

## РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

обучающегося 281 учебной группы заочной формы обучения, 2018 года набора, по специальности 40.05.02 «Правоохранительная деятельность»

Тухватуллина Рината Аносовича

на тему: «Направления реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе»

### СОДЕРЖАНИЕ РЕЦЕНЗИИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

**1. Актуальность и новизна темы.** Представленная на рецензирование ВКР Тухватуллина Р.А. посвящена исследованию актуальной темы: «Направления реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе». Во введении работы автор сформулировал цель – исследовать направления реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе, а также исследовательские задачи, которые корреспондируются с соответствующими параграфами ВКР. Можно отметить четкость формулирования проблем и степень их актуальности.

**2. Оценка плана и структуры работы.** Структурно ВКР Тухватуллина Р.А. состоит из введения, трех глав, которые включают в себя семь параграфов, заключения и списка использованной литературы. Данная структура отвечает теоретическому и практическому содержанию работы, соответствует цели и задачам.

**3. Полнота изложения вопросов темы.** В ВКР прослеживается творческий подход автора, правильность и полнота использования научной и учебной литературы, нормативно-правовых актов по исследуемой теме, эмпирического материала.

**4. Степень научности, глубина теоретического анализа проблемы.** В работе прослеживается достаточный научный уровень и степень освещенности вопросов, касающихся особенностей реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе. Стоит отметить глубину проработки материала, творческий подход к разработке некоторых вопросов, правильность и обоснованность выводов.

**5. Степень организованности и самостоятельности при выполнении работы.** Тухватуллин Р.А. проанализировал кадровую политику как важнейшую составляющую государственной службы; изучил цели и задачи кадровой политики в органах внутренних дел и направления ее реализации; выявил правовые и организационные основы кадровой политики в системе МВД России; рассмотрел подбор кадров как основу формирования кадрового состава в органах внутренних дел; охарактеризовал подготовку и обучение кадров в органах внутренних дел, как одно из направлений реализации кадровой политики в органах внутренних дел; представил анализ обеспечения профессионального роста сотрудников и работников органов внутренних дел, как основной задачи кадровой политики; исследовал особенности совершенствования кадрового обеспечения органов внутренних дел на современном этапе развития.

С положительной стороны можно отметить работу автора по подбору научных трудов по исследуемой теме. Тухватуллин Р.А. проявил самостоятельность в анализе

научных взглядов, в каждом параграфе имеется самостоятельно сделанное автором обобщение, в конце глав есть обоснованные выводы.

**6. Практическая направленность ВКР.** Содержание, выводы и предложения, сформулированные Тухватуллиным Р.А. по результатам исследования, позволяют сделать заключение о практической направленности данной работы.

**7. Полнота использования нормативных актов и других литературных источников.** В ВКР на хорошем уровне произведен анализ нормативно-правовых актов, научной, профессиональной и учебной литературы.

**8. Степень решения слушателем поставленных задач.** Тухватуллин Р.А. добился достижения поставленных задач. Проявил умение в решении поставленных задач; представил достоверность данных и их адекватность применяемому инструментарию; обосновал выбранные методы решения поставленных задач.

**9. Оформление выводов и заключения.** Выводы ВКР логичны и обоснованы, соответствуют целям, задачам и методам работы.

**10. Правильность оформления работы.** ВКР Тухватуллина Р.А. оформлена правильно, в соответствии с предъявляемыми требованиями. Текст работы написан грамотным, научным языком.

**11. Ошибки, неточности, спорные положения, замечания по отдельным вопросам и в целом по работе.** В качестве замечания, можно отметить недостаточное использование материалов судебной практики по Республике Татарстан. Однако данное замечание не влияет на качество работы в целом.

**12. Заключение о соответствии работы предъявляемым требованиям и предложение об оценке.** Представленная на рецензирование выпускная квалификационная работа слушателя 281 учебной группы заочной формы обучения капитана полиции Тухватуллина Рината Аносович соответствует предъявляемым требованиям и заслуживает оценки «отлично».

Рецензент:  
Заместитель начальника ОУР  
ОМВД России по Зеленодольскому району  
капитан полиции



М.П.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

(подпись)

И.А. Кострикин

С рецензией ознакомлен(а) \_\_\_\_\_ Р.А. Тухватуллин

(подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ОТЗЫВ

о работе слушателя 281 учебной группы факультета заочного обучения,  
2018 года набора, по специальности 40.05.02  
Правоохранительная деятельность,  
Тухватуллина Рината Аносовича  
в период подготовки выпускной квалификационной работы  
на тему: «Направления реализации кадровой политики в органах внутренних  
дел на современном этапе»

### СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Выпускная квалификационная работа «Направления реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе», выполненная Р.А. Тухватуллиным, затрагивает важнейшее направление деятельности органов внутренних дел – кадровое обеспечение деятельности органов и подразделений МВД России. В последние годы в системе МВД в рамках реформирования произошли и происходят процессы, направленные на повышение эффективности кадрового обеспечения, а именно: оптимизация организационно-штатного построения и штатной численности.

Кадровая политика в системе МВД России – это совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы по подбору, расстановке, обучению, организации прохождения службы (трудовой деятельности), увольнения и пенсионного обеспечения сотрудников и работников органов внутренних дел. Реализация кадровой политики подразумевает сложный комплексный процесс совершенствования механизмов сопровождения служебной деятельности работников и пенсионного периода жизнедеятельности бывших работников органов внутренних дел, и требует учета множества факторов для осуществления постоянного анализа ситуации с целью опережающего реагирования на изменения в законодательстве, социально-экономической сфере общества, на проблемные вопросы в деятельности структурных подразделений органов внутренних дел. Задача МВД России во многом заключается в обеспечении защищенности личного состава в системе отношений «сотрудник (работник) – МВД (государство)».

Р.А. Тухватуллин выбрал тему выпускной квалификационной работы из списка, предложенного кафедрой. В ходе написания работы слушатель проявил

заинтересованность, умение самостоятельно формулировать цели и ставить задачи своей деятельности при выполнении работы, анализировать и диагностировать проблемные вопросы.

Р.А. Тухватуллин самостоятельно разработал план исследования, руководствуясь принципами логичности и структурированности. Структура изложения материала четкая, соответствует теме и названиям разделов работы. При выборе методов исследования, постановке цели и задач, способов описания результатов исследования слушатель проявил разумную инициативу.

Представленный в работе эмпирический материал соответствует принципам доказательности и достоверности, выводы сформулированы самостоятельно, достаточно обоснованы и достоверны. В работе четко прослеживается взаимосвязь исследуемых вопросов с проблемными вопросами практической деятельности. Текст выпускной квалификационной работы изложен грамотно и оформлен в соответствии с требованиями.

При работе над исследованием Р.А. Тухватуллин проявил способность планировать время выполнения работы, определять последовательность и объем операций и решений при выполнении поставленных задач, добросовестность в устранении недостатков, указанных научным руководителем.

Р.А. Тухватуллин уверенно владеет компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации, применяемой в сфере профессиональной деятельности, имеет знания и навыки работы с компьютерными программами (Word, PowerPoint, Excel и т.п.), информационно-справочными ресурсами, работы в системе интернет. При этом слушатель проявил умение пользоваться научной литературой профессиональной направленности, оперировать юридическими терминами и категориями.

В целом выпускная квалификационная работа является актуальной и представляет практический интерес для деятельности, прежде всего, подразделений по работе с личным составом органов внутренних дел. План и структура работы соответствуют поставленным цели и задачам. Вопросы темы раскрыты в достаточном объеме. Выпускная квалификационная работа демонстрирует хороший уровень овладения слушателем необходимыми теоретическими знаниями, практическими умениями и навыками, позволяющими ее автору самостоятельно решать профессиональные задачи.

Проверка выпускной квалификационной работы на наличие заимствований показала, что в тексте 42,97 % заимствований.

На основании вышеизложенного, полагаю, что представленная выпускная квалификационная работа Тухватуллина Рината Аносовича «Направления реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе» соответствует предъявляемым требованиям и может быть допущена к защите.

Оценка хорошо

Руководитель выпускной  
квалификационной работы  
кандидат исторических наук

(ученая степень, ученое звание,  
старший преподаватель кафедры  
административного права,  
административной деятельности и  
управления ОВД Казанского  
юридического института МВД  
России

должность, специальное звание)  
подполковник полиции



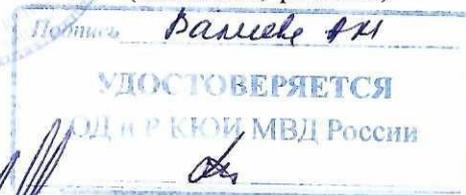
(подпись)

А.М. Валиев

(инициалы, фамилия)

М.П.

«09» 08 2022 г.



С отзывом ознакомлен

«09» 09 2022 г.

Р.А. Тухватуллин



## СПРАВКА

Казанский юридический институт МВД  
России

о результатах проверки текстового документа  
на наличие заимствований

### ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

**Автор работы:** Тухватуллин Ринат Аносович  
**Самоцитирование**  
**рассчитано для:** Тухватуллин Ринат Аносович  
**Название работы:** Направления реализации кадровой политики в ОВД на современном этапе  
**Тип работы:** Выпускная квалификационная работа  
**Подразделение:** Кафедра АП, АД и УОВД

### РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

ЗАИМСТВОВАНИЯ		42.97%	ЗАИМСТВОВАНИЯ		42.97%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		35.95%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		35.95%
ЦИТИРОВАНИЯ		21.08%	ЦИТИРОВАНИЯ		21.08%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 11.09.2022

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 11.09.2022 21:37

**Модули поиска:** ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ; Модуль поиска "КЮИ МВД РФ"; Медицина; Сводная коллекция вузов МВД; Диссертации НББ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; Коллекция СМИ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley

**Работу проверил:** Валиев Айдар Минеахметович

ФИО проверяющего

**Дата подписи:** 11.09.2022

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться  
в подлинности справки, используйте QR-код,  
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование  
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.  
Предоставленная информация не подлежит использованию  
в коммерческих целях.

