

**V.V. ПАХОМОВ**

Національний університет внутрішніх справ

УДК 334.851:[332.02+336.225]

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ І МЕТОДИ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ

Запропонована класифікація форм та уточнені методи контролю правозастосовчої діяльності податкових органів.

Важливим для з'ясування сутності та призначення контролю за діяльністю податкових органів є визначення його форм та методів. Не можна сказати, що питання форм та методів здійснення контролю за діяльністю державних органів, зокрема податкових, залишались поза увагою вчених, про що свідчать публікації О.Ф. Андрійко, Г.В. Атаманчука, В.М. Гарашука, Т.С. Воїнової, П.Т. Гегти, С.В. Калого, М.П. Кучерявенка, Н.Р. Нижник, В.К. Шакури та інших, але не слід стверджувати й того, що вони знайшли своє остаточне вирішення. Дана проблема визначена однією з пріоритетних напрямків фундаментальних і прикладних досліджень навчальних закладів та науково-дослідних установ ДПА України на період 2001-2005 рр.

Контроль за правозастосовчою діяльністю податкових органів здійснюється у певних формах та за допомогою певних методів. Так, етимологія слова "форма" використовується в різноманітних сферах людської діяльності й походить від латинської *forma* і має багато тлумачень. Наведемо декілька з них: 1) зовнішній вид, зовнішній обрис; 2) устрій, структура будь-чого, система організації [1, с.536]. Якщо функції діяльності розкривають основні напрямки цілеспрямованого впливу суб'єктів на об'єкти, то форми діяльності - це шляхи здійснення такого цілеспрямованого впливу, тобто форми діяльності показують, як практично здійснюється діяльність. Форми діяльності визначаються характером відносин у певній сфері життєдіяльності людини, і прямо чи опосередковано обумовлені тими юридичними приписами, за допомогою яких держава регулює діяльність юридичних та фізичних осіб, які у свою чергу вибирають ті форми діяльності, що є найбільш виправданими та ефективними.

Вбачається, що пізнання суті форми контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів має відбуватися через розкриття змісту поняття "форма управлінської діяльності". Так, Г.В. Атаманчук зазначає, що форми управлінської діяльності являють собою зовнішні, постійно і типізовано фіксовані вираження (прояви) практичної активності державних органів щодо формування та реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх життєдіяльності [2, с.171-172]. Як зазначає М.К. Якимчук, "у найзагальнішому вигляді під формою управлінської діяльності належить розуміти той чи інший спосіб зовнішнього вираження (оформлення) змісту цієї діяльності"

[3, с.229-230]. На думку В.А. Козбаненко, форми державного управління - це "вироблені практикою сталі способи фіксації функціональної організації та сукупності оптимальних прийомів і методів, за допомогою яких суб'єктом управління досягаються поставлені цілі" [4, с.414].

Приймаючи до уваги наведені підходи щодо розуміння категорії "форма управління", вважаємо за доцільне зробити такі висновки: по-перше, за допомогою форм управлінської діяльності державні органи реалізують своє соціальне призначення. По-друге, різноманітність організаційно-правових форм державного управління обумовлена широким діапазоном функцій, виконуваних державою та її органами. По-третє, вибір форм управління залежить від типу суспільних відносин, політичної системи, правлячого режиму, характеру, компетенції управляючого органу. По-четверте, форми управлінської діяльності відзначаються самостійністю й універсальністю щодо певних галузей і сфер державного управління. Між ними немає жорсткої залежності та взаємообумовленості. Через це одні й ті ж самі форми успішно застосовуються у різних галузях і сферах державно-організованого суспільства. Це дає змогу виконавчо-розпорядчим органам через застосування усього масиву відомих форм реалізувати свої повноваження як в економіці, так і в адміністративно-політичній діяльності, а також успішно розв'язувати питання внутрішньо-організаційного характеру. По-п'яте, застосування суб'єктом управління тієї чи іншої форми багато в чому визначається його компетенцією, характеристиками об'єкта управління, управлінською метою, прагненням отримати той чи інший конкретний результат.

Суттєве значення для теоретичного визначення та практичного використання державного контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів має класифікація його форм. Вона є не лише теоретичним відбиттям різноманітності та різноплановості контролю, але й потребою практики, проявом функціональної спрямованості державних органів.

