

**Республика Казахстан
Министерство внутренних дел
Карагандинская академия им. Б. Бейсенова**

В. В. Мишковская

Менеджмент



**Караганда
2025**

Республика Казахстан
Министерство внутренних дел
Карагандинская академия им. Б. Бейсенова

Составитель: В. В. Мишковская

Менеджмент

Учебно-методическое пособие

Караганда

2025

УДК 351/354(075)

Публикуется по решению учебно-методического совета Карагандинской академии МВД Республики Казахстан им. Б. Бейсенова.

Рецензенты: *Какимжанов М. Т.*, профессор кафедры ОЮиСД ФБПиТ Карагандинского университета Казпотребсоюза, кандидат юридических наук, профессор; *Баймуханов Е.М.*, начальник кафедры профессионально-психологической подготовки и управления ОВД Карагандинской академии МВД РК им. Б. Бейсенова, кандидат политических наук.

Составитель – Мишковская В. В.

Менеджмент: Учебно-методическое пособие. — Караганда: Карагандинская академия МВД РК им. Б. Бейсенова, 2025. — 45 с.

Учебно-методическое пособие посвящено вопросам использования менеджмента в управленческой деятельности. Рассматривается сущность и характерные черты современного менеджмента, предлагаются практические задания. Может быть использовано преподавателями, докторантами, магистрантами, курсантами ведомственных учебных заведений, студентами юридических вузов, а также практическими работниками правоохранительных органов.

УДК 351/354(075)

© Карагандинская академия МВД РК им. Б. Бейсенова, 2025;

© Мишковская В. В., 2025

Введение

В последние десятилетия управление в правоохранительных органах претерпело значительные изменения, адаптируясь к новым вызовам и угрозам. Регулярный менеджмент в данной сферы стал неотъемлемой частью эффективной деятельности правоохранительных структур, поскольку его принципы и методы позволяют улучшить координацию, повысить оперативность и повысить уровень обслуживания граждан.

Современные правоохранительные органы сталкиваются с разнообразными задачами: от обеспечения общественной безопасности до предотвращения и расследования преступлений. В этих условиях необходима интеграция новых технологий, современных стратегий управления и подходов, основанных на принципах регулярного менеджмента. Этот подход способствует реализации гибкой и адаптивной структуры, что особенно важно в быстро меняющейся криминогенной обстановке.

Данное пособие посвящено изучению регулярного менеджмента в правоохранительных органах. В нем рассматриваются ключевые концепции, методы и инструменты, которые помогут специалистам эффективно организовывать и управлять процессами в рамках своих функций. Мы проанализируем лучшие практики, применяемые в различных странах, а также обратим внимание на теоретические основы, которые лежат в основе регулярного менеджмента.

Цель пособия – дать практические рекомендации по внедрению регулярного менеджмента в деятельность правоохранительных органов, чтобы повысить уровень взаимодействия, улучшить качество работы и, в конечном итоге, создать более безопасную среду для граждан. Рассмотренные идеи и примеры позволят вам лучше понять, как можно применять регулярный менеджмент в реальных условиях и достигать эффективных результатов в вашей профессиональной деятельности.

Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Социальное управление – управление общностями людей. Социальные системы – системы наиболее сложные, а управление ими наиболее сложный вид управления¹.

Менеджмент – это управление организацией. Менеджмент – важная составная часть управления, предметом которой является социальные отношения в процессе управления. Таким образом, предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления².

Менеджмент представляет собой совокупность принципов, методов и инструментов, направленных на эффективное управление ресурсами организации для достижения поставленных целей.

Система управления организацией представляет собой совокупность трех элементов: органов управления, коммуникационных, специальных систем. Они функционально взаимосвязаны, и функциональные связи должны быть постоянно в движении³.

Принципы менеджмента – это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления⁴. Принципы менеджмента подразделяются на общие и частные.

Общие принципы менеджмента характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления. Частные принципы имеют локальный характер и регулируют лишь на отдельные управленческие процессы и стороны управления.

Модель менеджмента – это совокупность идей, лежащих в основе системы управления организацией⁵. Различают две основные модели: японскую и американскую. Анализ данных моделей управления показывает, что при

¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России. Издательства «Щит-М», 2000. – 396 с.

² Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.

³ Там же

⁴ Там же

⁵ <https://ru.wikipedia.org>.

применении японской модели, предпочтение отдается человеческим ценностям, а при применении американской модели – экономическим.

Регулярный менеджмент – это системная управленческая работа, у которой есть две цели: исполнение и формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и уровнем вовлеченности⁶.

Настал период, когда внедрение регулярного менеджмента в правоохранительные органы Республики Казахстан стало необходимым для достижения успеха. Так как именно такие аспекты, как: потребность в совершенстве, потребность в эффективном рычаге трансформации корпоративной культуры, необходимость более эффективно обучать руководителей, повышать их управленческую квалификацию, влияют на морально-психологический климат в коллективе и на качество предоставляемых услуг.

Этапы работы практиков регулярного менеджмента:

1. В правоохранительных органах работа сотрудников строго регулируется нормативными актами, что обеспечивает порядок, и соблюдение законности в их деятельности, соответственно сотрудники сначала учатся действовать по стандарту, осваивают конкретные принципы и алгоритмы действий.

2. После того как сотрудники научились следовать стандарту, допускаются небольшие эксперименты, с учетом законодательной базы Республики Казахстан.

3. Стандарты становятся частью ежедневной работы и уже не воспринимаются отдельно от нее, сотрудники правоохранительных органов став профессионалами своего дела, могут давать обоснованные предложения по улучшению стандартов и алгоритмов. В этом случае руководители должны реагировать, так как мир меняется, и любые стандарты имеют срок годности.

⁶ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Издательство Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

Руководитель любого уровня работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными знаниями.

Задания:

1. Определить перечень частных принципов менеджмента в правоохранительных органах.

2. На основе сравнительного анализа моделей японского и американского менеджмента:

1) определить доминирующие качества делового человека, критерии к продвижению по службе, профессиональную компетентность, процесс принятия решений, отношение работников к организации и работе, характер проведения инноваций, форму деловых отношений;

2) разработать модель менеджмента приемлемую для правоохранительных органов Республики Казахстан.

3. Составить таблицу: «Сравнительный анализ ручного управления, бюрократии и регулярного менеджмента», по аспектам: цель, основной инструмент, отношения к правилам и стандартам, образ успешного руководителя, образ успешного сотрудника.

Аспекты	Ручное управление	Бюрократия	Регулярный менеджмент
Цель			
Основной инструмент управления			
Отношение к правилам и стандартам			
Образ успешного руководителя			
Образ успешного сотрудника			

4. Подготовить концепцию развития менеджмента в правоохранительной системе.