Министерство внутренних дел Российской Федерации

Федеральное государственное казенное образовательное учреждение  
высшего образования «Казанский юридический институт  
Министерства внутренних дел Российской Федерации»

Кафедра административного права, административной деятельности и  
управления органами внутренних дел

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему: «Направления реализации кадровой политики в органах  
внутренних дел на современном этапе»**

Выполнил: Тухватуллин Ринат Аносович  
(фамилия, имя, отчество)

40.05.02 – Правоохранительная деятельность,  
набор 2018 г., 281 учебная группа  
капитан полиции  
(специальность, год набора, № группы)

Руководитель:  
Старший преподаватель кафедры  
административного права, административной  
деятельности и управления ОВД канд. историч.  
наук, подполковник полиции  
(ученая степень, ученое звание, должность)

Валиев Айдар Минеахметович  
(фамилия, имя, отчество)

Рецензент: заместитель начальника ОУР  
ОМВД России по Зеленодольскому району  
капитан полиции  
(должность, специальное звание)

Кострикин Игорь Александрович  
(фамилия, имя, отчество)

Дата защиты: « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г. Оценка \_\_\_\_\_

Казань 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
ГЛАВА 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ: ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	8
§1. Кадровая политика как важнейшая составляющая государственной службы.....	8
§2. Цели и задачи кадровой политики в органах внутренних дел и направления ее реализации .....	17
§3. Правовые и организационные основы кадровой политики в системе МВД России .....	23
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ .....	38
§1. Подбор кадров как основа формирования кадрового состава в органах внутренних дел .....	38
§2. Подготовка и обучение кадров в органах внутренних дел – одно из направлений реализации кадровой политики в органах внутренних дел .....	45
§3. Обеспечение профессионального роста сотрудников и работников органов внутренних дел – основная задача кадровой политики.....	51
§4. Совершенствование кадрового обеспечения органов внутренних дел на современном этапе развития: направления и механизмы реализации, ожидаемые результаты .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день, в условиях трансформации общественных отношений, появления новых форм

взаимодействия в социуме, качественного изменения преступности, развития информационно-телекоммуникационных технологий, требования к навыкам и компетенциям сотрудников органов внутренних дел постепенно возрастает, в связи с чем значение работы с кадрами в системе Министерства внутренних дел России (далее – МВД России) принимает особую актуальность.

Это обусловлено тем, что коренные социально-экономические преобразования в России, принципиальные изменения базисных характеристик современного общества, обострение криминальной ситуации в стране, когда рост преступности становится реальной угрозой ее национальной безопасности,

требуют высокого уровня профессионализма от сотрудников органов внутренних дел, способных эффективно обеспечить надежную защиту личности, общества и государства от противоправных посягательств.

В связи с этим развитие системы работы с кадрами в системе МВД России является одним из основных направлений обеспечения государственной и общественной безопасности. В этом смысле кадровая работа с сотрудниками органов внутренних дел должна рассматриваться как приоритетное направление, так как от уровня профессиональной подготовленности личного состава зависит не только обеспечение общественной безопасности, но и личная безопасность сотрудников полиции.

Совершенствование качественного отбора и подготовки кадров – важнейшая задача стабилизации российского общества. Вопросы их подбора, подготовки, обучения, закрепления и воспитания находятся в центре внимания.

Это обусловлено рядом причин.

Прежде всего, отметим, что успех функционирования любого из звеньев государственного аппарата, любого ведомства определяется, главным образом, качественной подготовкой кадров данного ведомства, в частности, уровнем их профессиональной подготовки, совокупностью личных качеств, отвечающих

требованиям действующего законодательства. Указанное обстоятельство напрямую обуславливает степень эффективности реализации возложенных на сотрудников органов внутренних дел служебных обязанностей в целях обеспечения общественной безопасности и общественного порядка.

Кадровый потенциал – ведущий компонент эффективности правоохранительной деятельности, так как он напрямую обуславливает качественное выполнение возложенных на ведомство функций, особенно в условиях цифровизации преступности. Так, по данным Главного информационно-аналитического центра МВД России (далее – ГИАЦ МВД РФ) в 2021 году было зарегистрировано 517 722 преступления, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий или в сфере компьютерной информации, что на 1,4% больше, чем за аналогичный период<sup>1</sup>.

Таким образом, принципиальные изменения базисных характеристик современного общества, необходимость укрепления основ государственной службы, усложнение и возрастание объема задач выполняемых органами внутренних дел, изменение качественных характеристик преступности, которая приобрела характер угрозы национальной безопасности страны, обуславливают объективную необходимость изменения механизма формирования кадров органов внутренних дел, разработки новых способов отбора кандидатов на вакантные должности МВД России.

В контексте указанных факторов, прежде всего, обратим внимание на то обстоятельство, что с изменением в обществе места и роли органов внутренних дел возникла необходимость коренного пересмотра подходов к определению профессиональных требований к их сотрудникам. Изменить положение дел

---

<sup>1</sup> Состояние преступности в России за январь-декабрь 2021 г. // Основные статистические данные ГИАЦ МВД РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://мвд.рф/reports/item/28021552/> (дата обращения: 25.07.2022).

может только качественный пересмотр существующих форм отбора кандидатов на должности в системе МВД России и работы с кадрами.

Продолжается процесс оттока квалифицированных сотрудников и как следствие этому падает качественный состав кадров. Кроме того, значительное число сотрудников привлечено к ответственности за совершение уголовных преступлений. Население выражает недовольство бюрократизацией, коррумпированностью сотрудников органов внутренних дел.

Формирование кадрового состава органов, подразделений и учреждений МВД России осложняется тем, что персонал органов внутренних дел включает в себя группы служащих всех видов системы государственной службы, осуществляющих служебные и трудовые функции в органах внутренних дел на основе различных правовых актов Российской Федерации. Такая особенность в системе МВД России сложилась исторически и определяет специфические особенности формирования кадров для органов внутренних дел.

Отставание правового регулирования прохождения правоохранительной службы в органах внутренних дел от законодательства о государственной гражданской службе препятствует применению новых кадровых технологий и методов работы с личным составом. Это негативно отражается на результатах оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности, отрицательно сказывается на престиже службы в органах внутренних дел. Успешное решение всего комплекса вопросов по кадровым проблемам органов внутренних дел предполагает в первую очередь формирование современной правовой базы прохождения службы в органах внутренних дел, как особого вида государственной службы

Целью выпускной квалификационной работы является исследование направлений реализации кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе.

Для достижения цели исследования мы поставили перед собой следующие задачи:

□ проанализировать кадровую политику как важнейшую составляющую государственной службы;

□ изучить цели и задачи кадровой политики в органах внутренних дел и направления ее реализации;

□ выявить правовые и организационные основы кадровой политики в системе МВД России;

□ рассмотреть подбор кадров как основу формирования кадрового состава в органах внутренних дел;

□ охарактеризовать подготовку и обучение кадров в органах внутренних дел, как одно из направлений реализации кадровой политики в органах внутренних дел;

□ представить анализ обеспечения профессионального роста сотрудников

и работников органов внутренних дел, как основной задачи кадровой политики;

□ исследовать особенности совершенствования кадрового обеспечения органов внутренних дел на современном этапе развития: направления и механизмы реализации, ожидаемые результаты.

Объектом исследования являются правоотношения, возникающие в процессе кадрового обеспечения деятельности органов внутренних дел.

В качестве предмета исследования выступает современное состояние, динамика и основные тенденции развития кадровых аппаратов в структуре МВД России, организационно-правовые факторы, детерминирующие эффективность обеспечения кадрами органов внутренних дел, уровень развития нормативной правовой базы работы с кадрами в МВД России и состояние научных разработок в этой области.

Методологическая основа основной исследования. В работе применялась совокупность общенаучных и частнонаучных методов: описательный; метод логического осмысления, позволивший последовательно изложить материал; абстрагирование и обобщение, призванные систематизировать факты и дать их толкование; анализ и синтез, обеспечившие достоверность выводов; системный подход, необходимый для раскрытия взаимосвязей между явлениями; статистический метод.

Нормативную базу исследования составили – Конституция Российской Федерации<sup>1</sup>, Федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации по вопросам государственной службы, нормативно-правовые акты федеральных органов исполнительной власти по теме исследования, ведомственные нормативные правовые акты, регламентирующие прохождение службы в органах внутренних дел.

Теоретической основой работы послужили труды ученых: Антошиной Н.М., Заниной Т.М., Егоршина А.П., Кобозева А.А., Ноздрачева А.Ф., Янтбухина Р.М. и других.

Теоретическая значимость дипломной работы заключается в том, что сформулированные в ней положения и выводы позволяют развивать и совершенствовать вопросы кадровой политики в органах внутренних дел на современном этапе.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его материалы могут быть использованы в практической деятельности органов внутренних дел.

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.) // Российская газета. – 1993. – 25 дек. – № 237.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, поделенных на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

## ГЛАВА 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ: ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### §1. Кадровая политика как важнейшая составляющая государственной службы

Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

При этом особый интерес представляет кадровая политика в системе государственного управления, так как она является важнейшим социально-политическим институтом, основной целью которой выступает достижение общественно полезных целей для всего социума. В данном случае понятие кадровой политике, одной стороны, следует рассматривать в качестве системы официально признанных целей и приоритетов, принципов и задач деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране, а с другой – выражение стратегии государства по формированию и развитию профессиональных качеств и рационального использования кадрового потенциала страны. Помимо этого, под кадровой

политикой также понимаются основные направления работы с персоналом в определённой организации, формируемые в соответствии со стратегическими целями деятельности. В связи с этим представляется необходимость обращения к вопросу о точном определении данного явления, рассмотрим ключевые позиции.

Исходя из анализа литературы, определение понятия «кадровая политика» зависит от применения системного, институционального, деятельностного, стратегического либо интегрального подходов. Так, по мнению А.Я. Кибанова, кадровую политику следует рассматривать в качестве целостной стратегии работы с персоналом, включающей в себя определённые формы и методы, цели и задачи, реализация которых, в первую очередь, направлены на формирование пула высокоспециализированной команды профессионалов, эффективно выполняющего возложенные на них трудовые функции<sup>1</sup>.

Отличной от мнения А.Я. Кибанова выступает позиция, высказанная Б.Л. Ереминым и Т.Ю. Базаровым, «в соответствии с которой кадровая политика представляется в качестве базовых принципов, направленных на реализацию руководящих установок в рамках деятельности организаций на длительную перспективу. При этом её основной целью должно выступать обеспечение баланса между процессами сохранения и обновления количественного и качественного состояния кадров с учетом требований законодательства, рынка, потребностей самой компании»<sup>2</sup>.

Помимо этого, в некоторых источниках также подчёркивается мнение о том, что данная сфера деятельности направлена на сохранение и развитие кадров, являясь, тем самым, генеральным направлением деятельности по работе с персоналом, а также экономичным и организационным механизмом

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. – М.: Проспект, 2021. – С. 125.

<sup>2</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити. 2020. – С. 57.

по обеспечению эффективной административной деятельности в кадровой системе<sup>1</sup>.

Кадровый потенциал государственной службы – совокупный состав квалифицированных кадров, в первую очередь их профессиональных компетенций, призванный обеспечить решение политических, экономических, социокультурных задач развития общества и государства.

