

Учреждение образования  
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

Кафедра управления органами внутренних дел  
факультета повышения квалификации и  
переподготовки руководящих кадров

УТВЕРЖДАЮ

Начальник кафедры управления  
органами внутренних дел  
факультета повышения квалификации и  
переподготовки руководящих кадров  
полковник милиции

И.В.Козелецкий

30.08.2024

Регистрационный № 2/35-9

**Методические рекомендации**  
по изучению учебной дисциплины  
«Государственное управление ОВД»  
Модуль «Управление органами внутренних дел»

для специальности:

7-06-0414-02 «Государственное управление и право»

Профилизация: Государственное управление в сфере правоохранительной  
деятельности

Заочная форма получения высшего образования

Минск 2024

**РАЗРАБОТЧИКИ (АВТОРЫ):**

А.В.Бекешенко, профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук;

В.В.Коляго, заместитель начальника кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук, доцент, полковник милиции.

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Ю.Л.Сиваков, профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук, доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНЫ К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров (протокол № 2 от 30.08.2024 г.).

Учебная дисциплина «Государственное управление ОВД» является учебной дисциплиной компонента учреждения высшего образования и относится к учебным дисциплинам модуля «Управление органами внутренних дел», формирующей базовый уровень подготовки магистров по специальности 7-06-0414-02 «Государственное управление и право».

Цель преподавания учебной дисциплины – получение обучающимися научно-теоретических знаний для решения теоретических и практических задач в сфере государственного управления органами внутренних дел; овладение системной и ситуационной методологией реализации основных функций управления органами внутренних дел.

Задачи преподавания и изучения учебной дисциплины «Государственное управление ОВД» состоят в:

изучении основных теорий и концепций государственного управления в сфере внутренних дел;

изучении принципов организации и построения системы органов внутренних дел;

освоении основных методологических подходов и принципов управления органами внутренних дел;

изучении основных связующих процессов и коммуникаций в государственном управлении органами внутренних дел;

рассмотрении содержания и порядка реализации основных функций управления в деятельности органов внутренних дел;

овладении обучающимися умениями выявления и анализа проблем в государственном управлении органами внутренних дел, определения способов их разрешения.

В результате изучения дисциплины «Государственное управление ОВД» обучающиеся должны знать:

методологию государственного управления органами внутренних дел;

основные научно-теоретические подходы к содержанию и порядку реализации функций управления в деятельности органов внутренних дел;

особенности и содержание форм и методов государственного управления органами внутренних дел;

направления совершенствования государственно-управленческой деятельности в сфере внутренних дел.

*уметь:*

владеть понятийным аппаратом теории государственного управления применительно к сфере внутренних дел;

анализировать действующие нормативные правовые акты, регламентирующие порядок государственного управления в сфере органов внутренних дел, выявлять проблемы в области его совершенствования.

На изучение учебной дисциплины «Государственное управление ОВД» в соответствии с учебным планом по специальности 7-06-0414-02 «Государственное управление и право» предусмотрено 122 часа, в том числе:

На изучение учебной дисциплины «Государственное управление ОВД» в соответствии с учебным планом по специальности 7-06-0414-02 «Государственное управление и право» предусмотрено 122 часа, в том числе:

*Заочная форма получения высшего образования.*

Срок получения высшего образования 1,5 года – общее количество часов 122, аудиторных часов – 24, из которых 10 часов – лекции, 14 часов – семинарские занятия.

Распределение общего и аудиторного времени по семестрам и видам занятий составляет:

2 семестр – общее количество часов – 52, количество аудиторных часов – 10, из которых 4 часа – лекции, 6 часов – семинарские занятия;

3 семестр – общее количество часов – 70, количество аудиторных часов – 14, из которых 6 часов – лекции, 8 часов – семинарские занятия;

Форма текущей аттестации по учебной дисциплине: устный опрос по темам 1-3 во втором семестре, по темам 4-7 в третьем семестре.

Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине: экзамен в третьем семестре, количество зачетных единиц – 3.

Методические рекомендации предназначены для использования в качестве вспомогательного материала. Основными источниками получения информации являются учебники и нормативные правовые акты, указанные в списке литературы, в том числе к каждой теме. Большую роль в изучении дисциплины обучающимися заочной формы обучения играют лекционные занятия во время сессии и самостоятельная подготовка в межсессионный период.

**Лекция** – основная форма устного систематического и последовательного изложения учебного материала. Цель лекции – изложение наиболее важных положений изучаемой дисциплины. Основные задачи лекций: ознакомление магистрантов со структурой изучаемой дисциплины и раскрытие междисциплинарных связей, краткое изложение комплекса основных научных категорий, терминов и понятий данной дисциплины, краткое изложение наиболее принципиальных базовых положений, раскрытие особенно сложных для понимания вопросов, освещение дискуссионных проблем, определение перспектив и актуальных направлений дальнейшего развития научного знания в изучаемой области общественной жизни. Активная работа обучающихся на лекциях – одно из решающих условий их качественного обучения. Активное слушание лекций должно приобрести характер поиска ответов на поставленные преподавателем вопросы. Правильно их понять можно лишь при условии предельной мобилизации внимания к излагаемому материалу, последовательного усвоения материала, умения записывать основные положения, категории, обобщения, выводы, собственные мысли, замечания, вопросы, стремясь вести подробный конспект. После лекции, в целях закрепления и углубления знаний, обучающиеся должны самостоятельно, с помощью предлагаемой в методических рекомендациях литературы, углубить знания по изучаемой теме.

Важное место в успешном овладении предметом отводится **семинарским занятиям**. Основная цель семинара – проверка, углубление и закрепление теоретических знаний обучающихся, полученных ими на лекции и в процессе самостоятельной работы. Одной из центральных задач семинара является развитие творческой активности и самостоятельности мышления обучающихся, ведения научной полемики. При подготовке к семинарским занятиям обучающийся должен глубоко изучить рекомендуемую по данной теме литературу, соответствующий нормативный материал и подготовить план ответа на каждый вопрос, вынесенный для обсуждения на семинаре.

Учебным планом предусмотрены также самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся с учебным материалом (учебниками, учебными пособиями, методическими указаниями, специальной литературой, нормативными правовыми актами) и подготовка к семинарским занятиям.

Главной задачей самостоятельной работы обучающихся является развитие умения приобретать научные знания путем личных поисков, формирование активного интереса и стремления к творческому, самостоятельному подходу в учебной и практической работе.

Самостоятельная работа обучающихся складывается из изучения учебной литературы (основной, специальной и дополнительной), нормативного материала.

При самостоятельном изучении рекомендованных тем много времени у обучающихся займет работа с нормативными правовыми актами. Их изучение нужно начинать с общих сведений: кто издал акт, когда, официальный источник опубликования, цель издания, основное содержание. Усвоение нормативных правовых актов есть по существу уяснение их содержания и юридической силы.

К основной литературе относится тот минимум источников, который необходим для формирования понятийного аппарата учебной дисциплины, полного и твердого освоения учебного материала. Дополнительная литература рекомендуется для более углубленного изучения программного материала, расширения кругозора обучающихся, написания научных работ.

