

УДК 342.35.08

DOI: <https://doi.org/10.17816/RJLS79389>

# Управленческие знания и управленческие умения в компетентности государственного гражданского служащего

© С.Н. Клепиков

Российский государственный университет правосудия, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье исследуются управленческие знания и управленческие умения, содержащиеся в составе компетентности государственных гражданских служащих категории «руководители», в связи с этим цель исследования — определить, что включают в себя универсальные управленческие знания и умения; что должен знать об управлении гражданский служащий. Автор комплексно исследует понятие «управление», выделяет примерный перечень управленческих умений гражданского служащего, раскрывает их содержание. Делается вывод, что управленческие умения формируются главным образом в процессе постоянного применения универсальных принципов управления.

**Ключевые слова:** государственный гражданский служащий; гражданская служба; управление; принципы управления; управленческие знания; управленческие умения.

#### Как цитировать:

Клепиков С.Н. Управленческие знания и управленческие умения в компетентности государственного гражданского служащего // Российский журнал правовых исследований. 2021. Т. 8. № 3. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.17816/RJLS79389>

DOI: <https://doi.org/10.17816/RJLS79389>

# Requisite Management Knowledge and Skills for State Civil Officer Competence

© S.N. Klepikov

The Russian State University of Justice, Moscow, Russia

**ABSTRACT:** This article examines the universal management knowledge and skills required for “head” state civil officer competence. In this regard, the purpose of the study is to determine what universal management knowledge and skills include and what civil officers should know about management. The author conducts a comprehensive study of the concept of “management” and identifies an approximate list of civil officer management skills. It concludes that management skills are formed mainly through the constant application of universal management principles.

**Keywords:** state civil officer; civil service; management; management principles; management knowledge; management skills.

**To cite this article:**

Klepikov SN. Requisite management knowledge and skills for state civil officer competence. *Russian journal of legal studies*. 2021;8(3): 49–56. DOI: <https://doi.org/10.17816/RJLS79389>

Received: 30.06.2021

Accepted: 31.08.2021

Published: 20.09.2021

Как известно, функция управления охватывает производство, торговлю, распределение, потребление, сферу услуг, финансовую сферу, а также непроизводственную сферу: образование, культуру, здравоохранение, оборону и безопасность, государственную службу. И опосредованно управление затрагивает сферу личного развития человека, в том числе профессионального развития и должностного роста.

В Методическом инструментарии по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации<sup>1</sup> к умениям, включенным в состав базовых квалификационных требований, относятся также и управленческие умения, свидетельствующие о наличии определенных профессиональных и личностных качеств.

Дается и расшифровка этого понятия: «управленческие умения — это умения, необходимые для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей по должностям гражданской службы категории „руководители“ высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы, а также иным должностям, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) государственного органа или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) государственного органа или проектных(ой) групп(ы)»<sup>2</sup>.

Из данного определения неясно, что конкретно должен уметь гражданский служащий категории «руководители» высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы и приравненные к ним гражданские служащие, в должностные обязанности которых входит планирование, организация и контроль деятельности гражданских служащих, находящихся у них в подчинении; непонятно, какими управленческими знаниями они должны обладать, ведь умения формируются на основе знаний.

Тот же Методический инструментарий при определении содержания профессиональных знаний, умений и навыков отсылает нас к федеральным государственным образовательным стандартам. Это означает, что управленческие знания изначально даются в учебных заведениях высшего и среднего профессионального уровней.

Но особенность получения управленческих знаний в учебных заведениях заключается в том, что те, кто учится на экономистов, изучают управление с точки зрения организации производства; те, кто на инженеров и программистов, с точки зрения технико-технологических

и информационных процессов; психологи изучают психологические (поведенческие) аспекты управления, а юристы в рамках, например, административного и муниципального права изучают правовые аспекты государственного и муниципального управления.