Раздел 2. Внешняя и внутренняя среда организации

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Организации делятся на простые и сложные. Простые – имеют одну цель. Сложные организации многоцелевые⁷.

Внешняя и внутренняя среда организации – это ключевые компоненты, которые определяют её функционирование и развитие. Понимание этих сред помогает организациям адаптироваться к изменениям и эффективно достигать своих целей.

Внутренняя среда правоохранительных органов включает в себя факторы, которые находятся под контролем организации: структура, культура, ресурсы, процессы, команда⁸.

Внешняя среда правоохранительных органов включает факторы, которые находятся вне контроля организации, но влияют на её деятельность: экономическая, социальная, политическая, технологическая среда и криминогенная обстановка⁹.

Эффективное управление организацией требует учета как внутренней, так и внешней среды. Организации должны:

- ✓ адаптироваться к изменениям внешней среды;
- ✓ оптимизировать внутренние процессы для повышения эффективности и повышения уровня удовлетворенности сотрудников;
- ✓ разрабатывать стратегии, которые учитывают как возможности, так и угрозы, исходящие от внешней среды, а также сильные и слабые стороны внутренней среды.

В зависимости от характера работ и принятого разделения труда может существовать два типа организационных структур: бюрократическая (иерархическая) и органическая (адаптивная)¹⁰.

⁷ <https://studwood.net>.

⁸ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.

⁹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России. Издательство «Щит-М», 2000. – 396 с.

¹⁰ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.

Правоохранительные органы, их подразделения и первичные звенья – это разновидности социальных систем, представляющие собой целевые, иерархические общности людей. Вследствие определенной организационной оформленности такие общности обладают чрезвычайно важным системным качеством – способностью более или менее успешно реализовывать те цели, ради достижения которых они создаются, функционируют и развиваются. В то время как это не под силу отдельным индивидам или их случайным неорганизованным совокупностям¹¹.

К основным этапам прохождения службы в правоохранительных органах относятся:

- ✓ поступление на правоохранительную службу,
- ✓ присвоение специальных званий или классов чин,ов,
- ✓ назначение на должность, перемещение и выдвижение по службе в правоохранительные органы,
- ✓ аттестация сотрудников,
- ✓ поощрения сотрудников,
- ✓ наложение дисциплинарных взысканий,
- ✓ отпуска,
- ✓ прекращение службы в правоохранительных органах¹².

Задания:

1. Составить схемы:

- 1) свойства системы, характерные для организации;
- 2) жизненный цикл организации;
- 3) внешняя среда организации;
- 4) внутренняя среда организации;
- 5) среда прямого воздействия на органы правоохранительной системы;
- 6) среда косвенного воздействия на органы правоохранительной системы.

¹¹ Попова, Н. Ф. Основы управления в судебных и правоохранительных органах: учебник и практикум для вузов – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 305 с.

¹² Закон Республики Казахстан «О правоохранительной службе» от 6 января 2011 г. № 380-IV (с изм. и доп. по сост. на 22.01.2025 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://online.zakon.kz>

2. Заполнить таблицу: «Характеристика структур управления в зависимости от характера работ и принятого разделения труда, по двум типам организационных структур» (бюрократический (иерархический) и органический (адаптивный) тип).

№	Бюрократический тип	Органический тип
1.		

Перечислить ситуации, в которых оказывается:

- ✓ нецелесообразным использовать бюрократический или органический типы;
- ✓ целесообразным использовать бюрократический или органический типы.

3. Составить рекомендации по улучшению внутренней среды правоохранительных органов.

Раздел 3. Менеджмент как процесс управления

Общие функции менеджмента – это работа в области управления или виды управленческой деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему для достижения определенного результата¹³. Они отражают: содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы. Также они характеризуются: полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности.

Функции управления обеспечивают управление организацией, определяют структуру, закрепляют вертикальное и горизонтальное распределение прав и ответственности. Функции менеджмента реализуются на всех уровнях управления и во всех видах деятельности организации.

К общим функциям менеджмента относятся: планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

¹³ Сидорова Н., Анисникова Е. Тайм-менеджмент, 24 часа это не предел: практическое пособие. – М.: Издательство: RUGRAM, 2021. – 220 с.

Планирование – целенаправленный процесс, состоящий из трех этапов формирования миссии, комплектизации целей, составление планов¹⁴.

Организация – это работа или вид деятельности для реализации намеченных планов¹⁵.

Делегирование означает передачу полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение определенных задач. Полномочия делегируются не конкретному лицу, а должности. Делегирование практикуется очень редко, так как некоторые руководители боятся, что кто-то сделает его работу лучше. А также не доверяют подчиненным, боясь рисковать¹⁶.

Координация – процесс согласования воздействия внутренней и внешней среды с порядком выполнения стоящих задач¹⁷.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей стоящих перед органом¹⁸.

Контроль – процесс обеспечения сбора информации, измерения полученных результатов, определение качества выполняемой работы¹⁹.

При осуществлении данных функций руководитель любого звена может допускать ошибки, рассмотрим встречающиеся чаще всего.

Плохие привычки и ошибки при планировании:

- ✓ использование ручного управления, полное отсутствие планирования;
- ✓ бюрократия, планирование для неизменного мира;
- ✓ неправильное определение ответственных за планирование.

Во избежание вышеперечисленных ошибок необходимо придерживаться принципов и алгоритма рационального планирования. Необходимо уточнить, что планирование может осуществляться как для достижения цели, так и для решения проблемы.

Принципы планирования для достижения цели:

- 1) ставьте амбициозные цели и сопровождайте их анализом;

¹⁴ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

¹⁵ Там же

¹⁶ Там же

¹⁷ Там же

¹⁸ Там же

¹⁹ Там же

- 2) делайте цели измеримыми;
- 3) декомпозируйте большие цели;
- 4) ищите правильный баланс количества, качества, сроков и ресурсов;
- 5) запараллеливайте работы;
- 6) в неопределенных ситуациях закладывайте «буфер», а в ситуациях с высокой определенностью применяйте подход «точно вовремя»;
- 7) учитывайте барьеры и включайте в план действия по их устранению;
- 8) устанавливайте и отслеживайте контрольные точки;
- 9) привлекайте к планированию будущих исполнителей и заинтересованных лиц;
- 10) при планировании уточняйте роль исполнителей и заинтересованных лиц²⁰.

Алгоритм планирования для достижения целей:

1. Определите ключевых исполнителей и заинтересованных лиц.
2. Сформулируйте общую концепцию (подход) к достижению цели.
3. Определите крупные этапы и результат каждого из них.
4. Составьте список действий по достижению результата каждого этапа.
5. Опишите ключевые барьеры реализации и действия по их устранению.
6. Оцените (оптимистично) время, необходимое для каждого действия.
7. Определите необходимые ресурсы для каждого этапа и действия по обеспечению ресурсами.
8. Расставьте все действия в графике, отразив параллельное и последовательное исполнение.
9. Оптимизируйте получившийся план.
10. Включите в план «буфер».
11. Действуйте²¹!