Можливість класифікації форм контролю впливає з методологічного тлумачення функції контролю як сукупності складових елементів, що характеризують її з точки зору: а) цільової спрямованості; б) предмета впливу; в) характеру або форми дії; г) результату дії [5, с.439]. Певна річ, слід визнати, що абсолютно вичерпний перелік форм державного контролю за правозастосовчою діяльністю

податкових органів дати надзвичайно складно, та фактично в такій вичерпності немає й потреби. Аналіз існуючої практики поділу контролю на певні форми показав, що якогось єдиного правила не існує. Класифікувати контроль на певні форми можна за різними підставами, керуючись при цьому метою такого виділення, а тому й беручи до уваги різні ознаки за критерій виділення.

Різні форми контролю мають свою специфіку, характерні відмінності, що визначаються у завданнях та способах здійснення контролю. Всі форми державного контролю тісно пов'язані між собою, можуть накладатися, перетинатися, доповнювати один одного, здійснюватися у різному обсязі, з різних позицій та характеру дій. При цьому слід зауважити, що форми контролю можуть збігатися, але в повній мірі вони не замінюють один одного, здійснюються у своїх межах, визначених завданнями даного виду контролю. Так, можна констатувати, що дія того чи іншого виду контролю в одній системі ще не дає підстав для ототожнення цих видів контролю, а тільки підтверджує правомірність виділення та існування різних форм контролю залежно від їх мети.

Більше того, існуючі між різними формами контролю суттєві відмінності при об'єднанні результатів контролю у сукупності дають всебічну характеристику підконтрольного об'єкта, бо відмінності стосуються різних аспектів контрольної діяльності та самого характеру контролю. Водночас слід підкреслити, що всі форми державного контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів базуються на єдиних загальних та спеціальних принципах, про що йшлося вище, зберігають основні риси єдиного родового поняття контролю.

Крім таких форм державного контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів, як зовнішній та внутрішній; загальний та спеціальний, ми пропонуємо ще й такі критерії класифікації його форм, як:

За часом здійснення: постійний та тимчасовий. Це пояснюється тим, що для одних суб'єктів контрольна діяльність є постійною, так як являється одним із функціональних обов'язків (наприклад, керівники зобов'язані здійснювати постійний контроль за поведінкою підлеглих [6, 7]). Тимчасовий здійснюється, як правило, під час інспекторських перевірок.

Залежно від стадії розгляду контрольного питання контроль може бути попереднім, поточним і подальшим. Так, під попереднім розуміється контроль за правильністю та доцільністю підготовки управлінського рішення. Він має попереджувальне значення, оскільки під час його здійснення ставиться мета попередити прийняття підконтрольним органом неправильних і необґрунтованих рішень. Поточний контроль проводиться на етапі реалізації управлінського рішення і не тільки під час відповідної стадії контролю, але й паралельно з іншими стадіями, наприклад, з добором, розстановкою та інструктажем виконавців, забезпеченням діяльності виконавців, організацією взаємодії між виконавцями. Поточний контроль відіграє велику організуючу роль, допомагає виявляти досягнення та прорахунки в процесі реалізації рішення, добиватися його повного та своєчасного виконання. Поточним є, наприклад, періодичний контроль за процесом виконання заходів плану роботи органу чи структурного підрозділу, контроль начальника за виконанням власних рішень, а також наказів, вказівок, планів МВС України та ін. Пода-

льний (пасивний) контроль включає перевірку реалізованих управлінських рішень. За його результатом аналізуються допущені помилки, виявляються їхні причини, а також узагальнюється, поширюється позитивний досвід службової діяльності кращих підрозділів та органів внутрішніх справ.

За сферами, які підлягають контролю, останній може бути: санітарним; фінансовим; господарським; контроль за: службовою, стройовою, фізичною, вогневою та іншими видами професійної підготовки працівників податкових органів. Тобто, це контроль за різними напрямками діяльності податкових органів.

За відкритістю: гласний та негласний. Так, під час гласного контролю об'єкт знає про проведення контрольних заходів. У свою чергу, під час негласної перевірки особа, яка перевіряє, таємно веде спостереження за об'єктом, який перевіряється.

За джерелами контролю: документальний, здійснюваний на підставі аналізу документів, що відображають показники контрольованого об'єкта або діяльності суб'єктів; фактичний, здійснюваний на підставі фактичного аналізу контрольованого об'єкта або діяльності контрольованих суб'єктів (наприклад, обстеження, обмірювання, перерахування, зважування контрольної закупівлі і т.д.).

