 24 часов), в течение которой определенный промежуток времени является рабочим (ст. 94, 96, 100, 101, 102, 103, 105 ТК РФ).

3. В чем суть метода фотографии рабочего дня:

1) регистрация всех совершенных сотрудником трудовых действий в течение одного рабочего дня: режим труда, время отдыха, вынужденная или произвольная остановка работы и т.д.;

2) изучение затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций путем замеров их продолжительности и анализ условий их выполнения;

3) регистрация и учет количества одноименных затрат рабочего времени в случайно выбранные моменты (в некоторых случаях – через равные промежутки времени).

4. В чем суть метода хронометража рабочего дня:

1) изучение затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций путем замеров их продолжительности и анализ условий их выполнения;

2) регистрация всех совершенных сотрудником трудовых действий в течение одного рабочего дня: режим труда, время отдыха, вынужденная или произвольная остановка работы и т.д.;

3) непрерывное наблюдение за трудовым процессом, операцией или ее частями и фиксация показаний текущего времени либо продолжительности выполнения отдельных элементов операции.

5. Типичными недостатками планирования личной работы сотрудников являются:

1) нереальность планов, нарушение принципа комплексности планов, недостатки в определении режима труда;

- 2) неясное представление о задачах дня, стрессы и нервное напряжение, неудовлетворенность трудом, отсутствие трудовой мотивации;
- 3) бессистемность, неконкретность, необоснованность планов.

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения задания I необходимо сформировать макет индивидуального плана сотрудника (исполнителя) по одной из выбранных методик планирования (предыдущий параграф). Работа происходит в подгруппах по 4 человека или индивидуально.

Для выполнения задания II не рекомендуется использовать какие-либо источники (задание является проверочным).

Результаты выполнения данных заданий должны быть записаны слушателями в рабочих (несекретных) тетрадях.

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения задания I представляются в письменном и (или) электронном виде. Преподаватель предлагает каждой рабочей подгруппе, или для тех, кто выполняет задание индивидуально, выступить, изложив результаты работы, которые выносятся на обсуждение всей учебной группой. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую (несекретную) тетрадь.

Результатами выполнения задания II являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

I. Ответьте на вопросы:

1. В чем заключается главное отличие планирования труда исполнителя от планирования труда руководителя?

2. В чем заключается разница между категориями «рабочее время» и «рабочий день»? Охарактеризуйте понятия.

3. Как осуществляется анализ рабочего времени с помощью метода фотографии рабочего дня?

4. Как осуществляется анализ рабочего времени с помощью метода хронометража?

5. Какие требования предъявляются к личным планам работы сотрудника (исполнителя)?

6. Какие существуют типичные недостатки личного планирования сотрудников (исполнителей)?

II. Составьте список целей деятельности сотрудника (исполнителя) в соответствии с целями деятельности подразделения, в котором Вы проходите службу (в электронном виде), для этого ответьте на вопросы:

– какова основная цель данного периода (день, неделя, месяц)?

– в какой очередности должны быть выполнены основные задачи (мероприятия) данного периода?

– какие подготовительные мероприятия должны предшествовать формированию окончательного личного плана?

§ 3. Эргономическое планирование рабочих мест сотрудников органов внутренних дел

Термин «эргономика» (от греческих слов *ergon* – работа и *nomos* – закон) был принят в Англии в 1949 г., когда группа английских ученых положила начало организации Эргономического Исследовательского Общества. Эргономика – это наука, комплексно изучающая деятельность человека, орудия и средства его деятельности, окружающую среду в процессе их взаимодействия. Это наука о приспособлении рабочих мест, предметов

человеческой деятельности и всей организации процесса для наиболее безопасного и эффективного использования человеком. В широком смысле эргономика – правильный, комфортный для человека порядок окружающих его вещей, удобство и безопасность их использования.

В свою очередь, понятие «безопасность труда» предполагает законодательное и нормативное регулирование процессов трудовой деятельности человека. Государственные требования по охране труда установлены статьей 211 ТК РФ²⁶. В соответствии с этой статьей государственными требованиями по охране труда, отраженными в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации, законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации, устанавливаются правила, процедуры и критерии, направленные на сохранение здоровья и жизни работника в процессе его трудовой деятельности.

Требования по охране труда распространяются на все организации независимо от формы собственности, сферы хозяйственной деятельности и ведомственной подчиненности. Они обязательны для исполнения при осуществлении любых видов деятельности, включая проектирование, строительство (реконструкцию) и эксплуатацию объектов, конструирование машин, механизмов и иного оборудования, разработку технологических процессов, организацию производства и труда.

Необходимо отметить, что «проблемы эргономики и охраны труда объединены и отсутствуют четкие границы разделения требований по эргономике и охране труда. Анализ причин роста травматизма свидетельствует, что развитие научно-технического прогресса и техники опережает разработку психологических мероприятий и предположений по защите человека от опасных и вредных воздействий производственной обстановки»²⁷. В связи с этим необходимо учитывать, что рекомендации эргономики основаны прежде всего на требованиях психологического комфорта для человека, а требования охраны труда – это законодательно и нормативно обоснованные указания для руководителей по организации трудового процесса.

Одним из главных объектов изучения эргономики стали рабочее (офисное) пространство, мебель, оборудование.

Рабочее пространство

Основа рационального планирования рабочего (офисного) пространства – разделение на рабочие зоны, создающие максимально комфортные условия для работы сотрудников как в коллективе, так и самостоятельно. Можно выделить два основных типа построения зоны деятельности рядовых сотрудников: классический офис и открытый офис. Классический (закрытый) офис представляет собой систему изолированных помещений –

²⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // Рос. газ. 2001. 31 дек. № 256.