Принципы планирования для решения проблем:

- 1) правильно формулируйте проблему: симптомы, размер, отклонения, последствия и риски;

²⁰ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²¹ Там же

- 2) не пытайтесь решить все проблемы – расставляйте приоритеты;
- 3) выясните корневые причины;
- 4) оценивайте варианты решения по значимым критериям, используя модель «издержки – эффект»;
- 5) объединяйте взаимодополняющие варианты решений;
- 6) используйте стандартные шаблоны для планирования²².

Алгоритм планирования для решения проблем:

1. Определите ключевых исполнителей и заинтересованных лиц.
2. Правильно сформулируйте проблему.
3. Определите, нужно ли решать проблему.
4. Проанализируйте причины проблемы, с определением корневых причин.
5. Сформулируйте критерии, которым должно соответствовать рациональное решение.
6. Разработайте варианты решений для каждой корневой причины.
7. Оцените варианты по критериям.
8. Примите решение – выберите лучший вариант или комбинацию вариантов.
9. Определите крупные этапы и результат каждого из них.
10. Составьте список действий по достижению результата каждого этапа.
11. Опишите ключевые барьеры реализации и действия по их устранению.
12. Оцените (оптимистично) время, необходимое для каждого действия.
13. Определите необходимые ресурсы для каждого этапа и действия по обеспечению ресурсами.
14. Расставьте все действия в графике, отразив параллельное и последовательное исполнение.
15. Оптимизируйте получившийся план.
16. Включите в план «буфер».
17. Действуйте²³!

²² Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²³ Там же

Планирование невозможно без эффективного делегирования и внимательного контроля, но при осуществлении делегирования и контроля, также находят место плохие привычки и ошибки, это отсутствие или наоборот избыточное делегирование, а также «ленивое» и обратное делегирование.

Во избежание данных ошибок предлагаются следующие принципы и алгоритмы.

Принципы делегирования:

1) прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»;

2) выбирая исполнителя, оценивайте три фактора: готовность исполнителя, его текущую загрузку, а также критичность участка работы;

3) давайте необходимый и достаточный уровень инструкций: I – что нужно получить, II – что нужно делать и III – как это делать;

4) объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время. Остальное мотивирование – по необходимости и без манипуляций²⁴.

Алгоритм делегирования:

1. До встречи с сотрудником

1) обдумайте суть работы, ее критичность, результат, крупные задачи, периодичность контроля;

2) обдумайте круг возможных исполнителей.

2. В ходе встречи

1) обозначьте суть работы, роль сотрудника, ожидаемый результат, почему эта работа важна;

2) уточните, готов ли сотрудник взяться за это в принципе. При необходимости обсудите и устраните барьеры;

3) дайте сотруднику необходимое и достаточное количество инструкций;

4) обозначьте периодичность и способ контроля;

5) спросите, есть ли у сотрудника вопросы, и ответьте на них.

3. После встречи

²⁴ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

1) проинформируйте причастных людей и обеспечьте доступ сотрудника к ресурсам²⁵.

Принципы контроля:

- 1) используйте правильный уровень, методы и частоту контроля;
- 2) чаще используйте уведомление, а не разрешение;
- 3) постепенно расширяйте зону самостоятельности сотрудника;
- 4) ошибки допустимы, а их сокрытие – нет²⁶.

Алгоритм контроля:

1. Статус-встреча или письменный отчет. Должны ответить на вопросы:

- 1) Что было запланировано к этому сроку?
- 2) Каков текущий статус («светофор») по общему результату и по каждому блоку действий?
- 3) В чем суть и корневые причины отклонений и проблем?
- 4) Каков подход к устранению отклонений и решению проблем?
- 5) Каков план работы и необходимый результат до следующей контрольной точки?

2. Скрам-совещание. Каждый сотрудник отвечает за одну минуту на три вопроса:

- 1) Какие задачи я решил за прошлый период?
- 2) Есть ли проблемы (отклонения)?
- 3) Какие задачи я решу в будущем периоде?

3. Обход участка, или непосредственное наблюдение работы:

1) до обхода: сформулируйте цель обхода и виды работы, которые вы хотите наблюдать; проинформируйте ответственного за участок работы; для стандартных обходов создайте чек-лист;

2) во время обхода: попросите ответственного прокомментировать статус достижения целей и выполнения планов; наблюдайте ход работы и общайтесь с сотрудниками;

²⁵ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²⁶ Там же

3) после обхода: обменяйтесь наблюдениями с ответственным и договоритесь о дальнейших шагах²⁷.

Многие подчиненные забывают о таком аспекте, как обратная связь, которая может значительным образом повлиять на достижение результата, а также является одним из главных способов развития людей.

Алгоритм предоставления обратной связи содержит: наблюдение, описание, реакцию, дальнейшие действия.

Частные функции менеджмента зависят от сферы деятельности и конкретных задач организации. Они могут включать в себя такие функции как маркетинг, финансы, производство, управление персоналом и другие специфические аспекты управления в конкретной отрасли или организации.

Разделение труда в организации – это разграничение деятельности людей в процессе совместного труда²⁸. В организациях разделение труда подразделяют на: технологическое, функциональное, профессиональное, квалификационное.

Технологическое распределение труда предполагает обособление групп сотрудников по признаку выполнения ими технологически однородных работ по отдельным фазам, видам работ и операциям. Функциональное разделение труда различается по роли отдельных групп работников в технологическом процессе. Профессиональное разделение труда осуществляется в зависимости от профессиональной специализации сотрудников и предполагает выполнение на рабочем месте работ в той или иной специальности. Квалификационное разделение труда обуславливается сложностью, требующей определенного уровня знаний и опыта сотрудников²⁹.

В условиях любой организации имеются возможности для выбора наиболее рациональных форм разделения труда. В каждом случае выбор должен осуществляться на основе всестороннего анализа специфики технологий и производства, характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности работников и ряда других факторов.

²⁷ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

²⁸ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

²⁹ Там же

Задания:

1. Составить схемы:

- ✓ виды разделения труда;
- ✓ формы кооперации труда;
- ✓ классификация целей планирования;
- ✓ этапы планирования;
- ✓ классификации видов внутриорганизационного планирования;
- ✓ этапы организационной деятельности;
- ✓ цели делегирования полномочий;
- ✓ этапы процесса делегирования;
- ✓ принципы рационального делегирования;
- ✓ базовые элементы коммуникационного процесса;
- ✓ этапы коммуникационного процесса и их характеристика;
- ✓ классификация мотивов трудовой деятельности;
- ✓ виды контроля;
- ✓ этапы процесса контроля;
- ✓ общие требования к эффективной системе контроля.