Качество кадрового обеспечения задач социально-экономического развития – важнейшая функция государства в регулировании процессов воспроизводства и обеспечения востребованности кадрового потенциала. Среди важнейших направлений государственной кадровой политики в системе социальных отношений следует выделить деятельность государства по созданию условий для развития и реализации человеком своих профессиональных возможностей и способностей. Это направление имеет свои правовые основания и закреплено в ряде статей и положений основного закона Российской Федерации. В то же время конституционные положения, декларирующие гарантии и права человека по свободному расположению и использованию своих способностей, равенства возможностей своих граждан, недопущение дискриминации, в том числе и при устройстве граждан на работу, и ряд других не всегда имеют действенные механизмы реализации.

Повышение профессионализма кадрового корпуса государственной службы стало первостепенной задачей в связи с переходом к комплексной цифровой трансформации экономики и социальной сферы. При этом рациональная организация работы государственного аппарата, эффективная система управления кадровым потенциалом государственных органов – это важные гарантии устойчивости и действенности модернизации Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Любшина Д.С. Кадровая политика организации: определение и ее виды // Вестник науки и образования. – 2020. – № 8 (20). – С. 56.

Многое в организации работы с кадрами государственного аппарата меняется в ходе административной реформы. Сегодня важно в полную меру раскрыть созидательный потенциал граждан, людей труда, создавать государство, подчиненное интересам общественного развития. Регулирование качества кадровых процессов, являясь разновидностью и результатом социальной деятельности, должно осуществляться с помощью тщательно отработанных нормативно-правовых, организационных и финансовоэкономических методов, адаптивных к динамично меняющимся социально-экономическим условиям.

Таким образом, кадровая политика представляет собой планомерную стратегию регулирования кадровых процессов, направленных на формирование высокопроизводительного и эффективного пула работников с целью повышения конкурентоспособности организации на рынке труда либо оперативного удовлетворения потребностей социума в определённой сфере жизнедеятельности общества.

На сегодняшний день кадровая политика предназначена для привлечения и эффективного использования трудового ресурса, а также создании необходимых условий для успешной реализации возложенных на специалистов функциональных прав и обязанностей, необходимых для достижения общественно значимых целей. Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

Формирование кадровой политики возложено на высшие органы государственной власти, которые определяют дорожную карту развития кадрового потенциала в стране. Так, в соответствии с ч.3 ст. 80 Конституции РФ, Президент Российской Федерации определяет основные направления внутренней и внешней политики государства, в том числе и кадровой.

Кадровая политика формируется в несколько этапов. Одним из этапов выработки государственной кадровой политики выступает определение её теоретической концепции, то есть системы научных знаний и идей, раскрывающих основные научно обоснованные подходы к разрешению кадровых проблем, а также определяются основные приоритетные направления формирования и развития кадрового потенциала в сфере государственного управления. Под концепцией государственной кадровой политики следует понимать научно обоснованную доктрину и стратегию государства по развитию кадрового потенциала страны, признанная высшими должностными лицами государства и оформленная в виде нормативного правового акта.

Таким образом, деятельность органов власти по выявлению существующих проблем в кадровой политике играет ключевую роль в формировании эффективной системы государственного управления, так как она позволяет выявить наиболее слабые стороны кадровой деятельности и предлагает способы решения указанных проблем.

Под кадровой деятельностью в данном случае понимается совокупность идей, способов и инструментов влияния на поведение сотрудников с целью достижения основных задач соответствующих подразделений в силу специфики их устройства. При этом назначением кадровой деятельности является поиск, формирование, и продвижение кадрового потенциала подразделения, подготовка высококомпетентных и конкурентоспособных сотрудников. Прямой зависимостью обеспеченности субъектов трудовой функцией является не просто возможность удовлетворения привычных

потребностей населения и реализация собственного трудового потенциала, но и, в целом, состояние уровня социальноэкономического развития государства.

Кадровая политика определенной организации или непосредственно государства нацелена на создание оптимального состояния, при котором на всех этапах деятельности, от зарождения до развития и совершенствования, уровень управления будет достигать максимальной эффективности. Кроме того, в комплекс целей кадровой политики входят:

- 1) Создание атмосферы, способствующей проявлению всех навыков и умений сотрудников;
- 2) Обеспечение укомплектованности системы управления;
- 3) Выработка системы критериев, позволяющих проводить отбор по профессиональным и личностным факторам.

Как любой сложный институт, кадровая политика имеет под собой этапы формирования.

Первый этап – нормирование. На данном этапе полная активность концентрируется на сотрудниках, на раскрытии их потенциала, определении точек роста и мотивации на дальнейший процесс работы, выработка желаемого образа сотрудника. Осуществляется согласование принципов и целей работы с сотрудниками, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.

Второй этап – программирование. Разработка стратегий и направлений достижения целей кадровой работы. Выработка инструментов и методов, позволяющих системно применять их в решении текущих кадровых задач. На данном этапе формирования важно поддерживать соответствующий уровень развития кадрового потенциала, внедряя актуальные программы и проекты.

Третий этап – мониторинг персонала. Тщательная диагностика, оценка состояния действующих кадров, а также разработка моделей прогнозирования изменчивости кадровой структуры с учетом объективных факторов реальности.

Таблица 1. Классификация кадровой политики

Критерий классификации	ФИО	Типы кадровой политики
По взаимосвязи со стратегией организации	А. Кибанов, М. Ушакова	1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. 2. Стратегия управления персоналом не зависит от стратегии компании. 3. Стратегия организации сопоставляется с кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие кадровой политике
По влиянию руководства компании на кадровую ситуацию	Н.И. Шагалова	1. Пассивная (кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий; отсутствуют прогноз потребностей в персонале, его оценка, диагностика кадровых ситуаций). 2. Реактивная (осуществление контроля со стороны руководства и коррекция в условиях кризиса проблем и споров; присутствует диагностика кадровых ситуаций). 3. Превентивная (обоснованные прогнозы кадровых ситуаций при дефиците средств для влияния на них; имеются диагностические и прогнозные механизмы управления кадровыми ситуациями на среднесрочную перспективу). 4. Активная (обоснованные прогнозы развития кадровых ситуаций, средств и методов влияния на персонал с учетом изменений внешней и внутренней среды). Выделяют рациональную и авантюристскую политики, отличные по наличию/отсутствию обоснованного прогноза
По ориентации на персонал	А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова	1. Открытая (ориентация подбора персонала на внешний рынок). 2. Закрытая (замещение вакансий из числа своих сотрудников, разработка долгосрочных кадровых целей компаний, формирование корпоративной культуры)
По своему характеру	Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	1. Общий характер (кадры предприятия в целом) 2. Частный характер (отдельные подразделения, группы и категории персонала)

Рассматривая этапы формирования кадровой политики, следует затронуть ядро руководящих начал управленческой деятельности – процесс управления трудовыми ресурсами, который включает в себя два направления. Первое – планирование человеческих ресурсов, второе – разработка хорошо обоснованного плана удовлетворения будущих потребностей в кадрах службы. Которая, в свою очередь, осуществляется в четыре этапа:

- 1) Оценка наличных ресурсов (комплект-некомплект);
- 2) Оценка потребностей (в перспективе или по штату);
- 3) Определение источников;
- 4) Разработка программы мер по удовлетворению кадровых потребностей организации.

Одним из важных этапов формирования кадрового ядра является подбор кандидатов на соответствующие должности и создание кадрового резерва для замещения высвобождающихся должностей в соответствии со штатным расписанием. Традиционно выделяют внешний и внутренний отбор. Внешний отбор выражается в публикациях в газетах о замещении вакансий, обращении к агентствам по трудоустройству, к учебным заведениям. Внутренний отбор

выражается в продвижении по службе работников. Это связано с тем, что основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

Рассматривая процесс формирования кадрового ядра в качестве специфической деятельности, следует выделить её динамические и статистические компоненты. Статическая составляющая включает в себя концепцию основ реализации кадровой политики, планирование и функционирование процесса администрирования кадровым персоналом, а динамические – её реализацию в условиях объективной реальности<sup>1</sup>.

Таблица 2. Задачи кадровых служб на разных этапах развития организации

Этап развития и стратегические задачи	Задачи кадровой службы
Зарождение, этап становления организации	Становление кадрового делопроизводства; подбор и оплата труда персонала
Развитие организации, расширение рынков	Совершенствование кадрового делопроизводства; адаптация, обучение персонала, становление корпоративной культуры
Расцвет организации, удержание лидирующих позиций	Совершенствование кадрового делопроизводства, системы мотивации, обучения, развития персонала, укрепление корпоративной культуры
Закат, ликвидация, реорганизация	Высвобождение персонала, аутплейсмент, свертывание кадрового делопроизводства

Следует отметить, что кадровая политика требует постоянного изменения в связи с условиями внутренней (изменения в организации) и

<sup>1</sup> Стародымова А.В. Взаимосвязь кадровой стратегии и кадровой политики организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2020. – № 8. – С. 288.

внешней (изменения в социуме) среды. Так, по мнению Т.Ю. Базарова, к данным условиям следует отнести количественные и качественные характеристики персонала, финансовые возможности организации, требование законодательства, специфика и направления деятельности организации, социально-экономическая ситуация в обществе и др.<sup>1</sup>

Так, например, в связи с изменениями во внешней среде, появлению новых тенденций в обществе, в 2011 году Президентом РФ было принято решение о реформировании Министерства внутренних дел Российской Федерации, что, в первую очередь, было обусловлено проблемой низкой эффективности деятельности ОВД. Решение данной проблемы заключалось в качественном изменении кадровой политики ведомства путём увеличения профессионализма сотрудников ОВД, за счёт утверждения новых требований для лиц, занимающих должность в подразделениях полиции, к которым, например, относится наличие высшего юридического образования.

Таким образом, на кадровую политику оказывают существенное влияние ряд внешних и внутриорганизационных факторов, напрямую диалектически детерминирующих функционирование той либо иной организации, либо органа государственной власти. Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно

---

<sup>1</sup> Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2020. – С. 56.

сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

## §2. Цели и задачи кадровой политики в органах внутренних дел и направления ее реализации

Кадровая политика органов внутренних дел является неотъемлемой составной частью государственной кадровой политики, реализуемой в федеральном органе исполнительной власти в сфере внутренних дел через работу с личным составом. Кадровая политика Министерства внутренних дел Российской Федерации представляет собой особую комплексную систему специализированных принципов, нормативных положений и методов, которые направлены на регулирование профессиональной деятельности системы руководства, всей организации в целом и подразделений органов внутренних дел в частности.

