ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ІШКІ ІСТЕР МИНИСТРЛІГІ
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

ACADEMY OF MANAGEMENT OF THE MINISTRY OF INTERNAL
AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

«ЖАҢА ФОРМАТТАҒЫ БАСШЫЛАР»
ҒЫЛЫМИ ФОРУМ МАТЕРИАЛДАРЫНЫҢ ЖИНАҒЫ

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ НАУЧНОГО ФОРУМА
«РУКОВОДИТЕЛИ НОВОГО ФОРМАТА»

PROCEEDINGS OF THE SCIENTIFIC FORUM
«LEADERS OF THE NEW FORMAT»

June 24, 2025

ASTANA

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ІШКІ ІСТЕР МИНИСТРЛІГІ
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

ACADEMY OF MANAGEMENT OF THE MINISTRY OF THE INTERIOR
REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

«ЖАҢА ФОРМАТТАҒЫ БАСШЫЛАР»

ғылыми форум жинағы
2025, 24 маусым

сборник научного форума

«РУКОВОДИТЕЛИ НАУЧНОГО ФОРУМА»

24 июня 2025

scientific forum collection

«LEADERS OF THE NEW FORMAT»

June 24, 2025

ASTANA

УДК 342.951:351.82
ББК 67.401.213

«Жаңа форматтағы басшылар» халықаралық ғылыми форум материалдары//Астана:Қазақстан Республикасы ІІМ Басқару академиясы, 2025. — 74 бет.

«Руководители нового формата»: материалы международного научного форума/Астана: Академия управления МВД Республики Казахстан, 2025.— 74 с.

«Жаңа форматтағы басшылар» тақырыбындағы халықаралық ғылыми форум жинағының материалдары кең ауқымды тақырыптарды қамтиды: заманауи көшбасшылық тәсілдер, эмоциялық интеллекті мен басшылардың soft skills, инновациялық басқару практикаларын енгізу, корпоративтік мәдениетті дамыту, басқару процестерін цифрлық трансформациялау, сондай-ақ басқарушы кадрларды даярлау мен қайта даярлаудың жаңа модельдері. Жарияланымдарда басшы рөлінің цифрландыру, жаһандану және орнықты дамуға өсіп келе жатқан талаптар жағдайларында өзгеруіне баса назар аударылған.

Жинақ басшыларға және XXI ғасырда көшбасшылық пен тиімді басқарудың қазіргі заманауи үлгілерін дамытуға мүдделі барлық адамдарға арналған. // Материалы сборника международного научного форума «Руководители нового формата» охватывают широкий спектр тем: современные подходы к лидерству, эмоциональный интеллект и soft skills руководителей, внедрение инновационных управленческих практик, развитие корпоративной культуры, цифровая трансформация управленческих процессов, а также новые модели подготовки и переподготовки управленческих кадров. Основное внимание в публикаций уделено трансформации роли руководителя в условиях цифровизации, глобализации и растущих требований к устойчивому развитию.

Сборник адресован руководителям и всем заинтересованным в развитии современных моделей лидерства и эффективного управления в XXI веке.

УДК 342.951:351.82
ББК 67.401.213

© *Академия управления МВД РК, 2025*

СОДЕРЖАНИЕ

РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

Жолдасов Ораз Жолдасович Алғы сөзі.....	**6-7**
Сайтбеков Айдар Муталикович Лидерство в правоохранительных органах: факторы, компоненты, интеграция.....	**8-12**
Дарменов Акынкали Даутбаевич Новая парадигма лидерства: путь к устойчивому будущему.....	**13-15**
Токушев Артур Калиакпарович Модель подготовки офицерских кадров (на примере академии национальной гвардии республики казахстан).....	**16-21**
Кобландин Калижан Женисбекович Новые подходы в управлении органов внутренних дел.....	**22-25**
Биекенов Нурлан Амангельдинович Концептуальные подходы подготовки лидеров – современных управленцев органов внутренних дел.....	**26-29**
Есболаев Галымжан Молдабекович Басқарудың инновациялық стилі: жаңа формат жетекшілерін қалыптастыру.....	**30-33**
Нурушев Ахан Жакипбекович Роль и значение руководителей органов внутренних дел как один из факторов влияющих на адаптацию молодых сотрудников к прохождению службы.....	**34-38**
Хакимов Ержан Маратович Принцип единоначалия руководителя и значение подчинённости и субординации в системе органов внутренних дел.....	**39-46**
Муканов Малик Рсбаевич Актуальные вопросы подготовки сотрудников правоохранительных органов Казахстана при переходе к сервисной модели.....	**47-49**
Сейтжанова Нургуль Какеновна Будущее сегодня: цифровизация обучения и лидерство в системе ведомственного образования.....	**50-52**
Райбаев Даулет Кумарбекович Халыққа қызмет ететін мемлекет пен servant leadership: басқарудың адамға бағдарланған үлгісі.....	**53-59**
Жусипбекова Айнур Анализ квалификационных требований к научным руководителям для направлений подготовки кадров области «Национальная безопасность и военное дело».....	**60-65**

Балтабаев Асхат Серикович Цифровая трансформация профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы.....	**66-68**
Жуманбек Зарина Кайратовна Современные требования к профессиональному профилю руководителя оперативно-криминалистической службы в условиях её модернизации.....	**69-72**

РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ

Астрейко Александр Вячеславович Руководители «Новой формации».....	**73-75**

КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА

Ногойбаев Азамат Болотбекович Приветственное слово.....	**79-80**

РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАН

Рустамбаев Мирзаюсуп Хакимович Руководитель нового формата: подготовка руководителей правоохранительных органов в современных условиях.....	**81-88**
Хатамов Рустам Абдуганиевич Приветственное слово.....	**89-92**

IOM MISSION IN KAZAKHSTAN

Mr. *Serhan Aktoprak* Приветственное слово.....	**93-94**



Қазақстан Республикасы ІІМ
Басқару академиясы бастығының
міндетін атқарушы, полиция полковнигі

ЖОЛДАСОВ ОРАЗ ЖОЛДАСҰЛЫНЫҢ

Алғы сөзі

ҚҰРМЕТТІ ФОРУМҒА ҚАТЫСУШЫЛАР, ҚҰРМЕТТІ ӘРІПТЕСТЕР МЕН ҚОНАҚТАР!

Ішкі істер министрлігінің Басқару академиясының салтанатты ашылу күні өткізіліп жатқан **«Жаңа форматтағы басшылар»** атты халықаралық ғылыми форумға қош келдіңіздер!

Уважаемые гости для нас большая честь принимать в стенах Академии руководителей образовательных учреждений, специализирующихся на правоохранительной подготовке, из стран ближнего и дальнего зарубежья. Мы также рады принимать представителей международных организаций, ведущих компаний и высших учебных заведений.

Академия управления **создана по инициативе Министерства внутренних дел и поддержке Главы государства.** Её ключевые задачи включают:

- профессиональная подготовка руководителей органов внутренних дел, направленная на формирование стратегического мышления, развитие лидерских качеств и умение принимать решительные действия в критических ситуациях;
- осуществление научной деятельности по актуальным проблемам совершенствования правоохранительной деятельности. Мы стремимся к тому, чтобы наша научная работа служила фундаментом для практических преобразований и способствовала повышению эффективности органов внутренних дел.

Как подчеркивал Президент Касым-Жомарт Кемелевич Токаев, в своих Посланиях народу Казахстана, **«Наша главная цель–обеспечить неукоснительное соблюдение закона и общественного порядка»**.

Он неоднократно указывал на необходимость **реформирования правоохранительной системы**, **повышения эффективности и престижа полицейской службы**. Эти задачи находят прямое отражение в миссии нашей Академии.

Сегодняшний форум имеет огромное значение. Он предоставляет уникальную площадку для **обмена опытом, знаниями и передовыми**

практиками в области подготовки руководителей правоохранительных органов.

В условиях стремительно меняющегося мира, появления новых угроз и вызовов, таких как киберпреступность, транснациональная организованная преступность и терроризм, роль компетентного и современного лидера становится критически важной.

Именно такие площадки, как наш форум, позволяют нам **совместно вырабатывать эффективные стратегии и подходы** к обучению нового поколения руководителей.

Убежден, что наш диалог будет плодотворным и конструктивным. Мы сможем обсудить актуальные вопросы, определить новые подходы к обучению и воспитанию, а также укрепить наше международное сотрудничество.

Желаю всем участникам форума успешной работы и интересных дискуссий!



РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН



САЙТБЕКОВ
АЙДАР
МУТАЛИКОВИЧ

Заместитель министра МВД Республики Казахстан
доктор политических наук
кандидат юридических наук
профессор
генерал-майор полиции

ЛИДЕРСТВО В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ: ФАКТОРЫ, КОМПОНЕНТЫ, ИНТЕГРАЦИЯ

*Л*идерство в правоохранительных органах — это ключевая составляющая эффективной работы всей системы безопасности государства. От того, как работает лидер в органах внутренних дел, зависит не только успешность выполнения оперативных задач, но и общественная безопасность, доверие граждан и моральный климат внутри коллектива. Важность качественного лидерства становится особенно актуальной в условиях быстро меняющегося мира, когда правоохранительные органы сталкиваются с новыми вызовами, включая цифровизацию, глобализацию и увеличение угроз безопасности.

С каждым годом требования к лидерам в правоохранительных органах становятся всё выше. Лидер, который раньше мог полагаться только на свою волю и силу, теперь должен быть не только мудрым и решительным, но и эмоционально интеллигентным, способным учитывать разнообразие мнений, восприятия и подходов в своей команде. Современные подходы к лидерству в полиции должны быть гибкими, ориентированными на результат, а также включать в себя развитие личных и профессиональных качеств сотрудников.

Требования к лидеру в правоохранительной среде обусловлены как **внешними** факторами, так и **внутренними** особенностями деятельности.

К числу внешних факторов необходимо отнести социальную и культурную среду, которая влияет на стиль лидерства в полиции. В Казахстане, как и в других странах, полиция взаимодействует с разными социальными группами, культурными и этническими меньшинствами, что требует от лидеров способности эффективно управлять разнообразием и находить подход к

каждому. Например, в регионах с различным этническим составом лидер должен учитывать специфику взаимодействия с гражданами разных культурных и языковых групп. Этнические и религиозные особенности могут определять способы коммуникации, подходы к решению конфликтных ситуаций и методы воздействия на общественное мнение.

Внешние факторы определены и структурой криминальной обстановки в регионе. Каждый регион, в зависимости от географических особенностей, количества и структуры населения, наличия или отсутствия производства имеет специфику качественных и количественных показателей правонарушений и преступлений. К примеру, в нашей стране для крупных городов характерны киберпреступления, для моногородов уличные правонарушения, а для сельских регионов севера и востока страны – скотокрадство. Региональные особенности требуют построения правоохранительной деятельности полиции на основе индивидуально-регионального принципа.

В изложенном контексте роль руководителя и его стратегического видения возрастает. Примером важности лидерства в правоохранительных органах служит опыт полиции Нью-Йорка в 1990-х годах. На фоне резкого увеличения уровня преступности и социальной напряженности в городе, новое руководство полиции, во главе с Уильямом Браттоном, внедрило так называемую стратегию «тяжелого подхода к малым правонарушениям». Это не только улучшило показатели раскрываемости преступлений, но и изменило культуру в самом департаменте. Браттон активно использовал трансформационное лидерство, став примером для своих подчиненных, акцентируя внимание на важности ответственности, справедливости и честности в работе полиции.

Высокий уровень ответственности перед обществом, вышестоящими инстанциями и, наконец, перед коллективом является фактором, влияющим на формирование лидера. Органы правопорядка обеспечивают безопасность общества и поэтому каждый руководитель несет ответственность перед населением. Кроме того, правоохранительных органов особенности принципа вертикали власти. Этот фактор также возлагает долю ответственности на руководителя структурного подразделения правоохранительного органа. Все это факторы формируют требования к лидеру о личной и служебной ответственности. Поэтому современному лидеру при принятии решений необходимо не опасаться, а уметь возлагать на себя и нести эту ответственность. Только при такой модели поведения формируется настоящий лидер.

Внутренние факторы, формирующие требования к компетенциям руководителя, очень обширны, они определяются как личными качествами руководителя, так и внутренней средой коллектива правоохранительного органа.

Внутренние факторы, формирующие требования к компетенциям лидера в правоохранительных органах, представляют собой совокупность личностных, профессиональных и организационно-психологических характеристик, которые непосредственно влияют на эффективность управления, морально-психологический климат в коллективе и уровень доверия как со стороны подчинённых, так и со стороны общества. Эти факторы во многом определяют

качество принимаемых решений, стиль руководства, способы реагирования на стрессовые ситуации и умение выстраивать внутриорганизационные отношения.

Одним из ключевых внутренних факторов является личность самого руководителя, включающая в себя такие черты, как честность, порядочность, решительность и высокий уровень ответственности. Лидер в системе органов внутренних дел не может позволить себе моральную гибкость — он обязан служить примером следования закону и служебной этике. Уважение к такому руководителю формируется не столько за счёт занимаемой должности, сколько благодаря его личным качествам и способности быть справедливым и последовательным в действиях.

Неотъемлемой частью внутреннего лидерского ресурса является эмоциональная устойчивость и психологическая зрелость. Сотрудники правоохранительных органов ежедневно сталкиваются с ситуациями высокого риска и эмоционального напряжения. Руководитель, способный сохранять самообладание, контролировать свои эмоции и оказывать поддержку подчинённым, формирует в подразделении атмосферу стабильности и уверенности. Особенно важно развитие эмоционального интеллекта — умения распознавать и учитывать эмоциональное состояние других, управлять коммуникацией и предотвращать конфликтные ситуации внутри коллектива.

Наряду с личностными качествами, значительную роль играет и мотивационная структура лидера. В условиях правоохранительной службы, где внешние поощрения могут быть ограничены, особую значимость приобретает внутренняя мотивация — стремление к общественно значимым результатам, желание развивать коллектив, способность быть наставником и вдохновителем. Лидер, ориентированный на служение, а не на карьерное продвижение, способен создать вокруг себя сильную, профессионально зрелую команду.

Важным внутренним фактором является уровень профессиональной компетентности. Это не только знание нормативно-правовой базы, но и способность применять её в реальной оперативной обстановке, адаптироваться к изменяющимся условиям, принимать обоснованные и взвешенные решения. Руководитель, обладающий практическим опытом, вызывает доверие у подчинённых, особенно в ситуациях, требующих оперативной реакции и чёткой координации действий.

Особенности внутренней среды подразделения также оказывают существенное влияние на реализацию лидерских функций. Уровень дисциплины, традиции взаимодействия, степень доверия и лояльности в коллективе — всё это определяет, насколько эффективно лидер сможет реализовать свою управленческую стратегию. В коллективах, где существует открытое и уважительное общение, руководителю проще внедрять инициативы, добиваться взаимопонимания и мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов.

Исследования, проведенные Университетом Флориды в 2017 году, показали, что полицейские, работающие в условиях высокой социальной напряженности (например, во время массовых протестов или в районах с

высокими показателями преступности), подвержены большему уровню стресса и эмоционального выгорания. Однако, когда в этих подразделениях внедряются лидерские практики, направленные на поддержку и психологическую помощь сотрудникам, эффективность работы значительно возрастает. В результате такие департаменты показывают не только высокие результаты по раскрываемости преступлений, но и уменьшают количество случаев применения силы.

Особое место среди внутренних факторов занимает способность к рефлексии и самосовершенствованию. *Современный лидер* — это не статичная фигура, а постоянно развивающаяся личность, открытая к обучению и критике. Умение анализировать собственные действия, признавать ошибки и работать над ними является важнейшим элементом эффективного лидерства в правоохранительной системе, где цена управленческой ошибки может быть чрезвычайно высока.

Таким образом, внутренние факторы формируют основу профессионального и этического лидерства в органах внутренних дел. Совокупность личных качеств, мотиваций, профессиональных знаний и особенностей внутренней среды коллектива создаёт предпосылки для формирования сильного, компетентного и уважаемого руководителя. Именно такой лидер способен не только эффективно решать оперативные задачи, но и быть гарантом стабильности, морального климата и общественного доверия.

Изложенный выше комплекс факторов, формирующих лидера в органах внутренних дел, не является исчерпывающим. Данные факторы по своей сути являются ориентирующим элементами формирования компетенций современного руководителя в ОВД. При этом возникает необходимость их привития как действующим руководителям, так и лицам, состоящим в резерве на выдвижение на руководящие должности подразделений органов внутренних дел.

Интеграция навыков и компетенций для формирования лидеров возможна только через обучение. Для этих целей фундаментальной основой является Академия управления МВД, в составе которой учрежден факультет подготовки руководящего состава. При этом исходя из анализа факторов образовательные программы должны быть ориентированы на ключевые компетенции лидера. Так обучение должно охватывать следующие ключевые компетенции лидера:

- личные качества: саморазвитие, ответственность, инициативность, стрессоустойчивость;
- эффективность: анализ и принятие решений, стратегическое мышление;
- государственная политика и практика правоохранительной деятельности;
- менеджмент и управление органами внутренних дел;
- психология управления и коммуникации в деятельности ОВД;
- цифровизация деятельности ОВД.

Кроме того, эффективным элементом подготовки лидеров является имплементация передовых зарубежных практик деятельности органов обеспечения безопасности. В этой связи, одновременно необходимо проводить анализ международного опыта, выявление конвергентных методов, способов и инструментов. В этом контексте необходимо развивать международное

сотрудничество и в рамках взаимного обмена экспертами, направлении в зарубежные центры для обучения, а также в разработке совместных образовательных программ.

Изложенное позволят нам констатировать что представленная модель формирования современных лидеров в системе органов внутренних дел станет основой для повышения качества кадрового состава не только органов внутренних дел, но и других правоохранительных органов и, в целом, послужит элементом совершенствования деятельности по обеспечению общественной безопасности в стране.



ДАРМЕНОВ
АКЫНКАЛИ
ДАУТБАЕВИЧ

Начальник Костанайской академии МВД Республики Казахстан имени Ш. Кабылбаева
к.ю.н, профессор, генерал-майор полиции

НОВАЯ ПАРАДИГМА ЛИДЕРСТВА: ПУТЬ К УСТОЙЧИВОМУ БУДУЩЕМУ

Қазақстан Республикасы Ішкі Істер Министрлігінің Шыракбек Қабылбаев атындағы Қостанай академиясының атынан Сіздерді «Жаңа форматтағы жетекшілері» халықаралық ғылыми форумының ашылуымен шын жүректен құттықтаймын! Қос мереке құтты болсын!

Это событие приурочено к важному этапу в развитии отечественной системы подготовки управленческих кадров - открытию Академии управления. Мы собрались здесь не просто для обмена профессиональными взглядами. Сегодня мы осмысливаем будущее государственной службы и формируем новый образ лидера, соответствующий динамике времени и сложным запросам общества.

Современный мир вступил в период глубокой трансформации:

1. быстро меняющиеся технологии,
2. нестабильность международной обстановки,
3. рост киберугроз и изменения в структуре социальных ценностей - требуют от нас принципиально иного качества мышления, а не шаблонных ответов.

На передний план выходит вопрос**: каким должен быть руководитель, который, опираясь на принципы законности и порядка, способен раскрыть потенциал коллектива и направить организацию к устойчивому развитию?** Ответ очевиден - это лидер, обладающий стратегическим видением, высокой этической культурой и способностью вдохновлять.

Руководителем нового поколения является не просто организатор и координатор. Прежде всего, он является носителем ценностей, способным объединять вокруг себя людей, грамотно выстраивать приоритеты и брать на себя ответственность в самых сложных ситуациях. Он умеет мыслить масштабно, при этом сохраняя внимание к деталям; сочетая волевую

направленность с чутким пониманием человеческой природы; опираясь на дисциплину, не утратив при этом гибкости и способности к диалогу.

Костанайская академия МВД Республики Казахстан, как один из флагманов ведомственного образования, принимает на себя задачу по подготовке именно таких руководителей. Академия последовательно реализует модель образовательного процесса, в основе которой лежит сочетание академических знаний, практико-ориентированных компетенций и высоких нравственных стандартов. В условиях обновлённой стратегии МВД, направленной на технологическое развитие и повышение открытости, мы формируем офицеров, способных действовать инициативно, нестандартно и с полной осознанностью своего служебного предназначения.

В учебный процесс внедряются дисциплины, направленные на развитие критического и системного мышления, управленческого прогнозирования, а также оценки рисков и уверенного владения современными цифровыми решениями. Мы уделяем особое внимание подготовке специалистов к использованию новых технологий в частности, к практическому применению беспилотных летательных аппаратов, средств цифровой визуализации и автоматизированных комплексов мониторинга. Это позволяет офицерам уверенно действовать в полевых условиях и принимать точные, своевременные решения.

Подготовка руководителей нового формата требует и новых форм взаимодействия между образовательными организациями, особенно в сфере обеспечения общественной безопасности. Сегодня такая консолидация реализуется через Ассоциацию высших специальных военных учебных заведений, она является первым в истории Казахстана межведомственным объединением, которое включает академии Министерства внутренних дел, Комитета национальной безопасности, Министерства обороны и Генеральной прокуратуры. Эта платформа создаёт основу для согласованных подходов к формированию управленческих кадров и даёт возможность совместно разрабатывать решения, отвечающие актуальным вызовам.

Логичным продолжением станет преобразование Ассоциации в международную. Расширение рамок партнёрства открывает возможности для более глубокого обмена опытом, согласования образовательных стратегий и укрепления профессионального взаимодействия между странами. Международный диалог в рамках такой платформы будет способствовать формированию управленцев, готовых действовать в сложной глобальной среде с опорой на общие ценности и взаимное доверие.

Қазақстан Республикасы Ішкі Істер Министрлігінің стратегиясы құқық қорғау органдарының тиімді, кәсіби және әлеуметтік жауапты жүйесін дамытуға бағытталған.

Именно поэтому формирование управленческого резерва нового поколения становится приоритетом не только образовательной политики, но и всей кадровой работы ведомства.

Руководитель «нового формата» должен уметь видеть сквозь рутину, быть носителем смысла и устойчивой системы координат. Он действует не по инструкции, а по совести, руководствуясь интересами служения и долга.

Открытие Академии управления подтверждает стремление нашего государства и системы МВД к формированию центров интеллектуального роста, подготовки управленческих кадров и развития государственной службы на принципах эффективности, инновационности и человекоцентричности. Новая реальность требует новых решений, и данная академия становятся пространством, где рождаются эти решения.

Пусть сегодняшний форум станет началом новых стратегических партнёрств, платформой идей, решений и будущих успехов. Благодарю вас за внимание, за приверженность высоким стандартам государственной службы и за веру в силу профессионального сообщества.

Құрметті форумға қатысушылар! Біз басқару сапасы мемлекеттің тұрақтылығын анықтайтын дәуірде өмір сүріп жатырмыз. Ертеңгі күннің көшбасшылары қандай болатындығы біздің қоғамға, оның қаншалықты қорғалған, әділ және тұтас болатындығына байланысты. Бұл көшбасшыларды қалыптастыру - біздің ортақ жауапкершілігіміз.



ТОКУШЕВ
АРТУР
КАЛИАКПАРОВИЧ

Начальник Академии Национальной гвардии Республики Казахстан
магистр военного дела безопасности
полковник

МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ ОФИЦЕРСКИХ КАДРОВ
(на примере Академии Национальной гвардии Республики Казахстан)

История Национальной гвардии Республики Казахстан началась с периода обретения страной независимости, когда остро встали вопросы обеспечения национальной безопасности страны, защиты ее национальных интересов от различного рода посягательств. Сложившаяся ситуация потребовала изменения структуры и функций военно-охранительной системы, акцент был поставлен на проблеме внутренней безопасности государства от современных вызовов и угроз, проявляющихся в противоправных действиях экстремистских, националистических, религиозных, сепаратистских и других организаций, нацеленных на нарушение конституционного строя, единства и территориальной целостности Казахстана, дестабилизацию внутренней обстановки в стране.

10 января 1992 года Указом Президента Республики Казахстан «О внутренних войсках Республики Казахстан», в числе Вооруженных Сил страны, были сформированы Внутренние войска Республики Казахстан из соединений и частей внутренних войск, дислоцирующихся на территории республики. Их создание было основано на новых принципах военного строительства, с опорой на опыт Советского Союза и зарубежных стран.

23 июня 1992 года Президент страны подписал Закон Республики Казахстан «О внутренних войсках Республики Казахстан» [1].

В соответствии с Законом был проведен ряд первоочередных мероприятий, в том числе войскам уточнены служебно-боевые задачи, вопросы по порядку взаимодействия с МВД Республики Казахстан.

На данном этапе, когда структура и функции войск были систематизированы, возникла проблема обеспечения войск офицерскими кадрами. В связи с этим, Президентом Республики Казахстан Н.А. Назарбаевым было принято решение о создании в городе Петропавловске Высшего военного училища Внутренних войск МВД Республики Казахстан (Постановление Правительства Республики Казахстан № 349 от 18 марта 1997 года) [2], а позднее переименованного в Военный институт Внутренних войск МВД Республики Казахстан и в Академию Национальной гвардии Республики Казахстан.