2. Перечислить и раскрыть функции менеджмента. Распределить перечисленные функции по должностям (руководитель, подчиненный).

3. Перечислите последствия в случае ошибок при планировании.

4. Перечислите последствия в случае ошибок при делегировании, контроле и обратной связи.

5. Раскройте принципы и алгоритм планирования для достижения цели.

6. Раскройте принципы и алгоритм планирования для решения проблемы.

7. Заполнить таблицы:

1) Цели коммуникаций (с точки зрения организации, с точки зрения индивида)

№	С точки зрения организации	С точки зрения индивида
1.		

2) Типы и формы невербальной коммуникации

№	Типы	Формы
1.		

3) Коммуникационные барьеры (макробарьеры, микробарьеры)

№	Макробарьеры	Микробарьеры
1.		

4) Препятствия к эффективному делегированию полномочий (препятствия со стороны руководителя, препятствия со стороны подчиненного)

№	Препятствия со стороны руководителя	Препятствия со стороны подчиненного
1.		

8. Сформулируйте миссию правоохранительного органа (на выбор), обоснуйте ее содержание.

9. Составить рекомендации по разделению и кооперации труда в правоохранительных органах (для оптимизации работы, повышения эффективности деятельности и обеспечению высокого уровня профессионализма в борьбе с преступностью и защите законности).

10. Разработайте предложения по совершенствованию системы контроля в правоохранительных органах РК.

Раздел 4. Система методов управления

Метод управления – это способ практической реализации целей, задач и функций управления³⁰. Методы и цели управления взаимосвязаны. Цели обуславливают особенность применения методов, определяющих реальную возможность достижения целей, а также определяют траекторию достижения цели управления.

Признаки, присущие методам: осуществление управленческого воздействия субъекта на объект управления; выражение связи субъекта с объектом управления; достижение целей и решение задач общей деятельности людей; наиболее активные элементы в системе управления.

Все существующие методы управления в системе правоохранительных органов можно поделить по следующим характеристикам: по характеру воздействия: прямого воздействия; косвенного воздействия; по способам

³⁰ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

воздействия: единоличные; коллегиальные; коллективные; по временной характеристике: краткосрочные; долгосрочные; стратегические; по характеру: стратегические; тактические.

Методы управления представляют собой систему способов и приемов, с помощью которых реализуются цели, задачи и функции управления.

Методы управления в системе правоохранительных органов подразделяются на две группы: всеобщие, куда следует отнести – убеждение и принуждение; специальные, к ним относятся – экономические, социально-психологические, административные.

Рассматривая современную систему управления правоохранительных органов, можно с определенной уверенностью сказать, что на сегодняшний день существуют такие способы влияния на сознание и волю людей, которые можно назвать универсальными – это убеждение и принуждение. Они положены в основу всеобщих методов управления.

Специальные методы управления в правоохранительных органах Республики Казахстан подразделяются на три большие группы методов: административные; социально-психологические; экономические методы.

Административный метод как методы воздействия субъекта управления на управляемый объект характеризуются подчинением воли управляемого воле управляющего³¹.

Административные методы подразделяются

- ✓ по форме выражения – административно-правовые, административно-организационные;
- ✓ исходя из юридических свойств – нормативные и индивидуальные;
- ✓ по способу воздействия на поведение объектов управления – обязывающие к совершению определенных действий, уполномочивающие совершать определенные действия, поощряющие совершение социально-полезных действий; запрещающие совершение тех или иных действий;

³¹ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

✓ по форме предписания – категорические, поручительные, рекомендательные и диспозитивные.

Социально-психологические методы – это такие методы воздействия субъекта управления на объект управления, которые опираются на объективные законы развития социологии и психологии, воздействуют с учетом коллективной психологии, психологических особенностей различных социальных групп и отдельной личности³².

Социологические методы управления подразделяются на:

- ✓ методы повышения социально-производственной активности;
- ✓ методы социальной преемственности;
- ✓ методы социально-массовыми процессами;
- ✓ методы управления коллективами, органами, группами и процессами;
- ✓ методы управления индивидуально-личностным поведением.

Психологические методы управления можно разделить на следующие группы:

- ✓ методы комплектования малых групп и коллективов;
- ✓ методы гуманизации труда;
- ✓ методы психологического побуждения;
- ✓ методы профессионального отбора и обучения.

Экономические методы управления – это способы достижения цели управления на основе реализации требований экономических закономерностей³³. К ним относятся все те методы, посредством которых осуществляется материальное стимулирование, как трудовых коллективов, так и отдельных работников, это главным образом: заработная плата и премии.

По своей природе, эти формы могут быть правовыми и не правовыми. Правовые формы в обязательном порядке предусматриваются нормами действующего законодательства, в то время как к не правовым формам

³² Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

³³ Там же

относятся те формы, посредством которых выражаются методы негосударственного, общественного и иного воздействия.

Задания:

1. Составить схемы:

- ✓ классификация всеобщих методов воздействия;
- ✓ классификация специальных методов воздействия.

2. Заполнить таблицу: «Система методов менеджмента»

№	Группы методов управления	Специфика группы	Область применения	Вид метода
1.				

3. Разработать сценарий служебной ситуации, при которой руководитель должен применить:

- ✓ всеобщие методы управления;
- ✓ административные методы управления;
- ✓ социально-психологические методы управления;
- ✓ экономические методы управления;
- ✓ всеобщие и административные методы управления;
- ✓ всеобщие и экономические методы управления.

4. Описать специфику применения методов воздействия в правоохранительных органах.

5. Выбор методов управления при решении конкретных задач, стоящих перед правоохранительными органами: описать задачи, стоящие перед правоохранительными органами и выбрать методы воздействия для их реализации.

6. Провести анализ применения экономических методов управления в зарубежных странах.

Раздел 5. Процесс принятия решений

Принятие решений является одной из важной частью любой управленческой деятельности. Решение – это выбор цели, который осуществляется обычно на основе рассмотрения альтернативных вариантов. Вместе с тем решение – это продукт управленческого труда, который, в конечном счете, повышает или снижает эффективность функционирования организации. Структура решения состоит из двух частей: замысла и организаторской деятельности³⁴.

Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по различным признакам: по уровню управления, масштабу воздействия, содержанию, характеру, форме подготовки и принятия, частоте повторяемости ситуации, степени полноты и достоверности исходной информации.

Существует ряд общих требований, которыми должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления. К ним можно отнести: минимальное число корректировок; сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение; единство распорядительства; строгую ответственность; обоснованность; конкретность; полномочность, своевременность.

При оценке управленческих решений учитываются определенные критерии, которые характеризуются показателями, выражающими главную меру желаемого результата, учитываемую при рассмотрении вариантов решения.