За правовою кваліфікацією контроль може бути правомірним і неправомірним. Орієнтуючись на загальнотеоретичне визначення правової кваліфікації С.С. Алексєєва [8, с.123], слід наголосити, що ця категорія у даному контексті вказує на те, що юридична оцінка такого факту, як конкретний випадок здійснення контрольної діяльності її суб'єктом щодо певного об'єкта може визначити цю діяльність як правомірну або неправомірну. Результат правової кваліфікації залежить від відповідності чи невідповідності усіх належних ознак контролю вимогам норм як матеріального, так і процесуального права. Порядок оскарження неправомірних дій суб'єкта контролю передбачено, зокрема, ст.55 Конституції України.

За ступенем значущості контроль може бути ординарним (звичайним), актуальним, екстраординарним. Контроль у державному управлінні є обов'язковим і тому звичайним явищем, але іноді у певних сферах життєдіяльності суспільства і держави поступово накопичується "критична маса" проблем, що призводить до актуалізації контролю у цих сферах, здійснення котрого допомагає розв'язанню проблемних питань. Актуальний контроль, згідно зі значенням терміна "актуальний" – це контроль "важливий у даний момент, злободенний, нагрітий" [9, с.33]. Екстраординарний контроль – це крайній ступінь актуального контролю, це контроль винятковий, його спричинюють надзвичайні обставини, кризові явища, несподівані та, часто-густо, трагічні випадки, що мають широкий суспільний резонанс.

За способом реалізації контрольних повноважень: безпосередній і опосередкований. Безпосередній контроль припускає, що суб'єкт контролю самостійно (власноручно) здійснює свої контрольні повноваження. Опосередкований контроль характеризується тим, що він здійснюється від імені і за дорученням суб'єкта контролю.

За кількісним складом суб'єктів контролю контроль може бути одноосібним та колегіальним. Одноосібний контроль здійснюється, наприклад, прокурором у процесі перевірки законності та обґрунтованості постанов слідчих

податкової міліції. Колегіальний контроль – це діяльність декількох уповноважених на те посадових осіб. Як правило, колегіальний контроль здійснюється під час інспектування податкових органів.

За приналежністю контрольних повноважень контроль може бути власним і делегованим. Суб'єкт контролю може здійснювати як власні, так і делеговані йому контрольні повноваження. На відміну від опосередкованого контролю, делегований контроль припускає, що дане контрольне повноваження передається одним суб'єктом контролю іншому, і після цього воно може здійснюватись лише останнім.

За відношенням до контрольної діяльності її суб'єкта можна розрізняти контроль реальний і формальний. При реальному контролі суб'єкт контролю має намір і робить усе необхідне для встановлення дійсної відповідності чи невідповідності об'єкта контрольної діяльності її критеріям. При формальному контролі його суб'єкт свідомо обмежується здійсненням лише тих дій, котрі необхідні для констатації зазвичай позитивного результату.

Наведене вище дозволяє зробити такі висновки: По-перше, в формах контролю реалізуються ті права і обов'язки посадових осіб контролюючих органів, якими вони наділені нормативно-правовими актами. По-друге, форма контрольної діяльності має суворо визначену процедуру, якої посадові особи контролюючих органів повинні дотримуватись при здійсненні своїх функцій. По-третє, форми контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів являють собою єдиний комплекс заходів, що обумовлюються спеціальною предметом контрольної діяльності, єдністю відповідного нормативно-правового забезпечення. По-четверте, приймаючи до уваги точку зору деяких вчених, що форми управління можуть бути поділені на правові і неправові, слід зазначити, що форми контрольної діяльності за правозастосовчою діяльністю податкових органів можуть мати лише правовий характер. Це пов'язано, насамперед, з тим, що досліджувана діяльність прямо зачіпає найважливіші права, свободи та законні інтереси об'єктів контролю. Тому й механізм обмеження цих прав, свобод та законних інтересів повинен бути суто прозорим, а за умов побудови правової держави, прозоро-правовим. У свою чергу, організаційні заходи, дають змогу переконувати тих, хто повинен брати участь у здійсненні контрольних заходів, їх важливості та необхідності дотримання процедури їх проведення. Більш того, організаційний аспект контрольної діяльності сприяє самовираженню суб'єктів контролю, їх ініціативності та нестандартності до вирішення поставлених завдань, що як позитивно відображується на виконанні поставлених перед контролюючим суб'єктом завдань.