И потом в профессиональной сфере они развивают именно те аспекты знаний в области управления, которые они получили в рамках своей первичной специальности.

Придя же на гражданскую службу, данные специалисты сталкиваются с необходимостью при замещении руководящей должности показать и доказать, что в структуре их компетентности находятся иные управленческие знания и умения, которые требуются для замещения этой должности.

Рассмотрим данную ситуацию на конкретном примере.

В должностном регламенте на должность государственной гражданской службы Воронежской области заместителя руководителя государственной жилищной инспекции Воронежской области – начальника отдела правового регулирования к базовым знаниям и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей вне зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности, относятся в том числе: умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результата; коммуникативные умения; умение мыслить стратегически; умение руководить подчиненными; эффективно планировать; организовывать работу и контролировать ее выполнение; умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения; умение управлять изменениями. И это все об управлении.

Согласитесь, что вряд ли в каком-либо юридическом вузе можно получить знания по всем обозначенным выше аспектам управления.

При этом, как мы видим, для замещения руководящей должности ее соискатель должен иметь в своем арсенале некие универсальные управленческие знания и умения, независимо от области и вида профессиональной служебной деятельности и имеющегося образования.

Отсюда цель настоящего исследования — определить, что включают в себя универсальные управленческие знания и умения; что должен знать об управлении гражданский служащий, руководитель по должности.

Решение данных вопросов поможет претендентам на замещение руководящих должностей понять, каким объемом управленческих знаний и умений нужно обладать, а действующим гражданским служащим успешно проходить, например, аттестацию. Ведь на практике достаточно часто члены аттестационных комиссий задают вопросы, ссылаясь именно на должностные регламенты. И даже высококвалифицированным специалистам в своей профессиональной служебной деятельности

<sup>1</sup> Официальный сайт Минтруда России. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2> (дата обращения: 01.09.2021).

<sup>2</sup> Там же.

нелегко зачастую ответить на простой по сути вопрос: «Что же такое управленческое решение?»

Итак, прежде всего, необходимо выработать универсальное понятие «управление».

И тут возникает главная трудность. Как писал Д.М. Гвишиани: «Хотя управление образует особую, специфическую область человеческой деятельности, его нельзя считать совершенно самостоятельным процессом, который существует сам по себе, ибо оно включено в более широкую систему, определяющую, так сказать, видовые особенности управления» [1].

Например, В.И. Осейчук считает, что с позиции классической теории менеджмента управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля. С позиции системного анализа — это искусство выработки, принятия и выполнения решений. С позиции кибернетики — это процесс организации такого целенаправленного воздействия на объект, в результате которого он переходит в требуемое состояние. С позиции права — это правовое регулирование общественных отношений с помощью законов, а с позиции политологии — управление обществом, страной [2].

Из этого следует, что единого понятия «управление» наука не выработала, так как нет единой науки управления. Наука управления представляет собой объединение подходов, теорий, концепций различных научных направлений. Наука управления как бы аккумулирует достижения ученых в области кибернетики, теории государственного управления, психологии управления, социологии управления, математических и статистических методов в управлении, маркетинга, теории организации, наконец, теории управления или научного менеджмента. В свою очередь, от последнего выделились отдельные научные направления: стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, управление персоналом, теория лидерства и т.д.

Надо отметить, что в процессе становления и развития наук управленческого цикла они опирались на практический опыт управленческой деятельности. Поэтому управление — это еще и область приложения творческих усилий человека, своего рода искусство. Искусство управления — умение применять управленческие знания. Уместно напомнить крылатое выражение: «Цель науки — знания, а цель искусства — умения». Отсюда гражданский служащий, хорошо знающий предмет своего дела, но не владеющий специальными управленческими знаниями и опытом управленческой работы, вряд ли будет успешным руководителем.

Наиболее универсальный или обобщенный характер носит рассмотрение управления как функции организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), предназначенной для обеспечения сохранения этой системы, в том числе для ее успешного функционирования.