При принятии решения руководитель использует весь имеющийся у него опыт профессиональной работы, знания, результаты, анализ конкретной ситуации. Эффективное управленческое решение, как правило, это сплав профессионализма и искусства управленца.

Выработка и принятие решения осуществляется в определенной последовательности и состоит из ряда стадий. Основные стадии: подготовка

³⁴ Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

решения и принятие решения, в свою очередь данные стадии можно разбить на этапы.

Подготовка решения:

1. Выявление и обоснование проблемы, подлежащей решению.
2. Сбор, обработка и анализ информации по проблеме, подлежащей решению.
3. Построение набора возможных вариантов решения.
4. Выбор наилучшего варианта решения.

Принятие решения:

1. Оформление выбранного варианта в виде проекта решения.
2. Согласование проекта.
3. Обсуждение проекта.
4. Придание решению юридической силы (принятие решения).

За комплексом операций по подготовке и принятию решения следует сложная работа субъекта управления по организации его исполнения. Данная стадия направлена на точное и своевременное претворение в жизнь принятого решения. Эффективность принятого решения определяется степенью его реализации.

Организация исполнения принятого решения – это трудоемкий и сложный вид деятельности управления, помимо руководителей органов и подразделений в организации участвуют и инспекторский состав аппаратов управления и штабных подразделений³⁵.

Стадия организации исполнения управленческого решения включает следующие элементы:

1. Доведение решения до исполнителей.
2. Подбор и расстановка исполнителей.
3. Обеспечение деятельности исполнителей.
4. Контроль над исполнением решений, корректирование и регулирование.
5. Подведение итогов исполнения решения.

³⁵ Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России, изд-во «Щит-М», 2000. – 396 с.

Проектное управление – метод управления проектами, программами, портфелями в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей³⁶.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. Структура проекта состоит из инициатора проекта, заказчика, куратора проекта, руководителя проекта и команды проекта³⁷.

Процесс это – совокупность взаимосвязанных действий³⁸. Все процессы проектного менеджмента определены по группам. В проектном менеджменте пять групп процесса управления проектами: инициация, планирование, исполнение планов, управление ходом работ, закрытие. В свою очередь существует 10 предметных группы, которые состоят из 39 процессов, применимых к любой фазе проекта или к любому проекту: интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, сроки, стоимость, риски, качество, закупки и коммуникации.

Проектное управление включает в себя определение целей проекта, распределение ролей и обязанностей, разработку планов действий, управление рисками, коммуникации с участниками проекта, а также контроль и оценку результатов. Он является неотъемлемой частью успешной реализации проектов в различных сферах деятельности.

Задания:

1. Составить схему: «Классификация управленческих решений».
2. Перечислить и раскрыть группы процесса управления проектами.
3. Заполнить таблицы:

- 1) Сравнительный анализ традиционного и проектного менеджмента

№	Аспекты традиционного менеджмента	Аспекты проектного менеджмента
1.		

³⁶ Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2025. – 397 с.

³⁷ Там же

³⁸ Там же

2) Процессы управления проектами с перекрестными ссылками на группы процессов и предметные группы

Предметные группы	Группы процессов				
	Инициация	Планирование	Исполнение	Управление	Закрытие
Интеграция					
Заинтересованные стороны					
Содержание					
Ресурсы					
Сроки					
Стоимость					
Риски					
Качество					
Закупки					
Коммуникации					

*Данная таблица не указывает группы процессов в хронологическом порядке. Ее цель заключается в сопоставлении тематических групп и групп процессов.

3) Процедура процесса подготовки, принятия и осуществления управленческих решений (указать основные операции, и тех, кто их выполняет)

№	Операции, выполняемые в процессе подготовки, принятия и осуществления управленческих решений	Кто должен выполнять указанные операции
1.		

4) Классификация управленческих рисков (указать признак классификации и виды рисков)

№	Классификация управленческих рисков по признакам	Виды управленческих рисков
1.		

4. Разработать план устава: основные входы и выходы (тема – инициатива на выбор).

Основные входы	Основные выходы
Описание работ проекта Контракт Бизнес-план или документы предыдущей фазы	Устав проекта

5. Разработать план проекта: основные входы и выходы (тема – инициатива на выбор).

Основные входы	Основные выходы
Устав проекта Вспомогательные планы Уроки, извлеченные из предыдущих проектов Бизнес-план Утвержденные изменения	План проекта План управления проектом

6. Подготовить рекомендации для усовершенствования стадий подготовки и принятия управленческих решений в правоохранительных органах.

7. Подготовить рекомендации для качественной и эффективной реализации управленческих решений в правоохранительных органах.

Раздел 6. Руководство: власть и партнёрство

Внутри любой организации существует сложная сеть отношений. Фактор власти и механизм влияния – партнерство являются необходимыми элементами в функционировании организаций, а также общества в целом. Грамотная власть и соучастие в каждой организации необходимы для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Руководство – это процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы, управлять деятельностью людей – значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации. Руководитель, это не просто должность. Руководитель это лидер!

Влияние – это поведение одного человека, который вносит изменения в поведение другого человека. Власть – это возможность и способность

оказывать влияние на деятельность людей. Без власти управление осуществляться не может.

Партнерство можно понимать как коллективное управление. Оно может осуществляться как на уровне высшего руководства организацией, так и на уровне первичного трудового коллектива. Формы партнерства могут быть самыми разными. Власть и партнерство – две важные составляющие взаимоотношений в организации и команде. Руководство должно уметь находить баланс между использованием своей власти и умением работать в партнерстве с сотрудниками.

Стиль руководства – это система методов воздействия руководителя на подчиненных. Выделяют три стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный.

От выбранного стиля руководства будут зависеть мотивация работников, их отношение к труду, уровень и качество производительности, дисциплина, взаимоотношения в коллективе и многое другое. Для осуществления всех управленческих функций руководителю необходимо выбрать наиболее эффективный стиль руководства, то есть систему методов воздействия на подчиненных для полной реализации потенциальных возможностей коллектива.

Выделяют три основных стиля руководства лидерства: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); попустительский (разрешительный, либеральный).

Авторитарный стиль руководства, этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия³⁹.

Демократический стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными⁴⁰.

³⁹ <https://ru.wikipedia.org>.

⁴⁰ Там же

Попустительский стиль руководства, данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом⁴¹.

Не существует «плохих» и «хороших» стилей руководства, так как все зависит от ситуации, вида деятельности, сработанности, личных особенностей членов коллектива и многого другого.

Существует большое количество факторов, влияющих на выбор аспектов того или иного стиля руководства. К объективным факторам, не зависящим от руководителя, но учитываемым им в своей деятельности, относятся: стиль руководства вышестоящего руководителя; возрастные, образовательные, социально-психологические характеристики коллектива; особенности решаемых задач. К субъективным же факторам относятся факторы, зависящие от личности руководителя, это человеческие и деловые качества, знания и навыки управленческой деятельности, манера поведения.