В ходе самостоятельного изучения научной литературы, нормативных правовых актов и иных источников важно составлять рабочие записи прочитанного. Такие записи удлиняют процесс проработки изучения материала, но способствуют его лучшему осмыслению, усвоению. Следует составить краткий план изучаемых работ, в сложных случаях желательно сделать развернутый план (коротко раскрыть содержание вопросов); полезно делать выписки, конспект, который представляет собой краткое изложение своими словами содержания работы.

Обучающиеся подготавливают соответствующие вопросы по указанным в учебной программе темам на основе усвоения лекционного материала, рекомендаций преподавателя и проработки нормативных правовых актов, учебной и научной литературы. Проверка степени усвоения обучающимися необходимого материала осуществляется на семинарском (практическом)

занятия по теме посредством устного опроса и индивидуального собеседования.

В настоящих методических рекомендациях указаны темы лекционных и семинарских занятий, время, отведенное на их изучение; рекомендована основная и дополнительная литература, нормативные правовые акты.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Система государственного управления органами внутренних дел**

*Лекция – 2 часа*

*Семинарское занятие – 2 часа*

**Лекция – 2 часа**

Цель лекции: формирование знаний о системе государственного управления органами внутренних дел.

**Учебные вопросы для рассмотрения на лекции:**

1. Понятие и содержание внутренних дел как отрасли государственного управления.
2. Органы внутренних дел как объект государственного управления.
3. Субъекты государственного управления органами внутренних дел: их виды и компетенция.

**Семинарское занятие – 2 часа**

Цель семинарского занятия: закрепление, углубление и систематизация знаний о нормативно-правовых основах государственного управления органами внутренних дел, целях, задачах и функция, структуре и системе управления органов внутренних дел.

**Учебные вопросы для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Нормативно-правовые основы государственного управления органами внутренних дел.
2. Цель, задачи и функции органов внутренних дел. Структура органов внутренних дел.
3. Система управления органами внутренних дел.

**Задания и методические указания обучающимся**

### **НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

Под внутренними делами Республики Беларусь понимается социально-политическая сфера общественной жизни, содержание которой составляют общественные отношения, складывающиеся по поводу охраны правопорядка с целью защиты прав и свобод личности, общества и государства от противоправных посягательств в границах компетенции системы Министерства внутренних дел.

*Содержание* управления внутренними делами составляет деятельность по реализации целей, задач и функций управления осуществляемая в установленных формах и соответствующими методами.

*Цель* управления внутренними делами – обеспечение правопорядка в стране и законности, охрана прав, свобод и законных интересов граждан и организаций.

Управление – элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Социальное управление - такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие.

Типовой контур управления для объектов различной природы выглядит следующим образом (рис. 1).

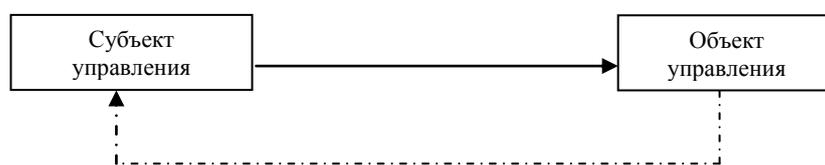


Рис. 1. Типовой контур управления

Согласно схеме объект управления - это то, на что направлено управляющее воздействие; субъект управления - это тот, кто оказывает воздействие на объект управления; сплошная линия, соединяющая субъект и объект управления, - это взаимосвязь между ними, указывающая на подчиненность объекта субъекту управления; пунктирная линия, соединяющая объект и субъект управления, - это обратная связь, представляющая поток информации о характере изменений объекта под влиянием управляющих воздействий субъекта.

Исходя из представленной выше кибернетической схемы управления понятие управление – это специальная интеллектуальная деятельность людей, осуществляемая для перевода «объекта-системы» из исходного (начального) состояния и желаемое (запланированное).

В наиболее общем виде система субъектов управления внутренними делами включает в себя:

общесоциальные субъекты управления, действующие в масштабах всего общества (Президент Республики Беларусь, Национальное собрание Республики Беларусь);

органы республиканского управления общей компетенции (Совет Министров Республики Беларусь);

государственные органы, осуществляющие интегрированное руководство на определенной территории (органы местного управления и самоуправления);

органы, осуществляющие координационные либо контрольно-надзорные функции в сфере деятельности органов внутренних дел (Совет Безопасности Республики Беларусь, органы прокуратуры, органы аппарата Президента Республики Беларусь и др.).

Органы внутренних дел, являясь составной частью государственных органов, представляют собой:

часть государственного аппарата, действующего по поручению и в интересах государства;

организационную ячейку людей, объединенных общей целью, непосредственно осуществляющую государственную власть в обществе;

коллектив людей, деятельность которого определяется правовыми нормами и реализуется в строго установленном порядке (имеется своя структура и определенный нормативными правовыми актами порядок образования);

организацию, решающую определенными методами задачи и функции государства;

организацию, проводящую свою работу в пределах государственно-властных полномочий, предоставленных ей государством, и обладающую определенной, закрепленной за ней компетенцией, соответствующей ее целям и задачам.

Если вести речь о компетенции Министерства внутренних дел как основного субъекта системы управления органами внутренних дел, то с учетом направленности ее можно классифицировать следующим образом:

компетенция по руководству порученной отраслью;

компетенция по взаимоотношениям с неподчиненными субъектами, т.е. реализуемая в отношении с непосредственно неподчиненными органами и организациями, а также гражданами.

Руководство порученной отраслью Министерство внутренних дел осуществляет в двух основных формах:

централизованное руководство;

непосредственное оперативное управление.

### **Изучить литературу:<sup>1</sup>**

#### **Основная:**

1. Управление органами внутренних дел / О. В. Гиммельрейх [и др.] ; под общей редакцией И. В. Козелецкого ; Учреждение образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2023. – 259 с.

2. Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 17 июля 2007 г., № 263-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

#### **Дополнительная литература:**

1. Государственное управление ОВД [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине

---

<sup>1</sup>Нормативные правовые и локальные акты используются в действующей редакции на момент изучения учебной дисциплины.

«Государственное управление ОВД» для специальности 7-06-0414-02 Государственное управление и право ; регистрационное свидетельство № 1141504614 от 02 февраля 2015 (с изм. от 20.11.2020 г.) / А. В. Бекещенко, А. П. Никифоронок // Локальная сеть учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» : атк «Электронная Академия». – Минск, 2024.

2. Маркушин, А. Г. Основы управления в органах внутренних дел : учебник для СПО / А. Г. Маркушин, В. В. Казаков. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – (С. 12–17).

3. Новокшанов, О. Н. Управление в правоохранительных органах : учеб. пособие / О. Н. Новокшанов. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. – (С. 15–27).

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Структура и содержание действующей нормативной модели управления ОВД.

2. Основные направления деятельности, задачи, функции и структура Министерства внутренних дел.

3. Направления и формы взаимодействия Министерства внутренних дел Республики Беларусь с республиканскими органами государственного управления, органами местного управления и самоуправления.

