

чне управління у реальному масштабі часу – пов'язаний, як правило, з вирішенням стратегічних завдань, що виникають несподівано. Таке управління розвивається у тих сферах, де зміни у зовнішньому середовищі відбуваються так часто і так непередбачено, що потребують негайної адекватної реакції та організації, оскільки не залишається часу для перегляду стратегії. Тобто, організація вимушена одночасно паралельно займатися уточненням стратегії та вирішенням стратегічних завдань, що виникли. Якщо перший напрям отримав широке розповсюдження з огляду на його глибоке дослідження, то другий напрям знаходиться на стадії становлення.

Безумовно, дана робота порушує лише деякі питання стратегічного управління, зокрема системи ОВС України. Вважаємо, що попереду подальші ґрунтовні дослідження з цієї проблеми, які сприятимуть належному виконанню органами внутрішніх справ України своєї нової соціальної місії.

**Список літератури:** 1. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. Х., 1998. 2. Кондрашов Б.П. Общественная безопасность и административно-правовые средства ее обеспечения: Монография. М., 1998. 3. Колонтаевский Ф.Е. Организационные основы охраны общественного порядка в современных условиях. Дисс. ... д-ра юрид. наук. М., 1996. 4. Марочкін І.Е. Організація судових та правоохоронних органів: навчальний посібник. Х., 2000. 5. Адміністративне право України: Підручник для юрид. вузів і фак. / Ю.П. Битяк, В.В. Багуцький, В.М. Парашук та ін.; За ред. Ю.П. Битяка. Х., 2000. 6. Бачило І.Л. Функції органів управління. К., 1990. 7. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: Підручник / За ред. Ю.Ф. Кравченка. К., 1999. 8. Петров Г.И. Основы советского социального управления. Л., 1974. 9. Основы управления в ОВД / Под ред. А.П. Коренева. 3-е изд., с изм. и доп. М., 1999. 10. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (теоретичні та практичні аспекти): монографія / За загальною редакцією О.М. Бандурки. Х., 1999. 11. Білоус В.Т. Координація боротьби з економічною злочинністю: Монографія. Ірпінь, 2002. 12. Ануфрієв М.І. Основні напрями кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України (організаційно-правовий аспект): Монографія. Х., 2001. 13. Кравченко Ю.Ф. Актуальні проблеми розвитку міліції України на порозі ХХІ століття // Вісник Університету внутрішніх справ. 1999. № 8. 14. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. 15. Минцберг Г. Стратегический процесс. Спб., 2001.

*Надійшла до редколегії 20.12.04*

*О.Ю. Синявська*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Серед багатьох факторів, які визначають ефективність діяльності органів внутрішніх справ по забезпеченню прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, охороні громадського порядку, безпеки та спокою в країні, реалізації інших функцій, покладених на ОВС, важливими є управління та організація праці. Знання та використання наукових основ управління та організації праці в органах внутрішніх справ є необхідним для успішної діяльності усіх працівників ОВС за сучасних умов.

У будь-якому трудовому процесі можна виділити три елементи – знаряддя праці, предмети праці та робочу силу. А в основі трудового процесу лежить його організація. Вона поєднує живу працю робітників зі знаряддями та предметами праці. Організація праці – це раціональний взаємозв'язок між трьома елементами трудового процесу – знаряддями праці, предметами праці та робочою силою [1, с.177]. На організацію праці впливають різні фактори: предмет праці, якість знарядь праці, умови, в яких здійснюється трудовий процес, кваліфікація виконавців, ступінь регламентації трудових процесів та операцій правовими нормами тощо. Задача організації праці як раз і полягає у найбільш раціональному використанні робочої сили, знарядь і предметів праці, тобто в тому, щоб отримати результат праці з найменшими затратами. Вищою формою організації праці є наукова організація (НОП).