²⁷ Эргономика: учеб. пособие для вузов / В.В. Адамчук [и др.]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. С. 219.

кабинетов. Как правило, каждый кабинет соответствует выполнению каких-либо функций организации, что обеспечивает максимальную уединенность, четкую пространственную организацию. Такое планирование является наиболее распространенным типом. Открытый, или ландшафтный, офис (*open space*) организуется в достаточно большом помещении, не разделенном капитальными стенами. Основная идея – свободное движение информационных и функциональных потоков. Пространство офиса структурируется, в нем создаются необходимые функциональные зоны, при этом широко используются стационарные и мобильные офисные перегородки. Отсутствие дверей и коридоров существенно экономит площадь кабинета. Такому офису присущи командный дух, отсутствие приватности и высокий темп работы. Но очевидны и некоторые недостатки, к примеру, низкая звуковая и зрительная изоляция рабочих мест. В то же время усиливается чувство принадлежности к коллективу. Поскольку уровень звукоизоляции при таком решении довольно низок, рекомендуется применять звукопоглощающие подвесные потолки.

В настоящее время при планировании рабочей зоны все чаще используется смешанный тип рабочего пространства, при котором рабочие места для персонала находятся в зоне *open space*, а рабочие места руководителей среднего звена вынесены в закрытые зоны. Комбинированный офис развивает дух коллективизма, гарантирует уединенность сотрудников, создает комфортность и ясность пространственной организации. Сегодня это наиболее перспективный вид организации пространства, обеспечивающий изоляцию рабочих мест и одновременно поддерживающий общение внутри коллектива.

Для общения и отдыха сотрудников используются «кофисы» – синтез кафе и офиса, где за чашкой кофе могут обсуждаться рабочие вопросы. В отличие от столовой, он находится вблизи от рабочей зоны, фактически продолжая ее и перенося творческий процесс в более непринужденную обстановку.

Рабочее место

В соответствии со статьей 209 Трудового кодекса РФ «рабочее место – место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя». Прежде всего, рабочее место должно отвечать требованиями безопасности труда. Кроме того, оно должно быть удобным, то есть соответствовать антропометрическим, физиологическим и психологическим требованиям, а также типу работы. Основные принципы эргономичной организации рабочего места – комфорт и минимизация нагрузок. Сидение на стуле вредно для организма (на обычном стуле без вреда для здоровья можно провести не более 15 минут в день), поэтому сиденье, сводящее нагрузки к минимуму, должно быть снабжено подлокотниками и подголовником, снимающими нагрузку с мышц плечевого пояса; упругая спинка анатомической формы уменьшает нагрузку на позвоночник – в ре-

зультате конструкция равномерно поддерживает тело по всей площади его соприкосновения с креслом.

Рабочий стол: специалисты по эргономике утверждают, что оптимальная величина рабочей поверхности должна составлять не менее 3 кв. м., на такой площади можно расположить не только монитор, клавиатуру, компьютерную мышь и многочисленные документы, но и личные вещи сотрудника – семейную фотографию, антистрессовые безделушки и т.п. Высота от пола до столешницы, как правило, должна равняться рекомендованным нормам – 74 см.

Такой рабочий стол необходимо максимально компактно разместить в офисном пространстве, в связи с этим появилось такое понятие, как «рабочая станция»: несколько рабочих столов komponуются друг с другом через двусторонние или ассиметричные столешницы. Рациональное использование пространства возможно при объединении четырех симметричных столов с прямыми углами. При использовании столешницы с углом 120 градусов компактной будет рабочая станция, составленная из трех рабочих столов. При формировании рабочего места имеют значение дополнительные элементы: мобильные тумбы или столы, снабженные колесиками, этажерки для документов с горизонтальным или вертикальным расположением способны изменить конфигурацию используемой поверхности рабочего стола. Важно не загромождать дополнительные элементами стол: лучше воспользоваться навесными полками или тумбочками на колесах, которые помогут организовать рабочее место по принципу «все под рукой» (когда необходимые для ежедневной работы полки, тумбы, шкафы находятся на расстоянии вытянутой руки). Кроме того, современные требования эргономической безопасности определяют новые условия производства – криволинейную форму поверхностей, мягкие закругленные углы – все это психологически благоприятно воздействует на человека, так как необходимо чувствовать себя комфортно, уверенно, безопасно. Специальными исследованиями доказано, что благодаря соблюдению норм эргономики экономится около 30 % рабочего времени и, соответственно, настолько же, увеличивается производительность труда.

Помимо содержания рабочего места, необходимо обращать внимание и на правила его размещения в рабочем пространстве офиса: сотруднику, сидящему за столом спиной к стене, необходимо иметь за спиной пространство не менее 90 см от рабочего стола до стены; рабочие столы, стоящие друг за другом, размещаются на расстоянии не менее 90 см; при размещении отопительных приборов вдоль окна расстояние между ними и рабочим столом должно составлять не менее 55 см (что достаточно и для прохода); при размещении нескольких рабочих мест в небольшом пространстве необходимо расставлять мебель таким образом, чтобы предоставить сотрудникам возможность обзора рабочего пространства и ощущение «закрытой спины», – это требование психологического характера, т.к. люди должны видеть, кто входит в кабинет и подходит к рабочему месту, в

противном случае, они чувствуют дискомфорт, который рано или поздно отразится на работе; при размещении рабочих столов, когда сотрудники расположены лицом друг к другу, необходимо функциональное и визуальное разделение рабочего пространства – для этого между столами устанавливаются настольные перегородки высотой 20-30 см. Важно учитывать высоту расположения окон: при низкой высоте подоконника лучше освещена часть помещения, близкая к окну, при высоком положении подоконника освещенной является дальняя от окна часть, рядом с таким подоконником можно разместить низкие или средние шкафы для документов, высокие шкафы для документов можно расположить в простенках между окнами.