Государственная гражданская служба — это сложная социальная система, в которой люди управляют людьми. И чтобы управлять, необходимо уяснить несколько принципиальных моментов.

Управление любыми социальными системами, в том числе в системе гражданской службы, является целенаправленным действием, которое сводится к достижению определенных целей или к обеспечению целенаправленного поведения людей.

Отсюда первым, «наиболее существенным моментом управления является то, что управление всегда представляет собой целенаправленное воздействие на некоторый объект (объект управления), чтобы сделать поведение этого объекта целенаправленным, т.е. направленным на достижение определенной цели» [3].

Второй момент состоит в том, что управление всегда есть выработка целей управления. Целенаправленное поведение управляемого объекта является одновременно и целью, и результатом управления.

Главным результатом управления в системе гражданской службы является достижение целей государственного управления в процессе практической деятельности аппарата государственного органа в рамках своей компетенции. В свою очередь, достижение промежуточных целей государственного управления направлено на решение общей цели, обозначенной в Основном законе нашей страны, — обеспечение реализации интересов, прав и свобод граждан, а также, как это указано в действующем законодательстве, и на обеспечение предоставления государственных социальных услуг.

Отсюда эффективность реализации функции управления в системе гражданской службы нужно оценивать только исходя из того, насколько эффективно реализуется ее главная цель, ее предназначение, ради которой и создавалась гражданская служба, и какую роль в этом играет управление.

Следующий момент заключается в том, что управление представляет собой сложную систему, состоящую как минимум из трех частей: 1) управляющей подсистемы (субъекта управления); 2) управляемой подсистемы (объекта управления); 3) связей между ними с разнохарактерными потоками информации: командной — от субъекта управления к объекту и осведомительной — от объекта к субъекту [3].

Таким образом, управление — это целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления для достижения ожидаемого результата.

Но здесь важно заметить, что гражданский служащий, отвечая на вопрос «Что такое управление?», должен прежде всего ориентироваться на ту управленческую сферу, в которой возникают понятные ему в связи с прохождением гражданской службы управленческие отношения, т.е. на государственно-управленческие отношения и специфические управленческие отношения в системе государственной гражданской службы.

Возвращаясь к структуре управления, надо сказать, что объектом управления выступают отдельные, но взаимосвязанные элементы: организация (орган государственной власти), индивидуальная личность, коллектив людей и деятельность людей.

По сути, управление на гражданской службе — это управление деятельностью людей, руководство людьми для достижения целей управления. Именно через термин «деятельность» законодатель закрепил понятие «государственное управление», указав, что это «деятельность органов государственной власти по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации»<sup>3</sup>.

Управленческая деятельность носит сознательный характер, представляет собой взаимосвязь вертикальных и горизонтальных действий, работ, операций и мероприятий. Она включает в себя цель, средства, результат и сам процесс деятельности, который характеризуется непрерывностью. В связи с этим, управление — это еще и непрерывный целенаправленный процесс управленческой деятельности. Как указывает Е.А. Королев, «процесс управления — это движение информации, протекающей по замкнутому кругу, по меньшей мере, между двумя объектами, а результатом этого является целенаправленное действие, целенаправленное поведение одного из объектов» [3]. При этом движение информации связано с ее приемом, обработкой, хранением и передачей.

Управление как процесс деятельности людей в системе аппарата государственных органов — это последовательная реализация определенных функций управления, под которыми, как это принято в теории современного менеджмента, понимается совокупность действий, относительно однородных по некоторым признакам, направленных на достижение промежуточных задач и подчиненных главной цели управления<sup>4</sup>.

Основными функциями управления государственной гражданской службы являются: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Реализация функций управления всегда носит циклический характер; завершение одной функции — это начало ее следующей функции. При этом контроль как последняя функция управления обладает свойством обратной связи, что и обеспечивает, в конце концов, цикличность управления.