**Тема 2. Методология управления органами внутренних дел**

*Лекция – 2 часа*

*Семинарское занятие – 2 часа*

**Лекция**

Цель лекции: формирование знаний о базовых понятиях научной методологии управления, основных методологических подходах к управлению ОВД.

**Учебные вопросы для рассмотрения на лекции:**

1. Основные методологические подходы к управлению органами внутренних дел.

2. Системный и ситуационный подходы в управлении органами внутренних дел.

3. Принципы и методы управления органами внутренних дел.

**Семинарское занятие – 2 часа**

Цель семинарского занятия: формирование знаний о концептуальных моделях, основных принципах и методах управления ОВД.

### **Учебные вопросы для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Концептуальные модели управления органами внутренних дел.
2. Принципы управления органами внутренних дел: нормативно-правовые и доктринальные основы.
3. Методы управления в органах внутренних дел.

### **Задания и методические указания обучающимся**

#### **НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

Законодательством Республики Беларусь нормативно определена система основополагающих принципов деятельности органов внутренних дел. В частности, статьей 4 Закона Республики Беларусь «Об органах внутренних дел» закреплены следующие принципы:

законности;  
уважения и соблюдения прав, свобод и законных интересов граждан;  
гуманизма;  
единства системы органов внутренних дел и централизации управления ими;

сочетания гласных и негласных методов и средств деятельности;  
независимости от деятельности политических партий и других общественных объединений.

Г. Эмерсон в книге «Двенадцать принципов производительности» впервые системно сформулировал принципы рационального управления:

1) *Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.* Только абсолютно определенные и отчетливо понятные для работника цели и задачи позволяют ему получить именно тот результат своей трудовой деятельности, который направлен на достижение данных целей и решение указанных задач.

2) *Здравый смысл.* Сам Г. Эмерсон комментировал данный принцип как мужество посмотреть правде в глаза: если есть трудности в деятельности организации, значит необходимо найти причины этих трудностей, и не скрывая их, смело и решительно их устранить.

3) *Компетентная консультация.* Необходимо привлекать к постоянному совершенствованию системы управления специалистов в этой области социологов, психологов, юристов и др.

4) *Дисциплина.* Каждый работник, включая и руководителей, и подчиненных, должен знать за что он отвечает, и, соответственно, за что он будет поощрен либо наказан.

5) *Справедливое отношение к персоналу.* В основе этого принципа по мнению Г. Эмерсона должна лежать идея «лучше работаешь — лучше живешь».

6) *Обратная связь.* Постоянное получение информации о результатах реализации управленческих решений.

7) *Порядок и планирование работы.* Необходимо планировать все этапы соответствующей трудовой деятельности с учетом конкретных результатов,

сроков, форм, методов их получения, ответственных исполнителей и ресурсов, необходимых для реализации плана.

8) *Нормы и расписания.* Г. Эмерсон считал, что высокие результаты в труде связаны не с повышением, а с сокращением усилий. Это возможно за счет недопущения неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии.

9) *Нормализация условий.* Смысл данного принципа заключается в том, что не человека нужно приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.

10) *Нормирование операций.* Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо заработать.

11) *Письменные стандартные инструкции.* Они служат для того, чтобы освободить работника от необходимости проявления творчества и инициативы и максимально определить все его необходимые действия.

12) *Вознаграждение за производительность.* Целесообразна система оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умения, проявляющиеся в качестве его работы.

Наиболее объективным и четким критерием классификации методов управления может служить характер воздействия на объект управления. По этому критерию методы управления можно подразделить на две группы: административные и экономические.

**Административные методы** характеризуются односторонним непосредственным властным воздействием субъекта на объект управления. Государственные принимают решения (правовые акты), исполнение которых носит обязательный характер. Невыполнение решения влечет для объекта управления отрицательные последствия (ответственность). Очевидно, что в силу самой природы государственного управления его методы необходимы для обеспечения нормального протекания процесса управления. Административные методы управления принято называть способами прямого воздействия.

Эти методы применяются для обеспечения организационного единства системы управления. Посредством их оказывается воздействие на все элементы системы управления и достигается целенаправленное развитие.

Для административных методов управления характерны прямое воздействие на управляемый объект, обязательность решений органа.

Административные методы управления проявляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Обе эти формы взаимосочетаемы и дополняют друг друга.

**Экономические методы** - это система экономических мер и рычагов, с помощью которых осуществляется воздействие на управляемые объекты с целью наиболее эффективного достижения поставленной цели. Они основываются на использовании экономических законов, товарно-денежных отношений и экономических категорий (рычагов). Воздействие осуществляется посредством управления экономическими интересами, согласования их на уровне отрасли, предприятия, работников, путем применения системы

экономических рычагов и материальных стимулов: прибыль, налоги и льготы, цены и кредиты, экономические санкции, нормативы и др.

**Социально-психологические методы** управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Социально-психологические методы управления осуществляются в процессе трудовой деятельности и воздействуют на взаимоотношения между людьми, психическое состояние человека и в конечном итоге на его результаты труда, а также на результаты труда коллектива, в котором человек работает. Среди социально-психологических методов различают методы повышения социально-производственной активности (обмен опытом, новаторство и т.д.), методы социальной преемственности (посвящение в профессию, присяга, чествование ветеранов, торжественные собрания и т.д.), методы социального нормирования (устав общественных организаций, различные кодексы чести и т.д.)<sup>2</sup>. Кроме того, к таким методам относятся методы комплектования малых групп и коллективов, гуманизации труда, психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора и обучения.

Изучить литературу:

1. Маркушин, А. Г. Основы управления в органах внутренних дел : учебник для СПО / А. Г. Маркушин, В. В. Казаков. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – (С. 45–49).
2. Новокшанов, О. Н. Управление в правоохранительных органах : учеб. пособие / О. Н. Новокшанов. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. – (С. 37–44).

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Понятие и системная характеристика организации.
2. Базовые модели организации.
3. Комплексная модель системного управления организацией.

**Тема 3. Управленческая коммуникация в системе органов внутренних дел**

*Семинарское занятие – 2 часа*

Цель семинарского занятия: закрепление, углубление и систематизация знаний магистрантов о понятии и сущности деловой коммуникации в органах внутренних дел.

**Учебные вопросы для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Понятие, особенности, модели и классификации коммуникаций в органах внутренних дел.

---

<sup>2</sup> Теория управления в сфере правоохранительной деятельности : учебник / под. общ. ред. В.Д. Малкова. – М.: Академия МВД СССР, 1990. – 160 с.

2. Коммуникационные барьеры и барьеры в организационных коммуникациях, способы их преодоления.

3. Совещание в органах внутренних дел как форма деловой коммуникации.

### **Задания и методические указания обучающимся НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

Термин «коммуникация» (от лат. *communicatio* – сообщение, передача) означает обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д.; передачу того или иного содержания от одного субъекта к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.