Кадровая политика органов внутренних дел реализуется в целях:

- организации эффективного профессионального кадрового обеспечения, сохранения, совершенствования и рационального использования имеющегося кадрового резерва;
- совершенствование качественных характеристик профессиональной деятельности сотрудников ОВД, что является основным направлением улучшения результатов деятельности;
- создание условий для проведения воспитательной работы с кадрами, что позволяет прививать нравственные и моральные ценности, укреплять гражданскую позицию сотрудников, как представителей закона и защитников здоровья, жизни и интересов социума;
- использование исторического опыта становления профессиональной деятельности ОВД позволяет приобщать сотрудников к корпоративной профессиональной культуре, к вековым традициям,

транслировать поколениям достижения, что также эффективно влияет на совершенствование и повышение качества профессиональной служебной деятельности;

- повышение социального положения сотрудников, при учете социальных и психологических потребностей сотрудников;

- создание эффективной контрольной системы, позволяющей осуществлять профилактические и предупредительные мероприятия по предотвращению возникновения коррупционных и иных правонарушительных схем;

- осуществление работы с кадровым резервом, что позволяет своевременно осуществлять замещение вакантных должностей в системе ОВД, способствует профессиональному росту руководителей и сотрудников, повышает эффективность деятельности в целом.

Деятельность кадровой политики в данной сфере направлена, главным образом, на обеспечение возможности постоянного обучения для более качественного исполнения своих обязанностей и подготовки резерва кадров для дальнейшего выдвижения. Вместе с тем, правильно выстроенная система подготовки резерва управленческих кадров позволяет:

- определить сотрудников с высоким потенциалом к развитию;

- постепенно готовить их к занятию вакантных должностей, повышая уровень их компетентности. В итоге осуществляется планомерное замещение должностей, ликвидируется сложная проблема «смены поколений», преемственности управления. В данном случае, подготовка резерва кадров рассматривается как целевая комплексная программа (проект) государственного органа. В последнее время большое значение на общегосударственном уровне придается вопросам обеспечения всех сфер деятельности квалифицированными управленческими кадрами, способными

своим профессионализмом и активностью содействовать выполнению намеченных планов по экономическому и социальному развитию страны<sup>1</sup>.

Итак, рассматривая основные целевые направления современной кадровой политики ОВД можно отметить, что наиболее важным является развитие профессионального потенциала сотрудников, создание эффективной структуры, которая позволяет обеспечить Министерство кадрами, способными на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения уровня защищенности институтов общества и государства<sup>2</sup>.

Кадровая политика, особенно в сфере органов внутренних дел, где кадровые вопросы должны решаться на основе закона, научно разработанных методик, технологий, исключающих произвол, субъективизм, протекционизм, должна быть и наукой, и искусством. Сейчас особенно важно обеспечить целостный, системный подход к выработке и реализации кадровой политики на основе учета ее различных аспектов: экономического, организационноуправленческого, политического, социально-психологического. И решаться эти вопросы должны комплексно, с учетом многих факторов социальноэкономического, политического, духовно-нравственного развития общества. Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена

---

<sup>1</sup> Танаева З.Р. Кадровая политика и управление персоналом в органах внутренних дел: учебное пособие. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – С. 12.

<sup>2</sup> Маркина Э.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел // Образование и право. – 2019. – № 2. – С. 212.

эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

Изложенное позволяет утверждать, что необходимо более глубокое и комплексное изучение проблем кадроведения, занимающегося выявлением закономерностей формирования, развития и деятельности кадрового корпуса России, изучением принципов, технологий, механизмов работы с кадрами.

К задачам кадровой политики относятся:

1. Создание комплекса программ, направленных на профессиональное развитие кадров системы МВД РФ, основанных на современной Концепции кадровой политики ОВД. В связи с резким изменением ситуации на рынке труда, обесцениванием большей части человеческого капитала страны и, как следствие, ухудшением кадрового потенциала России кадровые программы (программноцелевые методы реализации государственной кадровой политики) представляют актуальность. Эти методы используются при решении кадровых вопросов как на федеральном уровне (государственные кадровые программы, федеральные программы), на уровне субъектов Российской Федерации (программы субъектов Федерации), так и в хозяйствующих субъектах различных форм собственности, общественных организаций и объединений граждан.

2. Создание соответствующего органа, ответственного за разработку и реализацию кадровой политики при руководителе федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел.

3. Уточнение положений о структурных подразделениях системы МВД России по вопросам кадрового обеспечения, которые должны осуществлять планирование потребности в кадрах, привлечение, отбор, оценку и расстановку кадров, обеспечивать соответствие системы профессиональной подготовки потребностям органов внутренних дел.

4. Осуществление комплекса мероприятий по совершенствованию нормативно-правового обеспечения кадровой политики МВД России в современных условиях <sup>1</sup>.

5. Осуществление мероприятий по повышению эффективности комплектования и использования кадрового потенциала МВД России в современных условиях:

– оптимизация методов и средств кадрового обеспечения органов государственной власти, в первую очередь, за счет разработки новых технологий работы с персоналом, активного взаимодействия с внешней социальной средой государственной гражданской службы, повышения ее социального авторитета и престижа в обществе и т.п. Все это дает основание определить кадровое обеспечение системы МВД России как систему целенаправленной деятельности в рамках осуществления государственной кадровой политики в области решения задач эффективного функционирования органов государственной власти и управления;

– повышение эффективности системы профессионального психологического отбора граждан на службу в органы внутренних дел;

– разработка и внедрение автоматизированной системы предварительной самооценки качеств и самотестирования кандидатов на службу в органы внутренних дел, а также первичного обращения с использованием интернеттехнологий;

– формирование федерального банка данных о действующих сотрудниках; лицах, ранее проходивших службу, в т.ч. уволенных по отрицательным мотивам; лицах, не прошедших испытательный срок; лицах, ранее поступавших на службу в органы внутренних, но которым было отказано

---

<sup>1</sup> Железкин Н.В. Содержание и концептуальные основы кадрового менеджмента в органах внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2018. – № 3 (79). – С. 160.

в поступлении на службу по причинам, препятствующим поступлению на службу;

– формирование такой системы отбора и предварительного изучения кандидатов на службу в органы внутренних дел, при которой кандидаты изучаются в ходе планомерного накопления и систематизации сведений о состоянии их здоровья и физическом развитии, психологических и морально-деловых качествах, образовании, профессиональной подготовке, семейном положении путём: анализа документов, содержащих сведения о гражданине, представленных им и полученных от организаций, где работает (учится) гражданин, от медицинских учреждений и учреждений федеральной медикосоциальной экспертизы, органов внутренних дел, органов дознания, органов предварительного следствия и федеральных судов, органов записи актов гражданского состояния, от организаций, осуществляющих эксплуатацию жилых помещений, и образовательных учреждений, в которых проводится подготовка граждан; индивидуальных бесед с гражданином, его родителями (другими законными представителями), представителями администрации организации (преподавателями образовательного учреждения), в которой он работает (учится); социально-психологического изучения, психологического и психофизиологического обследования.

– разработать квалификационные требования к должностям на основе профессиограмм, анализа и нормирования служебной деятельности личного состава, определения чётких границ служебной компетенции, полномочий и требований к уровню профессионального образования, стажу службы в органах внутренних дел или опыту работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, состоянию здоровья, необходимым для выполнения обязанностей по замещаемой должности;

Таким образом, основными целями и задачами функционирования кадровой политики в системе МВД РФ являются: совершенствование качественных характеристик профессиональной деятельности сотрудников

ОВД, что является основным направлением улучшения результатов деятельности; создание условий для проведения воспитательной работы с кадрами, что позволяет прививать нравственные и моральные ценности, укреплять гражданскую позицию сотрудников, как представителей закона и защитников здоровья, жизни и интересов социума; использование исторического опыта становления профессиональной деятельности ОВД позволяет приобщать сотрудников к корпоративной профессиональной культуре, к вековым традициям, транслировать поколениям достижения, что также эффективно влияет на совершенствование и повышение качества профессиональной служебной деятельности; повышение социального положения сотрудников, при учете социальных и психологических потребностей сотрудников; создание эффективной контрольной системы, позволяющей осуществлять профилактические и предупредительные мероприятия по предотвращению возникновения коррупционных и иных правонарушительных схем; осуществление работы с кадровым резервом, что позволяет своевременно осуществлять замещение вакантных должностей в системе ОВД, способствует профессиональному росту руководителей и сотрудников, повышает эффективность деятельности в целом

Все эти составляющие кадровой политики наряду с иными необходимыми условиями, по сути, и составляют ту систему координат, в рамках которой и должна строиться и функционировать кадровая работа в органах внутренних дел.

### §3. Правовые и организационные основы кадровой политики в системе МВД России

На органы внутренних дел России возложены задачи по обеспечению безопасности личности, общества и государства, имущества и иных ценностей от противоправных посягательств, направленных на причинение вреда

нормальному функционированию общественных отношений. В связи со сложностью и специфичностью изложенных задач, в современных реалиях на сотрудников ОВД возлагаются высокие требования к качеству выполнения оперативно-служебных задач. В связи с этим появляется необходимость в качественном обеспечении деятельности сотрудников ОВД, которая, в первую очередь, должна выражаться в особом кадровом, финансовом, материальном и правовом обеспечении деятельности органов внутренних дел.

Особенность правового регулирования деятельности органов внутренних дел выражается в достаточно объемном круге нормативных правовых актов, определяющих специфику и полномочия сотрудников ОВД в качестве должностных лиц, носящих как общий, так и специальный характер. К первой категории относятся нормативные правовые акты, регулирующие деятельность всех государственно-гражданских служащих, а к второй – акты, касающиеся только тех, кто проходит службу в органах внутренних дел.

К общим нормативным правовым актам относятся Конституция Российской Федерации, федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, а также иные акты органов государственной власти.

К специальным законодательным нормативным правовым актам следует относить: Федеральный закон от 7 февраля 2011 года №3-ФЗ «О полиции»<sup>1</sup>, Федеральный закон от 30 ноября 2011 года №342 «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»<sup>2</sup>, Федеральный закон от 19 июля 2011 года №247-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам органов

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 07.02.2011 г. № 3-ФЗ (ред. от 21.12.2021 г.) «О полиции» // Собрание законодательства РФ. – 14.02.2011. – № 7. – Ст. 900.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 30.11.2011 г. № 342-ФЗ (ред. от 30.04.2021 г.) «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 05.12.2011. – № 49 (ч. 1). – Ст. 7020.

внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»<sup>1</sup>. Принятие указанных нормативных правовых актов и реформирование системы органов внутренних дел позволило увеличить количество желающих поступить на службу.

Помимо изложенного, правоохранительная деятельность органов внутренних дел также регулируется большим количеством подзаконных нормативных правовых актов, к которым относятся указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, приказы МВД России. Спецификой данных источников правового регулирования является то, что они были разработаны и приняты в процессе реформирования системы органов внутренних дел России, модернизирована с учётом изменившихся реалий.