Основные принципы эргономичной организации рабочего места

Основные принципы эргономичной организации рабочего места приведены в ГОСТ Р ИСО 26800-2013 Эргономика. Общие принципы и понятия. К ним относятся:

- человеко-ориентированность (это означает, что все проектируемые компоненты системы, продукции или услуги приводят в соответствие с характеристиками предполагаемых работников, а не проводят отбор и (или) адаптацию людей, чтобы их характеристики соответствовали системе, продукции или услуге);

- целевая совокупность (эргономическое проектирование проводят для определенной целевой совокупности, а не для одного человека или всей совокупности людей. При определении целевой совокупности необходимо избегать дискриминации, например, на основе пола, возраста или наличия инвалидности);

- условия задачи (для установления требований к способностям, навыкам и знаниям людей задачи и связанная с их выполнением деятельность должны быть определены и подробно описаны. Это описание должно включать в себя вводные и результирующие данные задач);

- условия среды (должны быть идентифицированы и описаны физическая, организационная, социальная и правовая среда, в которых предполагается использование системы, продукции, услуги или сооружения);

- оценка на основе критериев (производительность работы человека, здоровье, безопасность, удовлетворенность человека).

В течение одного дня среднестатистический сотрудник проводит в сидячем положении половину, а иногда и больше, рабочего времени. Большинство из сотрудников сидят ненадлежащим образом, то есть без контакта со спинкой, с подогнутыми ногами или без возможности удобно поставить ноги на пол, вследствие этого возникает много проблем со здоровьем (среди самых частых жалоб можно выделить головные боли, проблемы с концентрацией внимания, боли в шее и плечах, в спине и позвоночнике, в копчике, в бедре, в коленях и икроножных мышцах).

Офисное эргономическое кресло должно иметь элементы управления, позволяющие легко регулировать высоту и наклон сиденья, также

иметь регулировку спинки по высоте и углу наклона (важно, чтобы сотрудник мог выполнять эти регулировки, находясь в положении сидя). И именно кресло нужно рассматривать как неотъемлемую часть рабочего места, другие компоненты рабочего места (стол, компьютер) позволяют сбалансировать работу: вместе с офисным креслом они создают условия, при которых положение тела сотрудника будет находиться в сбалансированном состоянии. С учетом эргономики, чтобы сидеть правильно, следует соблюдать некоторые правила:

- ноги должны удобно располагаться на полу, поверхность стопы должна сформировать угол в 90° с голенью (достигается путем регулировки высоты рабочего места);

- спинка кресла должна быть немного отклонена назад, чтобы обеспечить нормальное функционирование внутренних органов;

- чтобы предотвратить онемение ног и давление на поверхность бедра, нужно использовать всю глубину сидения;

- сидеть в одной позе в течение долгого времени нежелательно, поскольку это приводит к лишним нагрузкам на тело, поэтому, сидя за столом, необходимо изменять свое положение, вытягивая ноги настолько часто, насколько это возможно, выгибать спину, качаясь на стуле.

Эти правила реализуются при правильном подборе «эргономичного кресла» – устройства, оборудованного основой с пятью роликами; имеющего спинку, которая гарантирует устойчивую поддержку поясничной секции спины и лопаток; механизм регулирования по определенной высоте (спинку эргономичного кресла можно максимально приспособлять вертикально и горизонтально); подлокотники с регулируемой высотой и промежуточными интервалами, которые необходимы для поддержки локтей, чтобы печатать на клавиатуре; амортизатор, который гарантирует плавное регулирование высоты места (комфортное сидение создается за счет газпатрона (газлифта).

Динамические изменения положения тела возможны и благодаря использованию синхронной системы в эргономичных стульях, которая позволяет отрегулировать угол наклона между спинкой и сиденьем, с возможностью настроить гибкий наклон спинки в зависимости от веса сидящего человека, и отрегулировать высоту места.

Эргономика работы за компьютером

Сейчас большое значение приобрели эргономические правила по использованию компьютера. Они подробно описаны в ГОСТе «Эргономические требования при выполнении офисных работ с использованием видеодисплейных терминалов»²⁸.

Основными повреждающими здоровьем факторами при работе за компьютером являются:

²⁸ ГОСТ Р ИСО 9241-3-2003 «Эргономические требования при выполнении офисных работ с использованием видеодисплейных терминалов (ВДТ)». Часть 3. Требования к визуальному отображению информации.

– длительная гиподинамия (согнутые локти, колени, шея и кисти рук в совокупности с неподдерживаемой поясницей и шеей приводят к нарушению цикла кровообращения, напряжению мышц и, как следствие, это ведет к развитию хронических заболеваний, самые распространенные из которых – остеохондроз позвоночника, синдром поражения канала запястья, заболевания ревматического характера и т.д.);

– дискомфорт в области глаз, жжение, затуманивание зрения, головная боль, боль при движении глаз;

– длительно повторяющиеся однообразные движения, что вызывает психологические проблемы (образование одних устойчивых очагов возбуждения ЦНС с компенсаторным торможением других ее участков);

– световое, электромагнитное и прочие излучения (в основном от монитора);

– долгое пребывание в замкнутом и душном помещении.