Главная же задача управленца — четко определить содержание этих функций и оптимальным образом их соединить в рамках конкретной деятельности.

Заметим также, что изучение процесса управления с точки зрения реализации его функций позволяет установить объемы работ по каждой функции, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать организационную структуру [4].

Связующим звеном, «клеем» между функциями управления является коммуникация и управленческие решения. Основой управления выступает управленческое решение. Не секрет, что качество работы гражданских служащих во многом связано как раз с подготовкой управленческих решений и их выполнением.

При принятии управленческих решений важно знание законодательства, соблюдение процедурных и технико-юридических требований.

Эффективность работы государственных гражданских служащих по подготовке решения связывается с тщательным сопоставлением ресурсов и времени, требующихся для реализации того или иного варианта решения. Очень важна своевременность и оперативность в принятии некоторых решений.

И безусловно, для принятия управленческого решения важно не только наличие знаний и практического опыта у руководителя, но и наличие у него волевых качеств.

Методика принятия управленческих решений предметно разработана теорией управления; в данной статье мы остановимся лишь на психологических процессах принятия управленческих решений.

Управленческое решение — волевой акт субъекта управления, в результате которого делается выбор вида и способа коррекции определенных условий и обстоятельств, осуществляемый с целью сформировать определенную модель поведения человека (людей), включаемого в управленческие отношения [5]. По сути, управленческое решение гражданского служащего — это волевое действие, основанное на законе, анализе и оценке имеющейся информации и облеченное в правовую форму, например, в приказ или распоряжение.

Пользуясь достижениями психологической науки, можно выделить следующие этапы волевого действия: постановка цели и ее предварительное обсуждение; обработка имеющейся информации и борьба мотивов; принятие самого решения; исполнение; оценка решения и исполнения<sup>5</sup>.

Огромное значение имеет четкое уяснение цели, познание тех объективных условий, в рамках которых и будет достигаться эта цель.

Обработка информации и борьба мотивов осуществляется на познавательном и эмоциональном уровнях. В связи с этим результат обработки информации руководителем зависит не только от содержания информации и того, как он ее воспринял, но и от его эмоционального состояния. Нервозность руководителя,

<sup>3</sup> П. 2 ст. 3 Федерального закона Российской Федерации № 172-ФЗ от 28 июня 2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/70684666/paragraph/1/doclist/18724> (дата обращения: 01.09.2021).

<sup>4</sup> Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапуста. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 138.

<sup>5</sup> Зуб А.Т. Психология управления: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2014. С. 100–136.

его растерянность, неуверенная отдача распоряжений могут отрицательно сказаться на действиях и поступках подчиненных. В условиях высокого эмоционального напряжения руководитель может принять неверное решение.

Правильное понимание вопроса, от чего же зависит решение руководителя, имеет большое значение для нормальных взаимоотношений в коллективе.

В связи с этим гражданский служащий должен уметь отделять факты, эмоции и интерпретации. Особенно это важно при принятии решения по итогам проведения конкурса на замещение должности, сдачи квалификационного экзамена, аттестации, проведения служебной проверки; когда это непосредственно затрагивает права и интересы людей.

При выработке решения борьба мотивов носит сложный характер, потому что в эту борьбу включаются различные интересы и потребности, что очень характерно для гражданской службы, да и вообще для государственной службы. Здесь тоже должны проявляться некоторые управленческие умения гражданского служащего.

Главное, что правильные действия руководителя должны опираться на знания своих подчиненных. Руководитель должен уметь определять и распознавать личностный мотив и ценности своих сотрудников и вышестоящего начальства, их желания и потребности. Кого-то интересует только материальная обеспеченность, позволяющая иметь семью, а также обеспечивающая получение образования членами семьи и их творческое развитие. Кто-то проявляет интерес к работе в связи с потребностью обладать властью над людьми и перспективами роста. Многих мотивирует желание быть причастным к общему делу, принадлежать к конкретному коллективу. Творческая самореализация личности, возможность полностью реализовать свои способности — тот мотив, который побуждает высшую степень заинтересованности к работе на гражданской службе.