Кадровая политика – это искусство. Искусство, а также системная, тщательная, подчас кропотливая работа с людьми и ради людей, работа, которая должна учитывать множество самых разнообразных нюансов, связанных с прохождением государственной службы и организацией четкого функционирования государственного аппарата. Все это связано с тем, что основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. Если рассматривать каждую единицу данной системы, то можно отметить, что она должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в системе МВД России должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 19.07.2011 г. № 247-ФЗ(ред. от 30.12.2021 г.) «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 25.07.2011. – № 30 (ч. 1). – Ст. 4595.

политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

Именно из этого следует исходить и применительно к проблеме реализации кадровой политики в системе МВД России. Как отмечал Р.В. Нагорных, «...синтез терминов «кадры» и «политика», объединяемых в понятие «кадровая политика», связан с реализацией деятельности политической власти по формированию кадрового потенциала и рациональному его использованию в государстве»<sup>1</sup>.

Неслучайно, что практически все структурные преобразования, которые проводились в МВД на протяжении всей его истории, также в той или иной степени касались кадровых вопросов. Реформы последних лет это направление также не обошли своим вниманием.

Последняя реформа системы МВД России вскрыла целый ряд правовых и организационных проблем по самому широкому спектру вопросов деятельности органов внутренних дел. В процессе ее проведения были приняты принципиальные решения, заложившие добротный правовой фундамент деятельности органов внутренних дел на многие годы вперед.

В частности, в ходе кардинальных преобразований в системе МВД России были приняты Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. «О полиции»<sup>2</sup>, Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», Федеральный закон от 19 июля 2011 г. «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты

---

<sup>1</sup> Нагорных Р.В. Правовые и организационные основы кадрового обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук. – М., 2002. – С. 16.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 07.02.2011 г. № 3-ФЗ (ред. от 21.12.2021 г.) «О полиции» // Собрание законодательства РФ. – 14.02.2011. – № 7. – Ст. 900.

Российской Федерации». На основании и в развитие перечисленных законодательных актов весьма активно развивается ведомственная нормативная правовая база, которая и определяет содержательную часть кадровой политики в системе МВД России.

Кадровая политика, осуществляемая в МВД России, направлена на создание эффективного потенциала, который представляет собой совокупный состав квалифицированных кадров, в первую очередь их профессиональных компетенций, призванный обеспечить решение политических, экономических, социокультурных задач развития общества и государства.

Важнейшей функцией в регулировании процессов воспроизводства и обеспечения востребованности кадрового потенциала в системе МВД России является качество кадрового обеспечения. Среди важнейших направлений государственной кадровой политики в системе социальных отношений следует выделить деятельность государства по созданию условий для развития и реализации человеком своих профессиональных возможностей и способностей. Это направление имеет свои правовые основания и закреплено в ряде статей и положений основного закона Российской Федерации. В то же время конституционные положения, декларирующие гарантии и права человека по свободному расположению и использованию своих способностей, равенства возможностей своих граждан, недопущение дискриминации, в том числе и при устройстве граждан на работу, и ряд других не всегда имеют действенные механизмы реализации. Повышение профессионализма кадрового корпуса государственной службы стало первостепенной задачей в связи с переходом к комплексной цифровой трансформации экономики и социальной сферы. При этом рациональная организация работы государственного аппарата, эффективная система управления кадровым потенциалом государственных органов – это важные гарантии устойчивости и действенности модернизации Российской Федерации.

В настоящее время в ходе административной реформы происходят изменения в организации работы с кадрами государственного аппарата. Приоритетным является эффективное раскрытие созидательного потенциала граждан, людей труда, создавать государство, подчиненное интересам общественного развития. Регулирование качества кадровых процессов, являясь разновидностью и результатом социальной деятельности, должно осуществляться с помощью тщательно отработанных нормативно-правовых, организационных и финансово-экономических методов, адаптивных к динамично меняющимся социально-экономическим условиям. В этой связи Ю.А. Розенбаум в свое время отмечал, что кадры - это «категория лиц, которые занимают должности в органах управления, в связи с чем они участвуют, согласно их правовому статусу, в процессе управления, направленном на реализацию управленческих функций, обусловленных компетенцией данного органа»<sup>1</sup>.

Х.Х. Лойт, напротив, определял кадры как «постоянный (штатный) состав работников, то есть трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными учреждениями, предприятиями с различными организационно-правовыми формами собственности, имеющих определенную профессиональную подготовку и обладающих специальными познаниями, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности»<sup>2</sup>.

Как с первым, так и со вторым определением вполне можно согласиться, в принципиальных положениях они весьма похожи. «Кадры – это категория людей, имеющих специальный правовой статус: работники, служащие, сотрудники, которые имеют определенную правовую связь со своим

---

<sup>1</sup> Розенбаум Ю.А. Подготовка управленческих кадров: организационно-правовые вопросы. – М.: Наука, 1982. – С. 17.

<sup>2</sup> Лойт Х.Х. Государственная кадровая политика в России и ее реализация в органах внутренних дел (исторический и организационно-правовой аспект): дис. ... д-ра юрид. наук. – М., 1998. – С. 102.

работодателем в форме трудового договора, служебного контракта и выполняющие согласно ему определенную трудовую или служебную функцию. Также представляется правильной характеристика кадров как людей, имеющих необходимую профессиональную подготовку. Для кадров органов внутренних дел это весьма существенная характеристика, поскольку замещение всех без исключения должностей в системе МВД России требует определенного образования и профессиональной подготовки. Исходя из этого кадры МВД России – это постоянный состав сотрудников, федеральных государственных гражданских служащих и работников, состоящих на службе либо в трудовых отношениях с органами, организациями и подразделениями системы МВД России»<sup>1</sup>.

А.Ф. Ноздрачев «под кадровой политикой на государственной службе понимает общий курс и последовательность действий государства по формированию требований к государственным служащим, по их отбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах государственных служащих»<sup>2</sup>.

Такая трактовка кадровой политики представляется вполне удачной, поскольку кадровая политика должна учитывать определенные перспективы государственного строительства и своевременно обеспечивать его качественными управленческими кадрами, причем самого различного характера. Также отметим, что «для повышения эффективности кадровой политики вообще и реализуемой в сфере внутренних дел, в частности, вполне целесообразно учитывать гендерную составляющую, а также возрастной характер кадров. Относительно последнего компонента необходимо сказать,

---

<sup>1</sup> Антошина Н.М. Кадровая политика на государственной службе. – Саратов, 2016. – С. 280.

<sup>2</sup> Ноздрачев А.Ф. Государственная служба: учебник для подготовки государственных служащих. – М.: Статут, 1999. – С. 296. <sup>2</sup> Стариков Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учебное пособие. – М.:

Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – С. 115.

что всегда целесообразно в работе с кадрами разумное сочетание государственных служащих различных возрастных групп. Это дает возможность молодым, в нашем случае – сотрудникам органов внутренних дел (полиции), набираться необходимого профессионального опыта, а сотрудникам старшего возраста – готовить себе добротную смену, а также оказывать положительное, а в некоторых случаях и воспитательное воздействие на сотрудников, только что пришедших на службу в органы и организации системы МВД России»<sup>2</sup>.

Следует согласиться с Т.В. Щукиной, которая определяет, что кадровая политика «...явление сложное, многогранное и имеющее множество целей и задач. Отметим, что государство не может существовать без кадровой политики. В этой связи верен тезис о том, что... государство не может функционировать без разумного использования интеллектуальных, физических и духовных ресурсов населения, а население не может обеспечивать собственную самоорганизацию без эффективного государственного воздействия»<sup>1</sup>.

Как уже отмечалось, «понятие кадровой политики не ново, по данному вопросу существуют различные точки зрения, исходя из этого представим краткий анализ некоторых точек зрения по рассматриваемой дефиниции. Зарубежные авторы, в частности, такие, как Р. Гербер и Г. Юнг, определяют кадровую политику как основополагающую линию в деле подготовки кадров, основанную на объективной необходимости»<sup>2</sup>.

В свою очередь, А.П. Егоршин считает, что кадровая политика – это «...мероприятия по работе с персоналом на длительную перспективу, она

---

<sup>1</sup> Щукина Т.В. Кадровая политика в системе гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. – Воронеж, 2011. – С. 22.

<sup>2</sup> Гербер Р., Юнг Г. Кадры в системе социалистического управления. – М.: Прогресс, 1970. – С. 11.

формируется государством и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения людей»<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что в приведенном определении кадровой политики акцент сделан на том, что она формируется государством, находится под воздействием различных регуляторов, основным из которых являются правовые нормы. А точнее, нормы административного права. Действительно, если мы говорим о государственной кадровой политике, то она регламентируется именно нормами административного права. В частной сфере вопросы кадровой политики регулируются трудовым законодательством.

Однако, несмотря на то что основы кадровой политики определяются правовыми нормами, тем не менее в ее реализации также задействованы и сугубо управленческие технологии. Без этих технологий представить себе работу с кадрами в сфере внутренних дел практически невозможно. Отметим, что в механизме работы с кадрами органов внутренних дел (полиции) используется совокупность правовых и организационных (управленческих) средств.

Еще один аспект, который нельзя забывать в вопросах работы с кадрами государственного управления, это сугубо политический аспект. Политика так или иначе воздействует на жизнедеятельность людей, не обходит она и работу с кадрами.

Поэтому неслучайно сочетание терминов «кадры» и «политика», объединяемых в понятие «кадровая политика». Как писал в свое время уже цитируемый ранее Ю.А. Розенбаум, связано это как раз с «реализацией деятельности политической власти по формированию кадрового потенциала и рациональному его использованию в государстве. Понятие «государственная кадровая политика» имеет ряд знаковых употребительных значений, в частности, таких, как: «главная линия в деле подготовки кадров, основанная на

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – С. 31.

объективной необходимости», «генеральное направление в кадровой работе», «основные направления работы с кадрами, система работы с кадрами»<sup>12</sup>.

Н.М. Антошина, в свою очередь, также отмечает, что «...реализация кадровой политики на государственной службе связана с решением важнейших задач по подбору и расстановке кадров, их обучению, профессиональному росту, организации планомерной работы с государственными служащими на разных стадиях прохождения государственной службы»<sup>3</sup>.

Кадровая политика МВД России является неотъемлемой составной частью государственной кадровой политики, реализуемой в том или ином органе исполнительной власти через работу с личным составом. Кадровая политика Министерства внутренних дел Российской Федерации представляет собой комплекс идей, принципов и норм, регулирующих деятельность руководителей органов, организаций и подразделений МВД России по формированию кадрового состава, управлению сотрудниками, федеральными государственными гражданскими служащими, работниками органов внутренних дел.

Кадровая политика в системе МВД России осуществляется на императивных предписаниях, определяющих направления ее реализации в сфере внутренних дел. Такими императивами должны выступать принципы правового регулирования кадровой работы в системе МВД России.