При вручении Боевого знамени, 20 декабря 1997 года, Президент страны – Верховный Главнокомандующий Вооруженными Силами Республики Казахстан выразил уверенность в том, что «...воспитанные и обученные в северных климатических условиях, курсанты получат настоящую армейскую закалку и в будущем составят основу нового офицерского корпуса внутренних войск Республики Казахстан».

В своем становлении и развитии Академия прошла несколько важных исторических этапов.

Первый этап (1997 – 2001 годы). Отправной точкой стало создание Высшего военного училища Внутренних войск МВД Республики Казахстан, в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан № 349 от 18 марта 1997 года. Этот этап связан с образованием, формированием учебного заведения, становлением образовательной деятельности, первым набором курсантов, приведением к военной присяге курсантов первого набора и первыми занятиями. Самое главное на этом этапе все было первое и впервые. Первые курсанты, первые преподаватели, первый выпускной курс. Главное событие этого этапа, первый выпуск курсантов в году десятилетия Независимости Казахстана.

В 2001 году в вузе образован факультет повышения квалификации, где за эти годы прошли профессиональную переподготовку 1888 военнослужащих Национальной гвардии, 599 сотрудников МВД Республики Казахстан.

Второй этап (2002 – 2009 годы) – связан со вторым десятилетием Независимости государства и происходящими на этом этапе в стране реформами, как в сферах военного строительства, так и в образовании и науке. Постановлением правительства № 346 от 17 марта 2009 года Высшее военное училище Внутренних войск МВД Республики Казахстан было переименовано в Военный институт Внутренних войск МВД Республики Казахстан. Данный этап характеризуют: приведение образовательной деятельности вуза в соответствие с законодательными актами. Этот период можно охарактеризовать как время роста и накопления сил; реформирования и модернизации национального образования, в том числе военного; внедрения инновационных технологий; адаптации учебно-воспитательного процесса к изменившимся реалиям, новым задачам, возложенным Военной доктриной Республики Казахстан на Внутренние войска.

В 2006 году Военный институт избран коллективным членом Академии Педагогических Наук Казахстана.

С 2009 года Военный институт в подготовке военных кадров вышел на международный уровень. Согласно межправительственным договорам на базе военного учебного заведения стали обучаться военной специальности представители Кыргызстана и Таджикистана. Кроме того, одним из важнейших событий в истории нашего вуза является открытие учебных групп с преподаванием на казахском языке.

Третий этап (2010 – 2015 годы) – связан с реализацией стратегических задач нового Казахстана в новом мире, вхождения в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира. Большое внимание в институте уделяется

инновационным технологиям, происходит информатизация учебного процесса. С 2012 года в Военном институте введена кредитная система обучения (кредитная технология). С внедрением кредитной технологии обучения и увеличением часов по военным дисциплинам учебный процесс приобрел выраженную практическую направленность, стал значительно интенсивнее.

В 2013 году институт аккредитован в качестве субъекта научной и научно-технической деятельности за счёт средств государственного бюджета Республики Казахстан.

С 2014 года функционирует Региональный филиал Академии военных наук Казахстана. Ряд ученых избраны профессорами, членами-корреспондентами и действительными членами (академиками) Академии военных наук России и Казахстана, Академии Педагогических Наук Казахстана.

Системный характер принимает подготовка научных и научно-педагогических кадров. Большое внимание уделяется патриотическому воспитанию курсантов. Расширяются международные связи.

Четвертый этап (2016 г. – по н.в.) связан с 25-летием Независимости государства и 25-летием Национальной гвардии. Институт перешел на новые стандарты обучения. Для нашего высшего военного учебного заведения 2017 год знаменателен также тем, что институту исполняется – 20 лет! Этот этап связан с реализацией пяти основных приоритетов Третьей модернизации Казахстана. Основное содержание этого этапа составит качество системы образования в институте, усиление контроля и требования к кадровому составу, уровню их материально-технического обеспечения и образовательных программ.

Постановлением правительства Республики Казахстан № 48 от 2 февраля 2022 года военный институт Национальной гвардии Республики Казахстан преобразован в Академию Национальной гвардии Республики Казахстан [3].

На сегодняшний день Академия Национальной гвардии Республики Казахстан продолжает активно развиваться как ведущий центр военной науки и образования. Академия осуществляет подготовку военных специалистов по семи направлениям бакалавриата и одному направлению магистратуры. Ведется работа по открытию новых специальностей, в том числе докторантуры научно-педагогического и профильного направлений. Академия готовит офицеров для всех силовых ведомств Казахстана – СГО, МО, КНБ, МВД РК, на сегодняшний день подготовлено более 4 000 (четырёх тысяч) офицеров.

Выпускники Академии занимают руководящие должности в силовых структурах Казахстана, Таджикистана и Кыргызской Республики. Это подтверждает высокий уровень доверия со стороны других силовых структур Казахстана и зарубежных партнеров, а также открывает новые перспективы для международного сотрудничества.

Структура образования в вузе формируется из различных видов учебной работы, определяющих ее содержание, и отражает их соотношение, измерение и учет в соответствии с требованиями нормативных правовых актов страны в сфере образования и науки с учетом специфики подготовки офицеров Национальной гвардии.

Образовательная программа содержит: теоретическое обучение, включающее изучение циклов общеобразовательных, базовых и профилирующих дисциплин; дополнительные виды обучения – различные виды профессиональных практик, физическую подготовку и др.; промежуточную и итоговую аттестации.

Для повышения эффективности практической направленности подготовки офицеров образовательная программа спроектирована по изучению систем дисциплин, формирующих соответствующие знания, умения, навыки и компетентности по уровням подготовки согласно следующим модулям (на примере специализации «Командная тактическая Национальной гвардии»):

- на 1 курсе – курсант изучает основы предметов и приобретает навыки солдата (часового, патрульного, контролера по надзору);
- на 2 курсе – осуществляется подготовка курсанта в объеме командира отделения, сержанта взвода, начальника войскового наряда, начальника караула;
- на 3 курсе – изучается организация выполнения СБЗ взводом, тактика взвода, осуществляется подготовка в объеме должности командира взвода, дежурного по войсковому наряду;
- на 4 курсе – изучается организация СБД в роте, тактика роты, осуществляется подготовка в объеме должности командира роты (заместителя командира роты по ВиСПР, начальника службы), ознакомительное изучение тем по организации СБД батальона, тактике батальона.

При этом на каждом курсе изучаются соответствующая методика обучения и воспитания; курсанты привлекаются к проведению занятий под руководством преподавателей, а затем и в качестве руководителей (на стажировке, практике, младших курсах, базовой воинской части).

Изучение дисциплин по служебно-боевой деятельности Национальной гвардии, тактической, огневой и физической подготовке осуществляется на всех четырех курсах обучения, последовательно, по нарастающей, согласно вышеуказанной модульной системе.

Образовательная программа сформирована таким образом, чтобы увеличить практическую направленность подготовки офицеров.

На сегодняшний день подавляющее большинство занятий по предметам обучения (за исключением общеобразовательных дисциплин) проводятся в учебном центре и на войсковом стрельбище с использованием ВВТ, в любое время года и при любых погодных условиях.

В учебных планах и образовательной программе предусмотрено проведение полевых выходов и учений, боевых стрельб войсковых нарядов, отделений и взводов, учебно-имитационные и боевые гранатометания, ротное тактическое учение, батальонное тактико-специальное учение [4].

В этом году Академия осуществляет первый выпуск магистратуры по специальности «Воинское обучение и воспитание», что является важным шагом в подготовке высококвалифицированных военных специалистов. В рамках дальнейшего развития мы планируем завершение строительства новых учебных

объектов и капитальный ремонт инфраструктурного фонда Академии, что значительно улучшит условия обучения и научной деятельности обучающихся.

Академия активно развивает научно-исследовательскую деятельность. В настоящее время издается три научных журнала, два из которых имеют международный уровень, а один включен в специальный перечень Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан. Кроме того, у нас выпускается научный бюллетень, который ежегодно будет освещать ключевые достижения Академии в сфере науки и военного образования.

Все кафедры Академии активно организуют и проводят международные научные конференции, что способствует дальнейшему совершенствованию научно-педагогической деятельности.

Развитие международного партнерства между вузами и научными организациями открывает новые возможности для совместных исследований, обмена знаниями и интеграции передовых технологий в образовательный процесс. Это партнерство способствует укреплению академического взаимодействия и повышению научного потенциала нашей Академии.

Важным направлением развития Академии стало открытие цикла беспилотных авиационных систем, который играет ключевую роль в свете современной геополитической обстановки. Данный цикл направлен на подготовку специалистов, владеющих передовыми технологиями в сфере беспилотных летательных аппаратов, что существенно повышает боевые возможности подразделений и открывает перспективы для внедрения инновационных решений в гражданский сектор.

Отдельное внимание уделяется внедрению искусственного интеллекта в системы управления беспилотными летательными аппаратами. Эти технологии позволяют повысить эффективность и автономность их применения в различных операционных условиях, что существенно повышает боевые возможности подразделений и открывает перспективы для внедрения инновационных решений в гражданский сектор. Кроме того, 16 офицеров прошли обучение в сфере искусственного интеллекта и его применения в беспилотных авиационных системах на базе бизнес-инкубатора «IN-HAB» в рамках программы Казиновейшн, что стало значительным шагом в развитии данного направления в Академии.

Кроме того, Академия активно развивает стратегическое партнерство с предприятиями оборонно-промышленного комплекса страны. Совместная работа с ведущими предприятиями позволяет внедрять новые технологии в военную и гражданскую сферу, повышая уровень оснащенности и адаптацию передовых разработок под современные требования. Такое взаимодействие способствует созданию эффективной системы подготовки кадров, способных решать сложные задачи в условиях стремительно меняющегося технологического ландшафта.

В Академии на протяжении трех лет успешно применяется балльно-рейтинговая система оценки научно-исследовательской деятельности кафедр, циклов и профессорско-преподавательского состава. С 2025 года в данную

систему включены курсанты и магистранты, что способствует развитию научного потенциала среди молодых исследователей. По традиции, лучшие ученые Академии, победители научного рейтинга, получают ценные призы и денежные премии, что стимулирует научную активность и создает конкурентную среду среди исследователей.

Таким образом, свое предназначение в условиях, потенциальных угроз военной безопасности, развития и повышения качества образования в подготовке высококвалифицированных, конкурентоспособных офицеров по необходимым для Национальной гвардии специальностям, обладающих высокими нравственными, патриотическими качествами, способных выполнять служебно-боевые задачи, Академия Национальной гвардии Республики Казахстан успешно выполняет и на сегодняшний день является одним из престижных и авторитетных военных учебных заведений страны.

1.Закон Республики Казахстан 1407-XIIот 23 июня 1992 года «О внутренних войсках Республики Казахстан».

2.Постановление Правительства Республики Казахстан № 349 от 18 марта 1997 года «О создании высшего военного училища Внутренних войск МВД Республики Казахстан».

3.Постановлением правительства Республики Казахстан № 48 от 2 февраля 2022 года «О некоторых вопросах МВД Республики Казахстан» военный институт Национальной гвардии Республики Казахстан преобразован в Академию Национальной гвардии Республики Казахстан.

4.Ахметов Ж.Х. Военно-политическая работа: трансформация государственной деятельности в вооруженных силах в новых условиях // Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Развитие военного образования в контексте обеспечения военной безопасности Казахстана». – Ч. 1. – С. 43.



КОБЛАНДИН
КАЛИЖАН
ЖЕНИСБЕКОВИЧ

Начальник Алматинской академии
МВД Республики Казахстан
имени Макана Есбулатова
ассоцирированный профессор (доцент),
полковник полиции

НОВЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В Концепции государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года отмечено о необходимости улучшения корпоративной и организационной культуры на государственной службе-для этого следует развивать институт трансформационных лидеров, внедрить механизмы поощрения инициатив и рационализаторских предложений по совершенствованию деятельности подразделения, государственного органа, отрасли [1].

Трансформационный лидер в органах внутренних дел – это руководитель, который, благодаря своим вдохновляющим действиям и визионерским способностям, способен преобразить подчиненных, повысить их мотивацию и, в конечном итоге, улучшить работу всего подразделения. Руководитель нового формата не просто следит за выполнением задач, но и развивает людей, мотивирует их на творчество и инновации, создавая атмосферу доверия и уважения.

Отметим характерные черты трансформационного лидера в ОВД:

- Способен вдохновлять сотрудников на достижение целей, демонстрируя свою уверенность в их способностях и потенциале.
- Имеет четкое представление о будущем подразделения и способен донести его до сотрудников, объединяя их усилия для достижения общих целей.
- Оказывает поддержку и наставничество своим подчиненным, помогая им развивать свой профессиональный потенциал.
- Оценивает сильные и слабые стороны каждого сотрудника и адаптирует свои действия для достижения наилучших результатов.
- Строит атмосферу доверия и взаимопонимания в коллективе, где каждый чувствует себя ценным и важным.
- Поддерживает внедрение новых технологий и методов работы, способствуя развитию подразделения.
- Способен эффективно взаимодействовать с общественностью, представляя подразделение и его деятельность.

Такой лидер не только улучшает работу своего подразделения, но и создает положительный образ полиции в глазах общественности, повышая доверие к органам внутренних дел.

Сотрудник органов вну¬тренних дел, назначенный на должность руководителя, запускает успешные субъектные транс¬формационные и эффективные управ¬ленческие процессы только при условии наличия высокой профессиональной адаптивно¬сти на индивидуально-психологическом уровне.

Профессиональная адаптивность, в свою очередь, определяется: нервно-психической и эмоциональной устойчи¬востью, уверенностью в себе, низкой раз¬дражительностью и подозрительностью, доверительностью, готовностью к оправ¬данному риску, практичностью взглядов, прямолинейностью.

Также профессиональная адаптивность зависит от внутриличностной гармони¬зации системы отношений руководителя к себе. В то же время, по мере приобре¬тения профессионального опыта и фор¬мирования адаптивности происходит и обратный процесс – личность обретает уверенность в сфере собственной опера¬тивно-служебной деятельности и вследст¬вие этого гармонизируется ее система ин¬дивидуальных самооценок.

Быть руководителем и стать лидером – очень сложно. Современные руководители ежедневно сталкиваются с высоким уровнем давления – стресс на постоянной основе. Чтобы справиться, важно развивать навыки управления эмоциями и применять техники стресс-менеджмента (например, осознанное дыхание или короткие перерывы).

Самоконтроль позволяет сохранять ясность ума и принимать взвешенные решения, даже когда ситуация выходит из-под контроля. Это не только помогает руководителю самому справляться со стрессом, но и поддерживать спокойную рабочую атмосферу в команде.

В Концепции обеспечения общественной безопасности в партнерстве с обществом на 2024–2028 годы (в сфере профилактики правонарушений) отмечено, что сервисная модель требует развития высокого уровня профессиональных компетенций сотрудников и «мягких навыков» – эмоционального интеллекта, креативности и критического мышления, способности управлять конфликтами, умения работать в команде и лидерских качеств [2]. В этой связи особый акцент сделан на модернизации ведомственного образования, направленной на развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников, особенно назначаемых на руководящие должности.

В правоохранительной системе Казахстана в руководителе «нового формата» подразумевается изменение подхода к управлению и кадровым вопросам, с акцентом на профессионализм, компетентность и эффективность. Это предполагает внедрение современных методов управления, развитие лидерских качеств у руководителей, а также использование современных технологий и инструментов в работе.

Перечислим основные аспекты «нового формата» руководителей:

- Высокий профессионализм и компетентность: обладать глубокими знаниями в своей сфере, быть экспертами в области правоохранительной деятельности и уметь применять их на практике.
- Лидерские качества: должны обладать способностью вдохновлять и мотивировать подчиненных, уметь принимать решения в сложных ситуациях и эффективно управлять командой.
- Эффективное управление: уметь организовывать работу подчиненных, распределять задачи, контролировать их выполнение и обеспечивать достижение поставленных целей.
- Использование современных технологий: знать современные технологии и инструменты, которые можно использовать для повышения эффективности работы правоохранительных органов.
- Открытость и прозрачность: открытыми для диалога с сотрудниками, общественностью и властями, а также обеспечивать прозрачность в принятии решений.
- Развитие кадрового потенциала: активно участвовать в обучении и развитии сотрудников, а также создавать условия для роста и карьерного продвижения.
- Социальная ответственность: понимать важность социальной ответственности правоохранительных органов и стремиться к сотрудничеству с общественностью.

Глава государства К. Токаев в Послании от 1 сентября 2023 года указал, что *желающих получить высокую должность у нас более чем достаточно, но их квалификация не соответствует требованиям. Поэтому следует предметно заняться кадровым вопросом, надо готовить качественных специалистов*.[3].

Важность данного вопроса подчеркнут Президентом страны и в Послании народу Казахстана в 2024 году. «Не снимается с повестки дня проблема повышения компетенций госслужащих. Все назначения следует осуществлять с учетом профессиональных и моральных качеств кандидатов, а также их результативности на предыдущих должностях. Принципы меритократии никто не отменял» [4].

В соответствии Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, реализация современной кадровой политики будет способствовать как повышению уровня профессионализма личного состава, так и уровня удовлетворенности службой сотрудниками полиции, который станет одним из организационных индикаторов эффективности управления территориальными подразделениями.

Отрадно отметить, что в последние годы особое внимание уделяется подготовке и обучению руководителей в системе ОВД: курсы повышения предусмотрены в учебных программах ведомственных ВУЗов, на базе созданной Академии управления МВД проходят обучение первые руководители подразделений Департаментов полиции и Центрального аппарата. Также обучение проходят руководители и в зарубежных учебных заведениях в рамках сотрудничества в сфере науки и образования, где повышают знания в области

права, организации и управления персоналом, развивают навыки стратегического планирования, анализа информации и принятия решений в различных ситуациях, а также, безусловно, и лидерские качества.

Таким образом, целями нового формата управления в органах внутренних дел можно определить следующие:

- повысить эффективность работы правоохранительных органов;
- улучшить имидж правоохранительных органов в глазах общественности;
- создать более комфортные условия работы для сотрудников;
- привлечь в правоохранительные органы талантливых и перспективных специалистов.

1.Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года».//Интернет – ресурс: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522

2.Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2023 года № 1233 «Об утверждении Концепции обеспечения общественной безопасности в партнерстве с обществом на 2024 – 2028 годы (в сфере профилактики правонарушений)» // Интернет – ресурс: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300001233

3.Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Экономический курс Справедливого Казахстана» от 01.09.2023 г. https://kazembassy.ru/rus/respublika_kazakhstan/poslanya/

4.Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм» от 02.09.2024 года. https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-spravedlivyy-kazahstan-zakon-i-poryadok-ekonomicheskiy-rost-obshchestvennyy-optimizm-285014.



БИЕКЕНОВ
НУРЛАН
АМАНГЕЛЬДИЕВИЧ

Начальник Карагандинской академии
МВД Республики Казахстан им.Б.Бейсенова
д.ю.н., профессор, полковник полиции

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ ПОДГОТОВКИ ЛИДЕРОВ – СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВИОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Прежде чем перейти к содержательной части выступления, хотел бы поздравить коллег с официальным открытием Академии управления МВД Республики Казахстан и поблагодарить наших зарубежных друзей, которые несмотря на свой плотный график, приняли наше приглашение и прилетели к нам на форум.

Создание самостоятельного ВУЗа по подготовке руководителей новой формации корреспондируется с базовой идеей Президента страны К-Ж. К.Токаева по созданию «Справедливого Казахстана» и концепцией «Слышащего государства». Достижение указанной политической задачи возможно только при кадровом ресурсе, в том числе в системе органов внутренних дел не только профессионалами, но и теми, кто должен быть лидером.

При этом в современных условиях геополитического противостояния меняются не только требования к лидерам, но и сама философия лидерства. Современный лидер — это не просто харизматичный руководитель и профессионал с большим опытом, а стратег и аналитик, способный понимать запросы общества, учитывать экономические и социальные реалии, международную обстановку, культурные и исторические особенности страны.

Именно новое качество лидеров поможет обеспечить и достичь поставленных задач, это именно то, что сегодня, очевидно, не достает нашим руководителям, несмотря на большое количество программ обучающих основам менеджмента, коммуникаций и лидерства. В этом плане программа подготовки будущих руководителей должно быть не просто менторством, а вдохновленным обучением.

Поэтому органам внутренних дел Казахстана необходима системная подготовка новых лидеров — профессиональных, ответственных и включённых

в запросы общества, а также ориентированных на развитие страны и способных действовать на всех уровнях — от локального до национального.

В своем докладе я, постараюсь акцентировать Ваше внимание на концептуальных моментах, которые на наш взгляд требуют пересмотра, что позволит в текущей ситуации повысить качество обучения руководителей нового формата.

Во-первых. Одним из стратегических ресурсов является эффективное использование потенциала высших учебных заведений с профильной направленностью. В настоящее время каждое образовательное учреждение МВД и других правоохранительных органов Республики Казахстан наработало собственную методическую, научную и практическую базу, которая позволяет реализовывать специализированные программы подготовки с учетом специфики регионов и функциональных направлений деятельности органов внутренних дел.

Этому также будет способствовать система академического обмена между специальными и военными ВУЗами и Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан, включая семинары с участием экспертов из различных областей *(психология, социология, право)* для более глубокого понимания проблемных ситуаций.

Здесь необходимо отметить, что на процесс обучения руководителя влияет профессиональная среда, в которой важную роль играет коммуникативная платформа позволяет будущим руководителям развивать навыки коллективной работы, межведомственного взаимодействия и координации совместных действий в реальных условиях оперативной деятельности.

Комплексный подход к подготовке управленческих кадров для органов внутренних дел Республики Казахстан, основанный на междисциплинарном взаимодействии, развитии профессионально-аналитического и политического мышления, а также психологическом сопровождении, представляет собой действенный инструмент формирования нового поколения руководителей.

В методическом плане традиционные формы обучения необходимо дополнять современными методами активного взаимодействия: панельными сессиями, деловыми играми, ситуационным анализом (case-study), проектной деятельностью. Разработка резервистами самостоятельных проектов по совершенствованию деятельности органов внутренних дел позволяет не только развивать их практические навыки, но и формировать навыки проектного управления, аналитический стиль мышления, творчески мыслить и генерировать идеи с целью их практического воплощения.

Во-вторых. Современный руководитель органов внутренних дел должен обладать не только профессиональными и управленческими компетенциями, но и высоким уровнем политической зрелости. Социально-политическая напряженность, нестабильность на международной арене, информационные войны требуют от будущих управленцев ясных мировоззренческих ориентиров, устойчивой системы ценностей, умения ориентироваться в сложной общественно-политической обстановке.

Поэтому требуется пересмотреть и политическую подготовку резервистов с ориентиром на формирование четких личных целей и собственных интересов, соединенных в органическом единстве с интересами органов внутренних дел.

Соответственно программа подготовки резервистов должна включать в себя углубленное изучение современных политических процессов, международного права, основ геополитики, а также развитие личностных качеств — гражданской ответственности, патриотизма, способности принимать взвешенные решения в сложных условиях.

В третьих. Работа руководителя в органах внутренних дел неизбежно сопряжена с высокими эмоциональными и психологическими нагрузками. Для эффективной деятельности руководителю необходимы устойчивые навыки саморегуляции, стрессоустойчивости и ментального баланса. В этой связи актуальной задачей становится создание системы психологического сопровождения в процессе профессиональной подготовки.

Важным элементом такой системы может стать внедрение индивидуального и группового коучинга, психотерапевтических тренингов, обучающих программ по управлению стрессом и конфликтами. Обратная связь с сотрудниками органов внутренних дел позволяет своевременно выявлять слабые звенья в системе управления, формируя у резервистов навыки рефлексии и психологической самопомощи.

Рассматриваемое вполне реально посредством канала обратной связи с сотрудниками для выявления слабых мест в управлении органами внутренних дел.

В-четвертых. Этика и антикоррупционная устойчивость – не просто «темы для галочки», а базовые компетенции современного руководителя полиции. Только сочетая строгие правовые механизмы, регулярное обучение и формирование культуры честности, можно создать управленческий корпус, способный эффективно и неподкупно служить обществу.

Соответственно в программы обучения резервистов необходимо включить этические дилеммы в управленческой практике.

Так, руководитель органа внутренних дел часто сталкивается с ситуациями, где формальные правила конфликтуют с практической целесообразностью. В обучении важно разбирать:

- Лояльность и Законность *(например, давление «сверху» с требованием прекратить уголовное дело);*
- Эффективность и Процедурную чистоту *(можно ли нарушить регламент ради быстрого задержания преступника?);*
- Личные связи и Служебный долг *(как отказать родственнику или другу в незаконной просьбе?).*

В пятых. Международный обмен опытом – важный инструмент подготовки современных руководителей органов внутренних дел. Он позволяет не только перенимать лучшие мировые практики, но и укреплять межгосударственное сотрудничество в борьбе с преступностью. Внедрение системного подхода к

стажировкам и совместным проектам несомненно повысит эффективность управления в органах внутренних дел.