Самоменеджмент – это процесс управления собственными ресурсами, временем, и эмоциями для достижения личных и профессиональных целей. Роль самоменеджмента заключается в эффективном управлении собой для достижения успеха, как в личной, так и в профессиональной жизни. Его цель – обеспечить гармонию между личными ценностями, целями и обязанностями, чтобы достичь оптимальной продуктивности и благополучия⁴².

Техники самоменеджмента включают в себя планирование времени, управление приоритетами, установление целей, управление стрессом и развитие навыков саморегуляции. Этапы развития самоменеджмента обычно включают в себя осознание, планирование, выполнение и оценку.

Организация личностной работы руководителя может быть частью этапа осознания и планирования в рамках самоменеджмента. Это включает в себя осознание своих сильных и слабых сторон, разработку стратегий саморазвития и управление личным временем.

Необходимо, чтобы руководители правоохранительных органов также осознавали важность самоменеджмента. Это поможет им лучше управлять

⁴¹ <https://ru.wikipedia.org>.

⁴² Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 422 с.

собой, своим временем и развивать свои личностные навыки для более эффективного руководства.

Задания:

1. Составить таблицы:

- 1) Сравнительная характеристика и анализ стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный

№	Объект сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1.	Способ принятия решений			
2.	Способ доведения решения			
3.	Отношение к ответственности			
4.	Отношение к инициативе			
5.	Отношение к квалифицированным кадрам			
6.	Отношение к недостаткам собственных знаний			
7.	Стиль общения			
8.	Характер отношений с подчиненными			
9.	Отношение к дисциплине			
10.	Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

- 2) Техника самоменеджмента (с указанием функций самоменеджмента; рабочих приемов и методов, достигаемого результата)

№	Функции самоменеджмента	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат
1.	Постановка целей		
2.	Планирование		
3.	Принятие решений		
4.	Реализация и организация		
5.	Контроль		
6.	Информация и коммуникация		

3) Умение управлять собой (с указанием основных блоков качества (1 уровень), содержания критериев, первичных качеств (2 уровень))

№	Основные блоки качеств (1 уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (2 уровень)
1.	Личная организованность		
2.	Самодисциплина		
3.	Знание техники личной работы		
4.	Эмоционально-волевой потенциал		
5.	Способность делать себя здоровым		
6.	Способность формулировать и реализовывать жизненные циклы		
7.	Личный самоконтроль		

4) Управление конфликтами (с указанием видов конфликтов, причин возникновения конфликтов, путей их решения, последствий)

№	Виды конфликтов	Причины возникновения конфликтов	Пути их решения	Последствия
1.	Неконструктивный конфликт			
2.	Продуктивный конфликт			
2.1	внутриличностный конфликт			
2.2	межличностный конфликт			
2.3	конфликт между личностью и группой			
2.4	межгрупповой конфликт			

5) Управление стрессами (с указанием видов стрессов; факторов, влияющих на появление стресса; элементов стрессоустойчивости)

№	Виды стрессов	Факторы, влияющие на появление стресса	Элементы стрессоустойчивости
1.	Физиологический		
2.	Психологический		

2. Перечислить преимущества и недостатки основных стилей руководства.

3. Проанализировать сравнительную характеристику стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный. На основе анализа выстроить личный управленческий стиль руководителя правоохранительного органа (в

соответствии с индивидуально-психологическими особенностями личности руководителя, объективных и субъективных факторов).

4. Перечислить аспекты, которые неприемлемы в работе с людьми.

5. Перечислить правила элиминирования организационных факторов стресса руководителем.

Раздел 7. Основы управления персоналом

К технологиям и методам управления персоналом в правоохранительных органах относятся следующие этапы: кадровое планирование; отбор сотрудников и способы замещения должностей; адаптация сотрудников; мотивация кадров; оценка сотрудников и кадрового потенциала; управление карьерой сотрудника; кадровый резерв: формирование, оценка и подготовка; информационное обеспечение системы управления персоналом; социальное обеспечение и защита кадров⁴³.

Обладание работниками теми или иными качественными характеристиками определяет структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие. В системе правоохранительной службы, сотрудники и гражданские служащие, такое разделение осуществляется с реестром должностей. Категории персонала структурируются по профессиям и квалификации. Структура персонала должна быть адекватна целям и задачам организации. Это порождает необходимость планировать потребности в персонале – кадровое планирование.

Характерной чертой кадрового планирования в персонале является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений. С прогнозированием потребности в кадрах связаны усилия по разработке мероприятий и путей достижения желаемого будущего кадрового состава органа. Поэтому под прогнозированием в органах понимается такая система комплексных решений, на основе которой можно строить прогноз развития состава персонала с учетом развития самого органа.

⁴³ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: Издательство ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

Отбор – это многоактное действо, в котором человек участвует на протяжении всей своей активной профессиональной деятельности. Следует отличать отбор при поступлении на службу и отбор, многократно проводимый в период нахождения на службе⁴⁴.

Трудовая адаптация сотрудников – это приспособление, привыкание к требованиям профессии, усвоение производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций⁴⁵.

Выделяют четыре типа поведения человека при его адаптации. Отношение к нормам поведения в органе: приемлет, не приемлет, разделяет, не разделяет.

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. Важно различать мотивы и стимулы.

Оценить, значит определить уровень ценности некоторого объекта, процесса, явления. Любая оценка есть результат сопоставления анализируемого элемента действительности с некоторым эталоном, отражающим современные представления об идеале.

Управление карьерой сотрудников – это комплексная технология воздействия руководителей, кадровых служб на целенаправленное развитие способностей сотрудников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала, как в интересах сотрудников, так и в интересах органа⁴⁶.

Существуют следующие виды движения сотрудников «по вертикали»: «трамплин», «змея», «лестница», «двойная лестница», «перепутье».

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-

⁴⁴ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: Издательство ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

⁴⁵ Там же

⁴⁶ Там же

психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей⁴⁷.

Информационное обеспечение управления сотрудниками в системе правоохранительных органов представляет собой совокупность организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений о тех,

Социальная защита сотрудников правоохранительных органов представляет собой элемент социальной политики государства, включающих комплекс целенаправленных действий по реализации гарантий юридического, экономического и организационного характера, обеспечивающих всем сотрудникам равное осуществление их социальных прав и эффективное исполнение служебных обязанностей⁴⁸.

Социальная защита сотрудников полиции включает в себя комплекс мер, направленных на обеспечение достойных условий труда, социальной поддержки и гарантированного уровня жизни для сотрудников полиции и их семей.