В связи с этим необходимо выполнять следующие рекомендации:

– перед тем как приступить к работе, необходимо отрегулировать высоту монитора таким образом, чтобы верхняя часть экрана находилась на уровне глаз или немного ниже, взгляд должен быть направлен немного вниз, в центр экрана, расстояние от глаз до монитора должно составлять в среднем от 50 до 70 см;

– клавиатура должна располагаться на такой высоте, чтобы при работе руки в локтях были согнуты на угол не менее 80-90°, а кисти лежали прямо, параллельно предплечьям (при выборе клавиатуры следует помнить, что человеческий зрительный аппарат гораздо легче воспринимает черные знаки на белом фоне, поиск же белых букв на черных клавишах со временем раздражает хрусталик глаза, поэтому для частого и интенсивного набора больших объемов текстов предпочтительнее будет белая клавиатура (кроме того, нужно помнить, что хорошая клавиатура должна быть как можно более «тихой», так как громкий монотонный стрекот клавиатуры со временем способен вызывать раздражение и нервозность);

– при выборе компьютерной мыши следует помнить основной ее принцип – она должна соответствовать размеру руки и ее состоянию (существуют вертикальные, изогнутой конфигурации, симметричные обтекаемые оптические мыши, используемые как правшами, так и левшами, джойстики и др.);

– существуют гаджеты (устройства и программные приложения) для голосового набора и распознавания речи²⁹.

Работа за компьютером вызывает мышечную и нервную усталость, поэтому необходимо периодически устраивать небольшие перерывы и менять положение тела.

²⁹ Попов А.А. Эргономика пользовательских интерфейсов в информационных системах: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2016. С. 37-47.

Цветовое оформление рабочего пространства

Цветовым решениям интерьеров зачастую уделяется второстепенное внимание, между тем цвет – один из важнейших источников информации, он насыщен символическими и эмоциональными атрибутами и настолько сильно влияет на психическое и физиологическое состояние человека, что игнорировать его значение нельзя: теплые цвета (это цвет с желтым (золотистым) полутоном) действуют возбуждающе, тонизируют, повышают работоспособность; холодная гамма (холодный цвет – с синим полутоном) расширяет пространство, помогает сосредоточенности и решению творческих задач.

Теплые цвета: красный, желтый, оранжевый, коричневый. Холодные цвета: зеленый, голубой, синий, фиолетовый.

Теплые цвета. Красный цвет – стимулирует, способствует активности, уверенности, дружелюбию, но при этом, в больших количествах будет утомлять, провоцировать ярость и гнев у человека, а также снижать работоспособность. Желтый является тонизирующим, физиологически оптимальным и менее утомляемым. Данный цвет стимулирует интеллектуальные способности человека, зрение и нервную систему, помогает преодолеть трудности, принимать различные точки зрения, способствует лучшей самоорганизации и концентрации внимания. Под его воздействием повышается работоспособность. Действие оранжевого цвета схоже с красным, но проявляется в меньшей степени, этот цвет стимулирует, способствует позитивному настроению, и ощущению благополучия. При кратковременном воздействии может положительно влиять на работоспособность человека. Коричневый – это цвет надежности, прочности, практичности и здравого смысла. Своим воздействием помогает успокоиться, сосредоточиться, ощутить почву под ногами, не тратить время и силы зря в процессе достижения поставленной цели.

Холодные цвета. Зеленый цвет наиболее физиологически оптимален, воздействует противоположно красному. Оказывает освежающее и одновременно успокаивающее действие на организм, создает устойчивый подъем работоспособности, наиболее привычен для глаз, не раздражает зрение, не вызывает чрезмерной активности или, напротив, упадка сил. Однако от зеленого цвета снижаются тонус мышц и кровяное давление, но еще в большей степени происходит подобное влияние от голубого цвета. Этот цвет воздействует на физическом уровне, действует успокаивающе на нервную систему. Большие по площади поверхности голубого цвета создают у человека ощущение прохлады, понижают эмоциональное напряжение, ослабляют и замедляют жизненные процессы. Синий цвет обладает свойствами, сходными с голубым, но воздействие на человека при этом гораздо сильнее: под его влиянием возникает склонность к спокойствию, умиротворению, созерцательности и размышлению. Фиолетовый цвет влияет на подсознание, в больших количествах способствует меланхолии, расслабляет психику, вызывая утомление. Относится к наиболее пассивным,

его воздействие приводит к ослаблению, замедлению жизненных процессов, понижению активности, к появлению ощущения угнетенности и беспокойства (даже кратковременное воздействие фиолетового цвета снижает работоспособность).

Нейтральным цветом считается серый, он расслабляет, помогает чувствовать себя спокойно, вызывает ассоциацию с неподвижностью и стабильностью, но некоторые оттенки серого могут вызывать апатию, скуку или угнетать человека. Белый позволяет уравнивать все вокруг, помогает быть в тонусе, стимулирует работу органов зрения и эндокринной системы, но переизбыток его может привести к чувству превосходства или же к ощущению собственной неполноценности. Черный поглощает свет, уравнивает белый, одаривает чувством собственного достоинства и власти, однако может стать симптомом депрессии, тоски, угнетенности и неуверенности.