В научной литературе на данную проблему ранее обращалось некоторое внимание, в этой связи было бы уместно рассмотреть одну из точек зрения. Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему

---

<sup>1</sup> Розенбаум Ю.А. Кадровая политика: понятие, содержание, принципы // Конституция СССР и правовые проблемы совершенствования руководства народным хозяйством. – М., 1979. – С.

<sup>2</sup> .

<sup>3</sup> Антошина Н.М. Кадровая политика на государственной службе. – Саратов, 2016. – С. 280.

взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Так, Л.М. Колодкин «к принципам работы с кадрами органов внутренних дел относил: подбор, расстановку и продвижение кадров по моральным и профессиональным качествам; коллегиальность и единоначалие, обновление и сменяемость кадров, сочетание общественных интересов, интересов коллектива и личности; соблюдение законности, контроль и проверку исполнения»<sup>1</sup>.

При МВД России функционирует общественный совет, на котором обсуждаются самые разнообразные вопросы деятельности МВД России, в т.ч. и актуальные проблемы кадровой политики<sup>2</sup>.

Это дает общественному совету в определенных случаях возможность влиять на кадровые решения, принимаемые в системе МВД России. Подчеркнем, что в ходе реализации кадровой политики в системе МВД России учитывается и принцип гуманизма, этот принцип должен быть, как предполагается, основополагающим для деятельности органов внутренних дел (полиции).

Также МВД России на своем официальном сайте и периодических печатных изданиях публикует актуальную информацию, касающуюся основных направлений деятельности органов внутренних дел, в этих изданиях помещается информация, касающаяся кадровой политики. Необходимо

---

<sup>1</sup> Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел: Учебное пособие. – М.: Акад. МАВД СССР, 1990. – С. 19.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 28.07.2011 г. № 1027(ред. от 17.09.2020 г.) «Об утверждении Положения об Общественном совете при Министерстве внутренних дел Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 01.08.2011. – № 31. – Ст. 4712; Приказ МВД России от 17.10.2013 г. № 850(ред. от 23.11.2021 г.) «Об утверждении Регламента Министерства внутренних дел Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.11.2013 г. № 30359) // Российская газета. – № 262. – 21.11.2013.

отметить, что кадровые подразделения МВД России всех уровней стремятся привлечь на службу наиболее подготовленных и способных людей, сформировать кадровый состав таким образом, чтобы он был устойчив от негативного воздействия

криминальной и антисоциальной среды.

Нужно подчеркнуть, что кадровая политика в системе МВД России должна быть направлена на удовлетворение потребностей МВД России в человеческих ресурсах и, соответственно, на обеспечение профессиональными кадрами оперативно-розыскной, административной, а также процессуальной деятельности органов внутренних дел (полиции).

Кадровая политика в системе государственной службы призвана отражать интересы личности, общества и государства, создавать добротные условия для

реализации государственным служащим его профессиональных амбиций.

В этой связи Ю.Н. Стариков неслучайно отмечает, что «...государственная кадровая политика призвана обеспечить гармоничное сочетание интересов личности и государства, создать условия для полного раскрытия творческого потенциала индивидуальности, направлять способности человека на реализацию задач укрепления и развития государства. Главная цель этой политики – достижение сбалансированного функционирования государства»<sup>1</sup>.

Для того чтобы кадровая политика, осуществляемая в нашей стране, «замкнулась» и вовлекла в свой круг как можно больше способных и подготовленных людей, представляется вполне возможным вовлечение в этот процесс и наиболее эффективных представителей бизнеса, которые, добившись результата в сфере предпринимательства, смогли бы реализовать

---

<sup>1</sup> Стариков Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учебное пособие. – М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – С. 119.

свои знания и опыт на государственной службе, в т.ч. осуществляемой в системе МВД России.

Кстати, это также может способствовать и снижению уровня коррупции в системе государственной службы – государственная служба получит обеспеченных и финансово независимых людей.

Для подготовки кадров в системе МВД России используются самые современные образовательные и информационные технологии. В системе МВД созданы и успешно функционируют образовательные организации высшего и дополнительного профессионального образования, сформирована система различных учебных центров и др. Все это самым положительным образом сказывается на уровне законности и дисциплины среди личного состава органов и организаций системы МВД России.

Отметим, что система управления МВД России имеет определенные особенности, заключающиеся, например, в централизации управления. Это отражается и на процессе управления кадровой политикой, в этой связи вполне объективен принцип сочетания единоначалия и коллегиальности при принятии кадровых решений на всех уровнях управления.

Следует иметь в виду, что кадры МВД России – «это не застывшая категория, люди в силу объективных причин утрачивают свою профессиональную пригодность, находят себя в иных сферах государственного управления, хозяйственной деятельности и т.п. Поэтому кадровая политика

должна основываться на сочетании преемственности. Старшие и, соответственно, более опытные поколения сотрудников должны передавать свой положительный опыт молодым сотрудникам, делиться с ними навыками и профессиональным мастерством. В МВД России поддерживаются династии, и это, на наш взгляд, совершенно правильно, т.к. помогает укрепить основы кадровой политики в органах МВД России, а также сформировать коллектив

единомышленников»<sup>1</sup>.

В настоящее время, как никогда, следует добиваться, чтобы «кадровая политика, реализуемая в различных органах государственной власти и управления Российской Федерации, была направлена на принятие правовых и организационных мер, максимально полно раскрывающих профессиональный и творческий потенциал сотрудников. Для этого необходимо использовать средства по рациональной организации управленческого труда, внедрение в процесс управления информационных технологий, а также реализацию различного рода служебных процедур, направленных на комплектование кадров органов государственной власти и управления, в соответствии с необходимым уровнем их квалификации, опытом и профессиональной подготовкой»<sup>2</sup>.

Именно на решение этих, в числе ряда других, проблем должна быть направлена государственная кадровая политика. Сегодня обращает на себя внимание такой факт, что о кадровой политике говорят самые различные должностные лица.

Тем не менее реальных действий и решений в деле ее реализации принимается не так уж и много. Можно видеть, что в различных органах государственной власти приняты или существуют проекты кадровой политики.

Однако имеющиеся документы между собой не связаны ни логически, ни организационно, следовательно, практический толк в этих документах для реализации государственной кадровой политики невелик. Данное

---

<sup>1</sup> Костенко Ю.Я., Галанин О.А. Работа с кадровыми резервами подразделений и территориальных органов МВД России и основные направления ее совершенствования // Вестник МВД России. – 2021. – № 5. – С. 75.

<sup>2</sup> Фотина Л.В. и др. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / под общ. ред. Л.В. Фотиной. – М.: Юрайт, 2022. – С. 4.

обстоятельство делает кадровую политику в ряде случаев нестабильной, непредсказуемой.

Профессиональный чиновник – это прекрасно, однако руководитель должен быть специалистом и в той сфере, в которой он управляет. Это позволит руководителю иметь авторитет в профессиональной среде, а также поможет исключить необдуманные и непрофессиональные решения, которые могут навредить соответствующей системе.

Именно такой подход, на наш взгляд, наиболее оптимален в деле реализации кадровой политики вообще и осуществляемой в системе МВД России в частности.

Подводя итог рассмотрению перечисленных выше проблем, необходимо подчеркнуть, что основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей.

Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

Проблемы кадровой политики имеют весьма принципиальное значение для эффективной деятельности МВД России, для решения тех задач, которые перед МВД сегодня поставлены, поэтому они должны постоянно находиться в центре внимания как руководителей различного уровня Министерства, так и институтов гражданского общества России.

## ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

### §1. Подбор кадров как основа формирования кадрового состава в органах внутренних дел

Как известно, своевременность обеспечения органов и учреждений государственной власти квалифицированными кадрами является одной и наиболее стратегических задач по эффективной реализации возложенных на них функций. Это обусловлено тем, что эффективность органов государственной власти зависит не только от возможностей правовой, материально-технической и экономической базы, а, в первую очередь, от профессионализма кадрового блока, эффективности деятельности рабочего персонала. Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов. Специфика службы в органах внутренних дел предъявляет высокие требования к личности кандидата на вакантную должность сотрудника ОВД, в связи с чем кадровый потенциал указанного правоприменительного органа должен эффективно справляться с возложенными на него функциональными обязанностями.

В соответствии Федеральным законом от 30.11.2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» формирование кадрового состава органов внутренних дел осуществляется «на основе принципов: обязательного профессионального отбора при равном доступе граждан к службе в органах внутренних дел; совершенствования профессиональных знаний и навыков сотрудников органов внутренних дел; назначения сотрудников органов внутренних дел на должности с учетом уровня их профессиональной подготовки, заслуг в служебной деятельности, личных и деловых качеств»<sup>1</sup>.

В соответствии с указанными требованиями выделяют основные направления формирования профессионального кадрового состава органов внутренних дел, к которым относятся:

- плановая подготовка кадрового состава для замещения должностей органов внутренних дел России;
- создание условий для профессионального и должностного роста персонала;
- оценка результатов служебной деятельности органов внутренних дел путем проведения аттестации сотрудников и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих;
- создание кадрового резерва;
- ведение перечня должностей, подлежащих замещению по конкурсу;

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 30.11.2011 г. № 342-ФЗ (ред. от 30.04.2021 г.) «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 05.12.2011. – № 49 (ч. 1). – Ст. 7020.

– применение современных кадровых технологий при приеме на службу и ее прохождении<sup>1</sup>.

В соответствии с указанными принципами и направлениями формирования кадрового состава органов внутренних дел, подразделения по работе с личным составом разрабатывают меры по их реализации.

Следует отметить, что эффективность работы кадрового состава органов внутренних дел напрямую определяется качеством профессионального отбора кандидатов на замещение должности, в связи с чем возникает необходимость в разработке эффективного механизма по их тщательному отбору.

Критерии по отбору кандидатов на должности органов внутренних дел содержатся в ФЗ О службе в ОВД, в соответствии с которым к кандидатам предъявляются требования к возрасту, квалификационным требованиям и деловым качествам.

Кроме требований к уровню подготовки, вышеуказанным федеральным законом закреплены квалификационные требования к стажу, опыту службы в органах внутренних дел, профессиональным знаниям, навыкам сотрудника, необходимым для выполнения служебных обязанностей по той или иной должности. Сотрудники кадровых подразделений должны учитывать, что для назначения на ряд должностей, в первую очередь руководящих, требуется наличие опыта службы по соответствующему направлению деятельности, опыта работы по специальности. Квалификационные требования к стажу службы в органах внутренних дел или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам установлены указом Президента РФ от

---

<sup>1</sup> Марданов Д.Р. Система подготовки кадров полиции российской Федерации в условиях реформирования органов внутренних дел Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. – 2017. – № 6. – С. 260.