Реализация данных подходов в системе профессиональной подготовки Академии управления МВД Республики Казахстан будет способствовать формированию высококвалифицированных управленцев, способных эффективно решать задачи обеспечения правопорядка, общественной безопасности и защиты интересов государства и граждан.



ЕСБОЛАЕВ
ҒАЛЫМЖАН
МОЛДАБЕКОВИЧ

Қазақстан Республикасы ІІМ
Малкеждар Бөкенбаев атындағы
Ақтөбе заң институтының бастығы
з.ғ.к., доцент, полиция полковнигі

БАСҚАРУДЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ СТИЛІ: ЖАҢА ФОРМАТ ЖЕТЕКШІЛЕРІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

Бүгінгі айтулы күнде біз жаңа тарихи бетке қадам басып, Ішкі істер министрлігінің Басқару академиясының салтанатты ашылуына куә болып отырмыз. Бұл – еліміздің құқық қорғау саласында жасалып отырған ірі және маңызды қадамдардың бірі деп білемін.

Академияның ашылуы – Ішкі істер органдарының қызметкерлерін кәсіби деңгейде, заманауи талаптарға сай дайындаудың, басқару мен көшбасшылық саласындағы білімді жетілдірудің жаңа мүмкіндігі. Бұл оқу орны ішкі істер органдары жүйесінің кәсіби, әділ және тиімді жұмыс істеуіне тың серпін берері сөзсіз.

Жаңа форматтағы жетекшілерді даярлау арқылы академия, еліміздің қауіпсіздігі мен қоғамдық тәртіпті нығайтуға зор үлес қосады деп сенемін. Бұл білім ордасы еліміздегі құқық қорғау саласын жаңғыртып, қызметкерлердің біліктілігін арттырудың басты орталығы боларына еш күмән жоқ.

Бүгінгі таңда қоғамымыз тез өзгеруде, ал құқық қорғау жүйесі – осы өзгерістердің алдыңғы шебінде. Осы орайда, Қазақстандағы ішкі істер органдарында жаңа форматтағы жетекшілердің рөлі ерекше маңызды болып отыр. Бұл басшылар – дәстүрлі басқарушы ғана емес, стратегиялық ойлай білетін, икемді, эмпатиялық және инновацияға ашық көшбасшылар.

Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев өз сөздерінде мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігі мен жауапкершілігін арттыру қажеттігін бірнеше рет атап өткен болатын. ***Мемлекет басшысы Үкіметтің кеңейтілген отырысында сөйлеген сөзінде: «Бізге, ең алдымен, білікті және ел мүддесін ойлайтын отаншыл кадрлар керек. Дәл осындай мамандарды тауып, оларды басшылық лауазымдарға тағайындаймыз».-деген болатын. Бұл сөздер жаңа форматтағы жетекшілердің тек кәсіби дағдыларға ғана емес, сонымен қатар елге деген адалдық пен патриотизмге де ие болуы керектігін көрсетеді.***

Бүгінгі жаһандану дәуірінде цифрландыру, жаһандық байланыстар, әлеуметтік және экономикалық трансформациялар – бұның бәрі жетекшілік ету тәсілдерін түбегейлі өзгертті. Осыған байланысты біз «жаңа форматтағы жетекші» ұғымына ерекше мән беруіміз керек деп ойлаймын.

Жаңа форматтағы жетекші – бұл тек басқарушы ғана емес, ол өзгерістердің қозғаушы күші, командасын ынталандыратын көшбасшы, стратегиялық ойлай білетін әрі икемді тұлға. Мұндай жетекші өз ұжымының ішкі әлеуетін дамытып, оларды ортақ мақсатқа бағыттай алатын қабілетті иемденуі тиіс.

Жаңа форматтағы жетекшілердің басты миссиясы – ұжымның сенімін арттыру, ашықтық пен өзара құрметке негізделген жұмыс ортасын қалыптастыру.

Қазақстандағы құқық қорғау органдарындағы реформалар осыны дәлелдейді. Мұнда жаңа форматтағы басшылардың рөлі ерекше маңызды. Олар – тек ұйымдастырушылар ғана емес, қоғамға қызмет ететін, оның талаптары мен үміттерін тыңдайтын және соған сай әрекет ететін көшбасшылар.

Бүгінде тек үдерісті бақылап, нұсқау беру жеткіліксіз. Дәстүрлі басшылардың орнын икемді, эмоциялық интеллектісі жоғары, стратегиялық ойлайтын жаңа форматтағы көшбасшылар басуда.

Басшылық – тиімді басқарудың маңызды құрамдас бөлігі. Басшының басқару жүйесіндегі рөлін асыра бағалау қиын, өйткені оның қабілеті, дағдылары, тәжірибесімен ұжымды шабыттандырып, олардың рухани күшін жұмылдыра білуі ұйымның табысты жұмыс істеуіне тікелей әсер етеді.

Қазақстанда соңғы жылдары «жаңа форматтағы полицияны» құруға бағытталған реформалар белсенді түрде жүзеге асырылуда. Бұл жерде тек құрылымдық өзгерістер ғана емес, сонымен қатар кадр саясаты да маңызды рөл атқарады. Қоғамдық және технологиялық өзгерістердің қарқынды жүруі жағдайында құқық қорғау органдары өз құрылымдары мен басқару тәсілдерін трансформациялау қажеттілігіне тап болуда. Қазақстан Республикасының ішкі істер органдарын реформалау – заманауи қоғам жағдайында тиімді басқару қабілеті бар жаңа форматтағы басшыларды даярлауға бағытталған. Мұндай жағдайда жаңа типтегі құқық қорғау органы басшысының рөлі арта түседі – ол кәсіби деңгейі жоғары, жұмысы жоғары тиімділікке негізделген басқарушы болуы тиіс. Сонымен қатар, жаңа типтегі басшыдан ең алдымен талап етілетіні – тиімділік. Алайда қазіргі жағдайларда тиімділікке қол жеткізу барған сайын күрделене түсуде. Егер жаңа форматтағы басшылар өз жұмысында барынша тиімділікке ұмтылмаса, олар тек уақыт өткізетін шенеунікке айналып кетуі мүмкін немесе мүлде шетте қалып қояды.

Дәстүрлі түрде көшбасшыны нәтижеге қол жеткізу үшін нақты жоспар құра алатын және оны іске асыратын стратег ретінде елестетеміз. Алайда, көшбасшының рөлі мұнымен шектелмейді. Оның басты міндеттерінің бірі – өз идеясымен ұжымды шабыттандыру, қызметкерлерге қажетті эмоциялық серпін беру.

Жаңа типтегі басшы – ішкі жан дүниесін де, ұжымның корпоративтік рухын да дұрыс басқара алатын тұлға – табыс биігіне жете алады. Мұндай басшы

бөлімше мен ұйым жұмысының тиімділігін арттырады. Жоғары тұрған басшылармен де, бағыныштылармен де нәтижелі қарым-қатынас орната алады. Ол жаңа құндылықтар жасау мүмкіндіктерін көре біледі және өзінен кейін ергендерге болашақтың тартымды бейнесін ұсынады. Қызметкерлерге күрделі жағдайларды қарапайым тілмен түсіндіре алады. Ұйым нәтижелері үшін толық жауапкершілікті өз мойнына алады.

Мұндай басшының көшбасшылығы – оның ерекше жеке қасиеттерімен мықты кәсіби ерік-жігерінің парадоксалды үйлесімі арқылы ерекше әрі ұзақ мерзімді нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Ол борышты – өз мүддесінен де, қызметкерлердің мүддесінен де жоғары қояды.

ІІО жүйесіндегі ғылыми-зерттеу қызметінің маңызы жоғары. Оның мақсаты – ішкі істер органдарының жедел-қызметтік қызметіндегі проблемаларды анықтау мен оларды жоюға бағытталған ғылыми негізделген тәсілдерді әзірлеу, ІІО қызметін жетілдіру және оны дамытудың стратегиялық бағыттары мен жаңғырту жолдарын айқындау.

Жаңа форматтағы басшы келесі қасиеттерге ие болуы тиіс.

Ашықтық пен қолжетімділік – қоғаммен және бағыныштылармен ашық диалог жүргізуге дайын болу;

Стратегиялық көзқарас – ұзақ мерзімді өзгерістерді жоспарлау және оларды өзгермелі жағдайларға бейімдеу қабілеті;

Өзгерістерді басқару – реформаларды тиімді енгізу және қарсылықты еңсере білу қабілеті;

Этика мен жауапкершілік – қызметтік және жеке этиканың жоғары стандарттарына адалдық.

Сондай-ақ, мәселелер мен сын-қатерлерге жеке тоқталып өткім келеді. Оң өзгерістерге қарамастан, бірқатар мәселелер әлі де сақталып отыр:

Өзгерістерге қарсы тұру – кейбір қызметкерлер бұрынғы тәсілдер мен ескі ойлау жүйесін сақтап қалған;

Ресурстардың жетіспеушілігі – қаржыландырудың шектеулі болуы және кадр тапшылығы;

Саяси қолдаудың қажеттілігі – реформалар тұрақты саяси ерік-жігерді және барлық деңгейдегі қолдауды қажет етеді.

Бұл сын – қатерлерді сәтті еңсеру үшін басшыларды оқытуды жалғастыру, азаматтық қоғамды тарту және полиция қызметінің ашықтығын қамтамасыз ету қажет.

Қазақстан полициясындағы жаңа форматтағы басшылар құқық қорғау жүйесін трансформациялауда маңызды рөл атқарады. Олардың өзгерістерге бейімделе білуі, тиімді басқаруы және қоғаммен өзара іс-қимыл орната алуы – реформалардың сәтті жүзеге асуына және азаматтардың құқық қорғау органдарына деген сенімінің артуына тікелей ықпал етеді.

Қорытындылай келе, айтарым: жаңа форматтағы басшы – бұл жай ғана лауазым иесі емес, бұл – жұмыс істеуге және дамуға ынталандыратын орта қалыптастыратын көшбасшы. Ол – шабыттандыра алатын, тыңдай білетін, үнемі үйренуге дайын және артынан ерте алатын тұлға. Мұндай басшылар тек тиімді

басқарушылар ғана емес, сонымен қатар ұйымның мәдени архитектурасын қалыптастыратын тұлғаларға айналады.

Жаңа форматтағы жетекшілердің болашағымыздың кепілі екендігін атап өткім келеді. Олар қоғамды дамытып, ұйымдарды тиімді басқарудың жаңа кезеңін ашуға мүмкіндік береді.

Ішкі істер органдары қызметінің тиімділігін қамтамасыз етуге бағытталатын Академияның оқу бағдарламалары - қызметкерлердің кәсіби деңгейін арттыруға оң ықпал етеді деп сенемін. Сонымен қатар, халықаралық ынтымақтастық академияның білім беру сапасын арттыруға және халықаралық стандарттарға сәйкес келуге мүмкіндік береді.

Біз бүгінгі форумда осы тақырып аясында тәжірибе алмасып, жаңа идеялар мен әдістерді талқылап, жаһандық және ұлттық деңгейде жетекшіліктің жаңа модельдерін дамытуға ықпал етеміз деп сенемін.

Баршаңызға денсаулық, табыс және академияның жемісті қызметін тілеймін! Бұл ұжымға үлкен сенім артып, елдің игілігі үшін аянбай еңбек етуге шақырамын.



НУРУШЕВ
АХАН
ЖАКИПБЕКОВИЧ

Начальник Научно-исследовательского института
Академии управления
МВД Республики Казахстан
к.ю.н., ассоциированный профессор
полковник полиции

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ ВЛИЯЮЩИХ НА АДАПТАЦИЮ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ К ПРОХОЖДЕНИЮ СЛУЖБЫ

Управление в органах внутренних дел, являясь объективно необходимой деятельностью, приобретает свое материальное воплощение через правовое закрепление статуса и компетенции руководителя или органа управления. Ее объем, содержание определяются и регламентируются в должностных обязанностях руководителя. При этом функции управления представляют собой умозрительную (абстрактную) категорию. А функции органа управления, являясь юридической категорией, закрепляются в соответствующем нормативном правовом акте (уставе, положении), которым утверждается и регламентируется правомочность той или иной деятельности органа (субъекта) управления, должностного лица. Итак, в организации деятельности органов внутренних дел ключевой фигурой является руководитель, наделенный соответствующими полномочиями. Эти полномочия позволяют ему гибко и оперативно осуществлять распорядительные, организационные и контрольные функции, направлять работу подчиненных, в том числе с применением мер дисциплинарного воздействия представлять орган внутренних дел в иных организациях.

В структуре органов внутренних дел функционируют руководители разных уровней управления с соответствующими должностными обязанностями. В их должностных инструкциях закрепляется компетенция по решению отдельных вопросов оперативно-служебной деятельности.

Для руководителей разных уровней управления в системе МВД разграничение предмета ведения регулируется законодательными и иными нормативными правовыми актами. Априори в любом деле успех предопределяется людьми, их профессиональной подготовленностью, умением и желанием качественно выполнять свою работу, четко, своевременно и неукоснительно реализовывать возложенные на них функциональные

обязанности. Важнейшее направление деятельности руководителя (начальника) органа внутренних дел, которое непосредственно влияет на результативность закрепления молодых сотрудников на службе, является забота о кадрах. Отметим, что практически невозможно найти такую область деятельности, где не присутствовала бы потребность в адаптации вновь принятых работников, которые в кадровой работе именуются как «персонал» или «кадры». В теории и практике чаще всего они используются как синонимы. Несомненно, эти понятия содержат некоторые общие характеристики, однако, по нашему мнению, между ними существует ряд отличий. Многозначность толкования данных терминов содержит потенциальную возможность логических ошибок, как в научных исследованиях, так и в практической деятельности, например при подготовке управленческих решений, оформленных в виде нормативных правовых актов.

Кадровая работа – совокупность экономических, социально психологических, организационных приемов и способов воздействия на кадровый состав в целях формирования, закрепления, совершенствования и расширения спектра знаний, развития личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков и выполнения обязанностей на протяжении всей служебной деятельности сотрудника. Практическая деятельность по адаптации молодых сотрудников протекает на уровне территориального органа внутренних дел, на районном уровне, когда первый руководитель, его начальник, в системном, комплексном виде осуществляет организационную, правовую, кадровую, воспитательную и материально-техническую функции. При этом заметим, что кадровую и воспитательную функции руководитель осуществляет с помощью своего заместителя по работе с личным составом и кадровым аппаратом, практическими психологами. Возникает вопрос: какими научными терминами именовать деятельность того или иного субъекта, участвующего в процессе адаптации молодых сотрудников? По нашему мнению, руководитель органа внутренних дел, управляя всем служебным коллективом, в котором находятся аттестованные и не аттестованные работники, в том числе и те, кто проходит адаптацию, осуществляет «работу с персоналом». Работу его заместителя по работе с личным составом, которую он осуществляет преимущественно в отношении аттестованного состава, можно именовать «работа с кадрами органов внутренних дел». Термин «кадровая работа», по нашему мнению, применим к деятельности кадрового аппарата, который непосредственно исполняет ряд кадровых технологий: прием и зачисление на служу, присвоение специального звания, аттестация личного состава, поощрение и наказание сотрудников, увольнение со службы и пр.

Непосредственные руководители, наставники проводят индивидуально воспитательную работу с этой категорией сотрудников. Полагаем, что при исследовании деятельности по адаптации молодых сотрудников требуется анализ базового элемента терминологии в сфере управления персоналом – термина «управление». Смысловое содержание понятия «управление» достаточно многопланово. В различных монографиях и учебной литературе по

управлению, менеджменту и теории организации можно без труда обнаружить совершенно различные определения того, что авторы понимают под «управлением». Управление в широком смысле слова, – функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, осуществление текущей деятельности, реализацию программных целей, преобразование в новое желательное состояние, решение возникающих проблем [1, с.38]. Несколько в ином ключе это понятие определяется в философской энциклопедии: «Управление – функция организованных систем, возникших естественным (эволюционным) или искусственным (кремационным) путем. Различают «управление» в биологических, социальных, экономических, политических, технических, кибернетических и др. системах. Наиболее общими функциями управления считаются: поддержание и оптимизация системных характеристик, сознательное воздействие на внутренние и внешние (по отношению к системе) процессы, создание разнообразия, целеполагание, регулирование, учет» [2. с.167].

В менеджменте «управление» – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их [3, с.704]. Можно привести еще десятки определений понятия «управление», но мы их опустим, поскольку это не является предметом данного исследования, остановимся лишь на приведенных выше.

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей в интересах эффективной реализации стоящих перед фирмой задач. Следовательно, можно полагать, что управление персоналом выступает одновременно и как система организации, и как процесс, и как его структура.

Всю эту многогранную работу с кадрами в теории управления персоналом принято именовать технологией управления персоналом. При учете современных тенденций, связанных с реформированием органов внутренних дел, управленческие технологии определяются в качестве системы научно разработанных и практически освоенных форм, методов и приемов воздействия на персонал, посредством которых руководитель, его аппарат оказывают влияние на количественные и качественные параметры характеристик персонала. Необходимо иметь в виду, что целенаправленная работа с кадрами повышает результативность деятельности органа или подразделения внутренних дел. В этой связи руководителю (начальнику) органа внутренних дел, чтобы повысить продуктивность оперативно-служебной деятельности, необходимо наладить систему работы с личным составом, прежде всего через работу по кадровому обеспечению вверенного подразделения, систематическому пополнению квалифицированными молодыми специалистами. Последнее обусловливает необходимость обеспечения условий для их профессионального

становления и закрепления на службе, формирования у них способности и готовности эффективно противостоять любым видам правонарушений, проявлять лучшие гражданские и деловые качества в повседневной службе и чрезвычайных условиях. При этом заметим, что роль руководителя органа внутренних дел в адаптации молодых сотрудников к службе первостепенна.

Во-первых, потому что именно он организует эту работу (издает приказы о зачислении, прохождении испытательного срока, закреплении наставника, направлении на первоначальное профессиональное обучение, осуществлении контроля за ходом адаптации, подведении итогов).

Во-вторых, определяет и закрепляет субъектов, осуществляющих адаптационную деятельность по отношению к конкретному сотруднику.

В-третьих, подводит итоги, оценивает результативность, поощряет отличившихся либо наказывает нерадивых. И последнее, без личного участия руководителя в этой ответственной деятельности говорить об ее эффективности спорно.

При этом отметим, что задачу по закреплению на службе молодого пополнения руководитель (начальник) решает не только самостоятельно, а с привлечением своего заместителя по кадровой работе, руководителей служб и подразделений, кадрового аппарата, наставников, психологов. По нашему мнению, алгоритм деятельности руководителя (начальника) органа внутренних дел по организации целенаправленного процесса комплектования подразделения молодыми специалистами и их адаптации должен включать в себя два этапа. На первом – отбор кадров, на втором – их закрепление с использованием адаптационных форм и методов. Подобный алгоритм включает следующие организационные элементы: – анализ фактического положения дел по комплектованию и кадровому обеспечению, а также организации работы по закреплению на службе молодых специалистов; – обеспечение участия всех руководителей служб и подразделений в процессе комплектования подразделений квалифицированными молодыми специалистами, организация обучения руководителей методике воспитательной работы, основам психологии и педагогики; своевременное оказание ими практической и методической помощи молодым специалистам. При этом необходимо прививать руководителям служб и подразделений навыки в прогнозировании результатов, получаемых после применения тех или иных педагогических или психологических приемов. Это можно осуществлять в ходе учебно-методических сборов, совещаний, на занятиях по служебной подготовке с участием штатных психологов и в индивидуальном порядке; – использование наставничества в профессиональном формировании и становлении личности молодого сотрудника.

Руководитель (начальник) органа внутренних дел совместно со своими заместителями должен закрепить приказом за каждым молодым сотрудником наставника, организовать на плановой основе его обучение и изучение личных и деловых качеств, осуществлять контроль за их работой, заслушивать отчеты

наставников, поощрять лучших из них за эффективную деятельность по подготовке нового пополнения;

– планирование и проведение различных мероприятий по сплочению служебных коллективов и создание условий для их проведения. При этом личное участие руководителя (начальника) в проведении торжественных ритуалов (присяга, вручение табельного оружия), конкурсов профессионального мастерства, в различных культурно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятиях (желательно с участием членов семей сотрудников) – настоятельная необходимость;

– формирование у молодых сотрудников высоких профессиональных и нравственных качеств с использованием форм служебно-боевой подготовки. При этом личное участие руководителя (начальника) в проведении занятий с молодыми сотрудниками предпочтительно;

– осуществление взаимодействия с общественными организациями и органами общественной самодеятельности: комиссией по служебной дисциплине и профессиональной этике, профсоюзными организациями, советами наставников, ветеранов. Последние при отлаженной системе взаимодействия вносят существенный вклад в становление и закрепление молодых сотрудников на службе;

– изучение и распространение передового опыта.

Подводя итог исследования данного вопроса, резюмируем, что адаптация молодого сотрудника органов внутренних дел к службе, являясь процессом, возникающим в результате встречной активности субъекта со средой, требует целенаправленной организационно-воспитательной деятельности, контроля за ее осуществлением со стороны руководителя органа внутренних дел. Только тогда она будет необходимым интегративным элементом между входом сотрудника в организацию и осуществлением эффективной служебной деятельности в ней.

1. **Веснин В.Р.** Основы управления: учебник для бакалавров. – М.: Проспект, 2014;
2. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / Под науч. ред. проф., д-ра Р. **Марра, д-ра Г. Шмидта.** – М.: Изд-во МГУ, 2007;
3. **Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.** Основы менеджмента (Management) Management / пер. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1997;



ХАКИМОВ
ЕРЖАН
МАРАТОВИЧ

Заместитель начальника
Научно-исследовательского института
Академии управления МВД Республики Казахстан
доктор философии (PhD), подполковник полиции

ПРИНЦИП ЕДИНОНАЧАЛИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЗНАЧЕНИЕ ПОДЧИНЁННОСТИ И СУБОРДИНАЦИИ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Введение

Эффективная деятельность органов внутренних дел (ОВД) немыслима без чёткой организационной структуры, основанной на дисциплине и иерархии. Ключевыми устоями такой структуры являются принцип единоначалия (единоначалия руководителя) и неразрывно связанная с ним субординация (подчинённость). Единоначалие предполагает, что каждым подразделением или участком работы руководит один уполномоченный руководитель, решения которого обязательны для всех подчинённых [1].

В свою очередь, субординация устанавливает порядок строгого следования должностной иерархии: каждый сотрудник подчиняется своему непосредственному начальнику, а приказы и распоряжения передаются по официальной цепочке командования сверху вниз. Значение данных принципов трудно переоценить. Они обеспечивают единообразие воли руководства, дисциплину и согласованность действий личного состава, что особенно важно для правоохранительных органов, выполняющих ответственные и порой неотложные задачи по охране общественного порядка и борьбе с преступностью. В настоящей работе проведён глубокий анализ принципа единоначалия и субординации в системе ОВД Республики Казахстан: рассмотрены их теоретические основы, нормативно-правовое закрепление, реализация на практике, с учетом мнений ведущих специалистов.

Теоретические основы принципа единоначалия и субординации:

Принцип единоначалия – классический принцип управления и административного права, согласно которому каждый сотрудник имеет только одного непосредственного начальника. Ещё А. Файоль в начале XX века выделял «unity of command» (единство распорядительства) как один из основных принципов менеджмента, обеспечивающий порядок в организации. Суть этого принципа заключается в том, что деятельность организации (предприятия,

учреждения) и каждого её сотрудника направляется только одним руководителем, наделённым соответствующими полномочиями [2]. Реализация принципа единоначалия означает, что решения, принимаемые руководителем, обязательны к выполнению всеми работниками возглавляемого им коллектива. Это устраняет ситуацию, когда подчинённый получает противоречащие указания от разных начальников, что неизбежно ведёт к хаосу. Как отмечается в зарубежной теории управления, получение приказов более чем от одного начальника не только сбивает с толку, но и может быть опасно; напротив, единоначалие упорядочивает деятельность полиции, чётко определяя, кто кому подотчётен. Таким образом достигаются ясность командных отношений и недопущение конфликтующих распоряжений [3], что критично для слаженной работы правоохранительного органа.

Субординация и подчинённость являются непосредственным развитием принципа единоначалия и представляют собой иерархический порядок отношений между начальниками и подчинёнными. Под подчинённостью понимается организационная соподчинённость подразделений и должностей в структуре ОВД – то есть, кто кому организационно подчиняется. Субординация же обычно употребляется в более узком смысле – как требование соблюдать установленные правила служебных взаимоотношений между старшими и младшими по званию (должности): беспрекословно выполнять законные приказы начальников, не допускать нарушения служебной дисциплины, соблюдать должностной этикет. Субординация гарантирует, что распоряжения передаются только по официальной цепочке, без «перепрыгивания» через уровни управления. Так, приказ высшего руководителя доводится до исполнителей через промежуточных начальников, что сохраняет авторитет каждого звена управления. Попытки обхода своего непосредственного командира подрывают дисциплину и могут привести к дезорганизации: например, если глава ведомства напрямую отдаёт указания рядовым минуя среднего начальника, последние оказываются не в курсе выполняемых задач, их авторитет подорван, что в итоге вносит разлад в работу подразделения. Таким образом, единоначалие можно рассматривать как принцип вертикальной концентрации власти и ответственности (в руках одного руководителя), а субординацию – как правило функционирования этой вертикали, обеспечивающее чёткое движение команд сверху вниз и отчётности – снизу вверх.