Існують різні визначення наукової організації праці. Наукова організація праці – це процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і техніки, фізіології та гігієни праці [2, с.11], систематичне впровадження досягнень науки і техніки, оптимальне поєднання людей і техніки, забезпечення найбільш ефективного використання матеріальних і трудових ресурсів, забезпечення безперервного зростання продуктивності праці, збереження здоров'я людини [3, с.303]; організація праці, заснована на досягненнях науки, техніки, передового досвіду господарського керівництва, яка забезпечує ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів за оптимальних умов діяльності людини [1, с.178]; комплекс організаційно-технічних, економічних, санітарно-гігієнічних і психофізіологічних заходів, що засновані на досягненнях науки та передовій практиці і забезпечують найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів та неухильне підвищення продуктивності праці при збереженні здоров'я людини [4, с.297]; раціональна організація праці, спрямована на максимальне підвищення ефективності діяльності органів внутрішніх справ при мінімальних затратах праці і при суворому дотриманні матеріального і процесуального законодавства, здійснена з урахуванням рекомендацій науки та узагальнення правового практичного досвіду [5, с.382]. Але всі ці визначення можна звести до одного, узагальненого: наукова організація праці – це процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і техніки, фізіології та гігієни праці.

Значення наукової організації праці полягає не тільки у тому, що вона є важливим фактором зростання продуктивності праці та підвищення її ефективності. Наукова організація праці має не тільки економічне, але й велике психофізіологічне та соціальне значення, оскільки дозволяє створити умови для збереження здоров'я працівників, підтримання високого рівня їхньої працездатності, продовження періоду трудової діяльності працівників, сприяє підвищенню культурно-професійного рівня персоналу, тобто є важливим фактором забезпечення життєдіяльності працівників.

Необхідно відзначити, що питання реалізації заходів щодо наукової організації праці висвітлювалися як у працях вчених у галузі управління органами внутрішніх справ [5, с.377–397; 4, с.295–352; 6, с.91–110 та ін.], так і у

працях інших фахівців [Див., наприклад, 1, с.177–202; 7, с.189–205; 8, с.151–154, 160–170]. Заходи з реалізації трьох основних напрямків наукової організації праці (раціонального використання службового часу, раціоналізації трудових процесів і операцій, покращення умов праці та організації робочих місць) досить докладно викладені у названій вище та іншій літературі з теорії управління, менеджменту, управління персоналом і т. ін., і ми не вважаємо за доцільне переказувати це в даній статті. Відзначимо тільки, що розробка та впровадження рекомендацій з наукової організації праці в органах внутрішніх справ повинні здійснюватися на основі вивчення роботи персоналу ОВС комплексно та одночасно з усіх напрямків НОП, оскільки усі ці три напрямки знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Розробку та впровадження наукової організації праці в органах внутрішніх справ покликані безпосередньо очолювати керівники відповідних органів, апаратів, служб та інших ланок системи ОВС. Як би глибоко не були розроблені науковцями окремі заходи щодо наукової організації праці, без впровадження їх в практичну діяльність вони не принесуть ніякої користі. Отже, впровадження НОП – це практичне використання наукових досліджень та передового досвіду, яке забезпечує досягнення ефекту в управлінні колективом [3, с.305].

Впровадження НОП повинно проходити в чотири етапи:

1) вивчення стану та оцінювання рівня організації праці персоналу (за допомогою методів фотографії та самофотографії робочого дня, анкетного і усного опитування, хронометражу, методу моментальних спостережень тощо [Див., наприклад, 1, с.185–186]);

2) аналіз результатів вивчення та розробка способів впровадження НОП;

3) проектування заходів плану впровадження НОП;

4) впровадження заходів НОП.

В той же час, незважаючи на величезне значення наукової організації праці для покращення ефективності діяльності кожного працівника ОВС і органів внутрішніх справ в цілому, дієвість системи управління впровадженням НОП має багато проблем. В органах внутрішніх справ існують проблеми такого плану: на місцях рішення по впровадженню НОП належним чином не реалізуються, не в повному обсязі виконуються рішення, спрямовані на глибоку розробку питань НОП (це, перш за все, завдання науково-дослідних та навчальних закладів системи МВС). По-перше, необхідне прийняття чітких рішень, що визначають конкретну систему управління впровадженням наукової організації праці на всіх рівнях управління. По-друге, необхідні рішення по виявленню проблем організації праці по їх швидкій розробці та реалізації висновків стосовно до окремих видів роботи. Особливу увагу тут потрібно звернути на створення системи прийняття та здійснення відповідних управлінських рішень та рівні міськрайлінорганів внутрішніх справ.