Важно также, что поведение человека строится на определенных моральных принципах, внутренних убеждениях, которые обуславливают его отношение к действительности. Но, по сути, поведение человека есть реакция на внешние раздражители и стимулы.

В данном случае руководителю необходимо определить систему стимулов, связав тем самым интересы подчиненных с интересами службы. Ведь от того, как мотивированы гражданские служащие, зависит в конечном итоге эффективность работы всего коллектива.

Безусловно, говоря об обозначенных выше управленческих умениях, надо заметить, что они не могут возникнуть без знания основ психологии управления.

Важным психологическим фактором в работе по принятию и реализации управленческих решений является убеждение. Требуется не только принять решение, но и убедить в его правильности и рациональности других, в том числе подчиненных, руководство и тех, кто его

будет исполнять. Нередко это ложится на плечи того, кто его готовил или руководил его подготовкой.

Давно заметили, что действенное убеждение, как элемент мотивации людей, должно носить эмоциональный и доступный характер, осуществляться на основе фактов и примеров [6]. Одна из форм убеждения — личный пример. Не следует забывать, что в своем поведении подчиненные в известной мере копируют руководителя.

Самая главная часть волевого действия — это, конечно же, исполнение решения. Само решение нельзя ставить выше исполнения.

И наконец, после исполнения наступает этап оценки решения и исполнения. Он позволяет руководителю увидеть положительные, а самое главное отрицательные стороны принятого решения. Поэтому гражданскому служащему важно выработать привычку анализировать свои действия, быть самокритичным. Значительную пользу может принести критический разбор результатов работы подразделения, которое готовило решение, его ошибок.

Целесообразно также сравнить методы работы подчиненных руководителей подразделений, какие стимулирующие приемы они использовали; сопоставить действия сотрудников с поставленными задачами.

Делать это, конечно, нужно не публично, не собирая весь коллектив, а применяя эффективные (тактические) способы общения. Это позволит избежать конфликтных ситуаций в коллективе. Здесь большое значение имеют откровенные беседы руководства с подчиненными о том, что можно было бы сделать лучше. В связи с этим, руководителю важно уметь устранять коммуникативные барьеры в общении с подчиненными, для того чтобы выявить суть вопроса. И это указывает на то, что гражданским служащим нужно уметь правильно коммуницировать.

Подходя к цели настоящего исследования, необходимо сказать, что к универсальным управленческим умениям гражданского служащего относятся:

- умение планировать свою работу, планировать, организовывать и контролировать работу подчиненных;
- умение принимать управленческие решения;
- умение определять потребности, мотивы и интересы людей;
- умение мотивировать подчиненных;
- психолого-коммуникативные умения.

В связи с этим предлагается внести их в Методический инструментальный по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации для пояснения термина «управленческие умения».

Указанный перечень управленческих умений не является исчерпывающим. В свою очередь, все обозначенные умения состоят из совокупности умений. Например, коммуникативные умения включают: умение слушать,

ораторские умения, знания эффективных способов общения, умение устранять барьеры в общении, умение определять психотипы людей, умение управлять конфликтами, даже умение определять обман.

Управление с помощью данных умений позволит руководить людьми так, чтобы достижение поставленных целей осуществлялось гуманным, экономичным и рациональным путем.

Теперь главный вопрос: а как сформировать эти умения у гражданского служащего? Безусловно, часть этих умений, основанных на знаниях, можно получить в учебном заведении при получении высшего образования. В дальнейшем гражданский служащий может получать управленческие знания, навыки в процессе реализации тех или иных мероприятий в рамках профессионального развития гражданского служащего, изучая самостоятельно, проходя всевозможные тренинги или же курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки.