Таким чином, форми контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів – це зовнішній вираз повноважень компетентних на здійснення контролюючих функцій органів та їх посадових осіб.

Тепер перейдемо до аналізу методів здійснення контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів. *Метод* (грецьке *methodos* – буквально “шлях до чогось”) у самому загальному значенні – це спосіб досягнення мети, певним чином упорядкована діяльність [10, с.278]. Методи – це способи, шляхи використання передбачених нормативно-правовими актами форм контрольної діяльності. Говорячи про методи досліджуваного різновиду

контролю, ми маємо на увазі те, якими способами, прийомами, засобами реалізуються контрольні повноваження посадових осіб контролюючих органів.

Таким чином, методи державного управління – це: по-перше, способи, прийоми, шляхи досягнення цілей, вирішення завдань та здійснення його функцій і повноважень; по-друге, способи здійснення організуючого впливу у стосунках між суб'єктами та об'єктами управління; по-третє, вони обумовлені характером тих чи інших суспільно-державних відносин і характеризують особливості впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Серед науковців відсутня єдності щодо визначення системи методів контролю за діяльністю податкових органів. Так, А.А. Безуглов до методів контролю відносить: економічні, виховні, владні, організаційні, методи організації і методи діяльності, методи переконання і методи примусу, методи прямого і побічного впливу, правові і не правові, наукові, емпірично-експериментальні та випадкові, регулювання, загальне керівництво, безпосереднє управління, стратегічні і тактичні [10, с.214]. Одні автори до методів контролю відносять: ревізію, економічний аналіз, інвентаризацію, перевірки, обстеження, огляди і рейди [11, с.102]; інші з цього переліку виключають економічний аналіз, інвентаризацію, огляди і рейди, але додають такі прийоми, як спостереження, порівняння, розслідування, експертизу і лабораторний аналіз [12, с.19]; треті, крім того, включають ще експертні перевірки, очне опитування, читання, перевірку і порівняння документів, письмові запити, але виключають ревізію, спостереження, обстеження і розслідування, огляди і рейди, порівняння [13, с.18]; четверті до методів контролю відносять: інвентаризацію, контрольні обмірювання, спостереження, технологічний контроль, експертизу, службове розслідування, експеримент, економічний аналіз, моделювання, групування, статистичні розрахунки, дослідження документів, камеральні перевірки [14, с.14-17].

На нашу думку, в узагальненому вигляді, серед методів контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів слід виділити: економічний аналіз; статистичні розрахунки; економіко-математичні методи дослідження. Так, *економічний аналіз* - це дослідження системи якісних та кількісних параметрів, які характеризують діяльність податкових органів. Проведення економічного аналізу є важливою передумовою прийняття раціональних керівних рішень. Використання прийомів економічного аналізу у контрольній практиці є ефективним засобом для виявлення окремих невідповідностей, що мають місце в обліковій та статистичній інформації. Під час аналізу економічних показників можуть бути виявлені ознаки порушень планової, фінансової, кошторисної та бюджетної дисципліни, встановлені факти нерационального і нецільового використання коштів та інші відхилення. Все це знаходить відображення у так званих економічних невідповідностях.

Найбільш відомим прийомом економічного аналізу є порівняння. Як правило, порівнюють фактичні звітні показники: а) з плановими показниками за цей же період; б) зі звітними показниками за попередній період; в) з аналогічними звітними показниками інших органів.

Особлива наочність аналізу досягається з використанням прийомів *економічної статистики*: розрахунків різних коефіцієнтів, індексів та інших відповідних показників, яких немає безпосередньо в інформації підконтроль-

ного суб'єкта. За допомогою статистичних розрахунків у процесі контролю аналізують ритмічність та динаміка роботи податкових органів.

Широко використовуються останнім часом *математичні методи*, кореляційні та регресивні моделі, обробка рядів динаміки, теорія масового обслуговування, лінійне програмування та інші.