Міністерство внутрішніх справ повинно мати галузеві плани по впровадженню наукової організації праці, по розробці та реалізації нормативних документів, спрямованих на комплексне удосконалення організації

праці. Недоліки по прийняттю та реалізації управлінських рішень у сфері наукової організації праці на рівні МВС України деяким чином є наслідком того, що питання впровадження НОП сформульовані в Положенні про МВС України нечітко. Наприклад, там говориться, що одним з основних завдань МВС України є «визначення основних напрямків удосконалення роботи органів внутрішніх справ, надання їм організаційно-методичної та практичної допомоги», а також вказується, що МВС України відповідно до покладених на нього завдань «бере участь у формуванні науково-технічної політики у сфері діяльності органів внутрішніх справ, організовує і координує впровадження в практику досягнень науки і передового досвіду» [9, п.п.3,4]. Такі формулювання потребують уточнення, оскільки не націлюють на прийняття конкретних управлінських рішень у сфері наукової організації праці. Великим недоліком ми також вважаємо відсутність у Положенні про МВС України вказівки на те, що Міністерство планує роботу по НОП. Це «звільняє» Міністерство від підготовки галузевих планів НОП, від проведення серйозної роботи по удосконаленню організації праці, глибоких досліджень у цій сфері. На наш погляд, для усунення цього недоліку Положення про МВС України треба доповнити вимогою, що МВС «... відповідно до загальноприйнятих напрямків і завдань НОП планує та здійснює роботу по впровадженню наукової організації праці в органах внутрішніх справ». Це зобов'яже міністерство приймати та реалізовувати управлінські рішення по НОП в повному обсязі.

Значним досягненням є планування впровадження наукової організації праці. Але планування НОП в органах внутрішніх справ потребує удосконалення. Насамперед необхідно чітко відрегулювати систему планів та процеси планування НОП на всіх рівнях управління. В реалізації принципів і положень наукової організації праці повинні брати участь усі підрозділи, служби та працівники органів внутрішніх справ. Без проведення цієї роботи не можна серйозно говорити про удосконалення діяльності, скорочення управлінського персоналу, раціональне використання робочого часу, укріплення службової дисципліни тощо. На наш погляд, планування впровадження НОП у міськрайліноорганах повинно бути організоване таким чином. Повинен бути окремий план впровадження наукової організації праці (у крайньому разі – спеціальний розділ у плані роботи відділу, але такий, що обов'язково охоплює усі напрямки НОП). Її впровадженням повинні займатися і громадські організації. На підставі вивчення стану організації праці у міськрайлінооргані в цілому або на окремих робочих місцях вони можуть готувати пропозиції щодо покращення організації праці, які реалізуються рішенням начальника органу внутрішніх справ.

Управлінські рішення у сфері НОП, які приймаються на рівні міськрайлінооргану, повинні обов'язково охоплювати усі етапи роботи по її впровадженню: аналіз організації праці (з підготовкою до вивчення та отримання відповідних даних); проектування НОП; впровадження НОП. На першому етапі рішення щодо вибору об'єкта вивчення приймає начальник міськрайлінооргану з урахуванням думки представників громадських організацій, керівників структурних підрозділів. Таким об'єктом може бути чер-

говий за планом НОП підрозділ (робоче місце) або інша «гаряча точка», де намічено вивчити організацію праці. Наприклад, об'єктом вивчення може бути відділення, в якому служать молоді працівники, що не мають навичок організації своєї праці, або служба, де часто порушується дисципліна, не дотримуються правил планування робочого часу й т.п. Важливо не тільки правильно обрати об'єкт, але й методи, засоби його вивчення. План вивчення об'єкта, складений з урахуванням особливостей останнього, обов'язково затверджується керівництвом міськрайліноргану. Цей план повинен передбачати отримання достовірних даних про стан організації праці на об'єкті, який вивчається.