Оба принципа взаимосвязаны: единоначалие невозможно без соблюдения субординации, и наоборот – соблюдение субординации опирается на то, что у каждого звена есть единственный начальник, чьи приказы оно обязано выполнять. В целом данные принципы направлены на укрепление дисциплины, управляемости и эффективности работы органов внутренних дел. С теоретической точки зрения, значение единоначалия и субординации в правоохранительных органах обусловлено необходимостью быстрого и согласованного реагирования. В экстремальных или сложных ситуациях (пресечение преступления, чрезвычайное положение) персонал должен

действовать по единому замыслу, исходящему от руководства. Единоначалие обеспечивает единый замысел и ответственность, а субординация – исполнительскую дисциплину. Постоянное неукоснительное требование начальника к подчинённым точно исполнять свои обязанности, приказы и распоряжения развивает у личного состава ответственность за порученное дело, формирует навыки дисциплинированного поведения и законных действий.

Как справедливо отмечает Н.Г. Канунникова, уставная требовательность руководителя, выражающаяся в систематическом и настойчивом контроле исполнения, прививает подчинённым высокую дисциплину и правопослушное поведение [1]. В результате создаётся устойчивый порядок, при котором каждый сотрудник знает своё место в системе и свои задачи, а руководство уверено в исполнении своих решений. Нельзя забывать и о том, что принцип единоначалия неразрывно связан с персональной ответственностью руководителя. Поскольку власть концентрируется в одних руках, на руководителя возлагается и полная ответственность за результаты деятельности возглавляемого подразделения. В литературе по административному праву подчёркивается: в силу принципа единоначалия руководитель отвечает за свои действия и за действия своих подчинённых. Такой подход стимулирует начальников принимать взвешенные решения и строго следить за дисциплиной, ведь успехи и просчёты подчинённых – это и их собственные успехи и просчёты. Одновременно это означает, что подчинённые освобождаются от дилеммы чьё распоряжение выполнять – весь приказной поток идёт от одного начальника, и за его правомерность и обоснованность отвечает именно он.

Нормативно-правовое закрепление принципов в Республике Казахстан

В Республике Казахстан принцип единоначалия и связанная с ним служебная субординация получили закрепление в законодательстве о правоохранительной службе. Базовым актом здесь является Закон РК «О правоохранительной службе» от 6 января 2011 года № 380-IV. В статье 4 этого закона перечислены специальные принципы правоохранительной службы, среди которых прямо названы «единноначалие и субординация (подчинённость)» [4]. Таким образом, на уровне закона утверждено, что деятельность правоохранительных органов Казахстана (включая полицию, ведомства МВД и другие структуры) строится на началах единоначалия руководителей и строгой иерархической подчинённости. Данный принцип поставлен в один ряд с такими фундаментальными принципами, как защита прав и свобод граждан, сотрудничество с институтами гражданского общества, независимость от политических партий и т.д. Это подчёркивает его особую значимость для организации правоохранительной службы.

Помимо общего закона о правоохранительной службе, вопросы дисциплины и субординации регламентируются подзаконными актами и ведомственными документами. В системе МВД Республики Казахстан действуют нормативные правовые акты (приказы, уставы), устанавливающие обязанности сотрудников выполнять приказы руководства и ответственность за нарушение служебной дисциплины. К примеру, приказы МВД РК требуют от

подчинённых беспрекословного исполнения законных распоряжений начальников. Так, внутренние регламенты ОВД предусматривают, что сотрудник обязан соблюдать порядок подчинённости и не имеет права уклоняться от исполнения приказа начальника, кроме случаев отдачи явно незаконного приказа (принцип законности ставится выше субординации). Начальники же, в свою очередь, наделены полномочиями отдавать приказы и распоряжения в пределах своей компетенции и добиваться их выполнения. Если приказ не выполняется или нарушается дисциплина, к виновным применяются меры взыскания согласно дисциплинарным правилам. Следует отметить, что казахстанское законодательство о правоохранительных органах во многом коррелирует с общим законодательством о государственной службе. Сотрудники органов внутренних дел являются государственными служащими особого вида, и потому на них распространяются общие требования государственной службы (включая принцип иерархичности управления). Несмотря на специфический характер службы в полиции, её организация подчинена предписаниям нормативных правовых актов универсального характера, действующих в отношении всего института государственной службы [5].

Другими словами, единоначалие и субординация в ОВД Казахстана согласуются с общей административной вертикалью государства. Закон РК «О правоохранительной службе» прямо отсылает к принципам госслужбы, а также устанавливает специальные принципы, адаптированные к правоохранительной специфике [4]. Кроме того, Закон РК «Об органах внутренних дел» (в редакции, актуальной на 2025 год) определяет структуру полиции и внутренних войск, где также прослеживается вертикаль подчинённости: например, согласно этому закону, территориальные департаменты полиции подчинены центральному аппарату МВД, а некоторые подразделения (вроде военной полиции или военно-следственных органов) выведены в самостоятельные структуры, чтобы избежать дублирования и нарушения иерархии [6]. Таким образом, на нормативном уровне в Казахстане чётко закреплено, что органы внутренних дел функционируют на принципах единоначалия руководителей и строгой служебной подчинённости. Эти принципы служат юридической основой организации управления в полиции. Их соблюдение поддерживается механизмами дисциплинарной ответственности: за невыполнение приказа, нарушение субординации или проявление неуважения к начальству сотрудник может понести наказание вплоть до увольнения. В то же время законодательство балансирует требование подчинённости с принципом законности: начальник не вправе отдавать незаконные приказы, а подчинённый не обязан их выполнять – подобная норма существует, в частности, в законодательстве о противодействии коррупции и службе (запрет выполнения заведомо незаконных распоряжений). В целом же, правовые акты Республики Казахстан формируют такую модель правоохранительных органов, где организационная вертикаль выстроена чётко, ответственность распределена по уровням, а руководство каждого уровня обладает полнотой власти в пределах своей компетенции.

Практика реализации принципов в ОВД Казахстана

Практическое применение принципа единоначалия и субординации прослеживается во всей системе органов внутренних дел Казахстана – от Министерства внутренних дел до рядового участкового инспектора на местном уровне. Организационно МВД РК представляет собой централизованную систему: Министерство возглавляется Министром внутренних дел, который единолично руководит ведомством и несёт ответственность за его деятельность. Ниже находятся департаменты полиции по областям и городам республиканского значения, которые подчинены непосредственно Министерству. В каждом территориальном департаменте действует та же вертикаль: начальник ДП единолично управляет подчинёнными ему службами (уголовный розыск, административная полиция и т.п.), начальники управлений – своими отделами, и так далее до самых низовых звеньев. Такая структура обеспечивает прохождение команд от центра к периферии: приказы Министра доводятся до личного состава через начальников департаментов, затем через начальников подразделений и линий служб вплоть до исполнителей.

Обратная связь также идёт по инстанциям – отчётность подчинённых перед своими непосредственными начальниками, а те – перед вышестоящим руководством. Благодаря этому поддерживается управляемость: руководство может реализовывать политику и принимать меры по всей стране единообразно, а информация о состоянии правопорядка снизу вверх поступает структурированно. В повседневной деятельности казахстанской полиции принцип единоначалия проявляется, например, в том, что каждый сотрудник точно знает, чьи приказы он должен выполнять. Участковый инспектор полиции подчиняется начальнику отделения полиции, тот – начальнику городского управления, которое входит в структуру областного департамента МВД. Такая цепочка не только определяет подотчётность, но и распределяет ответственность. Если на участке наблюдается рост преступности или допущены упущения – вопрос адресуется прежде всего к участковому инспекотру и его прямому начальнику. Но и вышестоящий начальник несёт свою долю ответственности за недостатки в работе подчинённых [7]. Это стимулирует все звенья управления активно контролировать ситуацию и вовремя реагировать на проблемы.

Важным элементом практики является поддержание дисциплины и культуры субординации. В органах внутренних дел исторически сложилась строгая дисциплинарная система, напоминающая военную. Нарушение субординации (например, публичное выражение несогласия подчинённого с начальником, минование непосредственного начальника при докладах или жалобах без уважительной причины, некорректное обращение) рассматривается как проступок и карается дисциплинарно. С другой стороны, сама система обучает личный состав соблюдать иерархию: с курсантов академий МВД прививаются навыки уважения к старшим по званию, умение действовать по приказу. На построениях, совещаниях, в переписке – везде выверена процедура доведения команд и информации по линии подчинения. Следует признать, что

поддержание баланса между жёсткой иерархией и эффективностью – непростая управленческая задача. Слишком строгое требование неукоснительного послушания порой может приводить к недостатку инициативы у нижних звеньев.

Однако в последние годы МВД Казахстана предпринимает шаги к модернизации системы управления, стремясь сочетать единоначалие с элементами ориентации на сервис для населения. Например, внедряется концепция «сервисной полиции», в рамках которой участковые инспектора и патрульные полицейские должны быть более проактивными и ориентированными на взаимодействие с населением. Это требует некоторой децентрализации в принятии решений на месте, но в рамках общего контроля руководства.

Хорошим кейсом, показывающим значение правильной субординации, стала реформа местной полицейской службы. С 2016 года в Казахстане была создана местная полиция, задуманная для усиления ответственности полиции перед местными сообществами. Руководителей местной полицейской службы назначали акимы областей (с согласия маслихатов), то есть они стали подчиняться одновременно местной власти и отчасти МВД. Такая двойная подчинённость породила проблемы: передача акимам функции назначения руководителей МПС привела к нарушению принципа единоначалия и разногласиям между руководителями департаментов полиции и местной полицейской службы [8]. Иными словами, появилось две параллельные вертикали – административная (через местные исполнительные органы) и ведомственная (через МВД), что разрушило единство командования. На практике это выразилось в том, что акимы начали давать полиции приоритетные поручения по охране общественного порядка (например, обеспечение благоустройства, обеспечение порядка на местных мероприятиях), из-за чего основные функции участковых инспекторов по работе с населением отошли на второй план.

В итоге задуманное сближение полиции с населением не было достигнуто, а управленческая путаница возросла. Учитывая эти негативные последствия, власти пересмотрели реформу: уже к 2018–2020 гг. начался постепенный возврат к централизованной модели. В 2023–2025 гг. был разработан и принят законопроект об упразднении местной полиции, фактически реинтегрировав её подразделения обратно в единую систему ОВД [8]. Это решение объясняется именно необходимостью устранить дублирование структур и вернуть единство начальствования в полиции. Казахские законодатели констатировали, что создание отдельной местной полиции не оправдало ожиданий, и для повышения доверия населения к полиции лучше совершенствовать существующие механизмы взаимодействия, не разрушая вертикаль управления. Опыт с местной полицией наглядно подтверждает: жёсткая управленческая вертикаль с единоначалием – важнейшее условие эффективного функционирования полиции. Попытки ослабить или раздвоить эту вертикаль чреваты снижением управляемости, «перетягиванием каната» между разными начальниками и, как следствие, ухудшением результатов работы.

Вместе с тем, практика подсказывает и другие направления развития. Например, много внимания уделяется сейчас тому, чтобы руководители в системе ОВД наряду с требовательностью проявляли и заботу о подчинённых, мотивировали их, формировали в коллективах высокую внутреннюю культуру.

Авторитет начальника в современных условиях должен основываться не только на формальном статусе, но и на личных качествах – профессионализме, справедливости, уважении к людям. В публикациях отмечается, что подбор кадров на руководящие должности с учётом их деловых и нравственных качеств способен создать коллективы с высокими моральными стандартами [9]. Такой социально-психологический аспект дополняет формальную субординацию, делая её принятой и поддерживаемой самими сотрудниками, а не держащейся лишь на страхе наказания.

Заключение

Рассмотренный анализ принципов единоначалия руководителя и субординации (подчинённости) в системе органов внутренних дел показал их ключевую роль для обеспечения эффективной и слаженной работы правоохранительных структур. Единоначалие выступает гарантией того, что решения принимаются оперативно и исполняются неукоснительно, поскольку у руля каждого подразделения стоит единственный ответственный лидер. Субординация же создаёт необходимый порядок в отношениях между уровнями управления, не допускает анархии и дублирования команд, дисциплинирует личный состав.

В органах внутренних дел Республики Казахстан эти принципы не только декларируются в законодательстве, но и подтверждаются ежедневной практикой служебной деятельности. Опыт показал, что отклонение от данных принципов чревато снижением эффективности работы полиции. Пример неудачного эксперимента с местной полицией продемонстрировал важность сохранения единства командования. В то же время, верность принципам единоначалия и подчинённости позволила казахстанской полиции сохранить управляемость и единый подход к охране правопорядка на всей территории страны, что особенно ценно для унитарного государства.

Единая вертикаль МВД РК обеспечивает проведение централизованной политики безопасности, быструю мобилизацию сил в критических ситуациях и единообразное применение закона. Конечно, реализация принципа единоначалия должна сочетаться с другими демократическими и правовыми началами. Руководящая роль начальника не означает вседозволенности: она ограничена законом, подотчётностью высшему руководству и обществу. Подчинённость персонала не исключает защиты их прав: существуют процедуры обжалования неправомерных действий начальников, действует прокурорский надзор и внутренние службы безопасности. Такая система сдержек и противовесов не отменяет единоначалия, а делает его легитимным и справедливым. В конечном счёте, цель единоначалия – не самовластие руководства, а эффективное выполнение задач. Когда начальник лично

ответственен за результаты, а подчинённые дисциплинированно выполняют порученное – весь орган достигает высоких показателей работы.

Для дальнейшего совершенствования системы органов внутренних дел Республики Казахстан представляется важным: во-первых, укреплять кадровый потенциал руководителей (назначать на ключевые посты профессионально подготовленных офицеров), во-вторых, поддерживать здоровый морально-психологический климат в коллективах (чтобы субординация воспринималась не как гнёт, а как естественный порядок вещей).

1. **Канунникова Н.Г.** К вопросу об управлении деятельностью органов внутренних дел и правовом воспитании их сотрудников // Административное право и процесс. – 2015. – № 10. – С. 53–61.

2. Учебные материалы**: Cordner G.** Police Administration (курс Пенсильванского университета) – принцип unity of command / URL: https://courses.worldcampus.psu.edu/welcome/crimj408/001/content/02_lesson/12_page.html (дата обращения: 01.06.2025);

3. FEMA. ICS 200 – Incident Command System: Chain of Command and Unity of Command. – Washington: FEMA, 2020. – URL: https://training.fema.gov/ (дата обращения: 02.06.2025).

4. Закон Республики Казахстан «О правоохранительной службе» от 06.01.2011 № 380-IV URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1100000380#z.

5. **Красков Г.П., Елькин А.В.** «Особенности правового статуса руководителя ОВД» // Аллея Науки, № 7(58), 2021. – С. 31–38.

6. Закон Республики Казахстан «Об органах внутренних дел Республики Казахстан» от 23 апреля 2014 года № 199-V ЗРК // Ведомости Парламента РК. – 2014. – № 8. – Ст. 48.

7. Указ Президента Республики Казахстан от 13 апреля 2022 года № 872 «О мерах по дебюрократизации государственного управления» // Официальная газета РК. – 2022. – № 15.

8. Упразднение местной полиции: Мажилис одобрил поправки в законопроект / URL: https://www.inform.kz/ru/uprazdnenie-mestnoy-politsii-mazhilis-odobril-popravki-v-zakonoproekt-47cc0f (дата обращения: 01.06.2025)

9. Учебные материалы: **Cordner G.** Police Administration (курс Пенсильванского университета) – принцип unity of command / URL: https://courses.worldcampus.psu.edu/welcome/crimj408/001/content/02_lesson/12_page.html (дата обращения: 01.06.2025).



МУКАНОВ
МАЛИК
РСБАЕВИЧ

Начальник факультета послевузовского образования
Академии управления МВД РК
доктор (PhD), ассоциированный профессор
полковник полиции

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ КАЗАХСТАНА ПРИ ПЕРЕХОДЕ К СЕРВИСНОЙ МОДЕЛИ

Уважаемые коллеги, преподаватели, представители правоохранительных органов, Сегодня я хочу обсудить ключевые аспекты профессиональной подготовки сотрудников правоохранительных органов Республики Казахстан в контексте перехода к **сервисной модели полиции**.

Эта реформа направлена на укрепление доверия общества к полиции через ориентацию на обслуживание граждан. Однако успех реформы зависит от качественной подготовки кадров, способных воплотить новые принципы в жизнь.

Сервисная модель: новый подход к работе полиции

Казахстан активно внедряет сервисную модель, которая меняет философию работы полиции: от карательного подхода к партнерству с обществом. Создание современных участковых пунктов и сервисных центров – важные шаги, но их эффективность определяется уровнем подготовки сотрудников. Как подчеркивается в статье, современный полицейский должен сочетать профессионализм с **гибкими навыками**: грамотной речью, критическим мышлением, умением эффективно взаимодействовать с гражданами.

Сервисная модель требует от сотрудников не только следовать закону, но и быть готовыми оказывать помощь, выстраивать доверительные отношения с населением. Это фундаментальное изменение, которое начинается с подготовки кадров.

Комплексный подход к обучению

Для реализации сервисной модели необходим комплексный подход к обучению, включающий три ключевых направления:

1. **Профессиональные компетенции**: Сотрудники осваивают современные методы работы, такие как дебюрократизация, цифровизация и проектное управление. Например, в 2022 году в Казахстане был запущен курс повышения квалификации «Сервисные подходы в деятельности полиции», направленный на

развитие теоретических и практических навыков. Обучение включает лекции, тренинги, анализ нормативных документов и практические занятия.

2. **Гибкие навыки**: Особое внимание уделяется коммуникативным и психологическим компетенциям, ораторскому искусству, взаимодействию со СМИ и подготовке к провокациям. Эти навыки помогают сотрудникам эффективно работать с гражданами и справляться с нестандартными ситуациями.

3. **Идеологическое воспитание**: Формирование мировоззрения, основанного на принципах патриотизма, справедливости и профессионализма, – важная часть подготовки. Как отметил Президент Казахстана К.-Ж. Токаев на Национальном курултае, ключевые ценности современного общества – это «Независимость и Патриотизм, Единство и Солидарность, Справедливость и Ответственность». Эти принципы должны стать основой идеологии полицейских.

Воспитательная и психологическая работа

В Академих МВД РК воспитательная работа играет центральную роль. Она направлена на формирование личности конкурентоспособного офицера – профессионала, патриота и активного гражданина. Мероприятия, такие как торжественные ритуалы, фестивали, дебаты и встречи с ветеранами, способствуют укреплению дисциплины, служебной этики и гордости за профессию.

Психологическая подготовка – еще один приоритет. Специфика работы полицейских связана с высоким уровнем стресса, поэтому в академии проводятся мероприятия по развитию морально-психологической устойчивости. Психологи помогают сотрудникам справляться со стрессом, предотвращать выгорание и разрешать конфликты. Однако, учитывая ограниченное число штатных психологов, в статье предлагается создать отдельное подразделение психологической поддержки в составе Управления кадровой политики. Это позволит повысить охват сотрудников и разработать более эффективные методики управления персоналом.

Идеологическая трансформация

Идеология – это фундамент, определяющий цели и ценности работы полиции. В Академих МВД РК Отдел имиджевой работы и внутренних коммуникаций воспитывает у курсантов чувство патриотизма, гражданственности и гордости за профессию. Используются интерактивные методы обучения: тренинги, деловые игры, симуляции оперативных действий.

Проекты, такие как «Полицейская кафедра» и «Один день в полиции», укрепляют связь между полицией и обществом, повышая доверие к правоохранительным органам.

Проект «Один день в полиции», успешно реализованный в Алматы и Уральске, позволяет молодежи познакомиться с работой полиции, формируя уважение к профессии и правовую культуру. Такие инициативы не только привлекают новых кандидатов, но и укрепляют партнерские отношения с обществом.

Вызовы и решения

Переход к сервисной модели сопряжен с вызовами. Без должной подготовки реформа может привести к снижению качества работы и росту преступности. Для успешной реализации необходимы:

- **Увеличение штата психологов**: Создание специализированного подразделения позволит сосредоточиться на психологической поддержке сотрудников, повышая их мотивацию и сплоченность.
- **Укрепление идеологии**: Обучение сотрудников в соответствии с ценностями, озвученными Президентом, обеспечит единый подход к службе.
- **Международный обмен опытом**: Обучение за рубежом и изучение лучших практик помогут адаптировать глобальные стандарты к казахстанским реалиям.

Заключение

В заключение хочу подчеркнуть, что переход к сервисной модели полиции – это не только организационные изменения, но и трансформация идеологии и культуры работы сотрудников. Сервисная модель требует от полицейских готовности помогать, выстраивать диалог с обществом и действовать в интересах граждан. Это возможно только при условии качественной подготовки, включающей профессиональные, психологические и идеологические аспекты.

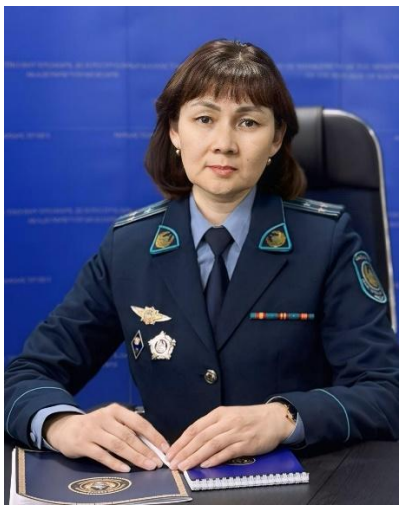
Давайте инвестировать в обучение, развивать новые подходы и воспитывать сотрудников, которые станут надежной опорой для общества.

Только так мы сможем построить современную, открытую и эффективную полицию, которой доверяют граждане. Спасибо!

---

1. Актуальные вопросы профессиональной подготовки сотрудников правоохранительных органов Республики Казахстан при переходе на сервисную модель (2025).

2. Дополнительные данные о реформах полиции в Казахстане и глобальных тенденциях в подготовке правоохранительных кадров.



СЕЙТЖАНОВА
НУРГУЛЬ
КАКЕНОВНА

Начальник учебно-методического отдела
Академии управления МВД Республики Казахстан
доктор PhD, полковник полиции

БУДУЩЕЕ СЕГОДНЯ: ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ ВЕДОМСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В условиях быстрого развития технологий цифровые изменения в образовании становятся не просто важными, а жизненно необходимыми. Новые технологии влияют не только на формы и способы обучения, но и меняют сам подход к образовательному процессу. Это требует обновления квалификации преподавателей, пересмотра содержания программ и усиления роли управленцев. Особенно это важно для ведомственных учебных заведений, где сочетаются устойчивые традиции, ограниченный доступ извне и высокая степень ответственности с необходимостью соответствовать современным технологическим требованиям. Сегодня **цифровизацию следует признать как глобальный и национальный приоритет.**

Переход к цифровому образованию — это ответ на вызовы времени. Мировые события, такие как пандемия COVID-19, показали, что образование должно быть устойчивым и одновременно гибким. Поэтому почти во всех странах начали активно внедрять цифровые технологии в учебный процесс, сделав их основой образовательных изменений.

Для Казахстана цифровая трансформация образования закреплена в ряде стратегических документов. Так, **Концепция развития образования на 2022–2026 годы** определяет вектор внедрения цифровых учебников, онлайн-школ и повышения ИКТ-компетентности преподавателей, **Концепция развития высшего образования и науки на 2023–2029 годы** ставит акцент на развитие цифровых университетов, гибких траекторий обучения и цифровых платформ, **Стратегический план РК до 2025 года** включает цели по повышению цифровой грамотности граждан, развитию человеческого капитала и поддержке EdTech-инициатив. Таким образом, Казахстан целенаправленно движется к построению современной цифровой образовательной среды, которая будет способна подготовить кадры нового типа — мобильные, компетентные, высокотехнологичные.

Ведомственное образование имеет собственные особенности и одновременно должна учитывать глобальные вызовы. Ведомственные учебные заведения — это особый сегмент системы образования. Они функционируют при министерствах и государственных структурах, таких как Министерство обороны, МВД, Комитет национальной безопасности и др. Их главная задача — подготовка специалистов, способных работать в условиях высокой дисциплины, правового регулирования и специфических задач государственной службы.