Концепция реформирования правоохранительной службы предусматривает основные направления ее совершенствования, что создаст условия для повышения эффективности государственного управления, конкурентоспособности на рынке труда.

Совещания представляют собой ключевой элемент эффективного управления персоналом. Они не только способствуют обмену информацией, но и создают платформу для совместного принятия решений, формирования командного духа и повышения уровня вовлеченности сотрудников.

Совещания позволяют укрепить коммуникацию внутри коллектива, обеспечивают возможность обсуждения идей и инициатив, а также способствуют выработке коллективных стратегий для достижения

⁴⁷ Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. – Алматы: Издательство ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. – 242 с.

⁴⁸ Там же

поставленных целей. В результате, такой формат взаимодействия способствует созданию позитивной рабочей атмосферы, где каждый сотрудник чувствует свою значимость и ответственность за общий результат. Таким образом, эффективные совещания могут стать мощным инструментом, который поможет оптимизировать процессы и улучшить качество управления в организации.

Как при планировании, так и при организации и проведении совещаний допускаются плохие привычки и ошибки: слишком много совещаний, плохая подготовка, вещание, уходы в сторону от повестки, слабые навыки управления дискуссией, отсутствие протоколов или плохие протоколы. Для устранения вышеперечисленных ошибок необходимо придерживаться следующих принципов:

- 1) вносите в повестку только вопросы, требующие реального вклада участников;
- 2) правильно планируйте состав и количество участников;
- 3) в приглашении указывайте цель и повестку, а не только тему совещания;
- 4) приглашайте заблаговременно;
- 5) ясно обозначайте роли: ведущий, секретарь, участники;
- 6) начинайте и заканчивайте вовремя;
- 7) фокусируйте дискуссию на повестке;
- 8) уважайте участников;
- 9) в конце совещаний подводите итоги и резюмируйте договоренности;
- 10) оценивайте эффективность совещаний⁴⁹.

Задания:

1. Перечислить:

- ✓ принципы отбора сотрудников и способы замещения;
- ✓ этапы адаптации сотрудников;
- ✓ особенности мотивации кадров.

⁴⁹ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

2. Проведите самофотографию своего рабочего дня и проанализируйте зафиксированные затраты времени с целью выявления личных резервов и эффективности их использования.

3. Составить перечень индивидуальных качеств сотрудников, для их оценки.

4. Составить таблицы:

1) Методы оценки персонала (с указанием наименования метода; кратким описанием метода; заключения по применению метода, его преимущества и недостатки)

№	Метод оценки персонала	Краткое описание метода	Заключение по применению метода	Преимущества и недостатки метода
1.				

2) Отношение к нормам поведения в органе (по четырем типам поведения человека при его адаптации: приемлет, не приемлет, разделяет, не разделяет)

№	Отношение к нормам поведения в органе	Характеристика	Последствия
1.	Приемлет		
2.	Не приемлет		
3.	Разделяет		
4.	Не разделяет		

3) Охарактеризовать виды движения сотрудников («по вертикали»: «трамплин», «змея», «лестница», «двойная лестница», «перепутье»)

№	Вид движения сотрудника	Характеристика	Последствия
1.	По вертикали		
2.	Трамплин		
3.	Змея		
4.	Лестница		
5.	Двойная лестница		
6.	Перепутье		

4) Виды совещаний (с учетом жанра, вида, цели и примеров)

№	Жанр совещания	Вид совещания	Цель совещания	Пример
1.				

5) Формы уважения и неуважения на совещаниях

№	Проявление уважения	Проявление неуважения
1.		

5. Подготовить рекомендации по оценке результатов деятельности подчиненных в правоохранительных органах РК.

6. Подготовить рекомендации по совершенствованию организации труда в правоохранительных органах.

7. Раскрыть принципы подготовки и ведения совещаний.

8. Подготовить методические рекомендации по организации и ведения служебных совещаний в правоохранительных органах.

9. Составить пример повестки служебного совещания.

10. На примере совещания (где вы присутствовали) составьте чек лист для освещения совещания, по следующим параметрам:

- ✓ приглашение пришло заблаговременно;
- ✓ цель совещания и повестка были понятны из приглашения;
- ✓ правильный состав участников;
- ✓ обсуждали важные вопросы, требующие дискуссии;
- ✓ фокусировались на повестке, не уходили в сторону;
- ✓ все участники были вовлечены.

С оценками: хорошо, необходимо улучшить и не применимо к данному совещанию.

Раздел 8. Антикоррупционный менеджмент

Антикоррупционная политика — правовые, административные и организационные меры, направленные на снижение коррупционных рисков, повышение доверия общества к деятельности государственных органов, и иные меры в соответствии с законодательством Республики Казахстан⁵⁰.

Антикоррупционный менеджмент включает в себя совокупность стратегий и мер, направленных на предотвращение, выявление и борьбу с коррупцией в организациях и государственных учреждениях. Основные элементы антикоррупционного менеджмента могут включать:

⁵⁰ Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» от 18 ноября 2015 г. № 410-V (с изм. и доп. по сост. на 01.01.2025 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://online.zakon.kz>

- 1) разработку и внедрение антикоррупционной политики, организацию системы внутреннего контроля,
- 2) обучение и повышение осведомленности, создание антикоррупционных подразделений,
- 3) механизмы для анонимного сообщения о нарушениях,
- 4) юридическое сопровождение и санкции,
- 5) прозрачность и отчетность,
- 6) этику и корпоративную культуру,
- 7) анализ рисков коррупции,
- 8) кодекс поведения,
- 9) мониторинг и оценку эффективности антикоррупционных мер,
- 10) взаимодействие с государственными и международными органами,
- 11) финансовый контроль и аудиторскую деятельность,
- 12) противодействие взяточничеству и фальсификациям,
- 13) работу с подрядчиками и партнерами,
- 14) информационную безопасность,
- 15) социальную ответственность и подотчетность,
- 16) участие общественности⁵¹.

Эти меры и стратегии помогают создавать среду, в которой коррупционные действия невозможны или значительно осложнены, обеспечивая справедливость и законность во всех процессах организации, также структурировать подход к антикоррупционному менеджменту, минимизировать риски и создать среду, в которой коррупция не сможет процветать.

Антикоррупционный менеджмент в правоохранительных органах включает ряд мероприятий и стратегий, направленных на предотвращение, выявление и борьбу с коррупцией среди сотрудников правоохранительных органов. Вот основные меры, которые могут быть внедрены:

⁵¹ Основы антикоррупционной культуры: учебное пособие / под общей редакцией д. б. н., профессора Б. С. Абдраилова. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2016. – 176 с.

1. Установление этических норм: внедрение четкого кодекса этики, который регулирует поведение сотрудников полиции и устанавливает стандарты профессионализма и честности.