Влияние отдельного цвета тем сильнее, чем большую по размеру поверхность он занимает, так же чем он ярче и насыщенней. Однако не каждое максимальное воздействие может быть положительным, например, темные насыщенные цвета, как правило, ассоциируются с тяжестью, в связи с чем могут вызывать утомление у человека, а светлые, напротив, будут пробуждать ощущение легкости, способствовать повышению работоспособности. Помимо этого, цвет иллюзорно изменяет окружающее пространство, зрительно увеличивает или уменьшает пропорции и размеры предметов, глубину пространства и перспективу.

В организации пространства помещения цвет является одним из основных факторов комфорта: окраска поверхностей непосредственно влияет на настроение находящихся в нем людей, провоцируя их на определенное поведение, проявление необходимых эмоций. Воздействие различных сочетаний цветов широко используется в общественных пространствах для создания психологических акцентов, обеспечивающих увеличение работоспособности и уменьшение утомляемости человека: если помещение небольшое и в нем слишком много людей, можно расширить его площадь светлыми холодными тонами – серо-голубыми, жемчужными, водно-зелеными, если помещение большое, спокойная гамма пастельных тонов снизит утомление.

Кроме того, следует учитывать и иные тонкости. Чем выше интеллектуальный уровень сотрудников, тем более сложные оттенки они предпочитают. Тяга к спокойным цветам увеличивается с возрастом. Важны и особенности темперамента, например, флегматиков тонизируют акценты красного и оранжевого, холериков успокоит сине-зеленая гамма.

При выборе офисного колорита нельзя руководствоваться личными вкусами и пристрастиями, он способен решить многие проблемы, но при непродуманном использовании может, напротив, создать их³⁰.

³⁰ См. подробнее: Лутфуллина Г.Г., Абдуллин И.Ш. Цвет и дизайн: учеб. пособие. Казань: Казанский национальный исследовательский технологический ун-т, 2014.

Освещение

Еще один важнейший фактор, от которого зависят работоспособность и здоровье человека, – это освещение. Свет регулирует все функции человеческого организма и влияет на психологическое состояние и настроение, обмен веществ, гормональный фон и умственную активность. К сожалению, далеко не всегда в офисе этому фактору уделяется должное внимание.

Самым здоровым светом остается естественный дневной, чтобы его использовать, глубина офисных помещений не должна превышать 6 м.

Оптимальным вариантом искусственного освещения является комбинированная система, сочетающая в себе прямой и рассеянный свет, причем обычным лампам «дневного света» (вредное влияние их мерцания с частотой 50 Гц давно известно) следует предпочесть галогенные, их свет более естественен и гораздо меньше утомляет глаза и нервную систему.

Важно учесть, что свет, как и цвет, – это очень мощный инструмент, влияющий и на психическое, и на физическое состояние людей. Ведь свет имеет еще ряд важных особенностей – к примеру, теплоотдачу, поэтому важно выбрать правильный тип лампы для каждого отдельного случая.

Внедрение эргономических рекомендаций в практику служебной деятельности способствует увеличению производительности и повышению качества труда, обеспечивает необходимые условия работающему, сохраняет его силы, здоровье, работоспособность. Как отечественный, так и зарубежный опыт внедрения эргономических рекомендаций свидетельствует о том, что грамотный учет «человеческого фактора» представляет собой не случайный источник повышения эффективности трудовой деятельности, а постоянный резерв ее увеличения. Ведь очевидно, что чем более сотрудник утомлен, тем хуже он работает, вместе с утомлением приходят и негативные для рабочего процесса симптомы: рассеянное внимание, раздражительность, повышение уровня агрессии – перечисленные факты не могут не сказаться отрицательно не только на работе отдельного сотрудника, но и на работе всего подразделения³¹.

Задания для работы на занятии

I. Спроектируйте рабочее пространство (рабочее место) того помещения, в котором Вы трудитесь.

II. Выполните тестовое задание:

1. Эргономика – это наука:

1) изучающая целесообразную, сознательную деятельность человека, направленную на удовлетворение потребностей индивида и общества;

³¹ См. подробнее: URL: <http://ergonomikapc.ru/category/ergonomika-na-rabote>

2) изучающая деятельность человека, орудия и средства его деятельности, окружающую среду в процессе их взаимодействия с целью обеспечения эффективности, безопасности и комфорта жизнедеятельности человека;

3) изучающая закономерности формирования и проявления психической деятельности человека (процессы и состояния, особенности личности) в процессе труда.

2. Безопасность труда – это:

1) совокупность характерных для трудящегося субъекта навыков, методов, приемов и способов решения задач выполняемой деятельности, обеспечивающая успешное ее выполнение;

2) состояние условий труда, при котором исключено воздействие на работающих опасных и вредных производственных факторов;

3) конкретизация общих морально-этических принципов и понятий применительно к конкретной профессиональной деятельности человека.

3. «Рабочее пространство» в эргономике включает в себя:

1) организацию помещения по открытому, закрытому и комбинированному типу;

2) параметры помещения, физиологические и антропометрические показатели людей, находящихся в этом помещении, а также комплекс других показателей – гигиенических, функциональных, психологических, эстетических;

3) функциональные зоны и зоны совместного пользования (кофисы).

4. Основными принципами эргономичной организации рабочего места являются:

1) пригодность использования, доступность, долговременное применение, обслуживание;

2) безопасность труда, гигиена труда, антропометрия;

3) человеко-ориентированность, целевая совокупность, условия задачи, условия среды оценка на основе критериев.

5. Негативными последствиями при нарушениях конструирования рабочего места являются:

1) вредные для здоровья позы, чрезмерное напряжение тела, скованность, недостаток или избыток освещения, неудобное расположение органов управления или средств отображения информации;

2) болезни спины и позвоночника, сниженные социальные навыки, пониженный эмоциональный тонус, хронические боли;

3) электромагнитные излучения, духота, невозможность длительно концентрировать внимание, ухудшение памяти, стрессы.