Мы считаем, что управленческие умения формируются главным образом в процессе постоянного применения основных правил управления, т.е. принципов управления. Как указывает В.И. Кнорринг, «принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуру, методы воздействия на людей, формируют мотивацию поведения членов коллектива» [4].

Изучение и овладение принципами управления является необходимым условием формирования управленческих умений. Содержание принципов управления — главное, что должен знать об управлении гражданский служащий. По сути, знание принципов управления относится к универсальным управленческим знаниям, так как принципы управления объективны и не зависят от желаний и интересов конкретных людей или их коллективов.

При этом надо понимать, что все выработанные наукой и подтвержденные практикой принципы — это, безусловно, лишь инструмент, позволяющий подсказать руководителю, как правильнее воздействовать на людей и какую реакцию следует, вероятно, ожидать от управляющего воздействия. В конечном итоге в управлении все зависит от самого руководителя, от его интересов, воли, чувств, эмоций, мышления и даже памяти.

Но вот проблема, как понять, что именно эти принципы управления универсальны, ведь, как известно, нет абсолютной истины.

На протяжении прошлого столетия многие ученые и практики в области управления пытались выработать универсальные принципы управления. В связи с этим можно упомянуть авторов следующих бесценных произведений науки управления: «Принципы научного управления» Фредерика Тейлора, «Двенадцать принципов производительности» Гаррингтона Эмерсона, «Общее и промышленное управление» Анри Файоля.

К уже апробированным практикой 14 общеизвестным принципам управления Анри Файоля добавились принципы его последователя Линделла Урвика, принципы рациональной бюрократии Макса Вебера, принципы организации Джеймса Муни и А.К. Рейни [7]. Безусловно, эти принципы лежат в основе управления, но сферой их применения выступают производство и его доминанта — бизнес, на которые и направлены эти принципы.

К принципам управления, которыми должны руководствоваться гражданские служащие, нужно отнести общие принципы, выработанные наукой исходя из общего, имеющего универсальное значение понятия "управление", сущность которого была рассмотрена выше.

Мы придерживаемся системы четырех универсальных принципов управления Е.А. Королева:

- 1) принцип абсолютного приоритета объекта управления перед субъектом;
- 2) принцип приоритета глобальной цели перед любой частной или промежуточной целью и всей их совокупностью, сколько бы важными они ни казались;
- 3) принцип абсолютного приоритета цели перед функцией;
- 4) принцип абсолютного приоритета функции и всей их совокупности перед структурой [8].

При этом важно понимать, что система управления на государственной гражданской службе создается для реализации государственно-властных отношений в публичных целях, где объектом управления выступает человек — его интересы, способности, желания; а также коллективы людей.

Отсюда же законодатель закрепил главный принцип государственной гражданской службы — приоритет прав и свобод человека и гражданина<sup>6</sup>.

Первый описываемый нами принцип обязывает руководителя четко изучить свой объект управления: компетенцию органа государственной власти, его структуру, должности и лиц, их замещающих; исследовать формальные и неформальные связи в коллективе, влияющие на них внешние и внутренние факторы.

Второй принцип управления предполагает, что правильная постановка главной цели возможна только на основании глубокого знания объекта управления, его возможностей, ресурсов.

Третий универсальный принцип управления заключается в том, что вся деятельность органов государственной власти, их структурных подразделений не должна выходить за рамки поставленных целей и противоречить им. Обрастая новыми функциями, структурными подразделениями и должностями,

<sup>6</sup> Ст. 4 Федерального закона Российской Федерации № 79-ФЗ от 27 июля 2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации». URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/12136354/paragraph/237301/doclist/18861> (дата обращения: 01.09.2021).

легко забыть предназначение того или иного органа управления.

Четвертый принцип касается организационной структуры, которая должна меняться исключительно тогда, когда появляются новые задачи и новые функции, обеспечивающие достижение глобальной цели управления.