Однако именно в ведомственном образовании особенно остро ощущаются противоречия между необходимостью цифровизации и сложностью её реализации. Среди основных особенностей и вызовов следует обозначить з**акрытый или полузакрытый характер образовательной среды**, требующий особого подхода к информационной безопасности. К ним необходимо отнести и ж**ёсткую нормативную регламентацию**, ограничивающую гибкость программ и изменений, а также ф**окус на прикладную подготовку**, требующий активного применения симуляторов, тактического моделирования, AR/VR и искусственного интеллекта. При все этом имеется и н**аличие параллельной вертикали управления**, отличной от гражданских образовательных учреждений.

Эти факторы делают цифровизацию ведомственного образования, требующей деликатного и стратегического подхода. Данный контекст ставит во главу угла управление процессами и лидерство в данной сфере.

Цифровизация будет успешной только при наличии сильного лидера. Важно не просто управлять процессами, а быть цифровым лидером — тем, кто умеет внедрять технологии, создавать культуру инноваций и вести за собой коллектив. Новые веяния времени формируют отдельный вид менеджера - цифровой лидер. При этом комплекс его компетенций должен охватывать: стратегическое видение развития цифрового учреждения; продвижение и внедрение инновации, эксперименты; развитие цифровые компетенции сотрудников и обучающихся; эффективность управления изменениями, минимизируя сопротивление; оптимизация ресурсов с помощью цифровых инструментов. Именно такие лидеры формируют образовательную культуру нового типа — гибкую, технологичную, ориентированную на будущее.

С учетом изложенного цифровая трансформация ведомственного образования должны быть коллективным процессом, который требует включённости и инициативы от всех уровней управления. Для этих целей в ведомственном образовании руководители всех уровней должны активно участвовать в разработке и реализации **цифровых стратегий**, учитывая особенности ведомства; о**бъединяться с другими учреждениями** для обмена опытом и совместных проектов; п**оощрять инициативу сотрудников; с**оздавать экспериментальные цифровые лаборатории, авторские курсы, внутренние хакатоны; р**азвивать партнёрства** с EdTech-компаниями, научными центрами, вузами; формировать культуру **инноваций, открытости и доверия**, где ошибки воспринимаются как ценный опыт.

Цифровизация образования — это не просто современное направление, а важная мера, чтобы ведомственные учебные заведения в Казахстане были эффективными и конкурентоспособными. Внедрение современных цифровых технологий открывает новые возможности для повышения качества обучения, расширения доступа к образовательным ресурсам, оптимизации управленческих процессов и персонализации образовательного процесса.

Цифровизация ведомственного образования открывает новые возможности для подготовки квалифицированных кадров, способных эффективно реагировать на современные вызовы. Использование цифровых технологий позволяет быстрее обучать сотрудников, моделировать реальные ситуации, анализировать большие массивы данных и повышать уровень аналитического мышления. В перспективе это укрепит потенциал правоохранительной системы, повысит раскрываемость преступлений, особенно в сфере киберпреступности, и сделает борьбу с правонарушениями более точной, современной и результативной.



РАЙБАЕВ
ДАУЛЕТ
КУМАРБЕКОВИЧ

Қазақстан Республикасы ІІМ
Басқару академиясының Ғылыми-зерттеу
институтының ІІО Қылмыстық-атқару жүйесі
мәселелерін зерттеу орталығының бастығы
(PhD) философия докторы
қауымдастырылған профессор (доцент)
полиция подполковнигі

ХАЛЫҚҚА ҚЫЗМЕТ ЕТЕТІН МЕМЛЕКЕТ ПЕН SERVANT LEADERSHIP: БАСҚАРУДЫҢ АДАМҒА БАҒДАРЛАНҒАН ҮЛГІСІ

Қоғамның үнемі өзгеріп отыратын қажеттіліктері мемлекеттік басқару жүйесінен жаңа тәсілдер мен құндылықтарды талап етеді. Соның бірі – «халыққа қызмет ететін мемлекет» тұжырымдамасы және оны басшылықта іске асырудың моделі ретінде танылған *servant leadership* (қызмет етуші көшбасшылық) теориясы. Бұл модель бойынша басшы ең алдымен өзіне бағынышты адамдарға және қоғамға адал қызмет көрсетуі тиіс, ал билік пен лауазым – тек сол қызметті тиімді атқаруға арналған құралдар [1].

Президент Қасым-Жомарт Тоқаев атап өткендей, «Шенеуніктердің міндеті – ең алдымен, халыққа қызмет ету», мемлекеттік қызметшілер халықтың мұң-мұқтажына құлақ аса білуі қажет [2]. Бұл мақалада *servant leadership* теориясының мәні, әлемдік тәжірибесі және оның мемлекеттік басқару мен Қазақстанның ішкі істер органдарында (ІІМ) қолданылуы қарастырылады. Сондай-ақ Қазақстандағы жағдай, жүргізіліп жатқан реформалар мен құжаттар талданып, ІІМ жүйесінде осы модельді енгізу перспективалары мен ұсыныстар ұсынылады.

Servant leadership (қызмет етуші көшбасшылық) теориясы XX ғасырдың 70-жылдарында американдық зерттеуші Роберт К. Гринлиф ұсынған басқару философиясы болып табылады [1]. Гринлифтің пайымдауынша, шынайы көшбасшы ең алдымен өзіне емес, өзгелерге қызмет етуге ұмтылады. «*Servant-leader* – әуелі қызметші. Одан кейін ғана саналы таңдау оны көшбасшылыққа жетелейді» деп жазады ол [1], [3].

Осы ұстаным дәстүрлі басшылықтың күш пен билікке сүйенген «қатал басқару» үлгісіне қарсы қойылады. Гринлиф қызмет ету мен билік жүргізу арасында таңдау тұратынын, нағыз лидердің басты мақсаты – өз ізбасарларының өсіп-жетілуіне, әлеуетінің ашылуына жағдай жасау екенін атап көрсеткен [3]. Жетекшінің қызметінің «ең қиын да негізгі сынағы – өзі қызмет көрсеткен

адамдардың жеке тұлға ретінде өсуі, олардың денсаулығы, даналығы, бостандығы мен дербестігі артуы және ең әлсіз топтардың жағдайының нашарламауы» деген Гринлифтің сөзі осы идеалдың өлшемі болып саналады [3].

Қызмет етуші көшбасшылықтың түпкі идеясы әлемдік этикалық дәстүрлерде бұрыннан бар. Мәселен, әйгілі ойшыл Лао Цзы «Үздік басшы – халық оның бар екенін байқамайтын басшы» деп, билеуші елге қызмет еткенде ғана құрметке бөленетінін меңзеген [3]. Еуропа тарихында Пруссия королі II Фридрих өзін «мемлекеттің бірінші қызметшісі» деп атағаны белгілі. АҚШ тарихында да Дж. Вашингтон мен А. Линкольн халыққа адал қызмет етудің үлгісін көрсеткен тұлғалар ретінде қызмет етуші көшбасшылыққа үлгі ретінде қарастырылады [3].

Бұл теорияның негізгі қағидаттарын дамытуда кейінгі зерттеушілер де үлес қосты. Ларри Спирс қызмет етуші көшбасшыға тән 10 қасиетті атап көрсетсе, Д. Ван Дирендонк сынды ғалымдар оны басқару ғылымының тұтас бір бағыты ретінде қарастырып, эмпирикалық негіздеді [1],[4]. Қызмет етуші көшбасшының басты қасиеттеріне тыңдай білу, эмпатия, емдей білу, аңғарымпаздық, сендіре білу, концептуалды ойлау, көрегендік, сеніп тапсырған іске адал болу (*stewardship*), адамдардың өсіп-жетілуіне қамқорлық жасау және қауымдастық қалыптастыру жатады [1].

Шетелдік тәжірибеде *servant leadership* бизнес саласында ғана емес, мемлекеттік басқару мен қоғамдық институттарда да қолданыс тапқан. Мысалы, Сингапурдың мемлекеттік қызметінде көшбасшылық лауазым мәртебе емес, жауапкершілік пен қызмет көрсету міндеті ретінде қабылданады. Ресми құжаттарда сингапурлық көшбасшылардың «Сингапур мен сингапурлықтарға адал қызмет етуге құштарлығы» ерекше көрсетіледі [5]. Integrity (адалдық), Service (қызмет ету) және Excellence (үздік сапа) құндылықтары жүйенің іргетасын құрайды [5].

Канада мен АҚШ-та да қызмет етуші лидерлік идеялары мемлекеттік секторда кең таралып, оқу бағдарламаларына енуде. Мысалы, Канаданың полиция басшылары соңғы жылдары ішкі мәдениетті жақсарту үшін қызмет етуге негізделген лидерлік стилін белсенді талқылауда. 2018 жылы жарық көрген канадалық зерттеуде полиция ұйымдарындағы дәстүрлі «әміршіл басшылық» мәдениеті сынға алынып, оның орнына қызмет етуші лидерлік «полицияда жаңа этика мен инклюзивті мәдениетті қалыптастыруға серпін бере алады» деген тұжырым жасалды [6]. Авторлар *servant leadership* тұжырымдамасының полиция қызметінің «serve and protect» (алдымен қызмет ет, содан кейін қорға) деп келетін ұранына интуитивті түрде сай келетінін көрсетеді [6].

Шынында да, полиция қызметкерлері ант қабылдаған күннен бастап қоғамға адал қызмет етуге серт береді. Ал егер полицияның жоғары басшылығы өз қызметкерлеріне қамқор болып, олардың дамуына жағдай жасаса – бұл бүкіл құқық қорғау органдары жүйесінің тиімділігіне оң ықпал ететіні сөзсіз.

АҚШ-та құқық қорғау мекемелерінде қызмет етуші лидерлік қағидаттарын насихаттайтын арнайы бағдарламалар бар. Мәселен, Техас штатындағы Құқық қорғау басқару институты полиция басшыларына арналған «*Servant Leadership:*

A Personal Journey» атты курсты ұсынып келеді. Бұл бағдарламада Гринлифтің еңбектеріне және заманауи көшбасшылық тәжірибелеріне сүйене отырып, басшыларға «адамдарға бағытталған қызметкер – ұйым – қоғам» үштағаны аясында тиімді жетекшілік ету жолдары үйретіледі [7].

Мұндай бастамалар қызмет етуші лидерліктің тек теорияда ғана емес, нақты тәжірибеде де сұранысқа ие екендігін айғақтайды.

Батыс Еуропа елдерінде де бұл тұжырымдама кеңінен таралған. Нидерланд секілді мемлекеттерде ұйымдардың басқару мәдениетіне қатысты ғылыми зерттеулерде *servant leader ship* маңызды орынды иеленеді. Голландиялық ғалым Д.

Ван Дирендонк қызмет етуші көшбасшылықты жан-жақты зерттей отырып, оның қызметкерлердің жұмыс нәтижелеріне оң әсерін тигізетінін дәлелдеген [8]. Тағы бір зерттеуде Нидерландтың қоғамдық секторындағы ірі ұйымдар деректері талдана отырып, басшының қолдау көрсетуі мен өкілеттіліктер беруі (яғни, қызмет етуші лидерлік моделі) қызметкерлердің өнімділігі мен инновациялық белсенділігін арттыратыны анықталған [9].

Бұл деректер қызмет етуші көшбасшылықтың универсалды құндылық екенін көрсетеді: мұндай тәсіл кез келген елде ұйым мүшелерінің ынтасын күшейтіп, жаңа идеялар ұсынуға және тиімді жұмыс істеуге қолайлы орта қалыптастырады.

Мемлекеттік басқару саласында *servant leadership* қағидаттары азаматтарға бағдарлану, ашықтық және этика талаптарымен өзара астасады. «Халыққа қызмет ететін мемлекет» тұжырымдамасының аясында мемлекеттік органдар өз жұмысында азаматтардың сұраныстары мен құқықтарын барынша ескеруге міндетті. Көшбасшылар мен мемлекеттік қызметшілер өздерін халықтың қызметшісі ретінде қабылдап, бюрократиялық тосқауылдарды азайтуға және шешім қабылдау кезінде қоғамның пікірін ескеруге ұмтылуы тиіс. Осы орайда көптеген елдердің үкіметтері басқарудың жаңа үлгісі ретінде азаматтарға сервистік көзқарасқа негізделген моделді енгізе бастады [10].

Құқық қорғау органдары үшін қызмет етуші көшбасшылық қағидаттары ерекше маңызға ие. Полиция мен өзге де күштік құрылымдар дәстүрлі түрде қатаң иерархияға және бұйрыққа негізделген тәртіппен сипатталады. Алайда қоғамның демократиялануы және құқық үстемдігіне қойылатын талаптар жағдайында полиция қызметінің халықпен серіктестік қарым-қатынас орнатуы өзекті бола түсуде. Осыған байланысты дамыған елдерде *community policing* (қоғамдастық полициясы) немесе «қызмет көрсетуші полиция» тұжырымдамалары енгізілуде. Бұл үлгілердің өзегінде полицияның өз қауымына қызмет ету миссиясы жатыр [11].

Қызмет етуші көшбасшылықтың полициядағы көрінісі – басшылық құрамның өз қызметкерлеріне және жалпы халыққа қамқорлықпен қарауы. Канадалық зерттеулерге сәйкес, Канаданың Корольдік атты полициясында орын алған мәдени проблемалар (әдепсіздік, қудалау және т.б.) ұйым ішінде қызметкерлерге қызмет ететін көшбасшылықтың болмауынан туындаған [6]. Мұндай кемшіліктер полиция басшылығының қарамағындағы офицерлердің

кәсіби дамуы мен моральдық жағдайына тиісті көңіл бөлмегенінен байқалады. Авторлар полиция басшылығы офицерлердің моральдық-психологиялық ахуалына назар аударса, қоғам тарапынан сенім де, ұйымның тиімділігі де арта түсетінін атап көрсетеді [8].

АҚШ-та полиция басшыларына арналған арнайы оқу бағдарламалары енгізілген. Мысалы, Техас штатының Құқық қорғау басқару институтында «Servant Leadership: A Personal Journey» атты курс өткізіледі. Бұл бағдарламада Гринлифтің теориясы мен заманауи көшбасшылық тәжірибесі негізінде «қызметкер – ұйым – қоғам» үштағаны аясында басшылық жүргізу жолдары үйретіледі [9].

Мемлекеттік басқару деңгейінде қызмет етуші көшбасшылықты жүзеге асыру үшін бірнеше практикалық тәсілдерді қолдануға болады. Біріншіден, ұйым ішіндегі мәдениетті трансформациялау қажет: әр қызметкер өз жұмысын қоғамға пайдалы қызмет ретінде түсінуі тиіс. Бұл үшін басшылар қызметкерлерінің кәсіби дамуына жағдай жасап, бастамаларын қолдап, әділ бағалап, кемшіліктерін түзетуге жәрдем беруі керек. Екіншіден, азаматтармен кері байланысты күшейту маңызды. Мемлекеттік органдар тұрғындардың өтініштері мен шағымдарына жедел әрі мазмұнды жауап қайтаруы тиіс. Президент Қ.Тоқаев ұсынған «Еститін мемлекет» тұжырымдамасы – осы бағыттағы стратегиялық бағдар.

Ішкі істер министрлігі (ІІМ) шеңберінде қызмет етуші көшбасшылық моделін қолдану – өте өзекті. Бұл саладағы қызметкерлердің басты міндеті – азаматтардың қауіпсіздігін және құқықтарын қамтамасыз ету. Сондықтан полиция басшылары қарамағындағы қызметкерлердің жүктемесін әділ бөліп, оқыту, кәсіби даму мен психологиялық қолдау көрсетуді қамтамасыз етуге міндетті. Мұндай қамқорлық өз кезегінде полиция қызметінің сапасына оң ықпал етеді: басшы тарапынан қолдау көрген қызметкер халықпен сыпайы, мейірімді қарым-қатынас орнатады [10].

Қоғамның полицияға деген сенімін нығайту үшін соңғы жылдары Қазақстанда сервистік модельге көшу бағытында нақты қадамдар жасалуда. ІІМ бастамасымен «жұртқа жақын полиция», «қызмет алушыға бағдарлану» қағидаттары енгізілуде. Бұл қағидаттарға сәйкес, полиция бюрократияны азайту, цифрландыру, өтініштерді онлайн қабылдау және уақтылы жауап беру сияқты тәсілдер арқылы азаматтарға қолайлы жағдай жасауда [10]. Сонымен қатар, пилоттық негізде іске асырылып жатқан «полицияның сервистік моделі» учаскелік инспекторлардың тұрғындармен тығыз байланыс орнатуын көздейді. Ашық есік күндері, қоғамдық кеңестерде есеп беру, азаматтарды жеке қабылдау сияқты тәсілдер халық пен полиция арасындағы сенімді нығайта түсуде [10].

Қорыта айтқанда, қызмет етуші көшбасшылық – мемлекеттік басқарудағы және ішкі істер органдарындағы маңызды инновациялық тәсіл. Қазіргі қоғам билік институттарынан ашықтық, тиімділік және жауапкершілік талап ететіндіктен, servant leadership моделі бұл сұраныстарға сәйкес келетін заманауи басқару мәдениетін қалыптастыра алады.

Мемлекеттік қызметті реформалау аясында этика және кадр саясаты бағыттарына айрықша көңіл бөлінуде. 2015 жылы қабылданған «Мемлекеттік қызметшілердің Әдеп кодексі» және оған 2023 жылы енгізілген өзгерістер қызметкерлердің мінез-құлық стандарттарын нақтылады. Кодексте әрбір мемлекеттік қызметші адалдық, әділдік, ашықтық қағидаттарын ұстанып, халықтың мемлекеттік органдарға деген сенімін нығайтуы керектігі жазылған. Әдеп кодексінің мәтінінде: «Халыққа қызмет ететін адамдардың адалдығы мен әділдігі, өз жұмысына деген жауапкершілігі – әрбір мемлекеттік қызметкердің басты міндеті» делінген [3]. Яғни мемлекеттік қызметші өз лауазымын жеке бас пайдасы үшін емес, қоғам игілігі үшін жұмсауы тиіс. Кодекс шенеуніктердің азаматтармен қарым-қатынаста сыпайы болып, олардың сұрақтарына мұқият көңіл бөлуін талап етеді; үлкендерге құрмет көрсету, әлеуметтік осал топтарға қамқор болу міндеті жүктелген [3]. Мұның барлығы қызметте қарапайым халықтың қажеттіліктеріне бағдар ұстануды көздейді. Кадрлық саясатта да өзгерістер орын алды: Президенттік жастар кадр резерві құрылып, меритократияны нығайту шаралары іске асты; «Б» корпусы мемлекеттік қызметшілерін ротациялау, оларды оқыту, біліктілігін арттыру жүйесі жетілдірілді. Мақсат – кәсіби, адал және елге қызмет ету идеясын бойына сіңірген шенеуніктер корпусын қалыптастыру.

Президент Тоқаевтың жыл сайынғы Жолдауларында «Халық үніне құлақ асатын мемлекет», «Әділетті мемлекет» қағидаттары тұрақты айтылады. Мәселен, 2022 жылғы Жолдауда ол «Мемлекеттік қызмет – бұл халыққа қызмет етудің айрықша түрі, әр шешімде азаматтардың мүддесі ескерілуі керек» деп атап өтті. 2023 жылғы «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Жолдауында да мемлекеттік басқарудың жаңа моделі қажеттігін, шенеуніктер жұмыс тәсілін түбегейлі өзгерту керегін айтты. Жолдауда бюрократияны қысқарту, шешім қабылдауда қоғам пікіріне сүйену, жергілікті әкімдердің жұртшылықпен ашық диалогын орнату тапсырмалары қойылды. Бұдан бөлек, Ұлттық даму жоспары – 2025 құжатында да «Азаматтардың мүддесін қорғауға арналған әділ және тиімді мемлекет, жаңа мемлекеттік басқару моделі» ұлттық басымдықтардың бірі ретінде бекітілді. Бұл стратегиялық құжат бойынша алдағы реформалар халықтың өмір сүру сапасын арттыруға, мемлекеттік институттардың сапасын көтеруге бағытталмақ. Яғни Қазақстан дамуының орта мерзімдік жоспарында да мемлекет жұмысының басты өлшемі – халықтың әл-ауқаты мен сенімі болып отыр.

ІІМ саласына келсек, соңғы жылдары полиция қызметін реформалау шаралары нақты іске асуда. 2021 жылы «Жұртқа жақын полиция» қағидатын бекіткен ішкі істер органдарын дамыту тұжырымдамасы қабылданды. Онда полицияны сервистік үлгіге көшіру, барлық аудандық полиция бөлімдерінде азаматтарды қабылдау үшін ашық фронт-кеңселер ашу, халықпен кері байланыс орнату, арыздарды қарау мерзімін қысқарту сияқты мақсаттар қамтылған. Полиция имиджі мен этикасы мәселесіне де көңіл бөлініп, әр полиция қызметкерінің мінез-құлқы мен мәдениетіне талап күшейді [10]. Полиция академияларында болашақ офицерлерге коммуникация, жұртшылықпен жұмыс

негіздері оқытылуда. Тәртіп сақшыларының қызмет әдебін реттейтін жаңа кодекс жобасы дайындалуда, онда «полиция – халықтың қызметшісі» деген түсінік құқық қорғаушылардың кәсіби кредосына айналдыру көзделген. Бұдан бөлек, ІІМ жанындағы Қоғамдық кеңес полиция мен қоғам арасын жақындату үшін жұмыс істейді: кеңес мүшелері полицияның ашықтығын бақылап, халықтың сын-ескертпелерін жеткізеді.

Қазақстанда «халыққа қызмет ететін мемлекет» ұстанымы мемлекеттік саясаттың негізгі басымдықтарының бірі ретінде орнығып келеді. «2030», «2050» стратегияларында мемлекеттік аппаратты жаңғырту көзделсе, 2019 жылдан бері Мемлекет басшысы Қ.Тоқаев бұл бағытқа тың серпін берді. «Еститін мемлекет» тұжырымдамасын жариялай отырып, Президент азаматтардың үнін тікелей естіп, олардың өтініштеріне жедел жауап беретін үкімет моделын құруды тапсырды. 2020 жылы Президент: «Шенеуніктердің міндеті – халыққа қызмет ету, олар елдің мұң-мұқтажына құлақ аспағанда, кімге құлақ асады?!» – деп, осы қағидатты барлық деңгейдегі қызметшілердің сана-сезіміне сіңіру керектігін қадап айтты [11].

Бұл саяси ерік нақты институционалдық шаралармен бекітілді: азаматтардың арыз-шағымын қарау тәртібі жеңілдетіліп, «Ашық үкімет», «Е-өтініш» сияқты онлайн платформалар іске қосылды, шенеуніктердің халықпен кездесуі, есеп беруі заңнамалық тұрғыда міндеттелді. 2015 жылы қабылданған «Мемлекеттік қызметшілердің Әдеп кодексі» және оған 2023 жылы енгізілген өзгерістер қызметкерлердің мінез-құлық стандарттарын нақтылады. Кодексте әрбір мемлекеттік қызметші адалдық, әділдік, ашықтық қағидаттарын ұстанып, халықтың мемлекеттік органдарға деген сенімін нығайтуы керектігі жазылған . Сонымен қатар, Кодексте әлеуметтік осал топтарға қамқор болу міндеті жүктелген [12].

Президент Тоқаевтың жыл сайынғы Жолдауларында «Халық үніне құлақ асатын мемлекет», «Әділетті мемлекет» қағидаттары тұрақты айтылады. Мәселен, 2022 жылғы Жолдауда ол: «Мемлекеттік қызмет – бұл халыққа қызмет етудің айрықша түрі, әр шешімде азаматтардың мүддесі ескерілуі керек» деп атап өтті. Ал 2023 жылғы Жолдауында мемлекеттік басқарудың жаңа моделі қажеттігін айтып, жергілікті әкімдердің жұртшылықпен ашық диалогын орнату тапсырмалары қойылды. Ұлттық даму жоспары – 2025 құжатында да «Азаматтардың мүддесін қорғауға арналған әділ және тиімді мемлекет, жаңа мемлекеттік басқару моделі» ұлттық басымдықтардың бірі ретінде бекітілді [13].

ІІМ саласына келсек, соңғы жылдары полиция қызметін реформалау шаралары нақты іске асуда. 2021 жылы «Жұртқа жақын полиция» қағидатын бекіткен ішкі істер органдарын дамыту тұжырымдамасы қабылданды. Онда сервистік модельге көшу, азаматтарды қабылдау үшін ашық кеңселер ашу, арыздарды жедел қарау және полиция этикасына ерекше назар аудару қарастырылған. Сонымен қатар, полиция академияларында болашақ офицерлерге жұртшылықпен байланыс негіздері оқытылып, ІІМ Қоғамдық кеңесі арқылы халықпен кері байланыс орнату тетіктері кеңейіп келеді [14].

Жалпы, Қазақстанда «халыққа қызмет ететін мемлекет» идеясы бірте-бірте нақты мазмұнмен толығып келеді. ҚР Стратегиялық зерттеулер институтының 2020 жылғы сауалнамасы халықтың билікке қояр басты талаптарының сапалық сипатта екендігін көрсетеді: азаматтар жемқорлықсыз, жедел әрі мұқият жұмыс істейтін билік күтеді [15]. Бұл – мемлекеттік басқаруда қызмет етуші көшбасшылыққа көшу қажеттігін айғақтайды.