Рекомендации по выполнению заданий на занятии

Для выполнения задания I необходимо сформировать проект рабочего пространства (рабочего места) того помещения, в котором Вы трудитесь. Работа происходит в подгруппах по 4 человека или индивидуально.

Для выполнения задания II не рекомендуется использовать какие-либо источники (задание является проверочным).

Результаты выполнения данных заданий должны быть записаны слушателями в рабочих (несекретных) тетрадях.

Требуемые результаты выполнения заданий

Результаты выполнения задания I представляются в письменном и (или) электронном виде. Преподаватель предлагает каждой рабочей подгруппе, или для тех, кто выполняет задание индивидуально, выступить, изложив результаты работы, которые выносятся на обсуждение всей учебной группой. Обобщенные результаты обсуждения записываются каждым слушателем в рабочую (несекретную) тетрадь.

Результатами выполнения задания II являются индивидуальные оценки слушателей.

С учетом результатов выполнения данных заданий слушателем оценка выставляется преподавателем в журнале.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей любых категорий обучения основана на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми:

фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные пособия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде;

информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet);

сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

Слушатели самостоятельно изучают указанные источники на основании рекомендуемого списка литературы в целях подготовки к текущим занятиям, затем к промежуточной аттестации.

Результаты самостоятельной работы слушатель записывает в рабочую (несекретную) тетрадь. Преподаватель периодически проверяет тетрадь и оценивает выполнение данной работы. При необходимости преподаватель приглашает слушателей на текущие консультации.

Задания, предполагающие их выполнение в электронном виде, представляются преподавателю для проверки разными способами – по электронной почте, на флэш-накопителе, сервисом СЭП в сроки, установленные в соответствии с программой обучения определенной категории слушателей.

Задания для самостоятельной работы

I. Ответьте на вопросы:

1. Что изучает эргономика? Какие понятия в ней выработаны? Охарактеризуйте их.
2. Какая связь существует между эргономикой и охраной труда?
3. Какие требования предъявляются к проектированию рабочего места сотрудника (офис)?
4. Какова эргономика работы за компьютером?
5. Как влияет цветовое оформление рабочего пространства на работоспособность и утомляемость сотрудника?
6. Как влияет освещение рабочего пространства на работоспособность и утомляемость сотрудника?

II. Создайте «Рекомендации по снижению негативных факторов для сотрудников, постоянно работающих в помещении» (в электронном виде).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация планирования представляет собой сложный комплекс совместной практической деятельности руководителей и исполнителей. Уровень организации планирования значительно влияет на конечные результаты деятельности, поэтому на всех этапах планирования необходимо применять наиболее совершенные методы, технологию и средства научного обоснования планов предприятия.

Совершенствование процесса планирования представляет собой, по существу, оптимизацию предстоящей служебной деятельности сотрудников (персонала) и руководителей. К важнейшим направлениям повышения качества планирования в современных условиях необходимо отнести, прежде всего, такие, как совершенствование методологии планирования, развитие правовой и нормативной базы организации, рост профессионализма сотрудников (персонала), использование информационных технологий, мотивирование разработчиков и исполнителей планов. При оценке качества составления и выполнения планов наибольшая сложность состоит в выборе объективных нормативных показателей, которые должны стать эталонами, стандартами или критериями для оценки эффективности выполнения текущих планов.

В связи с этим деятельность руководителей по совершенствованию организации планирования в органах внутренних дел должна развиваться и в этом направлении – в выработке системы критериев эффективной служебной деятельности не только в количественных показателях, но и во внедрении в целостную систему критериев качественных показателей. Для этого от современных руководителей подразделений органов внутренних дел требуется повышение уровня управленческой грамотности и, в частности, приобретение компетенций в вопросах организации процесса планирования.

Освоение тем, вопросов и заданий учебно-практического пособия «Организация планирования служебной деятельности в органах внутренних дел Российской Федерации» должно способствовать освоению указанных выше компетенций. Материал учебно-практического пособия содержит необходимые для их приобретения теоретические основы – прежде всего, разъясненные базовые понятия «план», «планирование», «организация планирования», «методы планирования», «средства планирования», «управленческие функции» и т.д., которые поясняются по ходу изложения материала, а также представлены отдельным словарем основных терминов.

Конечно, освоение теоретических положений невозможно без самостоятельных усилий обучаемых, поэтому выполнение заданий, предлагаемых в разделе «Самостоятельная работа слушателей», является необходимым условием обучения. Самостоятельная работа слушателей основана, прежде всего, на индивидуальном ознакомлении с источниками, предоставляемыми фондами библиотек (книги, учебники, журналы, учебные по-

собия, учебно-практические пособия и т.д.) в бумажном виде; информационно-библиотечными центрами (оцифрованные бумажные источники, доступ к сети Internet); сервисами системы информационно-аналитического обеспечения деятельности (ИСОД) МВД России: ведомственный информационно-справочный портал (ВИСП), автоматизированная информационно-поисковая система (АИПС) и др.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

Вертикальные связи – это субординационные, иерархические связи руководства и подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления; эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Горизонтальные связи – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневым; их основное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений организации при решении возникающих между ними проблем.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями (в качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления; к понятию «звено» относят также и руководителей).

Информационно-аналитическая деятельность – это системное получение, анализ и накопление информации с элементами прогнозирования по вопросам, касающимся деятельности организации.