Коммуникация имеет *статическую* и *динамическую* стороны. Во-первых, она фиксирует статику взаимодействия, например письменный документ, несущий информацию и выполняющий информативную и эмотивную функции (побуждает эмоции, мотивацию взаимодействия), в том числе правовой акт, выполняющий управленческую функцию (побуждает правоотношения) и через это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты. Во-вторых, коммуникация – понятие, которое фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения.

Коммуникация имеет объективную и субъективную стороны. Объективная – это связи, не зависящие от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролируемые содержание и характер взаимодействия, это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, штатным расписанием. Субъективная сторона – это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. В широком смысле *под коммуникацией понимают процесс обмена информацией*. В узком смысле коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности.

Итак, коммуникация – это общение людей в процессе их совместной деятельности, обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией.

Существуют два аспекта коммуникации:

информационный, характеризующий процессы движения информации;

личностный – характеризующий взаимодействие индивидов.

Коммуникация подразумевает не только передачу и получение информации, но и личностные ее оценки и индивидуальные интерпретации.

**Управленческие коммуникации** – это целостная совокупность информационных связей, взаимодействий между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали и с внешней общественной средой.

В качестве целей коммуникации выступают:

обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;

совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;  
регулирование и рационализация информационных потоков.

*Особенности коммуникации в органах внутренних дел* обусловлены содержанием получаемой и перерабатываемой информации (сведений), характером упорядоченности информационного процесса, наличием и разнообразием используемых информационных систем, развитостью информационных потоков. Под информацией, необходимой руководителям органов внутренних дел для выработки адекватных складывающейся обстановке управленческих решений, следует понимать новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижающие уровень неопределенности в отношении будущего, воспринятые, понятые и оцененные как полезные для решения тех или иных задач управления.

Совокупность внешних и внутренних причин и условий (факторов), мешающих эффективной коммуникации или полностью блокирующих ее называется **коммуникационным барьером**.

В практике управления органами внутренних дел принято выделять две относительно автономных группы коммуникационных барьеров: *межличностные и организационные*.

Барьеры, возникающие на пути межличностных коммуникаций, можно классифицировать на:

1) барьеры, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее;

2) семантические барьеры. Слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, и то, что некто собирается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Природу данного коммуникационного барьера раскрывает психологический закон неопределенности отклика. Это закон зависимости внешних воздействий от внутренних психических условий (структур). Он основывается на двух психологических явлениях – апперцепции (зависимости восприятия от прошлого опыта субъекта) и наличии стереотипов сознания (устойчивых мнений, оценок, суждений, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры);

3) невербальные барьеры. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Часто невербальная коммуникация (использование пальца как указующего перста, вялая поза, выражение лица, живой или остановившийся взгляд, интонации и модуляции голоса и т. п.) происходит одновременно с вербальной и может изменять смысл слов;

4) плохая обратная связь. Отсутствие обратной связи по поводу посланного сообщения не дает возможности установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы ему изначально придали;

5) неумение слушать. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что уметь слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку

говорить. Требуется эмпатия – сопереживание, внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру».

*Барьеры в организационных коммуникациях* подразделяются на:

1) искажение сообщений. Управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения сверху вниз. Степень изменения прямо пропорциональна числу звеньев, через которые проходит информация: чем больше работников знакомится с ней и передает ее другим людям, тем сильнее смысл отличается от первоначального. В основе потери смысла информации лежат следующие обстоятельства:

2) язык, на котором передается управленческая информация, является языком многозначным. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %; если информация неполная, если доступ к ней ограничен и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации изменяется не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения;

люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также по физическому и психическому состоянию;

3) информационные перегрузки. Волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, вынужденных принимать неотложные и срочные решения;

4) неудовлетворительная структура организации. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Изучить литературу:

1. Леонов, А. П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А. П. Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 1. – С. 273–322.

4. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособие / А. В. Соколов. – СПб., 2002. – С. 234.

5. О порядке подготовки и проведения заседаний коллегий и совещаний в органах внутренних дел: приказ МВД Республики Беларусь от 26 июня 2019 г. № 170.

6. Об организации информационно-коммуникативной деятельности: приказ МВД Респ. Беларусь от 02 июля 2021 г. № 188.

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Формы деловых коммуникаций.
2. Индивидуальные различия коммуникативной деятельности.
3. Этика и этикет деловых коммуникаций.

## **Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение управления органами внутренних дел**

*Семинарское занятие – 2 часа*

Цель семинарского занятия: закрепление, углубление и систематизация знаний магистрантов о понятии и сущности деловой коммуникации в органах внутренних дел.

### **Учебные вопросы для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Задачи и принципы информационного обеспечения управления органами внутренних дел. Виды информации, используемой в управлении органами внутренних дел.
2. Основные направления аналитической работы в ОВД. Требования, предъявляемые к аналитической работе.
3. Понятие оперативной обстановки, ее структурная модель и виды. Виды, цели и задачи анализа оперативной обстановки.

### **Задания и методические указания обучающимся НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

Ключевые термины и определения:

*информационно-аналитическая работа органов внутренних дел* (далее – ОВД) – деятельность по обработке различных сведений в целях приведения их в логически обоснованную систему зависимостей (пространственно-временных, причинно-следственных и иных), позволяющих дать правильную оценку как всей совокупности фактов, так и каждому из них в отдельности;

*оперативная обстановка* – совокупность взаимосвязанных условий, складывающихся из географического положения территории, находящейся в зоне ответственности ОВД, ее социально-экономических особенностей, состояния общественно-политической активности населения, демографических особенностей, состояния преступности и уровня нарушений общественного порядка, сил и средств ОВД, задействованных в борьбе с преступностью и обеспечении охраны общественного порядка и результативности их деятельности;

*преступность* – исторически изменчивое социальное и уголовно-правовое негативное явление, представляющее систему преступлений, совершенных на определенной территории за определенный период времени;

*прогнозирование оперативной обстановки* – процесс разработки прогнозов динамики оперативной обстановки;

*прогноз динамики оперативной обстановки* – научно обоснованное суждение о возможном развитии оперативной обстановки в будущем путем анализа ее состояния в прошлом и настоящем;

*структура преступности* – соотношение различных категорий преступлений, выделяемых по криминологическим или уголовно-правовым основаниям;

*удельный вес преступлений* – доля в процентах каждого вида преступлений в общем числе зарегистрированных преступлений;

*уровень преступности* – количественная характеристика преступности, которая измеряется в абсолютном (число преступлений, совершенных за определенный период на определенной территории) и относительном выражении (количество зарегистрированных преступлений в расчете на 100, 10 или 1 тысячу человек).

Чтобы выполнить анализ оперативной обстановки, необходимо уяснить, что из себя представляет процесс анализа и что такое оперативная обстановка.

Анализ (от греческого *analysis* – разложение) понимается как синоним научного исследования вообще.

Таким образом, словосочетание «анализ оперативной обстановки» предполагает, что оперативную обстановку необходимо «разложить» на составные части и оценить ее как в отношении каждой из составляющих, так и в целом.

В этой связи необходимо точное представление, что такое оперативная обстановка и из чего она состоит.