У вузькому розумінні, до методів контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів ми відносимо: інспектування, огляд, ревізію, перевірку та інвентаризація. Так, *інспектування* дозволяє одержати найбільший обсяг інформації про роботу органу, що перевіряють. Під час *оглядів* здійснюється перевірка служб та підрозділів податкових органів за одним або декількома видами діяльності. В Законі України "Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні" від 26.01.1993 р. *ревізія* визначена як метод документального контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, установи, організації, дотриманням законодавства з фінансових питань, достовірністю обліку і звітності, спосіб документального викриття недостач, розтрат, привласнень та крадіжок коштів і матеріальних цінностей, попередження фінансових зловживань [15]. Під час ревізії перевіряється фінансово-господарська діяльність податкових органів. Ревізії можуть бути повні та часткові, фактичні та документальні, а також змішані. Мета ревізії – визначити законність, правильність та доцільність фінансово-господарської діяльності податкового органу. Існують такі види ревізій: косових операцій; безготівкових операцій; витрат по грошовому забезпеченню і заробітній платі; розрахункових операцій; результатів фінансово-господарської діяльності; використання матеріальних цінностей та необоротних активів; стану бухгалтерського обліку і фінансової звітності; стану контрольно-ревізійної роботи; ревізії окремих підрозділів податкових органів (навчальних закладів, будівельних організацій, медичних закладів тощо). *Перевірка* – це обстеження і вивчення окремих ділянок фінансово-господарської діяльності податкових органів та підрозділів. Наслідки перевірки оформляються довідкою або доповідною запискою. *Інвентаризація* – це переоблік матеріальних цінностей, закріплених за податковим органом, у кількісному та номенклатурному вираженні за станом на певне число (за планом) або в зв'язку з прийомом-здачею матеріальних цінностей при заміні матеріально відповідальних осіб.

Наприкінці зробимо такі висновки:

1. Форма контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів – це зовнішній вираз повноважень компетентних на здійснення контролюючих функцій органів та їх посадових осіб.

2. Ми пропонуємо таку класифікацію форм контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів: 1) залежно від організаційного зв'язку між контролюючим суб'єктом і підконтрольним об'єктом: зовнішній і внутрішній контроль; 2) залежно від кола контрольованих видів діяльності: загальний та спеціальний контроль; 3) за часом здійснення: постійний та тимчасовий; 4) залежно від стадій розгляду контрольного питання: попередній, поточний, подальший; 5) за сферами, які підлягають контролю: санітарний, фінансовий, господарський; 6) за відкритістю: гласний та негласний; 7) за джерелами контролю: документальний, фактичний; 8) за правовою кваліфікацією:

правомірний, неправомірний; 8) за ступенем значущості: ординарний (звичайний), актуальний, екстраординарний; 9) за способом реалізації контрольних повноважень: безпосередній і опосередкований; 10) за кількісним складом суб'єктів контролю: одноосібний, колегіальний; 11) за приналежністю контрольних повноважень: власний, делегований; 12) за відношенням до контрольної діяльності її суб'єкта: реальний, формальний; 13) за обсягом охоплення об'єкта дослідженням: загальний або частковий.

3. Методи контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів слід визначити як способи, прийоми, засоби практичного здійснення цілей, завдань, функцій і повноважень контролюючих органів та їх посадових осіб. Зміст досліджуваного різновиду методів управління дає нам відповідь на запитання про те, як, яким чином, найбільш раціонально, економно досягти цілей відповідної контрольної діяльності.

4. До методів контролю за правозастосовчою діяльністю податкових органів ми відносимо: інспектування, огляд, ревізію, перевірку та інвентаризацію.

ЛІТЕРАТУРА

1. Комаров С.А. Общая теория государства и права: Учебник. –М.: Юрайт, 1998. –416 с.
2. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. –М.: Юрист, 1997. –458 с.
3. Якимчук М.К. Проблемы управления в государственных органах: теория і практика. –К.: Ін-т держ. і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2001. –440 с.
4. Государственное управление: Основы теории и организации: Учебник /Под ред. В.А. Козбаненко. –М.: Статут, 2000. –912 с.
5. Виконавча влада і адміністративне право /За заг. ред. В.Б. Авер'янова. –К.: Видавничий Дім "Ін-Юре", 2002. –668 с.
6. Наказ ДПА України "Про недоліки в роботі з кадрами в органах державної податкової служби та заходи щодо її поліпшення" від 7.06.2002 р., № 276.
7. Наказ ДПА України "Про проведення щорічної оцінки працівників державної податкової служби" від 30.09.2002 р., № 462.
8. Алексеев С.С. Право: азбука-теория-философия: Опыт комплексного исследования. –М.: Статут, 1999. –712 с.
9. Словник іншомовних слів /За ред. О.С. Мельничука. –К.: Головна редакція УРЕ, 1977. –775с.
10. Советское строительство: Учебник /Под ред. А.А. Безуглова. –М.: Юрид. лит., 1985. –378 с.
11. Бутынец Ф.Ф. Предмет и объекты контроля. –К.: УСХА, 1976. –108 с.
12. Шлиг А.А. Ревизия и контроль в торговле. –М.: Экономика, 1982. –232 с.
13. Белов Н.Г. Контроль и ревизия. –М.: Статистика, 1981. –183 с.
14. Белуха Н.Т. Теория финансово-хозяйственного контроля: Учебник. –К.: Вища шк., 1990. –279 с.
15. Закон України "Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні" від 26.01.1993 р. // ВВР України. –1993. –№ 13. –Ст.110.