Достаточно часто структуру и соответствующее штатное расписание меняют исходя из цели экономии управленческого аппарата. Но функции того или иного органа, подразделения при этом никуда не исчезают. Их начинают перераспределять между оставшимися работниками, далеко не всегда применяя систему стимулов, что ведет к неравномерной нагрузке среди гражданских служащих, сбоям в работе и возникновению конфликтных ситуаций.

Кроме сказанного, реализация на гражданской службе четвертого универсального принципа управления предполагает набор и отбор персонала, исходя из необходимости реализации конкретных функций, работ и действий.

На реализацию этих принципов в той или иной степени влияют ограничения в управлении. Эти ограничения

связаны не только с внешними условиями, но и с возможностями реализации внутренних способностей объекта управления.

Постоянное осуществление на практике вышеназванных универсальных правил управления позволит сформировать управленческие навыки у любого руководителя.

Конечно же, отдельной темой исследования должны выступать следующие вопросы: кто должен оценивать эти умения, какие эксперты, кто должен устанавливать критерии оценки управленческих умений?

Итак, мы выяснили, что означает термин «управленческие умения» и то, какие управленческие знания и умения должны входить в состав компетентности государственного гражданского служащего категории «руководитель» и иных гражданских служащих, наделенных управленческими функциями.

Надеемся, что данная статья найдет некоторый положительный отклик у гражданских служащих и поможет им в выработке умений и навыков руководства людьми.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гвишиани Д.М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Под ред. Ю.С. Попкова, В.Н. Садовского, А.А. Соитова. М.: «Канок +» РООИ «Реабилитация», 2007. 418 с.
2. Осейчук В.И. Теория государственного управления: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 344 с.
3. Королев Е.А. Системы управления: оптимизация и эффективность // Управленец. № 7–8 (11–12). 2010. С. 40–45.
4. Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник. М.: Издательство БЕК, 1997. 288 с.
5. Петрова О.В. Методология принятия управленческих решений: учебное пособие. М.: Академия управления МВД России, 2020. 196 с.
6. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., Политиздат, 1975. 262 с.
7. Макашов И.Н., Овчинникова Н.В. Управленческая мысль Западной Европы, США и Японии (XIX–XX вв.). М.: Издательство «Спутник+», 2011. 744 с.
8. Королев Е.А. Системы управления: оптимизация и эффективность // Управленец. 2010. № 3–4 (7–8). С. 39–44.

## REFERENCES

1. Gvishiani DM. Selected Works on Philosophy, Sociology and Systems Analysis. Ed. YuS Popkova, VN Sadovsky, AA Soitova. Moscow: "Kanok +" Publ. RPOD "Rehabilitatsiya". 2007. 418 p. (In Russ.).
2. Oseichuk VI. The theory of public administration: textbook. Tyumen: Tyumen State University Publishing House, 2015. 344 p. (In Russ.).
3. Korolev EA. Control systems: optimization and efficiency. *Manager*. 2010;7–8(11–12):40–45. (In Russ.).
4. Knorring VI. The Art of Management: textbook. Moscow: Publishing house BEK, 1997. 288 p. (In Russ.).
5. Petrova OV. Methodology for making managerial decisions: a tutorial. Moscow: Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 2020. 196 p. (In Russ.).
6. The team and the socio-psychological problems of management. Moscow: Politizdat, 1975. 262 p. (In Russ.).
7. Makashov IN, Ovchinnikova NV. Management thought of Western Europe, the USA and Japan (XIX–XX centuries). Moscow: Publishing house "Sputnik +", 2011. 744 p. (In Russ.).
8. Korolev EA. Control systems: optimization and efficiency. *Manager*. 2010;3–4(7–8):39–44. (In Russ.).

## ОБ АВТОРЕ

**Сергей Николаевич Клепиков**, кандидат юридических наук, доцент; e-mail: sergeklepiko@yandex.ru

## AUTHOR INFORMATION

**Sergey N. Klepikov**, PhD in Law, associate professor; e-mail: sergeklepiko@yandex.ru