На наступному етапі приймається рішення щодо проектування НОП. Воно здійснюється на підставі попереднього аналізу відповідної інформації, тобто після приведення її в систему, визначення рівня організації праці та напрямків проектування НОП. В процесі аналізу необхідно використовувати достатній обсяг даних за усіма параметрами. Рівень організації праці визначається низкою показників. При цьому враховується ступінь розподілу та кооперації праці, вивчається стан організації робочих місць тощо. Крім того, оцінюється раціональність прийомів та методів праці, визначається рівень його механізації. Особлива увага звертається на використання робочого часу. Враховуються також і умови праці, кваліфікація персоналу, рівень дисципліни тощо.

Однак визначення рівня організації праці ще недостатньо для прийняття керівником міськрайліноргану правильного рішення щодо проектування НОП. Даний показник лише констатує фактичний стан організації праці. Але керівникові необхідно прийняти рішення, спрямоване на зміну існуючого її стану. Для цього він повинен володіти відповідними знаннями щодо наукової організації праці, інформацією щодо передових прийомів та методів роботи не тільки в органах внутрішніх справ, але і в інших галузях. Напрямки проектування НОП, затверджені керівником міськрайліноргану, повинні забезпечувати виконання працівниками покладених на них обов'язків у повному обсязі, передбачати створення сприятливих умов праці, застосування передових прийомів та методів роботи, раціональне використання робочого часу, укріплення дисципліни, підвищення кваліфікації та творчої активності персоналу.

На наступному етапі приймається рішення щодо впровадження наукової організації праці. При цьому керівник повинен забезпечити доведення конкретних завдань до виконавців та створити умови, необхідні для здійснення наміченої роботи.

Прийняття ефективних управлінських рішень по впровадженню наукової організації праці неможливо без відповідного нормативного забезпечення. З розвитком теорії та практики наукової організації праці, з урахуванням підвищених вимог до організації праці в органах внутрішніх справ необхідно прийняття нормативного акта, в якому слід чітко визначити відповідно до специфіки діяльності ОВС цілі, завдання, принципи, основні напрямки наукової організації праці, порядок робіт по її вивченню, проектуванню, плануванню та впровадженню. Цей нормативний акт може мати

назву «Про організацію роботи по впровадженню наукової організації праці в органах внутрішніх справ України». У ньому доцільно передбачити такі розділи: «Цілі, завдання, принципи, основні напрямки НОП в органах внутрішніх справ», «Принципові положення по впровадженню раціональних форм розподілу і кооперації праці», «Принципові положення по удосконаленню організації та обслуговування робочих місць», «Принципові положення по нормуванню, матеріальному та моральному стимулюванню праці», «Загальні положення про порядок створення найбільш сприятливих умов праці», «Умови зміцнення службової дисципліни та розвитку трудової активності працівників органів внутрішніх справ», «Принципові положення по удосконаленню трудових процесів і операцій», «Порядок планування НОП», «Порядок впровадження НОП», «Принципові положення по визначенню рівня організації праці» (у міськрайлінівідділі, УМВС – УМВСТ – ГУМВС, службі, тощо), «Порядок проведення дослідної та учбово-методичної роботи» й т. ін. Подібний нормативний акт може мати додатки у вигляді типової посадової інструкції (типового проекту) по організації праці, типового плану впровадження НОП, методичних рекомендацій щодо раціоналізації трудових процесів та операцій, створення найбільш сприятливих умов праці, нормування управлінської праці і т. ін.