Как конкретное явление оперативная обстановка характеризуется сложностью структуры. Она представляет собой достаточно быстро изменяющуюся систему, состоящую из различных взаимодействующих факторов и условий природного и социального характера. Поэтому при ее изучении целесообразно использовать положения системного подхода.

*Оперативная обстановка* – совокупность взаимосвязанных условий, складывающихся из географического положения территории, находящейся в зоне ответственности ОВД, ее социально-экономических особенностей, состояния общественно-политической активности населения, демографических особенностей, состояния преступности и уровня нарушений общественного порядка, сил и средств ОВД, задействованных в борьбе с преступностью и обеспечении охраны общественного порядка и результативности их деятельности».

Из вышеуказанного определения выделяются следующие составные части, или компоненты (в некоторых источниках – элементы), оперативной обстановки: географическое положение, социально-экономические особенности, состояние общественно-политической активности населения, демографические особенности, состояние преступности и общественного порядка, силы и средства ОВД, задействованные в борьбе с преступностью и обеспечении охраны общественного порядка, результаты оперативно-служебной деятельности ОВД.

*географическое положение местонахождение территории* (города, района, области), находящейся в зоне ответственности ОВД, относительно крупных административно-территориальных единиц, наличие пограничных зон, сопредельных с другими государствами территорий, транзитных путей и иные условия;

*социально-экономические особенности* – характеристика уровня развития промышленности, сельского хозяйства, торговли, общественного питания и

бытового обслуживания, средств сообщения и связи, отдельных организаций, а также наличие транспортных узлов, магистралей, туристических маршрутов, гостиниц, мотелей, кемпингов, общежитий и других мест временного проживания, количество культурно-просветительских, зрелищных и спортивных организаций, их расположение, порядок работы и доступность для населения, места массового отдыха (парки, сады, скверы, пляжи), наличие учреждений уголовно-исполнительной системы и другое.

*состояние общественно-политической активности населения* – степень доверия граждан к деятельности местных органов власти и управления, в том числе правоохранительных органов, наличие формирований и групп политической направленности, иных организаций, в том числе молодежных, с антиобщественной направленностью;

*демографические особенности* – численность, национальный и половозрастной состав населения, удельный вес городского и сельского населения, уровень его занятости и материального благополучия, состояние миграционных процессов, соотношение естественной убыли и рождаемости;

*состояние преступности и общественного порядка* – уровень, структура, характер, динамика преступлений и административных правонарушений, а также число и категории лиц, их совершивших, на определенной территории за определенный период;

*силы и средства, задействованные в борьбе с преступностью и обеспечении охраны общественного порядка* – ресурсное (финансовое, материально-техническое, иное) обеспечение системы ОВД.

Изучить литературу:

1. Леонов, А. П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А. П. Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 25–36.

2. Клушин, О. З. Оперативная обстановка: понятие, анализ, прогноз. – М.: Академия управления МВД России, 2010. – С. 47–75.

3. Об утверждении Инструкции об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности : приказ МВД Респ. Беларусь, 07 дек. 2018 г., № 342.

4. Об утверждении Типового положения о штабе управления, отдела внутренних дел городского, районного исполнительного комитета (местной администрации), отдела внутренних дел на транспорте: приказ МВД Респ. Беларусь от 30.09.2016 г. № 266.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Использование информационных технологий для анализа и оценки оперативной обстановки.

2. Структура и содержание аналитической справки об оперативной обстановке.

3. Криминологическая модель прогнозирования оперативной обстановки.

## **Тема 5. Функция планирования в управлении органами внутренних дел**

*Лекция – 2 часа*

*Семинарское занятие – 2 часа*

**Лекция – 2 часа**

Цель лекции: формирование знаний о функции планирования в управлении, организации планирования в органах внутренних дел.

**Учебные вопросы для рассмотрения на лекции:**

1. Сущность, значение и методы планирования в управлении органами внутренних дел.
2. Субъекты и сроки планирования. Внесение изменений и дополнений в планы. Личный тайм-менеджмент руководителя.
3. Прогнозное обеспечение планирования. Принципы прогнозирования. Классификация прогнозов. Методы и технология прогнозирования.

**Семинарское занятие – 2 часа**

Цель семинарского занятия: закрепление, углубление и систематизация знаний о понятии и сущности планирования в управлении, организации планирования в органах внутренних дел.

**Перечень вопросов для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Виды планов в органах внутренних дел. Основные требования к структуре и содержанию планирующих документов.
2. Правила рационального планирования рабочего времени руководителя.
3. Стратегическая составляющая планирования.

**Задания и методические указания обучающимся**

**НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

*Планирование как общая функция процесса управления ОВД* – это деятельность субъекта управления по определению целей и задач ОВД на предстоящий период, способов и средств их достижения, последовательности их достижения, сроков выполнения. Основным средством реализации функции планирования в системе органов внутренних дел является план, представляющий собой специфическую разновидность управленческого решения.

Планирование, как специфический вид управленческой деятельности органов внутренних дел, строится на соблюдении ряда принципов, которые должны соблюдаться в процессе его осуществления. Это такие принципы, как: научность, законность, системность, эффективность.

Планы органов внутренних дел должны удовлетворять не только общим требованиям, но и отвечать ряду специфических требований, которые тесно

переплетаются с основными принципами планирования и обеспечивают их соблюдение. Основными из этих требований являются:

актуальность, обоснованность, комплексность, реальность, напряженность, оптимальность, стабильность, преемственность, конкретность.

*Планирование оперативно-служебной деятельности ОВД* представляет собой разработку комплекса мер, осуществляемых под непосредственным руководством начальников ОВД, по учету выводов из анализа криминогенной ситуации, состояния общественного порядка, результатов деятельности ОВД за отчетный период, а также прогноза динамики преступности на планируемый период деятельности.

В деятельности территориальных органов внутренних дел система планов включает в себя следующие их основные разновидности:

текущие (рабочие) планы, специальные, личные планы.

Детализируем текущее (рабочее) планирование и дадим классификацию планов данной категории, разрабатываемых в органах внутренних дел. Они делятся на годовые, полугодовые, месячные и планы непосредственного действия.

К *годовым* планам относят:

планы идеологической работы ОВД;

планы мероприятий по защите государственных секретов;

планы работы подразделений специальной связи ОВД;

планы проверок выполнения ОВД, организациями и подразделениями с правами юридического лица, входящими в систему ОВД, а также внутренними войсками МВД функций и задач, возложенных на указанные органы (подразделения) и организации законодательством по вопросам финансового, материального, иного ресурсного обеспечения и осуществления финансово-хозяйственной деятельности;

планы основных мероприятий по совершенствованию боевой и мобилизационной готовности ОВД и внутренних войск МВД.

К *полугодовым* планам относят следующие управленческие документы:

планы основных организационных мероприятий;

планы-графики заседаний коллегий;

планы основных мероприятий;

план основных мероприятий милиции общественной безопасности МВД;

план основных мероприятий подразделений центрального аппарата и центрального подчинения МВД, деятельностью которых руководит заместитель Министра внутренних дел (далее – ПКиИР МВД);

план мероприятий ПКиИР МВД;

перспективные планы международного сотрудничества МВД;

сводные планы проверок МВД;

В ряду краткосрочных планов имеются планы с месячным планируемым периодом. К ним относят:

календарные планы основных мероприятий;

графики селекторных совещаний.