Надійшла до редакції 04.02.2005

ПАХОМОВ В.В. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ

Предложена классификация форм и уточнены методы контроля правоприменительной деятельности налоговых органов.

PAHOMOV V.V. ORGANIZATIONAL-LEGAL FORM AND METHODS CONTROL ACTIVITY OF TAX ORGANS

Classification of forms is offered and a quality monitoring behind activity on application of the law of tax organs are specified.



С.В. ПЕТКОВ

канд. юрид. наук, доц.

Кримський юридичний ін-т Національного ун-ту внутрішніх справ

УДК (477)303.823.3-057.36

ПРОБЛЕМА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Розглянуті складові раціонального використання робочого часу працівників органів внутрішніх справ.

Будь-який вид діяльності нерозривно пов'язаний часом, що вимагає суворого обліку, планування, дбайливої, ощадливої, обгрунтованої витрати. Час, на відміну від інших цінностей, не може бути збережений, законсервований. Попусту розтративши час, людина вже не може його повернути. Ефективний менеджмент знаходиться у прямому зв'язку з раціональним використанням робочого часу кожним працівником апарата управління. Встановлено, що втрати робочого часу в службовців значно вище, ніж у робочих, але вони, як правило, не враховуються, а отже з ними не ведеться необхідна боротьба. Приблизно 40 % свого часу працівники управлінського апарата витрачають непродуктивно. Використовується службовий час і в особистих цілях, а також для проведення громадських і культурно-масових заходів. Праця більшої частини службовців не нормується, завдання видаються, переважно, "під силу" кожному з них, у результаті чого на частку здатних й ініціативних працівників припадає набагато більше роботи, ніж на пасивних, за однакової оплати їх праці.

Особливо важливо навчити цінувати час керівника. Адже від його уміння організувати свій робочий час значною мірою залежить ефективність праці підлеглих. Заощаджувати час – це зовсім не означає квапитися. Навпаки, для менеджера економія часу пов'язана з ретельним обміркуванням управлінських рішень. Поспіх часто призводить до того, що даються вказівки, які ведуть до даремної витрати часу не тільки самими керівниками, але й цілим колективом. Управляти – це значить направляти зусилля підлеглих на досягнення заздалегідь поставленої мети. Однак при неправильній організації роботи керівник

сам перетворюється в керованого, у раба випадку, плину. "Аналітична робота в органах внутрішніх справ – це постійна діяльність (функція процесу управління), яка охоплює своїм змістом широкий комплекс організаційних і методичних прийомів для вивчення і оцінки інформації про стан злочинності та громадського порядку, результатах практичної діяльності органів з виконання поставлених перед ним завдань, а також про умови, в яких ці завдання вирішуються, і забезпечуючи цілеспрямоване управління та оцінку ефективності управляючих впливів" [1, с.13].

Проблему раціонального використання часу в управлінській діяльності органів внутрішніх справ в юридичній та управлінській науці торкалися в своїх працях О.М. Бандурка, О.К. Безсмертний, А.С. Васильєв, М.І. Єропкін, М.І. Іншин, В.М. Плішкін та ряд інших авторів, але і досі в цьому напрямку наукових досліджень існують певні прогалини, і тому воно потребує предметного наукового дослідження, пізнання його сутності і соціально-юридичного характеру.

Американський "Курс для вищого управлінського персоналу" дає наступні рекомендації раціонального використання робочого часу. Виконувати роботу краще й у більш стислий термін – означає працювати більш розумно, а не більш напружено. Насамперед, треба критично вивчити свої трудові навички і виконувати роботу, чітко усвідомити собі наступне. Яка дійсна мета цієї роботи? Кому потрібні результати? Наскільки важлива дана робота? Чи належний я сам робити всю цю роботу? Чи не треба її передати підлеглим? Планувати треба не тільки роботу, що стосується вашого особистого часу, але також і