1. Valeratal. Servant-Leadership (Служащий-лидер) **(Robert K. Greenleaf)** // HR-Portal. – 2010. – 12 шілде. – URL: https://hr-portal.ru/varticle/servant-leadership-sluzhashchiy-lider-robert-k-greenleaf (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

2. Жолжан, Г. Ұлтқа қызмет – адалдықтың айнасы болуы керек // Егемен Қазақстан. – 2024. – 6 желтоқсан. – URL: https://egemen.kz/article/392519 (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

3. Greenleaf, R.K. The Servant as Leader. – Indianapolis: **Robert K.** Greenleaf Center, 1970. – URL: https://pdfs.semanticscholar.org/ (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

4. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., Liden, R.C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research // The Leadership Quarterly. – 2019. – №30(1). – P. 111–132.

5. Public Service Division Singapore. Leadership Philosophy. – URL: https://www.psd.gov.sg/leadership/leadership-philosophy (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

6. Patterson, K., Winston, B. The Impact of Servant Leadership on Police Organizational Culture in Canada // Semantics Scholar. – 2018. – URL: https://pdfs.semanticscholar.org/ (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

7. The Center for American and International Law. Servant Leadership: A Personal Journey – Law Enforcement Management Institute of Texas // CAILAW. – 2022. – URL: https://cailaw.org/Institute-for-Law-Enforcement-Administration (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

8. van Dierendonck, D. Servant Leadership: A Review and Synthesis // Journal of Management. – 2011. – №37(4). – P. 1228–1261. – URL: https://www.researchgate.net (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

9. van Dierendonck, D., Nuijten, I. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure // Scirp.org. – 2010. – №5. – P. 249–267. – URL: https://pure.eur.nl (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

10. Aikyn.kz. Полиция сервистік модельге көшеді // Айқын. – 2024. – URL: https://aikyn.kz (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

11. Egemen.kz. Мемлекет басшысының Жолдаулары мен реформалық бастамалары. – URL: https://egemen.kz (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

12. ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі. Әдеп кодексі. – URL: https://atr.kz (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

13. Тоқаев, Қ.К. Қазақстан халқына Жолдауы: «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі» // Егемен Қазақстан. – 2019. – 2 қыркүйек. – URL: https://egemen.kz/article/208524 (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

14. Aikyn.kz. «Жұртқа жақын полиция» жобасы туралы материалдар. – URL: https://aikyn.kz (қол жеткізу күні: 14.06.2025).

15. KISI.kz. Қазақстан стратегиялық зерттеулер институтының әлеуметтік зерттеуі. – 2020. – URL: https://kisi.kz (қол жеткізу күні: 14.06.2025).



ЖУСИПБЕКОВА
АЙНУР
МАРАТОВНА

Старший научный сотрудник
Центра по исследованию проблем
следствия и дознания
Научно-исследовательского института
Академии управления МВД
Республики Казахстан,
доктор философии (PhD),
подполковник полиции

АНАЛИЗ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К НАУЧНЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ОБЛАСТИ «НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ВОЕННОЕ ДЕЛО»

Современная парадигма подготовки кадров в области национальной безопасности и военного дела предъявляет особые требования к научному сопровождению образовательного процесса. Учитывая стратегическую значимость данной сферы для устойчивого развития государства, обеспечение высокого уровня научного руководства магистрантами и докторантами становится критически важным фактором не только для академической, но и для ведомственной эффективности. В условиях нарастающей сложности глобальных угроз, трансформации преступности и ускоренной цифровизации, безопасность как научная и практическая категория требует междисциплинарного подхода, гибких управленческих решений и высокого качества исследовательской подготовки.

Одним из ключевых инструментов обеспечения качества научных исследований в системе высшего образования является нормативно закреплённый институт научного руководства. Приказ Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан №4 от 5 января 2024 года «Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности организаций, предоставляющих высшее и (или) послевузовское образование, и перечня документов, подтверждающих соответствие им» (*далее - Приказ*) стал важным этапом в стандартизации требований к лицам, осуществляющим руководство научной деятельностью магистрантов и докторантов. Особый интерес в контексте обеспечения отраслевой специфики представляют положения, закреплённые в пунктах 23 и 31 данного нормативного акта, касающиеся подготовки по направлениям «Национальная безопасность и военное дело».

Несмотря на безусловную значимость введённых норм, их практическая реализация сталкивается с рядом методологических, кадровых и организационно-правовых вызовов. Закрытый характер многих направлений научных исследований, ограниченность публикационной активности по объективным причинам, а также отсутствие гибких механизмов интеграции ведомственных практиков в научную полемику создают необходимость переосмысления действующих подходов. Кроме того, баланс между академической квалификацией и прикладным опытом специалистов правоохранительного и оборонного профиля остаётся не до конца урегулированным.

В соответствии с подпунктом 23.2 Приказа, к лицам, осуществляющим руководство научной работой магистрантов в области «Национальная безопасность и военное дело», предъявляются специфические квалификационные требования. Указанные нормы направлены на обеспечение высокого уровня научно-методического сопровождения исследовательской деятельности обучающихся, с учётом отраслевой специфики и кадровых реалий ведомственного сектора.

В числе обязательных условий определены следующие:

1.наличие основного места работы в организации высшего и (или) послевузовского образования, реализующей соответствующую образовательную программу (далее ОВПО);

2.наличие учёной степени доктора философии (PhD) или доктора наук, либо альтернативно:

• воинского или специального звания не ниже подполковника,

• классного чина не ниже советника юстиции,

• статуса судьи или судьи в отставке;

3.научно-педагогический стаж не менее трёх лет в течение последних десяти лет по профилю реализуемой образовательной программы;

4.подтверждённая публицистическая активность, выражающаяся в наличии:

• не менее пяти научных публикаций за последние пять лет в рецензируемых изданиях, включённых в Перечень научных журналов, рекомендованных МОН РК;

• авторского учебника или учебного пособия по соответствующему направлению подготовки [1].

При анализе данной нормы представляется важным выделить ряд методологических и организационных аспектов, подлежащих критической оценке.

Во-первых, предусмотренная *гибридность квалификационных оснований (учёная степень или специальное звание/чин/статус)* позволяет расширить кадровую базу за счёт включения в число потенциальных научных руководителей лиц, обладающих значительным практическим опытом в правоохранных, оборонных и судебных структурах. Такой подход отражает реалии ведомственного образования, в котором степень PhD встречается нечасто.

Вместе с тем, признание равнозначности учёной степени и профессионального статуса требует дополнительного обоснования: возникает вопрос, в какой мере указанные категории специалистов обладают необходимыми компетенциями в области методологии научных исследований, актуальных научных подходов и академической этики, необходимых для полноценного сопровождения исследовательской работы магистранта.

Во-вторых*, требование обязательного основного места работы в ОВПО* сужает возможности привлечения внешних экспертов — представителей иных ведомств, научных организаций или международных структур. Это может ограничить научное разнообразие и конкурентность исследовательских проектов, особенно в условиях кадрового дефицита в отдельных ОВПО, реализующих программы по данному направлению.

Третьим спорным элементом выступает *структура требований к публикационной активности*. Жёсткая ориентация на наличие не менее пяти публикаций за пятилетний период в изданиях, входящих в Перечень МОН РК, формально обеспечивает академическую активность, но не всегда отражает реальный вклад в научную повестку. В условиях закрытого характера ряда исследований, такая форма оценки может стимулировать формальные, а не содержательные публикации. Кроме того, требование наличия авторского учебника или учебного пособия представляет собой завышенное условие, особенно применительно к действующим офицерам и судейским работникам, чья деятельность редко сопряжена с разработкой полноценного учебно-методического обеспечения.

Наконец, *ограничение, связанное с требуемым стажем за последние десять лет*, не учитывает специфику карьерных передвижений в силовых структурах, где педагогическая деятельность может прерываться в связи с командировками, ротациями и назначениями на оперативную работу. Это создаёт риск исключения из числа потенциальных научных руководителей специалистов с высокими компетенциями, но прерывистым стажем, в том числе тех, кто возвращается в академическую среду после службы.

В совокупности обозначенные положения указывают на необходимость гибкой интерпретации квалификационных требований с учётом как академических стандартов, так и отраслевой специфики отрасли «Национальная безопасность и военное дело».

Подпункт 31.2 Приказа устанавливает дифференцированные требования к научным руководителям докторантов, обучающихся по направлению «Национальная безопасность и военное дело». В отличие от аналогичных положений, касающихся магистратуры, здесь наблюдается акцент на строго академическую квалификацию, исключающую альтернативные формы допуска, такие как ведомственный статус, звание или чин.

Согласно предписанию, к числу обязательных квалификационных условий отнесены:

1. наличие учёной степени PhD либо доктора наук по соответствующему профилю подготовки;

2. подтверждённый опыт научно-педагогической деятельности (не менее трёх лет за последние десять лет);

3. документированная публикационная активность, выражающаяся в:

• публикации не менее семи научных статей в изданиях из Перечня научных журналов, утверждённого МОН РК, за пятилетний период;

• наличии учебника или учебного пособия, разработанного по профилю подготовки [1].

Указанная система требований, несмотря на её внутреннюю логичность и соответствие формальной академической иерархии, содержит ряд ограничений, оказывающих влияние на эффективность и устойчивость научного руководства в закрытых и специализированных сферах.

Во-первых, *исключение альтернативных форм профессиональной квалификации, таких как высокое воинское или специальное звание, статус судьи либо опыт оперативной или экспертной деятельности в государственных органах,* существенно сужает кадровый потенциал. Далеко не все профильные вузы оборонного или правоохранительного профиля располагают достаточным числом сотрудников с необходимой степенью, особенно в условиях текучести кадров, ведомственных ограничений и бюрократических процедур присуждения степеней в рамках PhD-программ. Тем самым создаётся структурный дефицит научных руководителей, способных не только сопровождать диссертационные исследования, но и формировать полноценные научные школы.

Во-вторых, *установленная норма по минимальному количеству публикаций (семь статей за пять лет)* требует пересмотра с точки зрения сбалансированности. Отсутствие дифференциации по типу изданий и уровня индексирования (например, международные базы Scopus, Web of Science) ведёт к формальному выполнению требований путём публикации в ведомственных или низкорейтинговых изданиях, не всегда соответствующих критериям научной новизны и оригинальности. Кроме того, в условиях конфиденциальности тематики и ограниченного доступа к открытым платформам распространения информации значительная часть актуальных научных результатов оказывается вне системы официального научного оборота.

Третьим дискуссионным положением выступает *требование наличия учебника или учебного пособия*, как обязательного критерия допуска к руководству. Этот подход, с одной стороны, стимулирует формирование собственной научно-методической базы и отражает зрелость научного взгляда, однако с другой — исключает молодых, но продуктивных исследователей, обладающих высокой степенью публикационной активности, участвующих в прикладных научных проектах, но не имеющих опыта разработки учебных изданий. Таким образом, создаётся барьер для поколения перспективных наставников, способных обновить методологическую основу научной работы, но ограниченных по формальным основаниям.

Наконец, следует отметить *отсутствие нормативного механизма совместного руководства* — модели, при которой академическое сопровождение дополняется консультациями со стороны опытных практиков (например,

офицеров специальных подразделений, экспертов по режимам доступа, аналитиков ведомственных структур). Это препятствует полноценному межведомственному взаимодействию и ограничивает прикладную значимость диссертационных исследований, ориентированных на решение актуальных задач ведомства.

Таким образом, анализ положений пункта 31 Приказа демонстрирует наличие нормативной завершённости, однако в то же время выявляет дефицит гибкости и адаптивности в условиях закрытой научной среды. Систему допуска к научному руководству в докторантуре целесообразно трансформировать в сторону комплексной оценки научной состоятельности кандидата, включая академическую и прикладную составляющие, а также признание альтернативных форм результативности, в том числе в рамках закрытых исследований и проектов с ограниченным доступом.

Предложения по совершенствованию квалификационных требований:

1.Предусмотреть возможность совместного научного руководства магистрантами и докторантами специалистами из числа практиков, обладающих значительным опытом работы в специальных и правоохранительных органах. Формализовать участие таких лиц в качестве научных консультантов-практиков, действующих совместно с академическим руководителем. Данное предложение обосновано следующим: в области национальной безопасности ценность практического опыта часто выше теоретических знаний; многие высококвалифицированные офицеры и судьи не обладают степенью PhD, но могут обеспечить прикладную направленность и достоверность научных исследований; совместное руководство усилит прикладной характер научной работы, повысит её значимость для ведомств.

2.Пересмотр подхода к оценке научной результативности, а именно вместо жёсткого количественного критерия (5–7 публикаций за 5 лет), ввести балльную систему оценки научной активности, которая бы учитывала разные формы результативности. *Например:*

•научные статьи (в т.ч. в закрытых или ведомственных изданиях);

•разработка прикладных рекомендаций для государственных органов;

•монографии, аналитические записки, заключения по государственным задачам;

•участие в закрытых научно-исследовательских работах, грантах, экспертных комиссиях при ведомствах;

•руководство реализованными проектами, имеющими гриф ограниченного доступа.

3.Сделать требование наличия учебника или учебного пособия не обязательным, а альтернативным. Возможной альтернативой может быть:

•монография или аналитический обзор, рекомендованный к использованию в образовательной программе.

•модуль курса с полным учебно-методическим сопровождением (рабочая программа, лекции, тесты).

•вклад в межведомственные методические рекомендации или инструкции.

4. Смещение акцента с формального срока на профессиональное передвижение, то есть необходимо отказаться от абсолютного критерия «3 года за последние 10 лет» в пользу учёта суммарного стажа и траектории занятости.

5. Дополнить нормативные положения оценкой эффективности научного руководства на основе результатов защиты выпускных квалификационных работ, публикационной активности обучающихся и практической реализации исследований.

---

1. **Приказ** Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан №4 от 5 января 2024 года **«Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности организаций, предоставляющих высшее и (или) послевузовское образование, и перечня документов, подтверждающих соответствие им»** / Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». Электронный ресурс. — Режим доступа: https:// https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2400033892 (дата обращения 17.06.2025).



БАЛТАБАЕВ
АСХАТ
СЕРИКОВИЧ

Старший преподаватель – методист
Факультета послевузовского образования
Академии управления МВД Республики
Казахстан
майор полиции

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Уважаемые коллеги, преподаватели, специалисты правоохранительных органов, Сегодня я хочу обсудить важный шаг в подготовке сотрудников уголовно-исполнительной системы (УИС) – **цифровую трансформацию**, в частности, использование **виртуальной реальности (VR)**. В условиях усложняющейся криминогенной обстановки наши подходы к обучению должны отвечать новым вызовам. Речь идет не только о внедрении технологий, но и о повышении безопасности, эффективности и профессионализма наших сотрудников.

Необходимость современной подготовки

Работа в УИС – это не просто профессия, а особая миссия, требующая высокой моральной устойчивости, физической подготовки и умения действовать в экстремальных ситуациях. Как отмечает Муканов М.Р. в своей статье, современная криминогенная обстановка постоянно меняется. Новые виды преступлений – от киберугроз до организованных беспорядков в учреждениях – требуют от сотрудников сочетания теоретических знаний, практических навыков и **цифровой грамотности**.

Традиционные методы обучения, хотя и остаются основой, часто не могут в полной мере подготовить сотрудников к нестандартным ситуациям. Здесь на помощь приходят цифровые технологии, особенно виртуальная реальность, которая открывает новые возможности для подготовки кадров.

Возможности виртуальной реальности

Представьте тренировочную среду, где сотрудники могут отработать действия при захвате заложников, массовых беспорядках или взаимодействии с лицами, страдающими психическими расстройствами, без риска для жизни. VR делает это реальностью. Как указано в статье, технологии виртуальной

реальности позволяют создавать **виртуальные модели исправительных учреждений**, где сотрудники могут отрабатывать свои действия в условиях чрезвычайных ситуаций. Эти симуляции воспроизводят реальные сценарии с высокой точностью – от планировки тюрьмы до поведения заключенных в кризисной ситуации.

Преимущества VR в обучении

1. **Наглядность**: VR позволяет изучать объекты и процессы, которые сложно воспроизвести в реальной жизни. Например, сотрудники могут «посетить» различные исправительные учреждения, что в реальности может быть затруднительно.
2. **Сосредоточенность**: Виртуальная среда исключает внешние отвлекающие факторы, помогая обучающимся полностью сосредоточиться на материале и лучше усваивать знания.
3. **Безопасность**: VR позволяет моделировать сложные ситуации, такие как бунты или захват заложников, без риска для сотрудников и окружающих.
4. **Интерактивность**: Интерактивные сценарии и игровые задания вовлекают сотрудников, позволяя решать сложные задачи в условиях, максимально приближенных к реальным.
5. **Оценка и обратная связь**: Системы VR, описанные в статье, анализируют решения сотрудников в реальном времени, оценивая их скорость, соответствие законодательству и эффективность. Это позволяет давать индивидуальные рекомендации для дальнейшего обучения.

Примеры из практики

Пример успешного применения VR можно найти в США, где с 2021 года полицейских обучают взаимодействию с людьми, страдающими психическими расстройствами. С помощью VR-очков сотрудники переживают ощущения, такие как шум в голове или дезориентация, что учит их использовать спокойный тон, приглушать сирены и избегать яркого света. Это снижает стресс и повышает безопасность таких взаимодействий, демонстрируя потенциал VR для глобального применения.

Преодоление барьеров

Главное препятствие для внедрения VR – **высокая стоимость** оборудования и программного обеспечения. Однако есть пути решения этой проблемы:

- **Централизованная разработка**: Создание общих VR-платформ для нескольких учреждений позволяет распределить затраты, делая технологию более доступной.
- **Собственные разработки**: Как предложено в статье, можно обучать сотрудников УИС программированию для создания собственных VR-решений. В Казахстане, например, направление «Цифровизация и связь» КУИС МВД РК могло бы взять на себя эту задачу.
- **Партнерства**: Сотрудничество с технологическими компаниями и вузами может обеспечить доступ к передовым решениям по сниженной стоимости.

Опыт Казахстана

В Казахстане Костанайская академия МВД РК имени Ш. Кабылбаева является лидером в области цифровой трансформации. Отдел информационно-технических средств обучения академии обеспечивает доступ к современному оборудованию и программам. Разработка собственных цифровых решений позволяет академии экономить средства и предоставлять практико-ориентированное обучение. Этот опыт может стать образцом для других учреждений.

Перспективы

Использование VR не заменяет традиционные методы, а дополняет их. Как подчеркивает Муканов, цель – создать **непрерывную систему обучения**, которая готовит сотрудников к вызовам современности. Интеграция VR в учебный процесс позволяет:

- **Повысить готовность**: Сотрудники будут лучше подготовлены к чрезвычайным ситуациям, что снизит риски для них самих, заключенных и общества.
- **Укрепить международное сотрудничество**: Обмен VR-модулями и опытом между странами усилит глобальные усилия по борьбе с преступностью.
- **Задать стандарты**: Учреждения, внедряющие цифровые технологии, станут лидерами в подготовке правоохранительных кадров.

Заключение

В заключение хочу отметить, что цифровая трансформация подготовки сотрудников УИС – это не роскошь, а необходимость. Виртуальная реальность – мощный инструмент, который помогает готовить сотрудников к вызовам настоящего и будущего, от управления кризисами до соблюдения прав человека в учреждениях. Преодолевая барьеры стоимости через инновации и сотрудничество, мы можем сделать VR доступной для всех.

Давайте инвестировать в технологии, в наших сотрудников и в безопасность общества. Вместе мы сможем построить более эффективную и справедливую систему. Благодарю за внимание!

1.Муканов М.Р. Цифровая трансформация профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы (2025).

2.Дополнительные данные о мировых тенденциях в обучении правоохранительных органов (например, программы VR-обучения в США).



ЖУМАНБЕК ЗАРИНА КАЙРАТКЫЗЫ

Старший научный сотрудник Центра по исследованию проблем следствия и дознания Научно-исследовательского института Академии управления МВД Республики Казахстан капитан полиции

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ПРОФИЛЮ РУКОВОДИТЕЛЯ ОПЕРАТИВНО-КРИМИНАЛИСТИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ЕЁ МОДЕРНИЗАЦИИ

В рамках научной темы исследования, посвящённой модернизации оперативно-криминалистической службы МВД Республики Казахстан, нами была выявлена одна из существенных проблем действующей системы — отсутствие утверждённых квалификационных требований к руководителям криминалистических подразделений. Данный пробел негативно сказывается на формировании профессионального кадрового ядра, усложняет процессы планирования карьерного роста, подготовки и ротации управленческого состава, а также препятствует внедрению единых стандартов компетентности и ответственности в руководстве службой.

Современный этап развития уголовной политики Казахстана характеризуется трансформацией роли и функций органов внутренних дел в условиях цифровизации, повышения правосознания населения и усложнения структуры преступности. Особую значимость в обеспечении доказательственной базы и сопровождении досудебного расследования приобретают оперативно-криминалистические подразделения. В этих условиях ключевая фигура — руководитель соответствующего подразделения — должна отвечать не только требованиям ведомственной иерархии, но и новым вызовам правовой, информационной и управленческой среды.

Однако действующие квалификационные требования к руководителям оперативно-криминалистических служб носят, как правило, формальный характер, и в них недостаточно отражены аспекты цифровой грамотности, этического лидерства, управленческой гибкости и стратегического мышления.

Подготовка руководящего состава ОКП в Казахстане в настоящее время регламентируется общими ведомственными нормативами по повышению квалификации, однако отсутствует единая модель компетенций, учитывающая

специфику экспертно-криминалистической деятельности. В этой связи полезным представляется анализ нормативной базы Российской Федерации, в частности Приказа МВД России от 29.06.2005 № 511 «О мерах по совершенствованию экспертно-криминалистической деятельности в системе МВД России».

Указанный приказ регламентирует организацию экспертной деятельности в системе МВД РФ и содержит:

- Инструкцию по производству судебных экспертиз;
- Перечень родов (видов) экспертиз, производимых в ЭКП МВД РФ;
- Квалификационные требования к экспертам и их руководителям.

Согласно Инструкции, в систему руководства ЭКП входят начальники экспертно-криминалистических центров (ЭКЦ), их заместители, начальники отделений и лабораторий. Для них установлены повышенные квалификационные требования, включающие не только профильное образование и стаж, но и:

-знание методик и инструкций по видам экспертиз;

-навыки управления качеством экспертных заключений;

-владение вопросами методического обеспечения и стандартизации.

С учётом задач модернизации экспертной системы и изученного нормативного опыта РФ предлагается следующая модель компетенций руководителя ОКП МВД РК:

1.Профессионально-криминалистические (экспертные) компетенции:

-знание правового регулирования оперативно—криминалистической деятельности;

-знание теоретических основ и методологии криминалистики;

-наличие свидетельств на право самостоятельного производства криминалистических исследований (не менее 7);

-составление научно-обоснованного заключения специалиста;

-критическая оценка и анализ заключений специалиста;

-криминалистическое обеспечение досудебного производства.

2. Управленческие и стратегические компетенции:

-стратегическое планирование деятельности ОКП;

-организация эффективной системы управления;

-управление персоналом и кадровая политика;

-управление качеством, рисками и результатами;

-внедрение проектного подхода в организации работы;

-командное лидерство и управление изменениями.

3. Цифровые и аналитические компетенции:

-владение специализированными информационными системами и базами данных

-применение инструментов цифровой криминалистики

- навыки аналитической обработки данных;

- участие в формировании цифровой культуры в коллективе.

4. Личностные компетенции:

- высокий уровень деловой этики и личной ответственности;

- стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект;

- осуществление наставничество и развития кадрового потенциала;

- компетенции в области регуляции социально-психологических процессов в коллективе;

-повышение мотивации и уровня внутриколлективного доверия, укреплению профессиональной идентичности и устойчивости управляемой команды.

В целях повышения эффективности подготовки руководящего состава оперативно-криминалистических подразделений и формирования современной модели управления оперативно-криминалистической деятельностью МВД Республики Казахстан, целесообразно реализовать следующие организационно-нормативные и методические меры:

1.Разработка и утверждение ведомственного нормативного акта МВД РК «О квалификационных требованиях и порядке подготовки руководителей и сотрудников оперативно-криминалистических подразделений» с учётом правовых, организационных и кадровых особенностей Республики Казахстан.

Данный акт должен включать:

- перечень должностей ОКП и соответствующие квалификационные критерии;

- требования к образованию, стажу, уровню профессиональной подготовки и компетенциям;

- порядок аттестации, ротации и ответственности за результаты управленческой деятельности.

2.Создание института управленческой стажировки для заместителей начальников и начальников ОКП, направленного на развитие управленческой гибкости, обмен опытом и повышение адаптивности кадрового состава на базе Академии управления МВД Республики Казахстан.

Стажировка может включать:

-изучения теоретических основ на базе факультета подготовки руководящего состава Академии и их реализации в ходе практических занятий в центральных органах и ЦСЭ МЮ;

-по итогам стажировки прохождения собеседования в составе комиссии с участием руководства ОКД и ДКрП, сотрудника НИИ по профилю, представителя ЦСЭ МЮ Республики Казахстан.