Изучить литературу:

1. Леонов, А. П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А. П. Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 3–36.

2. Гиммельрейх, О. В. Теория управления: учеб. пособие / О. В. Гиммельрейх, А. П. Никифоронок, В. В. Федорович – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2022. – С. 72–94.

3. Об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности : приказ МВД Респ. Беларусь от 07.12.2018 г. № 342.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Организация текущего планирования оперативно-служебной деятельности ОВД.

2. Методологические подходы к планированию оперативно-служебной деятельности ОВД.

3. Прогнозное обеспечение планирования.

### **Тема 6. Функция контроля в управлении органами внутренних дел**

*Лекция – 2 часа*

*Семинарское занятие – 2 часа*

**Лекция – 2 часа**

Цель лекции: формирование знаний о задачах, видах и формах контроля в ОВД; организации и проведении инспекторских, контрольных и целевых проверок оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел.

#### **Учебные вопросы для рассмотрения на лекции:**

1. Задачи, виды и формы контроля в органах внутренних дел;
2. Организация и проведение инспекторских, контрольных и целевых проверок оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел.
3. Общественный контроль в правоохранительной сфере.

**Семинарское занятие – 2 часа**

Цель семинарского занятия: закрепление, углубление и систематизация знаний об организации и проведении инспекторских, контрольных и целевых проверок оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел.

#### **Учебные вопросы для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Основные направления и методика осуществления контроля в управленческой деятельности органах внутренних дел;
2. Порядок реализации функции контроля в деятельности ОВД;
3. Порядок подведения итогов оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

## **Задания и методические указания обучающимся НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

*Контроль как функция управления* представляет собой вид управленческой деятельности, обеспечивающий удержание организации на запланированном пути достижения целей посредством периодической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности организации с установленными планами и принятия необходимых корректирующих действий в соответствии с целевыми расогласованиями.

Целью контроля является обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Для осуществления контроля необходимо наличие планов и наличие организационной структуры.

Процесс контроля включает в себя: разработку планов, нормативов, стандартов; совершение действий по выполнению планов; получение фактических показателей деятельности; сопоставление фактических показателей деятельности с нормативами и стандартами; определение отклонений; анализ причин отклонений и оценка эффективности деятельности; разработку планов корректирующих действий.

Критерии классификации видов контроля:

по месту в управленческом цикле: предупредительный (превентивный); текущий (оперативный); последующий контроль (проверка исполнения);

по назначению (цели и объему): общий; специальный;

по субъектам организации и осуществления: общественный; государственный;

по способу получения информации: документальный; реальный.

Требования к организации и осуществлению контроля: всеобщность; всесторонность; глубина; объективность; гласность; систематичность.

Контроль в ОВД – это система наблюдения и проверки, в результате которых выявляется соответствие процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

В ОВД выделяют следующие основные формы контроля: непосредственное ознакомление с деятельностью исполнителей на местах (наблюдение за работой исполнителей; инспекторская проверка; контрольная проверка; целевая проверка); изучение информационных материалов, характеризующих работу исполнителей (систематический анализ оперативной и статистической информации о работе исполнителей; истребование от подчиненных органов письменных отчетов; изучение уголовных дел, оперативных материалов; изучение общественного мнения о работе подчиненных по материалам печати, по жалобам и заявлениям граждан; рассмотрение и утверждение подготовленных подчиненными проектов решений); заслушивание исполнителей об их работе (коллективное (на совещаниях); индивидуальное).

Организация контроля в ОВД включает определение объекта контроля, субъекта контроля и предмета контроля.

Исходя из иерархии, объектами контроля являются органы, подразделения внутренних дел, должностные лица, подчиняющиеся субъектам контроля.

Контрольная деятельность в органах внутренних дел осуществляется различными субъектами, объем компетенции, формы и методы деятельности которых закреплены в ведомственном нормативном акте.

Предметом контроля в общем случае является деятельность по реализации всех ранее принятых управленческих решений, а также состояние готовности ОВД к выполнению решения в будущем. К числу важнейших предметов контроля в ОВД относится также содержание главных направлений оперативно-служебной деятельности.

Методика проведения контроля в ОВД включает определенную последовательность (стадии) контрольной деятельности. Действующий ведомственный нормативный акт на данном отрезке времени ввел понятие «проверки готовности ОВД к выполнению уставных задач».

Проверка готовности ОВД к выполнению особых уставных задач, возложенных на них законодательными актами Республики Беларусь, - это проверки по любым направлениям служебной деятельности на предмет ее соответствия требованиям законодательства Республики Беларусь и правовых актов МВД, в ходе которых определяется готовность ОВД к выполнению задач, возложенных на них законом «Об органах внутренних дел Республики Беларусь». Указанные проверки могут быть инспекторскими, контрольными и целевыми.

Проведение контроля в ОВД предусматривает следующие стадии: подготовка к проведению контроля; непосредственное осуществление контроля; подведение итогов контроля.

На первой стадии осуществляется подготовка приказа о проведении инспектирования, утверждается персональный состав комиссии по проведению проверки, готовится служебное задание, проводится инструктаж членов комиссии и другие подготовительные действия.

На втором этапе члены комиссии в рамках своих полномочий и в соответствии со служебным заданием изучают отдельные направления служебной деятельности.

Стадия подведения итогов контроля охватывает подготовку итоговых документов (докладной записки) и оценку результатов деятельности проверяемых.

На основании докладной записки о результатах проверки разрабатывается и утверждается план мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки.

Контроль за устранением недостатков, выявленных в ходе инспекторской проверки может проводиться посредством проведения контрольной проверки не ранее чем через шесть месяцев и не позднее одного года после окончания инспекторской проверки.

Изучить литературу:

1. Гиммельрейх, О. В. Теория управления: учеб. пособие / О. В. Гиммельрейх, А. П. Никифоронок, В. В. Федорович – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2022. – С. 155–187.

2. Леонов, А. П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А. П. Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 2. – С. 91–121.

3. Основы управления в органах внутренних дел : учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. / под общ. ред. Ю.Е. Аврутина. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – С. 187–204.

4. О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь 16 окт. 2009 г. № 510 // Консультант Плюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

5. Об организации и проведении проверок : приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, от 07 марта 2018 г. № 66.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Контроль как управленческая функция.
2. Система социального контроля.
3. Общественный контроль в управлении ОВД.

### **Тема 7. Эффективность системы управления органами внутренних дел**

*Лекция – 2 часа*

*Семинарское занятие – 2 часа*

**Лекция – 2 часа**

Цель лекции: формирование знаний об эффективности системы управления и практике оценки эффективности управления в деятельности ОВД.

#### **Учебные вопросы для рассмотрения на лекции:**

1. Понятие и предмет оценки эффективности системы управления органами внутренних дел.
2. Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности.
3. Оценка эффективности работы руководящих кадров системы органов внутренних дел.