22.11.2012 г. № 1575 «Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации»<sup>1</sup> и приказом МВД России от 01.02.2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации»<sup>2</sup>. Кроме того, федеральными законами «О полиции» и «О службе в ОВД» закреплены ограничения, связанные с поступлением на службу в органы внутренних дел и ее прохождением, установлены возрастные ограничения при поступлении на службу и зачислении в образовательные организации высшего образования МВД России для обучения по очной форме. На службу в органы внутренних дел вправе поступать граждане не моложе 18 лет. Предельный возраст, установленный для замещения должностей в органах внутренних дел для рядового состава и младшего начальствующего состава – 35 лет, должностей среднего, старшего и высшего начальствующего состава – 40 лет; для поступления в образовательные организации по очной форме обучения, – 25 лет.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 22.11.2012 г. № 1575(ред. от 27.03.2019 г.) «Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации» (вместе с «Квалификационными требованиями к стажу службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стажу (опыту) работы по специальности, образованию, профессиональным знаниям и навыкам сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации», «Положением о порядке возложения на сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации временного исполнения обязанностей по должности высшего начальствующего состава и освобождения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации от временного исполнения этих обязанностей», «Положением о порядке заключения нового контракта о прохождении службы в органах внутренних дел Российской Федерации с сотрудником органов внутренних дел Российской Федерации, замещающим должность высшего начальствующего состава и достигшим предельного возраста пребывания на службе в органах внутренних дел Российской Федерации», «Положением о порядке присвоения сотруднику органов внутренних дел Российской Федерации специального звания досрочно или на одну ступень выше специального звания, предусмотренного по замещаемой должности в органах внутренних дел Российской Федерации») // Собрание законодательства РФ. – 26.11.2012. – № 48. – Ст. 6668.

<sup>2</sup> Приказ МВД России от 01.02.2018 г. № 50(ред. от 24.11.2020 г.) «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.03.2018 г. № 50460) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 23.03.2018.

Таким образом, требования к кандидатам на замещение должностей органов внутренних дел содержатся в различных нормативных правовых актах, регулирующих вопросы поступления граждан на службу, реализуя тем самым профессиональный отбор при равном доступе граждан к службе.

По нашему мнению, требования, предъявляемые к кандидату на должность сотрудника органов внутренних дел возможно реализовать в полной мере лишь в случае отхода от традиционной модели управления персоналом, сложившимся в период развития экономики в СССР в форме административно-планового управления производством. Кадровое управление должно базироваться на обеспечении интересов сотрудников ОВД, поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, отбора и подбора кадров, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами. Нужны новые подходы к таким проблемам, как: 1) Кадровое планирование, профотбор и оценка служащего;

- 2) Формирование резерва и планирование карьеры;
- 3) Руководство, отбор и обучение кадров в процессе трудовой деятельности;
- 4) Нормативная правовая база управления персоналом;
- 5) Контроль в кадровой системе управления;
- 6) Этика и этикет деловых отношений;
- 7) Формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое.

По результатам анализа кадровой политики в органах внутренних дел нами выявлены недостатки, на основании которых разработаны основные направления совершенствования кадровой политики. Рассмотрим подробнее:

– разработать положение об оценке персонала сотрудников органов внутренних дел, в котором будут закреплены четкие критерии оценки

персонала: личностные и профессиональные качества кандидата, который собирается поступать на службу в органы внутренних дел;

- разработать стандарты профессиональной компетентности сотрудников органов внутренних дел;

- необходимо разработать систему тестирования сотрудников, ориентированную на идентификацию их инновационного потенциала; умение провести самостоятельный анализ проблем, разработать и осуществить план действий, оценить его результаты и последствия. Необходимо внедрение программного обеспечения по прохождению тестирования сотрудников органов внутренних дел на уровне МВД РФ. Данное программное обеспечение необходимо разработать на уровне лучших высших учебных заведений, которые будут ежегодно вносить изменения в тесты, дорабатывая уже имеющиеся и предлагая новые виды заданий;

- приобрести и установить автоматизированное тестирование – психодиагностические комплексы: ОКОП, АСОПК (многопрофильные комплексы общего назначения);

- необходимо обеспечить отбор на службу и продвижение по службе сотрудников ОМВД исключительно на основе «принципа заслуг», т.е. в зависимости от деловых и личных качеств человека, а также «принципа равных возможностей», обеспечивающего большую представительность и доступность органов внутренних дел для различных социальных и демографических групп<sup>1</sup>.

Прежде всего, необходимо внедрить электронный документооборот, например, «АСУ-Кадры», где все отделы и управления МВД каждого региона будут напрямую связаны с МВД РФ. Единое программное обеспечение

---

<sup>1</sup> Костенко Ю.Я., Галанин О.А. Работа с кадровыми резервами подразделений и территориальных органов МВД России и основные направления ее совершенствования // Вестник МВД России. – 2021. – № 5. – С. 81.

позволит добиться продвижения по службе только законным путем на основе «принципа заслуг». Таким образом, программное обеспечение «АСУ-Кадры» будет установлено в ДГСК МВД РФ, затем после установки это программное обеспечение будет оптимизировано для органов МВД РФ. После оптимизации «АСУ Кадры» для органов МВД РФ, в каждое подразделение всех регионов будет установлено данное программное обеспечение, в которое будут постепенно вноситься данные обо всех сотрудниках.

Правильным представляется предложение ряда авторов об использовании успешного опыта кадрового обеспечения корпоративных организаций в системе кадрового обеспечения МВД РФ. В этой связи, на наш взгляд, целесообразно на уровне МВД РФ разработать и внедрить единую политику обучения и развития персонала. Внедрив программное обеспечение «АСУ-Кадры», вся информация о сотрудниках будет в программе. На основании введенных данных, программа самостоятельно будет в каждом подразделении напоминать о необходимости обучения того или иного сотрудника. Необходимо только на уровне МВД РФ разработать положение, согласно которому будут установлены временные интервалы обучения, например, человек, который прослужил 3 года направляется на учебу – повышать квалификацию, 5 лет – снова переквалификация и т.п.

В настоящее время очень много исследований посвящено компетентностному подходу. Практически в каждой сфере, отрасли можно найти информацию о данном подходе. В данный момент в системе МВД РФ не используется и нормативно не закреплены стандарты профессиональной компетентности сотрудников МВД и его всех подразделений. Поэтому в первую очередь, необходимо разработать документ «Стандарты профессиональной компетентности сотрудников МВД». На основании этого документа нужно разработать стандарты профессиональной компетентности сотрудников органов внутренних дел.

Такие стандарты должны фиксировать не только знания, но и качества сотрудников ОВД.

Решение указанных проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения органов внутренних дел, пополнить органы внутренних дел высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества, а также сформировать современную систему управления кадрами ОВД.

§2. Подготовка и обучение кадров в органах внутренних дел – одно из направлений реализации кадровой политики в органах внутренних дел

В соответствии с действующими нормами законодательства, регламентирующими организацию кадровой деятельности, сотрудники органов внутренних дел должны обладать такими характеристиками, как деловые качества, профессиональные и личностные<sup>1</sup>.

Итак, рассмотрим предметно каждую из названных характеристик. Деловые качества представляют собой некий совершенный комплекс, состоящий из целого ряда проявлений. К ним относятся:

- 1) Способность организовать трудовую деятельность;
- 2) Профессиональные навыки и опыт деятельности;
- 3) Стремление к качественному выполнению трудовых функций и профессиональному росту;
- 4) Знание и умение апеллировать нормами закона, приказов, инструкций и иных актов МВД России;

---

<sup>1</sup> Бавсун И.Г. Основы управления в органах внутренних дел: учебное пособие. – Омск: Омская академия МВД России, 2021. – С. 152.

- 5) Дисциплинированность и ответственность за свои поступки, а также за вверенный коллектив;
- 6) Способность к внедрению новых качественных практик работы;
- 7) Навыки по ведению документооборота;
- 8) Оперативный характер решения поставленных задач;
- 9) Способность к предвидению конечного результата деятельности.

Под профессиональными качествами понимается совокупность знаний, навыков, умений, которыми обладает сотрудник в силу специфики выполняемых им должностных обязанностей.

К таким относятся:

- 1) Оперативный склад мыслительно-интеллектуальных процессов;
- 2) Критичность мышления;
- 3) Способность сосредоточения внимания на нескольких предметах деятельности;
- 4) Способность к объективной оценке окружающей действительности;
- 5) Способность адаптироваться в сложных ситуациях;
- 6) Высокая физическая подготовленность;
- 7) Умение справляться с внешними источниками раздражения, внутренняя выдержка<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Крайник В.Л., Андрианов А.С. Взаимосвязь личностных и профессиональных качеств сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-lichnostnyh-i-professionalnyh-kachestvsotrudnikov-organov-vnutrennih-del-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 27.05.2022).

И личностные качества, которые представляют собой характеристики, являющиеся основой для успешного достижения целей, поставленных руководителем соответствующей службы.

Среди них выделяют:

- 1) Добросовестность, честность;
- 2) Смелость, решительность;
- 3) Коммуникабельность;
- 4) Навыки по установлению контакта с широкими категориями, от представителей власти и руководителей до гражданского населения обслуживаемой территории;
- 5) Умения работать в условия ненормированного рабочего дня;
- 6) Принципиальность;
- 7) Устойчивые морально-нравственные ценности;
- 8) Целеустремленность;
- 9) Предусмотрительность волевых решений.

Система организации и работы с кадрами предполагает наличие основных компонентов деятельности:

- 1) Подбор кандидатов на службу комплектуемыми структурами органов внутренних дел.
- 2) Отбор кадров на вакантные должности в соответствии с высокой подготовленностью, мотивированностью, а также психологической устойчивостью и физической развитостью;
- 3) Анализ и оценка кадров исходя из их служебных показателей и соответствия занимаемой должности;
- 4) Прохождение профессиональной подготовки, то есть обучение в учебных заведениях МВД России, переподготовка и повышение квалификации. Помимо этого, особое внимание уделяется общей служебной подготовке сотрудника.

5) Расстановка кадров в соответствии с их личностными качествами, умениями и навыками.

Рассматривая организацию работы с кадрами, следует уделить особое внимание на «раскрытие требований, предъявляемых к сотрудникам, осуществляющим руководство деятельностью. Несомненно, помимо внушительного спектра знаний, навыков и умений, присущих всем сотрудникам органов внутренних дел, руководящий состав должен обладать дополнительными знаниями и умениями, позволяющими им максимально эффективно руководить подчиненными сотрудниками и комплексно выполнять возложенные функции»<sup>1</sup>.