Крім вищезазначеного, необхідно, щоб рішення, які приймаються у сфері наукової організації праці, мали загальнообов'язковий характер. Для цього деякі міжгалузеві рекомендації доцільно затверджувати на найбільш високому рівні управління, а ряд положень НОП (наприклад, рекомендації по організації робочих місць) слід довести навіть до рівня державних стандартів. Це допоможе уникнути різного підходу до організації робочих місць, надмірності, що інколи тут зустрічається, що приведе до економії матеріальних коштів та підвищення організаційного ефекту. В органах внутрішніх справ доцільне, на наш погляд, визнання галузевих стандартів по організації робочих місць основних категорій працівників.

Нерідко відсутній також необхідний контроль за прийняттям та організацією виконання управлінських рішень у галузі наукової організації праці. Це призводить до того, що робота по НОП проводиться на недостатньому рівні, або зовсім не проводиться. Для усунення такого недоліку у відомчих та інших нормативних актах директивного характеру слід вказувати на персональну відповідальність керівників органів внутрішніх справ за здійснення заходів по впровадженню НОП.

Вище йшлося про поточне планування наукової організації праці. Однак рішення питань удосконалення умов праці, організації робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу потребує тривалого часу. Тому ці питання повинні охоплюватися перспективним плануванням. У міськрайліноргангах внутрішніх справ такі плани з наукової організації праці доцільно складати та затверджувати на п'ять років. Їх структура повинна бути аналогічною поточним планам.

Наприкінці зазначимо, що наукова організація праці в органах внутрішніх справ потребує подальших глибоких планових наукових досліджень, комплексного і одночасного, по всіх напрямках, впровадження рекоменда-

цій НОП, що неодмінно позитивно позначиться як на ефективності діяльності органів внутрішніх справ в цілому, так і на життєдіяльності їх персоналу.

**Список літератури:** 1. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. К., 1994. 2. Бандурка О.М., Соболев В.О. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ: Підручник. Х., 2000. 3. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. М., 2001. 4. Основы управления в органах внутренних дел. Учебник. Под. ред. заслуженного деятеля науки Российской Федерации д.ю.н., проф. А.П.Коренева. Издание 4-е. М., 2001. 5. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: Підручник. Х., 1998. 6. Четвериков В.С., Четвериков В.В. Основы управления в органах внутренних дел: Учебное пособие. М., 1997. 7. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: Навч. посібник. К., 1993. 8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К., 2003. 9. Положення про МВС України: Затверджене Указом Президента України від 17 жовтня 2000 року №1138/2000 //Іменем закону. 2000. №51. 15 грудня.

*Надійшла до редколегії 26.01.05*

*С.В. Петков*

### **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Без добре налагодженої інформації ніяке управління неможливе. Інформація служить цілям планування, виробленню правильних рішень, організації контролю, оцінки діяльності підлеглих органів та осіб. Потoki інформації йдуть різними напрямками: від вищого органу до нижчого, від однієї структурної ланки органу управління до іншої, від керівника до виконавця і т.ін. Потoki інформації залежать від правильного розмежування компетенції між органами і посадовими особами, від установлення чітких зв'язків у підпорядкуванні, узгодженні й координації, від точного визначення обсягу відомостей, необхідних для правильної організації управління.

Проблему інформаційного забезпечення управління в органах внутрішніх справ тою чи іншою мірою розглядали І.В. Арістова, 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 це питання залишається вкрай актуальним для ОВС, і тому воно потребує подальшого наукового дослідження, пізнання його сутності і соціально-юридичного характеру.

Вперше в світі автоматизована поліцейська інформаційна система з'явилась у США в 1953 р. у Іллінойсі. Вона призначалася для прискорення розшуку викрадених автомашин. У 60-ті рр. американська поліція стрімко поширює використання електронно-обчислювальної техніки – в країні на той час вже існувало понад ста автоматизованих інформаційних систем, що вирішували ряд завдань в інтересах декількох служб. У подальшому кількість вирішуваних завдань і програм з використанням ЕОМ постійно зростала, і наразі в США існує понад 850 програм, які спеціально розроблені для поліції, починаючи від складання бюджету установи або ведення особових справ працівників до аналізу судових доказів по конкретній кримінальній справі. Із них найбільш важливими є наступні: ведення звітності про