Качество планирования – оценка процесса планирования на основе следующих критериев: совершенствование методологии планирования, развитие правовой и нормативной базы, рост профессионализма персонала, использование информационных технологий, мотивирование разработчиков и исполнителей планов.

Линейные связи – связи подчинения по всему кругу вопросов; это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными.

Методика планирования – состав применяемых методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форма, структура и порядок разработки плана конкретной организации.

Методы планирования – система правил и процедур выполнения различных задач планирования с целью разработки планов и выработки соответствующих управленческих решений; также способы поиска, обоснования и выбора необходимых плановых показателей и результатов.

Организационная структура – совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации; это характеристика организации как «поведенческой» системы (определяемой по поведению людей, входящих в состав конкретной организации и (или) их групп, постоянно вступающих в различные взаимоотношения для решения общих задач).

Организационная структура управления – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организация планирования – процесс выработки управленческого решения на основе обобщения, систематизации и анализа информации, необходимой для разработки плана; сбора согласованных в установленном порядке предложений заинтересованных органов, организаций и подразделений, их структурных подразделений; подготовки и последующего согласования с ними проекта плана; утверждения его руководителем и доведения до заинтересованных органов (подразделений).

Планирование – совершенствование оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел путем достижения эффективного использования сил и средств на основе определения последовательности решения возложенных задач, обеспечения равномерности и ритмичности использования кадровых, финансовых, материально-технических и иных ресурсов.

Планы – соответствующим образом оформленные управленческие решения, предусматривающие комплекс мероприятий, направленный на достижение целей и решение задач в определенный период времени, содержащий сроки исполнения, перечень исполнителей, а также иные положения, конкретизирующие порядок исполнения таких мероприятий.

Предпосылки планирования – прогнозирование и анализ, формирование и поддержание в прогрессивном состоянии нормативной базы, наличие и постоянная корректировка правового обеспечения, стандартизация плановых процедур и документов, автоматизация процесса планирования.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации (ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических элементов и персонала). Схема любой организации показывает состав отделов, групп и других линейных и функциональных единиц.

Технология планирования – регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснования его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия подразделений, функциональных органов и плановых служб в совместной повседневной деятельности.

Функциональные связи – связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

Информационно-аналитическое обеспечение оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел: курс лекций / под общ. ред. А.М. Кононова и Р.А. Софьиной. М.: ДГСК МВД России, 2011.

Кузнецова Л.К., Миронов Е.В. Организация аналитической работы в органах внутренних дел. Барнаул: БЮИ МВД России, 2015.

Маркушин А.Г., Казаков В.В. Основы управления в органах внутренних дел: учеб. пособие. Н.Новгород: Нижегородская акад. МВД России, 2017.

Планирование как важнейшая функция управления в ОВД: учеб. пособие / А.Е. Линкевич [и др.]. Уфа: Уфимский юрид. ин-т, 2017.

Шуклин М.С. Планирование и прогнозирование: учеб. пособие. Екатеринбург: Уральский юрид. ин-т МВД России, 2016.

Дополнительная литература

Агеев В.В., Агеева Е.В. К вопросу о поиске оперативно-розыскной информации в Интернете // Криминалистический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. 2011. № 1. С. 65-70.

Агеева Е.В. Становление и развитие информационно-аналитической работы в оперативно-розыскной деятельности органов внутренних дел // Научный портал МВД России. 2012. № 2. С. 43-49.

Актуальные проблемы организационной культуры правоохранительных органов. Строеие. Управление. Модели: учебник. (Гриф: УМЦ «Проф. учебник»; НИИ образования и науки). М.: Юнити-Дана, 2015.

Алексеенко С.П. Применение информационно-аналитических систем для расследования преступлений // Обеспечение законности и правопорядка в странах СНГ. Воронеж, 2009. Ч. 2. Естественные, технические и социально-гуманитарные науки. С. 37-40.

Анализ, планирование, контроль. Тюмень: ГУВД Тюменской области, 2004.

Барковская Е.Г. Интеграция положений биометрии в деятельность по раскрытию и расследованию преступлений: технические и правовые проблемы // Юристъ – Правоведь, 2010. № 6. С. 10-12.

Билоус Е.Н., Яковец Е.Н. К вопросу о взаимодействии информационно-аналитических подразделений полиции с субъектами частной детективной и охранной деятельности // Информатизация и информационная безопасность правоохранительных органов: XXI Всерос. науч. конф., Москва, 30-31 мая 2012 г. М., 2012. С. 185-191.

Борисов А.Б. Комментарий к закону Российской Федерации от 7 февр. 2011 г. «О полиции» № 3-ФЗ (постатейный): с практ. разъяснениями официальных органов и постат. материалами. М.: Книжный мир, 2011.

Бортожинов В.Д., Дорофеев И.Н., Лазебный Н.А. К вопросу об информационно-аналитическом обеспечении оперативно-розыскной деятельности ОВД по борьбе с распространением контрафактной продукции в сети Интернет // Информатизация и информационная безопасность правоохранительных органов: XXI Всерос. науч. конф., Москва, 30-31 мая 2012 г. М., 2012. С. 183-185.

Булгаков В.Г. Возможности использования информации о динамических признаках человека в раскрытии и расследовании преступлений // Вестник Владимирского юридического института. 2010. № 1. С. 220-227.

Гнездилова Л.И., Леонов А.Е., Стародубцева О.А. Основы планирования: учеб. пособие / под ред. Л.И. Гнездиловой. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2000.