Содержание стажировки предполагает сочетание теоретической, практико-ориентированной и оценочной компонентов.

В рамках предлагаемой модели управленческой стажировки предусмотрена модульная структура обучения, включающая как теоретические, так и практико-ориентированные блоки. По завершении каждого модуля необходимо проводить дифференцированную оценку усвоения содержания, направленную на комплексную проверку уровня сформированности соответствующих компетенций.

Оценка должна включать следующие элементы:

1) Теоретическое тестирование с акцентом на знание нормативно-правовой базы, методических основ и управленческих принципов;

2) Анализ ситуационных кейсов с проверкой способности применять знания в условиях неопределённости и практической нагрузки;

3) Прохождение практических модулей стажировки на базе Оперативно—криминалистического Департамента и Центра судебных экспертиз Министерства юстиции Республики Казахстан.

Практика направлена на:

-освоение прикладных методов координации межведомственного взаимодействия;

-участие в анализе заключений эксперта (специалиста) и организации рецензирования;

-изучение передовых форм методического сопровождения и контроля качества.

Подготовка руководителей нового формата — важнейшее направление модернизации ОКС. Внедрение компетентностной модели и нормативной базы обеспечит устойчивость системы, повысит качество управленческих решений и укрепит авторитет экспертных подразделений. Отсутствие квалификационных требований должно быть устранено через создание нормативного обеспечения и запуск многоуровневой подготовки управленцев. Только системное внедрение новой модели компетенций, пересмотр квалификационных требований и создание механизмов объективной оценки могут обеспечить устойчивое развитие оперативно-криминалистических служб, повышение их эффективности и общественного доверия.

1. Уголовно-процессуальный кодекс Республики Казахстан от 4 июля 2014 года № 231-V (в ред. на 2025 г.). — Астана: Юридическая литература, 2025. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://adilet.zan.kz (дата обращения: [05.05.2025г.]).

2. Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 29 июня 2005 г. № 511 (в ред. от 12.11.2024) «О мерах по совершенствованию экспертно-криминалистической деятельности в системе МВД России». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://мвд.рф (дата обращения: [05.05.2025г.]).

3. Концепция развития правоохранительной системы Республики Казахстан до 2030 года.

4. **Мальцев В.Н., Кикоть В.Я.** Управление в органах внутренних дел: новые вызовы и лидерство. – М., ЮрЛитИнформ, 2022.

5. **Рахимов М.С**. Этические стандарты в системе уголовного правосудия. – Алматы: Юридическая литература, 2023.



РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ



АСТРЕЙКО
АЛЕКСАНДР
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Начальник Академии МВД Республики Беларусь, генерал-майор милиции

РУКОВОДИТЕЛИ «НОВОЙ ФОРМАЦИИ»

«…руководители должны умело организовать дело и вести за собой людей, а не плыть по течению. …Особую актуальность приобретает подготовка руководителей новой формации, способных адаптироваться к сложной обстановке…»
А.Г. Лукашенко

Приведенные требования были сформулированы лидером белорусского государства практически 10 лет назад, но за минувшее время приобрели еще большую актуальность.

Критерии эффективного руководителя могут быть сформулированы по-разному, но никто не усомнится в том, что, как отметил Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко, *профессионализм, опыт и способность управлять – вот главные требования к управленцам.*

Следование им является ключевым фактором эффективности и результативности работы любого руководителя. При этом последний из названных компонентов – способность управлять – результат работы руководителя по овладению наукой управления, в основе которой находится достижение эффективности взаимодействия управленца с подчиненными, что является неотъемлемым компонентом успешного управления коллективом, от которого во многом зависит производительность, мотивация, общее настроение и устойчивость всего подразделения.

Существует четкое понимание того, что результат работы любого служебного коллектива напрямую зависит от качества руководства им, а фактически от того, насколько руководитель может налаживать внутренние и внешние коммуникации.

Эффективное взаимодействие руководителя с подчиненными является ключевым показателем успешного управления коллективом. От него во многом зависит производительность, мотивация и общее настроение в коллективе, его устойчивость.

Однако сколь очевидно то, что взаимодействие лежит в основе развития как любого коллектива, так и всего общества в целом, пропорционально настолько же ясным выступает умозаключение о том, что динамика развития отношений в обществе выступает инициирующим фактором, влияющим на «правила игры» в управлении такими отношениями.

Учеными выделяется множество моделей управления, в наиболее общей форме которые сводятся к существованию авторитарной и мотивационной моделей.

Авторитарная характеризуется императивностью волеизъявления руководителя и соответствующим беспрекословным следованием ему подчиненными. В современных условиях на уровнях управления организацией она тоже срабатывает, но теперь хороша преимущественно «на коротких дистанциях», так как считается, что способна демотивировать людей.

Мотивационная модель, получившая развитие с конца 90-х годов, расширила диапазон средств управленческого воздействия на подчиненных, предлагая, наряду с финансово-материальным стимулированием, также моральную удовлетворенность и заинтересованность каждого члена коллектива в результатах своей работы. Однако уровень развития экономики, производства и технологий, прежде всего в IT-сфере, указывают на происходящие изменения и в этой модели управления.

Сегодня важно говорить о формировании новой модели управления, определить которую условно можно *адаптивно-ситуационной.* В своей основе это модель поведения управленца, способного адаптироваться к быстро изменяющейся ситуации. Творческий подход, энергичность, креатив – качества, которые присущи руководителю такой модели поведения. Такие люди для организации и государства в целом являются не меньшим преимуществом, чем богатые недра и финансовый капитал. При этом умение налаживать взаимодействие с подчиненными, передавая им позитивный заряд на успех работы организации (коммуникативный аспект) – важнейшая составляющая подготовки таких руководителей.

Взаимодействие руководителя с сотрудниками характеризуется не только обменом информацией, исключительно связанной с должностными обязанностями и исполнением задач, информированием руководителя о результатах их выполнения. Эффективность такого взаимодействия характеризуется, наряду с прочим, обменом идеями, мнениями, эмоциями и впечатлениями между руководителем и его сотрудниками, которые способствуют достижению общих целей и задач, выполнению функций организации на качественном, эвристическом уровне, удовлетворению потребностей и интересов обеих сторон, формированию положительного климата в коллективе и команде.

Принято считать, что эффективное взаимодействие характеризуется такими признаками, как:

двусторонность (интерактивность), предполагающим как передачу информации от руководителя к сотрудникам, так и устойчивую обратную связь. При таком взаимодействии обе стороны выражают свои мысли, чувства, пожелания и высказывают проблемы, слышат и понимают друг друга;

целенаправленность такое взаимодействие направлено на решение конкретных задач, связанных с работой организации, на удовлетворение профессиональных потребностей руководителя, профессиональных и личных потребностей подчиненных. Этот признак требует определения целей и ожиданий от взаимодействия с сотрудниками, согласовывать их между собой;

адаптивность – данный признак предполагает учет различий в характерах, стилях, уровнях и способах общения руководителя и подчиненных, адаптацию к разным ситуациям, условиям и контекстам коммуникации, что требует от руководителя выработки навыка анализа и понимания ожиданий сотрудников, выбора наиболее подходящих форм, каналов и тона коммуникации;

конструктивность – способствует развитию и улучшению отношений между руководителем и сотрудниками, повышению качества и результативности работы, что предполагает, как правило, необходимость избегать конфликтов, недопониманий и ошибок в общении с сотрудниками, стремиться к сотрудничеству, синергетическому взаимодействию и согласию.

Движущей силой характеризующегося такими признаками взаимодействия руководителя с подчиненными выступает руководство в деятельности управленца следующими факторами:

Открытость и доступность

Руководитель должен быть открытым для общения и доступным для своих подчиненных. Это создает атмосферу доверия и позволяет сотрудникам чувствовать себя комфортно, обращаясь с вопросами или проблемами.

Открытость включает в себя регулярные встречи и обсуждения, готовность выслушать мнения и предложения, прозрачность в принятии управленческих решений.

Доступность предполагает возможность коммуникаций руководителя и подчиненных, которая связывается с масштабом управляемой организации.

В небольшой организации руководитель несет на себе функцию управления коллективом, он активно общается с сотрудниками, мотивируя их к работе, обсуждая дела и проблемы подразделения, а сотрудники имеют прямой доступ к управленцу, подчиняясь ему напрямую. Данная управленческая ситуация максимальна комфортна для взаимодействия.

Если организация многочисленная руководитель физически не может общаться со всем сотрудниками. Приведенное обстоятельство обусловлено отсутствием возможности у руководителя решать текущие и стратегические вопросы деятельности подразделения ввиду постоянного контакта с подчиненными, обращающихся с вопросами и проблемами. В этой связи в таких организациях формируется система иерархического подчинения, при которой у руководителя существует ряд его подчиненных (заместителей, начальников структурных подразделений), с которыми он обсуждает планы и текущее состояние дел. Каждый нижестоящий руководитель доносит управленческую информацию до

своих подчиненных и выстраивает с ними систему эффективного коммуникационного взаимодействия. В связи с этим чрезвычайную важность составляет критерий четкости коммуникаций, нарушение которого болезненно сказывается на системе коммуникации в организации и приводит к трудовым, финансовым, но прежде всего – к эмоциональным потерям.

Четкость коммуникации

Эффективная коммуникация – основа успешного взаимодействия. Руководитель должен уметь четко формулировать свои мысли, четко ставить цели и задания, определять ожидания. Это включает в себя ясные инструкции и задачи, обратную связь по выполнению работы, умение объяснять сложные вещи простым языком.

Стержнем грамотной коммуникации выступают общие правила, устанавливаемые руководителем и доведенные до подчиненных, которые обобщенно можно представить в следующем виде:

если организация небольшая, то прямой доступ к руководителю является нормальной практикой;

если коммуникация налажена, подчиненные четко знают и руководствуются правилом: приходя к руководителю, не неси проблему, приходи с решением (вариантами решений). Когда количество и масштаб проблемных вопросов (без предложенных способов решений) становится чересчур велик, управленец начинает избегать общения со своими подчиненными;

если в организации есть разделение на подразделения и назначены их руководители, доступ напрямую к руководителю, минуя своего непосредственного начальника (руководителя структурного подразделения, его заместителя), считается обходом и нарушением субординации. Если обходы допускаются и приветствуются в организации, то ответственность руководителя, которого пропускают, резко снижается. Это приводит к тому, что вовлеченность такого руководителя в рабочие процессы организации падают, а вышестоящий руководитель тем самым поощряет сотрудников, которые любят заниматься «наушничеством» и приносят ему новости окольным путем. Описанная ситуация снижает доверие в организации и деловую репутацию начальника, ведь основной коллектив это видит и понимает.

если сотрудник все же хочет попасть на прием к руководителю, на данной встрече, как правило, должен присутствовать его непосредственный начальник. Решение в ситуации принимается после обсуждения ее с непосредственным руководителем данного подразделения. Это важное правило поведения, которое управленец должен выработать и следовать в коллективе. Подчиненному необходимо учитывать цели визита к руководителю и согласовывать рабочие вопросы согласно регламенту и командным линиям (вертикальная коммуникационная линия);

с другой стороны, даже в крупной организации положительный эффект приобретает периодическое посещение руководителем отделов и служб, в рамках которых он общается с сотрудниками, демонстрируя им свое внимание.

При этом при построении коммуникаций важно учитывать важность простого человеческого общения (горизонтальная коммуникационная линия): возможность

общения во время обеда или совместного участия в корпоративных (в том числе спортивных) мероприятиях. В таких ситуациях вполне нормально и допустимо прямое человеческое общение.

С другой стороны, отдельному вниманию подлежит сформированность у руководителей умения ставить задачи и обеспечивать их выполнение со стороны самого руководителя. Чтобы задачу выполнили правильно и в срок, её нужно правильно поставить. Постановка задачи по общему правилу состоит из пяти шагов.

1 шаг: сформулировать задачу. Этот этап нужен для постановки задач, которые рассчитаны на долгосрочный результат. Повседневные поручения не требуют большой подготовки: руководитель описывает, какой нужен результат и что для этого необходимо сделать.

2 шаг: проверить задачу на предмет конкретности, измеримости, достижимости, значимости и ограниченности во времени.

3 шаг: подробное описание. Постановка и изложение задачи должны быть таковыми, чтобы после прочтения у ответственного за выполнение не оставалось вопросов об алгоритмах ее решения. Указывают этапы, особенности задачи, требуемые для ее решения контакты.

4 шаг: установить сроки и точки контроля. Помимо контрольного срока у задач могут быть промежуточные даты, к которым готовят часть работы. В этом случае руководитель определяет, какой должен быть результат на каждом из обозначаемых им этапов. Это хороший инструментарий для возможности вовремя скорректировать ход исполнения при изменении условий реализации задачи.

5 шаг: передача. Один из важных этапов постановки задачи сотруднику – получение обратной связи. Исполнитель может быть более компетентным в конкретной области и предложить полезные изменения или, наоборот, неправильно понять задание, что нивелирует весь процесс ее выполнения. Поэтому важно задавать уточняющие вопросы.

Руководитель должен понимать и поддерживать данные правила коммуникации, тогда в организации будет порядок, и сам он не будет излишне перегружен функционалом, не соответствующим его уровню.

Эмоциональный интеллект

Современный руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен лучше понимать эмоции и потребности своих подчиненных, для чего необходимо уметь установить более глубокие отношения, эффективно решать конфликты и поддерживать мотивацию и вовлеченность каждого из членов коллектива.

Поддержка и развитие

Руководитель должен активно поддерживать профессиональное развитие своих подчиненных, в том числе организуя и проводя обучение и тренинги, возможности для карьерного роста, обеспечивая эффективность наставничества и коучинг.

Признание и вознаграждение

Признание достижений сотрудников играет важную роль в их мотивации. В этой составляющей управленческого процесса эффективный руководитель

регулярно отмечает успехи и достижения, предоставляет возможности для карьерного роста, задействует разнообразие форм вознаграждения, как материальных, так и нематериальных.

При этом весомую роль в системе признания и вознаграждения играет применение руководителем к сотрудникам, допустившим проступки, мер дисциплинарного взыскания. Неприменение мер дисциплинарного воздействия к лицам, систематически нарушающим трудовую (служебную) дисциплину, дезорганизует коллектив, делает такое поведение сотрудников социально допускаемым (одобряемым) в коллективе.

Здесь же важно подчеркнуть, что устойчивой и оптимальной считается система мотивации, в основе которой находятся коллективные интересы, общая нацеленность на результаты командной работы в целом. Гибкая мотивационная политика внутри команды должна быть направлена на максимальную синергию работы и долгосрочный результат. Для этого подлежат соотнесению корпоративные мотиваторы с индивидуальным мотивационным профилем сотрудника, зависящего от множества факторов: потребности личности, круг общения, социальный статус и место в социальной иерархии, опыт, психотип, темперамент, воспитание, внутренняя культура, самооценка и прочее. Мотивационный профиль определяется набором потребностей и ценностей. Оценка индивидуальных предпочтений отдельных людей позволяет гибко адаптировать систему мотивации с учетом ситуационного подхода.

Создание командной культуры

Формирование позитивной командной культуры способствует эффективному взаимодействию. Это предполагает включение в работу руководителя системных алгоритмов поощрения сотрудничества и командной работы, создание комфортной и безопасной рабочей среды и установление общих целей, прежде всего стратегического уровня, позволяющих соотносить результаты своей работы с целями функционирования самой организации.

В завершение следует сказать, что вышеприведенные аспекты – ключевые, но не исчерпывающие факторы, отличающие работу руководителя «новой формации». Во многом степень их реализации связывается со стилем (моделью) управления. И здесь чрезвычайно важно признать, что искусство управления коллективом (тем более в силовых структурах, включая органы внутренних дел) заключается в своевременном выборе стилей управления (с учетом масштаба подразделения, социально-психологического климата в коллективе, уровня развития самого коллектива), причем наиболее эффективным надо признать ситуационный, гибкий, динамический стиль, последовательно изменяющийся в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций. Тем самым адаптивно-ситуационная модель управления должна рассматриваться в качестве важной составляющей характеристики руководителя «новой формации». Но при этом в процессе организации работы в контексте указанной модели управления должны быть обеспечены стратегические (включая идеологические) ориентиры деятельности государства.



КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА



НОГОЙБАЕВ
АЗАМАТ
БОЛОТБЕКОВИЧ

Начальник Академии МВД Кыргызской Республики имени Э.А. Алиева, полковник милиции

Приветственное слово

УВАЖАЕМЫЙ ОРАЗ ЖОЛДАСОВИЧ!

Уважаемые участники форума! Позвольте выразить вам благодарность за приглашение принять участие в открытии Академии управления Министерства внутренних дел Республики Казакстан.

Это знаковое событие – важный шаг в развитии правоохранительной системы Республики. Открытие Академии управления – закономерный итог постоянного стремления к совершенствованию и модернизации системы подготовки кадров для Министерства внутренних дел Республики Казахстан, продиктованный современными вызовами и задачами обеспечения безопасности государства и граждан.

В эпоху стремительных технологических изменений и новых вызовов в сфере безопасности, роль руководящего состава органов внутренних дел приобретает особую значимость. Недостаточно обладать глубокими знаниями в области правоохранительной деятельности, необходимы лидерские качества, стратегическое мышление, умение адаптироваться к неопределенности и эффективно взаимодействовать с обществом. Поэтому подготовка кадров, призванных возглавлять подразделения и ведомства, требует комплексного и инновационного подхода.

В свою очередь, Академия Министерства внутренних дел Кыргызской Республики в целях осуществления подготовки руководящего состава органов внутренних дел Кыргызской Республики в условиях современных вызовов уделяет особое внимание повышению профессиональных качеств сотрудников, а также профессиональной переподготовки руководящего состава, внедряя современные образовательные технологии и практико-ориентированные подходы. Обучение включает не только фундаментальные правовые и управленческие дисциплины, но и прикладные предметы, необходимые для эффективной деятельности в условиях реальной оперативной обстановки.

Особое значение придается развитию стратегического мышления, способности принимать решения в условиях неопределённости и повышенной ответственности. Для этого организуются тренинги, тактические учения, в том числе с привлечением зарубежных экспертов.

Уважаемые друзья, я уверен, что в стенах Академии управления МВД Республики Казакстан, будут формироваться лидеры и эксперты, владеющие передовыми знаниями и навыками, способные эффективно решать самые сложные задачи. Убежден, что Академия управления МВД станет авангардом в сфере высокопрофессиональной подготовки руководящего состава правоохранительных органов Республики Казахстан, который будет интеллектуальной площадкой по генерации новаторских идей в области государственного управления.

Желаю Академии управления успешного развития, плодотворной работы и высоких научных достижений! Пусть каждый выпускник станет гордостью казахстанской полиции, верным защитником законности и правопорядка!



РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАН



РУСТАМБАЕВ
МИРЗАЮСУП
ХАКИМОВИЧ

Начальник Университета общественной безопасности Республики Узбекистан, заслуженный юрист Республики Узбекистан, доктор юридических наук, профессор

РУКОВОДИТЕЛЬ НОВОГО ФОРМАТА: ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Современная оперативная обстановка и глобальные изменения последних лет предъявляют новые требования к руководителям правоохранительных органов. Уровень преступности эволюционирует вместе с развитием информационных технологий, что требует своевременного реагирования со стороны системы подготовки кадров, стоящих на передовой линии защиты [1]. Для повышения эффективности работы органов правопорядка проводится комплексная работа как с личным составом, так и с управленческим звеном. Формируется образ «руководителя нового формата» – лидера, обладающего широким спектром компетенций, необходимых для успешного управления полицейскими структурами в условиях цифровизации, глобализации и новых угроз.

Исследования последних лет уделяют большое внимание определению набора универсальных управленческих компетенций, которыми должен обладать современный руководитель органов правопорядка. Так, в 2021 г. предложена модель профессиональной компетентности руководителя органов внутренних дел, основанная на экспертных оценках успешных управленцев и включающая несколько групп компетенций. В частности, выделяются четыре ключевые группы профессионально-управленческих компетенций: личностные, социальные, специальные и методические [1].

- *Личностные компетенции* отражают индивидуально-психологические качества руководителя – ответственность, мотивацию, настойчивость – позволяющие ему демонстрировать ориентированное на успех поведение. Сюда входят также способности к саморазвитию и этическое лидерство, формирующие авторитет руководителя.

• *Социальные компетенции* включают навыки коммуникации и командного взаимодействия – умение выстраивать продуктивные отношения в коллективе, мотивировать и вдохновлять подчиненных. В современных условиях особое значение имеет открытость новому, умение работать в многообразной среде и эффективно управлять человеческими ресурсами.

• *Специальные компетенции* связаны с профессиональными знаниями и умениями в сфере правоохранительной деятельности. Руководитель должен глубоко понимать специфику оперативно-служебных процессов, быть готовым к выполнению особых задач, присущих его службе. Это включает знание криминогенной обстановки, умение принимать обоснованные решения в рамках закона и инструкций, стратегическое видение развития службы.

• *Методические компетенции* предполагают системное мышление, аналитические способности и инновационный подход. Руководитель нового формата умеет структурировать сложные проблемы, принимать решения на основе данных, учитывать изменения окружающей обстановки и внедрять современные методы управления. Такие навыки особенно важны для адаптации к быстро меняющимся условиям службы.

Помимо профессиональных знаний, современный руководитель правоохранительных органов должен обладать высокими психологическими компетенциями. По мнению экспертов, сегодня руководителю правоохранительных органов необходимо быть не только профессионалом, но и «квалифицированным психологом», способным разбираться в психологических аспектах работы с людьми и решать возникающие проблемы. Развитие психологической компетентности – умения понимать мотивы поведения подчиненных, быстро ориентироваться в социальных ситуациях, выстраивать эффективные стратегии взаимодействия – рассматривается как ключевой фактор профессионализма руководителя. Стремление руководителя развивать свои психологические навыки и лидерский потенциал способствует росту управленческой продуктивности и укреплению авторитета правоохранительных органов в обществе [2]. Таким образом, к актуальным компетенциям управленца относятся эмоциональный интеллект, навыки разрешения конфликтов, умение сплачивать коллектив и формировать позитивный морально-психологический климат.

Цифровая трансформация полиции. Научно-технический прогресс и цифровизация существенно влияют на функции правоохранительных органов и стиль работы их руководителей. Новейшие цифровые технологии позволяют совершенствовать оперативные процессы и повышать эффективность полицейской деятельности [3]. Например, внедрение систем электронного документооборота, аналитических платформ, средств видеонаблюдения с ИИ и больших данных меняют подход к управлению: решения могут приниматься на основе анализа больших массивов данных, повышается оперативность реагирования на преступления. Руководитель должен понимать возможности этих технологий и интегрировать их в работу органов. В то же время исследования отмечают, что одно лишь внедрение информационных систем не гарантирует успеха – необходима комплексная цифровая трансформация всех полицейских функций при одновременном повышении компетенций персонала.

Цифровые компетенции управленцев. Современные тенденции развития преступности, включая рост киберпреступлений, требуют от руководящего состава инновационных решений и постоянного обновления знаний. В связи с этим остро стоит задача регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников органов внутренних дел в сфере применения инновационных технологий [3]. Руководители нового формата должны обладать цифровой грамотностью и пониманием киберрисков. По оценке международных экспертов, будущее правоохранительной деятельности основывается на данных и цифровых технологиях, поэтому критически важно развивать у сотрудников (включая руководителей) навыки работы с данными, аналитического мышления, кибербезопасности и расследования инцидентов в онлайн-среде. Почти каждое современное преступление оставляет цифровой след, и многие правонарушения совершаются исключительно в киберпространстве – от мошенничеств до атак на информационные системы. Это означает, что руководители правоохранительных органов должны понимать природу киберугроз и поддерживать создание специализированных подразделений (например, киберследователи, аналитики данных) наряду с общим повышением цифровой грамотности всех подчиненных [4].

Обучение в эпоху цифровизации. Цифровизация влияет не только на характер преступности, но и на методы подготовки кадров. Традиционные системы обучения эволюционируют: активно внедряются электронные курсы, тренажеры с виртуальной реальностью, вебинары. Например, для эффективной борьбы с современными угрозами INTERPOL и другие организации предлагают онлайн-академии и виртуальные курсы, позволяющие руководителям и сотрудникам полиции из разных стран осваивать новые навыки удаленно [5]. В государственных органах, в том числе правоохранительных, становится распространенной практика создания внутренних центров компетенций – отдельных подразделений, отвечающих за внедрение инноваций и обучение персонала новым технологиям на местах. Однако существуют и препятствия: консервативная организационная культура государственных (и силовых) структур порой тормозит внедрение прорывных технологий. Исследования отмечают, что сложнее всего не просто обучить работе с новой техникой, а изменить устоявшиеся модели мышления руководителей и сотрудников. Для успешной цифровой трансформации лидер правоохранительного органа должен сам выступать проводником инноваций – применять проектный подход, делегировать полномочия в горизонтальных структурах для ускорения решений и мотивировать персонал осваивать новые инструменты [6]. Зарубежный опыт также показывает важность цифрового лидерства: например, по данным Британского Колледжа полиции, создание Police Digital Academy помогло быстро обучать тысячи сотрудников основам сбора цифровых доказательств и работе в цифровой среде, тем самым повысив общую готовность полиции к технологическим вызовам (Police Digital Service, 2023)[5]. В целом, влияния цифровизации на роль руководителя двоякое: с одной стороны, она предоставляет новые эффективные инструменты управления и контроля, с другой – требует от лидера постоянного саморазвития, гибкости и готовности учиться новому.