**Семинарское занятие – 2 часа**

Цель семинарского занятия: закрепление, углубление и систематизация знаний об эффективности системы управления и практике оценки эффективности управления в деятельности ОВД.

#### **Учебные вопросы для рассмотрения на семинарском занятии:**

1. Основные оценочные направления действующей системы оценки эффективности оперативно-служебной деятельности.
2. Интегрированная модель качеств современного руководителя.

3. Оценка результатов деятельности сотрудников органов внутренних дел.

### **Задания и методические указания обучающимся НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕМЫ**

В любой сфере человеческой деятельности, основным критерием, оправдывающим или отрицающим используемые формы и методы этой деятельности, является эффективность. Термин «эффективность» произошел от латинского «effectivus» - «достигающий определенного эффекта, нужного результата, действенные меры». Эффективность – это обобщенная и структурированная характеристика деятельности организации, которая комплексно отражает успешность (неуспешность) ее деятельности и соответствия результатов деятельности миссии, целям, задачам и функциям организации.

Данная категория отражает соотношение результатов управленческого воздействия и произведенных при этом затрат.

Часто на практике понятие «эффективность» подменяют другим понятием - «результативность». Однако, хотя это два понятия и близки по содержанию, между ними имеется существенная разница. Результативность – наличие результатов, соответствующих заявленным целям, эффективность – уровень соответствия результатов ее деятельности поставленным целям и затратам на их достижение. П. Друкер по данному поводу сказал: «Результативность является следствием того, что делаются нужные, правильные вещи, а эффективность является следствием того, что правильно создаются эти самые вещи».

Еще одним близким к понятию эффективности является понятие производительности. Но данное понятие, в отличие от понятия эффективности, определяется как отношение объема проделанной работы ко времени, за которое оно было совершено.

Традиционно помимо понятия «эффективность управления» используется более широкое понятие «эффективность системы управления». Дело в том, что в англоязычной литературе понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

«managerial effectiveness» – «системная» эффективность;

«management efficiency» – «операционная» эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, то есть от состава и количества звеньев управления, схемы их взаимодействия, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность - соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями. Данный показатель определяется деловыми качествами управленцев, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Так вот система управления организацией как объект оценки, в нашем понимании, включает в себя оба составляющих, то есть субъект и объект управления. Исходя из сказанного, предмет оценки эффективности системы управления, в нашем случае, органами внутренних дел, складывается из оценки эффективности основной (оперативно-служебной деятельности), а также управленческой деятельности руководителей.

*Экономический и социальный подходы к оценке эффективности управления.*

Эффективность управления по своему содержанию, природе подразделяется на две составляющие: экономическую и социальную. Это обусловлено их существенным различием и, в связи с этим, вызывает необходимость раздельного рассмотрения и анализа указанных составляющих.

Экономическая эффективность управления выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это, по существу, соотношение полученных экономических результатов и произведенных издержек управленческой деятельности, отражающееся в значениях показателей. Управленческая деятельность, направленная на повышение экономической составляющей, способствует экономической эффективности системы управления.

Социальная эффективность управления выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует: «степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач трудового коллектива».

При логичности подобного разделения, надо понимать, что в реальной жизни, показатели экономической и социальной эффективности неразделимы.

Изучить литературу:

1. Гиммельрейх, О. В. Теория управления: учеб. пособие / О. В. Гиммельрейх, А. П. Никифоронок, В. В. Федорович – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2022. – С. 188–223.

3. Чуприс, О. И. Применение современных подходов к оценке эффективности деятельности органов государственного управления / О. И. Чуприс // Право.by. – 2015. – № 1. – С. 59–64.

4. О критериях оценки работы руководящих кадров органов внутренних дел Республики Беларусь: приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 29 декабря 2011 г., № 420.

5. Об оценке деятельности органов внутренних дел: приказ МВД Респ. Беларусь, приказ МВД от 26.04.2024 г. № 48 дсп.

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Экономический и социальный подходы к оценке эффективности управления.

2. Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности ОВД.

## **МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ (устный опрос по темам 1-3 во втором семестре)**

1. Роль высших органов государственной власти в управлении органами внутренних дел.
2. Место органов внутренних дел в государстве.
3. Субъекты государственного управления органами внутренних дел: их виды и компетенция.
4. Нормативно-правовые основы государственного управления органами внутренних дел.
5. Организационная структура органов внутренних дел.
6. Функциональная структура органов внутренних дел.
7. Система управления органами внутренних дел.
8. Основные направления деятельности Министерства внутренних дел.
9. Структура и содержание действующей нормативной модели управления органами внутренних дел.
10. Реализация органами внутренних дел функции координации деятельности государственных и местных органов управления в сфере борьбы с преступностью, охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности.
11. Основные методологические подходы к управлению органами внутренних дел.
12. Функциональная методология управления органами внутренних дел.
13. Поведенческая методология управления органами внутренних дел.
14. Системная методология управления органами внутренних дел.
15. Ситуационная методология управления органами внутренних дел.
16. Концептуальные модели управления органами внутренних дел.
17. Принципы управления органами внутренних дел: нормативно-правовые и доктринальные основы.
18. Всеобщие методы управления.
19. Административно-организационные методы управления органами внутренних дел.
20. Экономические методы управления органами внутренних дел.
21. Социально-психологические методы управления органами внутренних дел.
22. Правовые формы выражения методов управления.
23. Понятие и стадии управленческого цикла.
24. Классификация функций управленческого цикла.
25. Базовые функции процесса управления органами внутренних дел.
26. Виды связующих процессов в управлении.
27. Понятие и особенности коммуникаций в органах внутренних дел.
28. Модели и каналы коммуникации в органах внутренних дел.
29. Вербальные средства коммуникации в органах внутренних дел.

30. Невербальные средства коммуникации в органах внутренних дел.
31. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
32. Коммуникационные барьеры в организационных коммуникациях и способы их преодоления.
33. Совещание в органах внутренних дел как форма деловой коммуникации.
34. Порядок подготовки и проведения заседаний коллегий и совещаний в органах внутренних дел.
35. Коммуникативные роли участников совещаний.

**(устный опрос по темам 4-7 в третьем семестре)**

1. Информационные технологии управления в органах внутренних дел.
2. Статистический анализ в управлении органами внутренних дел.
3. Ситуационный анализ в управлении органами внутренних дел.
4. Системный анализ в управлении органами внутренних дел.
5. Базовые понятия и методологические основы управленческого прогнозирования.
6. Информационное обеспечение управленческого прогнозирования.
7. Организация разработки прогнозов.
8. Понятие оперативной обстановки.
9. Общая методика анализа оперативной обстановки.
10. Методика анализа компонентов оперативной обстановки.
11. Структура и содержание аналитической справки об оперативной обстановке.
12. Задачи и принципы информационного обеспечения управления органами внутренних дел.
13. Требования, предъявляемые к управленческой информации.
14. Основные направления аналитической работы в органах внутренних дел.
15. Требования, предъявляемые к аналитической работе в органах внутренних дел.
16. Понятие оперативной обстановки, ее структурная модель и виды.
17. Виды, цели и задачи анализа оперативной обстановки.
18. Оценка оперативной обстановки с использованием моделирования.
19. Сущность, значение и методы планирования в управлении органами внутренних дел.
20. Виды планов в органах внутренних дел. Основные требования к структуре и содержанию планирующих документов.
21. Субъекты и сроки планирования. Внесение изменений и дополнений в планы органов внутренних дел.
22. Правила рационального планирования рабочего времени руководителя органов внутренних дел.
23. Контроль как управленческая функция.