Дубинин А.С. Предпосылки появления аналитической работы в деятельности оперативных подразделений полиции // Преемственность и новации в юридической литературе: материалы науч. конф. адъюнктов и соискателей, Омск, 29 марта 2012 г. Омск, 2012. Вып. 8. С. 160-164.

Информационные технологии в юридической деятельности: учеб. пособие / под ред. В.Д. Элькина. М: Юрайт, 2013.

Кийко А.Ю. Место информационно-аналитической работы в оперативно-розыскной деятельности // Вестник Тюменского института повышения квалификации: сб. науч. статей / гл. ред. В.А. Иголевиц. Тюмень: ТИПК МВД России, 2014. Вып. 1(2). С. 4-8.

Козловский А.Ю. Актуальные вопросы использования оперативно-аналитических подразделений в оперативно-розыскной деятельности таможенных органов РФ // Оперативник (сыщик). 2011. № 1 (26). С. 9-11.

Кудрявцев В.Н. К вопросу о понятии информационного обеспечения ОРД // Оперативник (сыщик). 2007. № 1. С. 26-28.

Луговик В.Ф. Прокурорский надзор за оперативно-розыскной деятельностью: учеб. пособие. Омск, 2014.

Мазитов Р.Р. Использование информационных технологий органами внутренних дел в раскрытии преступлений // Российский следователь. 2009. № 21. С. 30-32.

Мовчан А.В. Некоторые аспекты совершенствования информационно-аналитического обеспечения оперативно-розыскной деятельности // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. 2011. № 2. С. 247-251.

Мунипов В. М., Зинченко В. П. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды: учебник. М.: Логос, 2001.

Новокшанов О. Н. Управление в правоохранительных органах: учеб. пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ДГСК МВД России, 2013.

Основы управления в органах внутренних дел: учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Е.Е. Новичкова, А.К. Дубровин, А.Н. Добров. Иркутск: ФГКОУ ВО ВСИ МВД России, 2017.

Перов С.В., Бушуев А.В. Роль оперативно-справочных учетов в раскрытии преступлений // Оперативно-розыскная работа. 2007. С. 48-52

Попова Н.Ф. Основы управления в правоохранительных органах: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. М.: Изд-во Юрайт, 2016.

Прохорова М.И., Полещук О.В. Некоторые аспекты информационно-справочного обеспечения процесса раскрытия и расследования преступлений // Российский следователь. 2010. № 9. С. 2-4.

Суздалев Б.Н. Некоторые вопросы информационно-аналитического обеспечения оперативных подразделений органов внутренних // Ученые труды российской академии адвокатуры и нотариата: научно-правовой журнал. 2014. № 3(34). С. 114-117.

Сукманов А.О. Использование открытых источников информации в деятельности по раскрытию и расследованию преступлений // Вестник Калининградского юридического института МВД России. 2010. № 2. С. 11-14.

Тарасов Н. Г. Формирование управленческой компетенции сотрудников полиции в процессе профессиональной подготовки: монография / Н.Г. Тарасов, В.А. Морозов, Б.А. Федулов. Барнаул: Барнаульский юрид. ин-т МВД России, 2016.

Федотов В.П. Информационно-аналитическое обеспечение оперативно-розыскной деятельности аппаратов уголовного розыска МВД, ГУВД, УВД по предупреждению и раскрытию убийств: монография. М.: ВНИИ МВД России, 2011.

Ходжич М. В. Цели и задачи стратегического планирования в правоохранительных органах // Деятельность сотрудников органов внутренних дел, осуществляющих охрану общественного порядка и обеспечивающих общественную безопасность: сб. науч. трудов. 2011. С. 9-13.

Хорькин Ю.П., М.В. Силков. Организация планирования деятельности органов внутренних дел: учеб. пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2000.

Шхагапсоев З.Л. Информационно-аналитическое обеспечение раскрытия и расследования преступлений // Судебная экспертиза: научно-практический журнал. 2014. № 1. С. 84-91.

Шхагапсоев З.Л., Шогенов Т.К. Обеспечение безопасности персональных данных в информационных системах МВД России: учеб.-практ. пособие. Краснодар: Краснодарский ун-т МВД России, 2013.

Юзиханова Э.Г. Моделирование криминогенных процессов в субъектах Российской Федерации: монография. Тюмень: Вектор Бук, 2005.

Яковец Е.Н., Авдашкевич Л.А., Тюряева Е.А. Использование информационно-аналитических методов для выявления, раскрытия и расследования коррупционных преступлений // Правовое государство: теория и практика. 2013. № 3. С. 125-131.

Яппаров Р.М. Проблемы информационно-аналитического обеспечения оперативно-разыскной деятельности органов внутренних дел // Вестник Уфимского юридического института МВД России: науч.-практ. журнал. 2013. № 1(59). С. 59-63.

Для заметок

Учебное издание

**Анисина Светлана Сергеевна
Юзиханова Эльвира Гумеровна**

**Организация планирования
в органах внутренних дел Российской Федерации**

Учебно-практическое пособие

Редактирование и корректура: *Е.А. Пыжова*
Дизайн обложки: *Е.К. Булатова*
Тиражирование: *А.И. Кубрина*

Подписано в печать 05.12.2018. Формат 60x84/16
Усл. п. л. 6. Уч.-изд. л. 5
Тираж 100 экз. Заказ № 095

Научно-исследовательский и редакционно-издательский отдел
Тюменского института повышения квалификации
сотрудников МВД России
625049, г. Тюмень, ул. Амурская, 75.

ISBN 978-5-93160-289-9