Требования к правовой подготовке в новых условиях

Правовая грамотность и правосознание. Деятельность правоохранительных органов строго регламентируется законом, поэтому прочная правовая подготовка всегда была фундаментом для руководящего состава. В современных условиях значимость этой составляющей только возросла. Российские исследования подчеркивают взаимосвязь уровня правовой подготовки сотрудников с формированием у них правосознания и общей эффективностью служебной деятельности [7]. Руководитель, глубоко знающий нормы национального законодательства и подзаконных актов, способен не только лично принимать законные решения, но и привить подчиненным уважение к закону, обеспечить законность в работе подразделения. Новые вызовы (например, активное использование информационных технологий, появление киберпреступлений) приводят к появлению новых правовых норм – в сфере цифровых доказательств, защиты персональных данных, противодействия экстремизму в интернете и др. – которые также необходимо учитывать в работе. Таким образом, актуальное требование – постоянное обновление правовых знаний руководителей, мониторинг изменений законодательства и судебной практики.

Международные стандарты и права человека. Глобализация правоохранительной деятельности и рост транснациональных угроз требуют от руководителей освоения не только национальных, но и международных правовых стандартов. В правовой основе деятельности полиции, помимо национальных законов, присутствуют общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры и соглашения. На международном уровне подчеркивается, что полицейские руководители должны проходить регулярное обучение в области прав человека и верховенства закона. Согласно руководящим принципам ОБСЕ, обучение старшего руководящего состава полиции должно включать развитие знаний и навыков, позволяющих разрабатывать оперативные процедуры и инструкции в соответствии с требованиями прав человека. Более того, высший состав полиции обязан проходить дополнительную подготовку и курсы повышения квалификации для реализации всех аспектов управления с уважением прав и свобод граждан [8]. Это означает, что современный руководитель должен быть осведомлен о международных соглашениях в сфере прав человека, стандартах обращения с задержанными, принципах соразмерности применения силы, а также об особенностях правового сотрудничества с иностранными коллегами (например, через Интерпол, Европол) при расследовании трансграничных преступлений.

Правовая подготовка против новых видов преступности. Возникновение новых типов угроз – таких как киберпреступления или гибридные атаки – ставит вопросы и перед правовой наукой, и перед практикующими руководителями. Требуется умение применять имеющиеся нормы в нестандартных ситуациях, пробелы законодательства компенсировать ведомственными инструкциями, а где необходимо – инициировать совершенствование нормативной базы. Например, в сфере противодействия киберпреступности руководитель должен разбираться в правовых основах проведения цифровой экспертизы, взаимоотношений с ИТ-компаниями по вопросам выдачи данных, знать процедуры международной правовой помощи при расследовании преступлений в интернете. Также актуальны

знания законодательства о противодействии экстремизму и терроризму (включая последние изменения, связанные с профилактикой терроризма и минимизацией последствий террористических актов). В новых условиях от руководителя требуется стратегическое правовое мышление: прогнозирование правовых последствий управленческих решений, учет рисков правовой ответственности (в том числе персональной) и защита прав как сотрудников, так и граждан. Все это подкрепляет тезис: правовая компетентность – неотъемлемая составляющая образа руководителя нового формата.

Стрессоустойчивость как профессиональное качество. Работа руководителя правоохранительного органа связана с постоянными стрессовыми ситуациями и высокими рисками. Необходимость оперативно реагировать на ЧС, разруливать конфликты в коллективе, общаться с населением и СМИ, действовать в условиях дефицита времени и ресурсов – все это создает значительную психологическую нагрузку. Исследования показывают, что регулярное воздействие сильного стресса без должной профилактики может привести к хроническому стрессу и профессиональному выгоранию руководителей полиции [9]. Выгорание негативно сказывается на качестве управленческих решений и работе всего подразделения, поэтому вопрос психологической устойчивости выходит на первый план. В 2021 году проведено исследование по профилактике профессионального стресса и эмоционального выгорания у начальников территориальных органов МВД, где отмечается, что деятельность руководителей подвержена множеству неблагоприятных факторов – от столкновения с преступностью до давления административных задач и даже коррупционных рисков. Авторы подчеркивают нехватку внимания к психопрофилактическим мероприятиям и необходимость разработки рекомендаций по укреплению стрессоустойчивости руководителей МВД. В результате были предложены меры профилактики эмоционального выгорания и повышения стрессоустойчивости в служебной деятельности руководящего звена [9].

Помимо повседневного стресса, руководство правоохранительных органов должно быть готово действовать в экстремальных условиях – будь то террористический акт, масштабная спецоперация или иной кризис. Здесь на первый план выходят навыки кризисного лидерства: умение быстро оценить обстановку, принять взвешенные решения под давлением времени, эффективно управлять ресурсами и персоналом в хаотичных обстоятельствах. Исследования управленческих практик указывают, что лидеры, обладающие внутренней устойчивостью и «хладнокровием», менее подвержены панике и импульсивным шагам, что критически важно при руководстве в кризисе [10]. Они способны объективно анализировать ситуацию и выбирать оптимальный план действий, что способствует спасению жизней и поддержанию общественного доверия. В целях подготовки к таким ситуациям многие страны внедряют специальные курсы для руководителей – по управлению в условиях кризиса, антитеррористические учения, обмен опытом с военными специалистами по ведению переговоров и пр. Психологическая подготовка дополняется физической и тактической: руководитель должен оставаться выносливым, здоровым, знать основы тактики спецподразделений, чтобы понимать возможности своих сил и адекватно оценивать

риски. В конечном счете, психологическая устойчивость руководителя и развитые навыки работы под давлением – это то, что позволяет ему сохранять эффективность и руководить подчиненными даже в самых трудных обстоятельствах.

Киберпреступность и высокотехнологичные угрозы. В последние годы наблюдается взрывной рост киберпреступлений и злоупотреблений в цифровой среде – от атак вымогателей и взломов баз данных до мошенничества в социальных сетях. Эти угрозы не знают границ, их расследование требует новых подходов. Руководитель правоохранительного органа должен быть готов возглавлять борьбу на этом «невидимом фронте». Это включает развитие специализированных подразделений по расследованию киберпреступлений, сотрудничество с ИТ-бизнесом и регулирующими органами, а также укрепление собственных знаний в области информационной безопасности. Исследование Oliver Wyman (2024) отмечает, что во всем мире инвестиции в цифровые навыки полицейских отстают от потребностей: большинство преступлений сейчас имеет цифровой компонент, но не все сотрудники обладают достаточной подготовкой для его выявления [6]. Лидер нового формата должен изменить эту ситуацию, делая акцент на обучении кадров киберскилам и привлекая на службу ИТ-специалистов. Кроме того, важно налаживать обмен информацией с международными партнерами для противодействия трансграничным киберугрозам (через сети вроде Интерпола, совместные киберцентры и т.п.). Инновационный руководитель использует также возможности аналитики данных и ИИ для прогнозирования преступлений и оптимизации работы – например, внедряет системы прогнозирующего патрулирования, анализ больших данных для выявления криминальных трендов. Конечно, все эти меры требуют взвешенного подхода с точки зрения закона и прав человека (особенно при работе с персональными данными), что возвращает нас к важности правовой и этической подготовки лидеров.

Гибридные угрозы и информационные войны. Понятие гибридных угроз стало активно использоваться после 2014–2015 гг., и руководителям силовых структур приходится учитывать этот сложный феномен. Гибридные угрозы представляют собой комбинированное воздействие, сочетающее военные, политические, кибернетические и информационные методы. Помимо классических кибератак, гибридные операции включают пропаганду и дезинформацию, направленные на подрыв стабильности обществ изнутри [11]. Например, преднамеренное распространение ложной информации может вызвать политические разногласия, посеять атмосферу неуверенности и дестабилизировать общество. Роль правоохранительных органов в противодействии таким угрозам двоякая: с одной стороны, полиции приходится расследовать конкретные противоправные действия (кибератаки, финансирование деструктивной деятельности, провокации), с другой – взаимодействовать с другими структурами (спецслужбами, органами безопасности) для общей защиты национальной безопасности. Руководитель правоохранительного органа нового типа должен понимать природу гибридной войны и уметь действовать в условиях, когда границы между внешней и внутренней безопасностью размыты. В практическом плане это означает участие в межведомственных рабочих группах по противодействию гибридным угрозам, адаптацию планов реагирования на кризисы с учетом информационного

противоборства (например, параллельно с пресечением массовых беспорядков нейтрализовать информационные вбросы, координируясь с центрами мониторинга СМИ и интернет-пространства). Кроме того, актуальным навыком становится **стратегическая коммуникация** – умение доносить до общественности правдивую информацию, противодействуя панике и слухам, что также входит в компетенцию руководителя ОВД при взаимодействии с прессой. Международный опыт (НАТО, ЕС) указывает на необходимость обучения руководителей методам противодействия гибридным воздействиям, включая киберзащиту, контрразведку, информационную безопасность. Российские специалисты также исследуют эту тему, подчеркивая, что гибридные угрозы безопасности России включают действия иностранных спецслужб, поддержку экстремистских групп и иные скрытые влияния, и требуются комплексные меры для их выявления и пресечения.

Таким образом, **руководитель нового формата** в правоохранительной системе – это и стратег национальной безопасности на своем участке, способный мыслить шире рамок традиционной полицейской работы.

Заключение

Руководитель нового формата в системе правоохранительных органов – это многогранный профессионал, сочетающий в себе качества стратега, технологического новатора, правоведа, психолога и кризис-менеджера. Актуальные управленческие компетенции включают не только традиционные навыки руководства, но и гибкость мышления, умение работать в цифровой среде, межкультурную коммуникацию, этическое лидерство.

Цифровизация диктует необходимость постоянного развития – от технической грамотности до переосмысления организационных структур в пользу более гибких и проектно-ориентированных.

Правовая подготовка руководителей выходит на международный уровень – требуется знание и национального, и международного права, интеграция принципов прав человека в оперативную деятельность.

Психологическая устойчивость становится профессионально важным качеством: руководители учатся противостоять стрессу, вдохновлять подчиненных своим примером и сохранять боеспособность коллектива в любых обстоятельствах.

1. Руководитель нового формата должен обладать системным мышлением, способным интегрировать правовые, технологические и управленческие знания для адекватного реагирования на гибридные угрозы.

2. Подготовка руководящих кадров в правоохранительных органах должна включать обучение навыкам кризисного менеджмента, противодействия киберпреступности и международного сотрудничества в сфере безопасности.

3. Современные угрозы – такие как транснациональная организованная преступность, терроризм, цифровое мошенничество и радикализация молодёжи – требуют от руководителя высокой адаптивности и проактивного лидерства.

4. В новых условиях эффективности добивается тот руководитель, который владеет цифровыми технологиями и способен внедрять инновационные методы аналитики и управления в оперативной деятельности.

5. Необходима многоуровневая система подготовки, ориентированная на формирование у руководителей компетенций стратегического анализа, прогностического моделирования и этики управления.

6. Руководитель правоохранительного органа XXI века – это не только администратор, но и лидер мнений, способный формировать культуру служения обществу и законности среди подчинённых.

7. Особое внимание следует уделять развитию эмоционального интеллекта, способности к стрессоустойчивости и конструктивной коммуникации – особенно в условиях информационных войн и общественного давления.

8. Руководитель нового формата должен уметь эффективно взаимодействовать с гражданским обществом, СМИ и международными партнёрами, соблюдая принципы транспарентности и доверия.

9. Учитывая ускоряющийся темп изменений, необходимо внедрение непрерывного профессионального обучения для руководителей всех уровней, с акцентом на обновление знаний в области цифрового права и криминологии.

10. Образ современного руководителя в правоохранительной системе должен быть построен на балансе между законностью, эффективностью и гуманизмом, что особенно важно в условиях усиливающихся глобальных вызовов безопасности.

---

1. **Макарова Мария Евгеньевна** МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2021. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditelya-organov-vnutrennih-del (дата обращения: 17.06.2025).

2. **Митракова, Е.Н.** (2015). Психологическая компетентность руководителя полиции как основа профессионализма. *Психология и право, 5*(2), 117–125. https://doi.org/10.17759/psylaw.2015100209

3. Карагодин А.В., Крупенникова К.К. Цифровизация отдельных полицейских функций. Юр-Вак. Выпуск №3 – 2022 (Стр. 179-183) // urvak.ru

4. Upskilling Police And Law Enforcement For The Digital Age (Квалификации сотрудников полиции и правоохранительных органов в эпоху цифровых технологий) **//** oliverwyman.com

5. Our digital learning platform provides a wealth of training tools for police (Наша цифровая платформа для обучения предоставляет широкий спектр инструментов для подготовки сотрудников полиции) // Виртуальная Академия ИНТЕРПОЛА **//** interpol.int

6. **Компетенции и повышение потенциала сотрудников //** digital.intosairussia.org

7. **Грищенко Леонид Леонидович, Корабельникова Юлия Леонидовна** Правовая подготовка в органах внутренних дел и ее значение для профессиональной деятельности сотрудников // Вестник Московского университета МВД России. 2020. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovaya-podgotovka-v-organah-vnutrennih-del-i-ee-znachenie-dlya-professionalnoy-deyatelnosti-sotrudnikov (дата обращения: 17.06.2025).

8. Руководящие принципы по образованию в области прав человека для сотрудников правоохранительных органов. Опубликовано Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека (БДИПЧ) Ul. Miodowa 10 00-251 Warsaw Poland http://www.osce.org/odihr © БДИПЧ ОБСЕ, 2012. 26

9. **Богатырев С.В., Чуманов Ю.В.** Психологическая профилактика профессионального стресса и эмоционального выгорания у руководителей территориального органа МВД России // Прикладная психология и педагогика. 2021. №. 2. С. 169-182. DOI: https://doi.org/10.12737/2500-0543-2021-6-2-169-182 (дата обращения: 17.06.2025).

10. Leadership development series: The importance of grit for police leaders (Серия «Развитие лидерских качеств»: важность упорства для руководителей полиции) // police1.com

11. Гибридные угрозы, Last updated Авг 25, 2017. Преодоление новых вызовов // perconcordiam.com



ХАТАМОВ
РУСТАМ
АБДУГАНИЕВИЧ

Начальник Академии МВД Республики Узбекистан
полковник

Приветственное слово

УВАЖАЕМЫЕ УЧАСТНИКИ МЕЖДУНАРОДНОГО ФОРУМА!
ДАМЫ И ГОСПОДА!

Искренне признателен руководству МВД Республики Казахстан за приглашение принять участие в торжественной церемонии открытия Академии управления и предоставленную возможность выступить на международном форуме, посвященном актуальной и значимой теме – «Руководители нового формата».

Позвольте в начале своего выступления особо отметить, что наши братские народы объединяют общее историческое и духовное прошлое, религия, обычаи, менталитет, многовековая дружба, основанная на надежном добрососедстве, общих культурных ценностях, взаимоуважении и доверии.

Безусловно, сегодняшний уровень узбекско-казахских отношений имеет многовекторный характер, охватывающий все основные направления сотрудничества обеспечивающий эффективное взаимодействие во всех ключевых сферах.

Благодаря политической воле и твердой приверженности Глав наших государств укреплению стратегического партнерства, двустороннее взаимодействие последовательно развивается по восходящей траектории, наполняясь конкретным практическим содержанием.

Новая веха в двусторонних отношениях началась в 2022 году с подписания **Договора о союзнических отношениях,** который отражает высокую степень политического доверия между сторонами и способствует продолжению укрепления стратегического партнерства и стремления к развитию Центральноазиатского региона как зоны стабильности и процветания.

Не является исключением и укрепляющееся взаимодействие между министерствами внутренних дел Узбекистана и Казахстана.

Хочу подчеркнуть, что на протяжении многих лет система органов внутренних дел двух государств оказывает практическую помощь по всем направлениям

сотрудничества, в том числе по уголовным делам, розыскной работе, незаконной миграции, торговле людьми, наркотрафику и другим видам преступлений, цифровизации и внедрению современных систем безопасности.

В целях повышения эффективности противодействия транснациональным угрозам и укрепления двусторонних межгосударственных отношений министерства внутренних дел наших стран осуществляют комплекс мероприятий, направленных на обеспечение безопасности и правопорядка на территории обоих государств.

Совместная деятельность ведомств включает координацию оперативно-розыскной работы, обмен информацией и проведение совместных мероприятий, направленных на пресечение и расследование преступлений, совершаемых трансграничными организованными преступными группировками. Особое внимание уделяется обеспечению безопасности на государственной границе, где усиление мер контроля и обмен оперативной информацией способствуют предотвращению незаконного перемещения лиц и грузов, что приобретает особую актуальность в условиях усложнения миграционной и торговой ситуации.

Регулярный и систематический обмен аналитической и оперативной информацией между органами внутренних дел обеих стран обеспечивает своевременное выявление потенциальных угроз безопасности, согласование мер реагирования и повышение эффективности совместных действий.

Уважаемые коллеги!

Важным направлением сотрудничества является развитие научно-образовательных связей между ведомственными высшими учебными заведениями министерств внутренних дел наших стран. В настоящее время Академия МВД Республики Узбекистан осуществляет тесное взаимодействие с Алматинской, Карагандинской и Костанайской академиями МВД Республики Казахстан. В рамках предстоящего международного научного форума предусмотрено подписание протоколов о сотрудничестве с Академией управления и Актюбинским юридическим институтом МВД Республики Казахстан.

Данное научно-образовательное сотрудничество рассматривается как приоритетный механизм повышения квалификации кадров и профессионального уровня сотрудников правоохранительных органов, что является неотъемлемым элементом комплексного противодействия современным криминальным вызовам и угрозам безопасности.

Дорогие участники международного форума!

В условиях расширения спектра криминальных угроз и вызовов, а также процессов глобализации, роль руководителей нового формата в системе органов внутренних дел приобретает особое, стратегическое значение.

Современный руководитель – это не просто управленец, а лидер, обладающий комплексом компетенций, которые позволяют эффективно прогнозировать риски, оперативно принимать решения, рационально использовать и распределять ресурсы, выстраивать доверительные партнёрские отношения как внутри организации, так и с внешними партнёрами, а также активно внедрять инновационные подходы и технологии в работу органов правопорядка.

Требования к современным руководителям системы МВД сегодня значительно расширились и трансформировались. Помимо глубоких профессиональных знаний и навыков, на наш взгляд, они должны обладать следующими качествами:

❖ **лидерские качества**, способные вдохновлять коллектив на достижение общих целей, а также умение формировать мотивационную среду, способствующую профессиональному росту и внедрению инноваций;

❖ **стратегическое мышление и системный подход**, включающие способность принимать обоснованные решения в условиях ограниченного времени, неопределённости и нестандартных ситуаций;

❖ **инициативность**, выражающаяся в готовности брать на себя ответственность, предлагать смелые и нестандартные идеи, а также предпринимать практические действия для достижения стратегических задач;

❖ **развитые коммуникативные навыки**, позволяющие эффективно взаимодействовать с гражданским обществом, средствами массовой информации, международными партнёрами и другими государственными структурами;

❖ **гибкость и адаптивность**, предполагающие способность быстро реагировать на изменения, а также стремление к постоянному профессиональному развитию и самообразованию;

❖ **высокие этические стандарты**, социальная ответственность и личная честность, которые формируют доверие и уважение как внутри коллектива, так и со стороны общества.

❖ **Национальный опыт подготовки руководящих кадров в системе органов внутренних дел** демонстрирует важность системного подхода, ориентированного не только на формирование фундаментальных знаний и управленческих компетенций, но и на развитие критического мышления, инновационного подхода, а также способности эффективно действовать в условиях неопределённости.

Хочу особо отметить, что в Академии в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан №5076 от 15 апреля 2021 года создана практико-ориентированная магистратура, осуществляющая подготовку руководящих кадров органов внутренних дел по направлениям «организационно-тактическое управление» и «организационно-стратегическое управление», со сроками обучения 1 год и присвоением квалификаций юрист-магистр II и I степени соответственно.

При этом, согласно системе непрерывного учебно-карьерного процесса органов внутренних дел, офицеры для назначения на вышестоящие руководящие должности должны пройти обучение в магистратуре.

Образовательный процесс в магистратуре структурирован на основе модульной системы обучения при гармоничном сочетании теории и практики. Для проведения аудиторных занятий привлекаются руководители министерств и ведомств страны, в том числе заместители министра внутренних дел и руководителей отраслевых служб обязаны не менее одного раза в месяц проводить занятия по актуальным вопросам борьбы с преступностью и обеспечения общественной безопасности.

Более того, обучающиеся в магистратуре в обязательном порядке проходят практику под непосредственным наставничеством начальников департаментов МВД и руководителей территориальных органов внутренних дел, направляются на курсы повышения квалификации в образовательные учреждения зарубежных органов правопорядка.

Таким образом, в современных условиях как никогда актуальна задача формирования кадрового потенциала, способного не просто поддерживать существующие стандарты, но и вырабатывать **новые ориентиры развития** системы МВД, обеспечивая стабильность и безопасность общества перед лицом новых вызовов. Это требует интеграции передовых образовательных технологий, обмена опытом с международными партнёрами и постоянного совершенствования управленческих практик.

Академия МВД Республики Узбекистан готова к активному сотрудничеству с казахстанскими коллегами и заинтересована в постоянном обмене передовым опытом, направленным на совершенствование профессиональной подготовки и развитие системы внутренних дел.

Уважаемые участники международного форума!

В заключение хочу подчеркнуть, что сотрудничество между нашими странами, их правоохранительными органами и ведомственными образовательными учреждениями является ярким примером успешной интеграции опыта и знаний, основой для создания новых моделей безопасности и стабильности.

Позвольте пожелать всем участникам форума плодотворной работы, новых идей и эффективных решений на благо укрепления стабильности и безопасности в современном мире.

Спасибо за внимание!



Mr. SERHAN AKTOPRAK

Chief of IOM Mission in Kazakhstan, Country Office with Coordinating Functions for Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan

Your Excellency Minister, distinguished participants,

It is a great pleasure to join you today at the International Scientific Forum "Leaders of New Format" that brought together the Leaders of specialised educational institutions from Belarus, Qatar, Kyrgyz Republic, UAE, Russia, Saudi Arabia, Uzbekistan and Kazakhstan.

I am glad to welcome Your excellency the Minister of Internal Affairs of the Republic of Kazakhstan Police Lieutenant General Yerzhan Sadenov and extend warmest congratulations on the opening of the Academy of Management which serves today as a platform for dialogue exchange to foster cooperation among institutions amid rapidly evolving security dynamics, digitalization and global challenges.

The global changes we are witnessing remind us of the simple truth – Modern challenges require modern solutions. We are confident this academy will serve as a key hub for training officers of the new era. Achieving this goal requires contributions from various actors, including international academics, law enforcement, and organizations. The presence of distinguished representatives here signals their readiness to support this sustainable goal.

IOM highly values its existing partnership with the Government of Kazakhstan in advancing safe, orderly and regular migration pathways. Within ongoing IOM projects, the strong cooperation has been established with the Ministry of Internal Affairs in the areas of countering migrants' smuggling and human trafficking, migrants' rights protection, access to basic services, and community engagement and policing.

Under the framework of the 2012 Memorandum of Understanding between the IOM and the Ministry of Interior on combating human trafficking, substantial advancements have been achieved over the past decade, which culminated in the enactment of a dedicated standalone law addressing human trafficking last year.

Additionally, in 2024, collaborative initiatives led to the development of specialized programs at four police educational institutions, integrating focused training modules on combating human trafficking into their curricula. This approach aims to systematically equip law enforcement personnel with the necessary expertise to address this critical issue effectively.

The establishment of the new Academy of Management provides a great opportunity to also cultivate leaders with a comprehensive understanding of the dynamic challenges posed by transnational organized crime. IOM remains committed to supporting the development of this new institution and advancing collaborative objectives in combating human trafficking and related crimes.

IOM remains committed to further supporting the Ministry of Internal Affairs in enhancing its institutional capacities. So, I would also like to emphasize that the Almaty Process, existing regional consultative platform on international migration, already provides a valuable framework for Member and Observer States to strengthen their collective efforts in ensuring effective and coordinated migration governance, addressing irregular migration, and enhancing regional stability and security. Looking ahead, I trust that the Process has sufficient capacities also to serve as a valuable mechanism to foster greater inter-academic cooperation.

Have the great rest of the conference!



Қазақстан Республикасы ІІМ
Басқару академиясы
010000, Астана, Мәңгілік Ел көшесі 55/4