24. Виды контроля в органах внутренних дел.
25. Требования, предъявляемые к осуществлению контроля в органах внутренних дел.
26. Организация и методика осуществления контроля в управленческой деятельности руководящего состава органов внутренних дел.
27. Организация и проведение инспекторских, контрольных и целевых проверок оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.
28. Порядок реализации функции контроля в деятельности органов внутренних дел.
29. Эффективность управленческой деятельности и ее оценка.
30. Порядок подведения итогов оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел за год.
31. Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.
32. Оценка эффективности работы руководящих кадров системы органов внутренних дел.
33. Основные оценочные направления действующей системы оценки эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.
34. Интегрированная модель качества современного руководителя органов внутренних дел.
35. Оценка результатов деятельности сотрудников органов внутренних дел.

## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (вопросы к экзамену)

1. Внутренние дела государства как предмет научного анализа.
2. Понятие и содержание внутренних дел как отрасли государственного управления.
3. Роль высших органов государственной власти в управлении органами внутренних дел.
4. Место и предназначение органов внутренних дел в государстве.
5. Органы внутренних дел как объект государственного управления.
6. Субъекты государственного управления органами внутренних дел: их виды и компетенция.
7. Нормативно-правовые основы государственного управления органами внутренних дел.
8. Цели органов внутренних дел.
9. Задачи органов внутренних дел.
10. Функции органов внутренних дел.
11. Структура органов внутренних дел.
12. Организационная структура органов внутренних дел.
13. Функциональная структура органов внутренних дел.
14. Стратегическая цель органов внутренних дел.
15. Система управления органами внутренних дел.
16. Основные направления деятельности Министерства внутренних дел.
17. Основные задачи Министерства внутренних дел.
18. Основные функции Министерства внутренних дел.
19. Структура и содержание действующей нормативной модели управления органами внутренних дел.
20. Реализация органами внутренних дел функции координации деятельности государственных и местных органов управления в сфере борьбы с преступностью, охраны общественного порядка и обеспечения общественной безопасности.
21. Основные методологические подходы к управлению органами внутренних дел.
22. Функциональная методология управления органами внутренних дел.
23. Документационная методология управления органами внутренних дел.
24. Поведенческая методология управления органами внутренних дел.
25. Системная методология управления органами внутренних дел.
26. Ситуационная методология управления органами внутренних дел.
27. Концептуальные модели управления органами внутренних дел.
28. Принципы управления органами внутренних дел: нормативно-правовые и доктринальные основы.
29. Понятие, сущность и значение методов управления.
30. Роль методов управления в осуществлении задач и функций органов внутренних дел.

31. Классификация методов управления.
32. Всеобщие методы управления.
33. Административно-организационные методы управления органами внутренних дел.
34. Экономические методы управления органами внутренних дел.
35. Социально-психологические методы управления органами внутренних дел.
36. Правовые формы выражения методов управления.
37. Понятие и стадии управленческого цикла.
38. Классификация функций управленческого цикла.
39. Базовые функции процесса управления органами внутренних дел.
40. Виды связующих процессов в управлении.
41. Коммуникация: определение и структура.
42. Классификация коммуникаций.
43. Понятие и особенности коммуникаций в органах внутренних дел.
44. Модели и каналы коммуникации в органах внутренних дел.
45. Вербальные средства коммуникации в органах внутренних дел.
46. Невербальные средства коммуникации в органах внутренних дел.
47. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
48. Коммуникационные барьеры в организационных коммуникациях и способы их преодоления.
49. Совещание в органах внутренних дел как форма деловой коммуникации.
50. Порядок подготовки и проведения заседаний коллегий и совещаний в органах внутренних дел.
51. Коммуникативные роли участников совещаний.
52. Информационные технологии управления в органах внутренних дел.
53. Понятие и сущность управленческого анализа.
54. Статистический анализ в управлении органами внутренних дел.
55. Ситуационный анализ в управлении органами внутренних дел.
56. Системный анализ в управлении органами внутренних дел.
57. Базовые понятия и методологические основы управленческого прогнозирования.
58. Информационное обеспечение управленческого прогнозирования.
59. Организация разработки прогнозов.
60. Понятие оперативной обстановки.
61. Общая методика анализа оперативной обстановки.
62. Методика анализа компонентов оперативной обстановки.
63. Структура и содержание аналитической справки об оперативной обстановке.
64. Задачи и принципы информационного обеспечения управления органами внутренних дел.
65. Виды информации, используемой в управлении органами внутренних дел.
66. Требования, предъявляемые к управленческой информации.

67. Основные направления аналитической работы в органах внутренних дел.
68. Требования, предъявляемые к аналитической работе в органах внутренних дел.
69. Понятие оперативной обстановки, ее структурная модель и виды.
70. Виды, цели и задачи анализа оперативной обстановки.
71. Оценка оперативной обстановки с использованием моделирования.
72. Сущность, значение и методы планирования в управлении органами внутренних дел.
73. Виды планов в органах внутренних дел. Основные требования к структуре и содержанию планирующих документов.
74. Субъекты и сроки планирования. Внесение изменений и дополнений в планы органов внутренних дел.
75. Личный тайм-менеджмент руководителя.
76. Прогнозное обеспечение планирования.
77. Стратегическая составляющая планирования.
78. Правила рационального планирования рабочего времени руководителя органов внутренних дел.
79. Контроль как управленческая функция.
80. Задачи контроля в органах внутренних дел.
81. Виды контроля в органах внутренних дел.
82. Формы контроля в органах внутренних дел.
83. Требования, предъявляемые к осуществлению контроля в органах внутренних дел.
84. Организация и методика осуществления контроля в управленческой деятельности руководящего состава органов внутренних дел.
85. Организация и проведение инспекторских, контрольных и целевых проверок оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.
86. Использование результатов изучения общественного мнения в системе принятия управленческих решений в органах внутренних дел.
87. Порядок реализации функции контроля в деятельности органов внутренних дел.
88. Понятие и базовые модели оценки эффективности системы управления органами внутренних дел.
89. Эффективность управленческой деятельности и ее оценка.
90. Порядок подведения итогов оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел за год.
91. Понятие и предмет оценки эффективности системы управления органами внутренних дел.
92. Методика оценки эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.
93. Оценка эффективности работы руководящих кадров системы органов внутренних дел.
94. Основные оценочные направления действующей системы оценки эффективности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

95. Интегрированная модель качеств современного руководителя органов внутренних дел.

96. Оценка результатов деятельности сотрудников органов внутренних дел.