2. Обучение и образование: регулярное проведение тренингов и программ повышения квалификации для сотрудников, чтобы повысить их осведомленность о коррупции и методах ее предотвращения.

3. Системы внутреннего контроля: внедрение систем контроля и аудита, которые помогают в обнаружении и расследовании коррупционных действий внутри полиции.

4. Внедрение механизмов отчетности: создание структур и процессов для обеспечения прозрачности и подотчетности действий сотрудников полиции. Это могут быть публичные отчеты о деятельности, а также регулярные проверки и ревизии.

5. Поддержка сотрудников: создание условий для открытого обсуждения проблем, связанных с коррупцией, и оказание поддержки сотрудникам, которые сталкиваются с конфликтами интересов или подозревают коррупцию.

6. Защита информаторов: разработка и внедрение механизмов защиты сотрудников, которые сообщают о коррупции, от возможных репрессий и преследований.

7. Санкции и наказания: введение строгих дисциплинарных мер и санкций для сотрудников, уличенных в коррупционных действиях, включая увольнение и уголовное преследование.

8. Социальное партнерство: установление связей и сотрудничества с гражданским обществом и антикоррупционными организациями для улучшения методов борьбы с коррупцией и повышения доверия общества к полиции.

9. Использование современных технологий: внедрение информационных систем и технологий для мониторинга действий сотрудников и выявления потенциальных коррупционных рисков.

10. Международное сотрудничество: обмен опытом и лучшими практиками с международными полицией и антикоррупционными организациями⁵².

Эти меры способствуют формированию культуры нулевой терпимости к коррупции и повышению уровня доверия общества к полиции.

Задания:

1. Раскройте сущность следующих этапов антикоррупционного менеджмента:

- ✓ выявление коррупционных рисков на каждом конкретном месте работы с учетом их специфики;
- ✓ определение должностных лиц, ответственных за осуществление контроля над выполнением антикоррупционной программы;
- ✓ оценка выявленных рисков;
- ✓ разработка мер по снижению отрицательных последствий;
- ✓ публичный отчет организации о своих действиях по борьбе с коррупцией;
- ✓ принятие решения о коррупционных фактах в организации.

2. Подготовить рекомендации (тема на выбор):

1) Эффективный антикоррупционный менеджмент в правоохранительных органах РК.

2) Прозрачность и ответственность: антикоррупционные практики в правоохранительной системе РК.

3) Антикоррупционные стратегии для повышения доверия к правоохранительным органам РК.

4) Инновационные подходы к антикоррупционному менеджменту в правоохранительных структурах РК.

5) Создание культуры нулевой терпимости к коррупции в правоохранительных органах РК.

⁵² Антикоррупционная политика: учебник для вузов / Г. А. Сатаров [и др.]; под редакцией Г. А. Сатарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 396 с.

Заключение

Изучение традиционного и регулярного менеджмента в контексте правоохранительных органов открывает новые горизонты для понимания и совершенствования процессов управления. Эти два подхода, имея свои уникальные характеристики, могут эффективно дополнять друг друга, обеспечивая наиболее стабильные и результативные стратегии в сфере безопасности и правопорядка.

Традиционный менеджмент, основанный на строгой иерархии, регламентации и четко определенных процессах, играет ключевую роль в обеспечении дисциплины и надежности. Он позволяет структурировать работу правоохранительных органов, устанавливая ясные нормы и процедуры, что особенно актуально в условиях, требующих оперативности и точности. Однако его жесткость иногда мешает быстрой реакции на изменения в обстановке и потребностях общества.

С другой стороны, регулярный менеджмент, с акцентом на гибкость, адаптацию и инновации, становится все более важным в современных условиях. Правоохранительные органы сталкиваются с новыми вызовами, такими как киберпреступность, терроризм и другие угрозы, которые требуют креативных и нестандартных подходов. Регулярный менеджмент способствует более широкому вовлечению сотрудников в процесс управления, позволяя им вносить предложения и инициировать изменения. Это, в свою очередь, повышает мотивацию и улучшает качество работы.

Таким образом, для успешного функционирования правоохранительных органов необходимо интегрировать элементы обоих подходов. Применение традиционного менеджмента обеспечивает стабильность и порядок, тогда как регулярный менеджмент способствует адаптивности и инновациям.

В заключение, для формирования эффективной системы управления в правоохранительных органах важно принимать во внимание сочетание жесткой структуры и гибкости. Синергия традиционного и регулярного менеджмента позволяет не только решать текущие задачи, но и готовиться к вызовам

будущего, создавая устойчивую и проактивную организацию. Таким образом, применение этих подходов поможет не только повысить эффективность работы правоохранительных органов, но и улучшить их взаимодействие с гражданским обществом, укрепляя доверие и содействие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Закон Республики Казахстан «О правоохранительной службе» от 6 января 2011 г. № 380-IV (с изм. и доп. по сост. на 22.01.2025 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://online.zakon.kz>
2. Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции» от 18 ноября 2015 г. № 410-V (с изм. и доп. по сост. на 01.01.2025 г.). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://online.zakon.kz>

Научная, учебная, справочная литература

3. Антикоррупционная политика: учебник для вузов / Г. А. Сатаров [и др.]; под редакцией Г. А. Сатарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 396 с.
4. Безручко П. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой. — М.: Издательство Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.
5. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2025. — 397 с.
6. Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе: учебное пособие. — Алматы: Издательство ЭКОНОМИКА БАСПАСЫ, 2015. — 242 с.
7. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ под общ.ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с.
8. Основы управления в органах внутренних дел: учебник/под ред. А.П. Коренева. Изд.4-е.- М.: Московская академия МВД России. Издательство «Щит-М», 2000. — 396 с.
9. Основы антикоррупционной культуры: учебное пособие / под общей редакцией д. б. н., профессора Б. С. Абдрасилова. — Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2016. — 176 с.

10. Попова, Н. Ф. Основы управления в судебных и правоохранительных органах: учебник и практикум для вузов – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 305 с.

11. Сидорова Н., Анисинкова Е. Тайм-менеджмент, 24 часа это не предел: практическое пособие. – М.: Издательство RUGRAM, 2021. – 220 с.

Содержание

Введение.....	4
Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	5
Раздел 2. Внешняя и внутренняя среда организации	8
Раздел 3. Менеджмент как процесс управления	10
Раздел 4. Система методов управления	18
Раздел 5. Процесс принятия решений	22
Раздел 6. Руководство: власть и партнёрство	26
Раздел 7. Основы управления персоналом.....	31
Раздел 8. Антикоррупционный менеджмент.....	36
Заключение.....	40
Список использованных источников.....	42

Виктория Васильевна Мишковская

Менеджмент

Учебно-методическое пособие

Отпечатано в типографии Карагандинской академии МВД Республики

Казахстан имени Баримбека Бейсенова

г. Караганда, ул. Ермакова, 124