Как правило, среди таких требований выделяют:

1) Требования в области организаторской деятельности. Как высококвалифицированный организатор, руководитель самостоятельно планирует весь управленческий цикл, собирает, обрабатывает и анализирует необходимую информацию, принимает управленческие решения, руководит сотрудниками, ставит перед ними задачи и осуществляет контроль. Помимо перечисленного, руководитель, отвечая за сотрудников и ведя процесс работы, участвует в распределении обязанностей между ними, в организации взаимодействия подразделений и служб, ведомств, во взаимодействии с населением;

2) Требования в области педагогической деятельности. В данном случае, на передний план выходят воспитательные навыки руководителя, состоящие из знаний в области психологии, педагогики, конфликтологии, которые, в свою очередь, подразумевают наличие таких качеств, как установление индивидуального подхода с сотрудниками,

---

<sup>1</sup> Толстик В.А. Закономерности эффективного государственного управления / Государственноправовые закономерности: теория, практика, техника: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. 2021. Т. 1. – С. 70.

коммуникабельность, умение убеждать в своей правоте, владеть грамотной письменной и устной речью.

3) Требования в области командной работы.  
Командные умения

руководителя органов внутренних дел характеризуют его как строевого командира, тактика и стратега. Они включают: умение тактически грамотно и эффективно использовать вверенные силы и средства для выполнения поставленных перед органом внутренних дел задач; способность проявлять твердую волю и принимать оптимальные решения в самых критических ситуациях, обладания навыками командования людьми и делегирования полномочий.

Сотрудники, сочетающие в себе перечисленные навыки и соответствующие указанным требованиям, способны успешно выполнять все возложенные задачи.

Также особое значение в комплексном сочетании имеет непрерывное обучение сотрудников-руководителей, повышение их профессионального уровня управления и тайм-менеджмента.

Руководители, помимо основных функций управления и контроля над деятельностью подчиненных сотрудников и подразделений, в своей работе должны уметь эффективно оказывать воспитательное и психологическое воздействие на окружающих, которое достигается изучением таких наук, как педагогика и психология, чтением специальной литературы, а также многолетним опытом работы с людьми, взаимодействием с широкими слоями населения.

Подготовка кадров в ОВД осуществляется:

1) Обучением по основным образовательным программам; 2)

Обучением по дополнительным профессиональным

программам; 3) Усвоением служебной и физической подготовкой<sup>1</sup>.

Подготовка кадров для замещения должностей в органах внутренних дел осуществляется, в основном, в образовательных организациях высшего образования Министерства внутренних дел Российской Федерации. Не реже одного раза в три года сотрудник проходит повышение квалификации в соответствии с занимаемой должностью с целью актуализации профессиональных знаний и приобретения новых умений и навыков. В случае внеочередного назначения на вышестоящую должность сотрудник проходит повышение квалификации.

Деятельность по организации и осуществлению повышения квалификации возложена на ДГСК МВД России и кадровые подразделения МВД, ГУВД, УВД субъектов Российской Федерации, УВДТ МВД России.

Сроки и программы обучения определяются исходя их должностных категорий сотрудников, которые разрабатываются образовательными организациями МВД России и учебными центрами, совместно с ОВД по направлениям оперативно-служебной деятельности.

Однако, в необходимых случаях, подготовка кадров так же может осуществляться на основании государственных заказов в образовательных организациях, не входящих в систему МВД России. Указанный государственный заказ включает:

- 1) Подготовку кадров по образовательным программам среднего профессионального образования и высшего образования в соответствии с квалификационными требованиями к должностям в ОВД;
- 2) Дополнительное профессиональное образование сотрудников ОВД.

---

<sup>1</sup> Казаков В.В. Маринин С.А. Основы управления персоналом органов внутренних дел // Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2017. – № 2. – С. 98.

Реализация государственных заказов производится МВД России на основе конкурса в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования в соответствии с квалификационными требованиями к должностям в ОВД.

Таким образом, сотрудники органов внутренних дел в силу специфики своей служебной деятельности, правового статуса, условий работы должны обладать определенными деловыми качествами, профессиональными и личностными. В случае, если речь идет о руководящем аппарате, то помимо перечисленных качеств, начальствующий состав должен соответствовать организаторским, педагогическим и командным требованиям деятельности.

### §3. Обеспечение профессионального роста сотрудников и работников органов внутренних дел – основная задача кадровой политики

Планирование карьеры является одним из основных направлений кадровой политики организации, которое направлено на формирование наиболее ориентированной стратегии развития и этапов продвижения конкретного сотрудника на период его работы в организации.

Планирование карьеры сотрудника в организации, направлено на решение следующих задач:

- соотношение целей отдельного работника с целями компании;
- формирование общей схемы внутриорганизационного перемещения;
- создание различных моделей карьеры под категории работников и конкретные должности;
- предотвращение карьерных кризисов и тупиков, которые исключают возможность развития работника;

□ подготовка макета требований, которые предъявляются к сотруднику в зависимости от конкретной должности, в частности при формировании резерва руководителей;

□ создание схемы повышения квалификации для конкретной должности и, соответственно, карьеры;

□ формирование базы данных сотрудников по направлениям, которая позволит сделать прогноз на успешность карьеры (система жизненных ценностей, компетентность в профессиональной сфере и т.д.); □ консалтинг по проектированию и развитию карьеры<sup>1</sup>.

Качественная организация процесса планирования и управление карьерой способствует четкому осознанию сотрудником своих должностных и профессиональных перспектив в компании.

Управление карьерой сотрудников предполагает «целенаправленную деятельность кадровой службы, направленную на развитие профессиональных способностей сотрудника, накоплении профессионального опыта и его рациональное использование как в личных интересах персонала, так и в интересах организации»<sup>2</sup>.

Организация способствует выбору конкретных средств, с помощью которых сотрудник сможет двигаться по карьерной траектории (наставничество, консультирование, обучение и т. д.). В современных организациях используются различные формы управленческих работ, которые применяются для анализа, моделирования и корректировки карьерного продвижения сотрудника. О.А. Горленко выделяет следующие формы управленческих работ:

---

<sup>1</sup> Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2020. – С. 181. <sup>2</sup> Там же. – С. 187.

Индивидуальное консультирование, включающее тестирование, проведение интервью, а затем последовательную проработку консультантом и клиентом отдельных вариантов карьеры. Данная форма является более затратной, чаще всего применяется к талантливым сотрудникам, которые входят в кадровый резерв организации.

Групповая сессия, используется в рамках стратегического кадрового развития фирмы внутри отделов и подразделений. Этот подход дешевле, но при этом имеет существенный недостаток, который характеризуется нехваткой индивидуальной оценки сотрудников.

Различные формы самооценки, этот вид самый простой и дешевый, но следует учитывать, что не каждый человек способен объективно себя оценить, как работника.

Консультирование менеджером по персоналу и непосредственным руководителем, является распространенным способом, который используется для средней и высшей категории сотрудников.

Оценочные центры и центры развития, такая форма применяется при карьерном продвижении руководителя. Данные центры проводят анализ сильных и слабых сторон сотрудника по следующим направлениям:

- анализ проблем (выявление аналитических способностей человека);
- постановка целей (умение ставить цели);
- принятие решений (своевременность, точность и объективность решения; правомерность и аргументированность выбора);
- коммуникативные навыки (определение уровня коммуникабельности и способности правильного выбора средств коммуникаций);
- Побучение (уровень обучаемости и способности к обучению других);

- мотивация работы (личные стимулы, способность мотивировать других);

- исследование времени (способность к эффективной организации работы);

- предотвращение и разрешение конфликтов;
- контроль за работой<sup>1</sup>.

Совмещение личных целей с целями компании «может происходить разными способами, наиболее перспективным является Personal Balanced Scorecard (метод индивидуальной сбалансированной системы показателей), сокращенно PBSC, который предоставляет возможность работникам совместно с линейными руководителями разрабатывать индивидуальный план совершенствования карьеры и карьерного развития»<sup>2</sup>.

Выстроенная система планирования и управления карьерой предоставляет возможность выгодных взаимоотношений между компанией и сотрудниками:

- разновидности моделей карьеры, предлагаемые организацией, позволяют сотрудникам удовлетворить потребность в самореализации;

- компания получает вместе с сотрудником, такой ресурс как потенциал.

Система управления карьерой считается эффективной при соблюдении следующих условий:

- создание системы карьеры (фактической и плановой), учитывающую

особенности компании, ее возможности и мотивацию персонала;

---

<sup>1</sup> Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2019. – С. 180.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 191.

□ совмещение видов внутриорганизационного движения кадров с карьерными целями сотрудника.

Н.И. Шаталова выделяет основные механизмы взаимодействия организации и сотрудников при управлении карьерой:

□ механизмы развития (саморазвитие, адаптация, наставничество, последовательное ступенчатое восхождение);

□ механизмы отбора (оценка, самопрезентация, конкуренция);

□ механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение).

Политика управления карьерой направлена на выявление: методов подбора персонала (внешние или внутренние); требований, которые будут выдвигаться к кандидатам (с ориентацией на настоящие или же на перспективу) и т.д. Следующим шагом является аудит талантов, подразумевающий выявление профессиональных и деловых качеств сотрудников, которые будут соответствовать прогнозам спроса и оценкам показателей работы. Для того, чтобы «выявить какие сотрудники обладают потенциалом для продвижения, необходимо проводить оценку показателей труда и потенциала человеческих ресурсов, после чего информировать руководство о направлении развития карьеры конкретного сотрудника. Для того чтобы спрогнозировать спрос и предложение применяются методы планирования человеческих ресурсов и техники моделирования. Чтобы планировать преемственность, необходимо учитывать количество потенциальных преемников, которые обладают необходимыми компетенциями. При планировании карьеры создаются индивидуальные программы карьерного роста и прописываются мероприятия по повышению квалификации руководителей, используется вся информация, полученная при аудите талантов, оценке показателей труда и потенциала»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Шаталова Н.И., Галкин А.Г. Управление персоналом на производстве: учебник. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – С. 167.

Таким образом, планирование и управление карьерой сотрудников является составной частью кадровой политики организации. Основной целью планирования карьеры сотрудника является оказание поддержки эффективно работающему персоналу для реализации потенциала. Управление профессиональной карьерой позволяет выстроить взаимовыгодные отношения между персоналом и организацией. Сотрудник удовлетворяет потребность в самореализации в виде карьерных моделей, предлагаемых организацией, а организация получает мотивированных сотрудников, способных к достижению высоких результатов.

#### §4. Совершенствование кадрового обеспечения органов внутренних дел на современном этапе развития: направления и механизмы реализации, ожидаемые результаты

На современном этапе реформирования органов внутренних дел Российской Федерации основной и первоначальной целью является выведение системы МВД России на новый, более качественный уровень развития, т.к. взаимоотношения, основанные на контроле и приоритете государственного принуждения, себя исчерпали. Существующее российское общество требует высокопрофессионального подхода к защите жизни, здоровья, имущества, а также прав и свобод граждан и их близких, в связи с чем в рамках проводимой реформы МВД России должен был быть реализован комплекс мер по реорганизации и оптимизации структуры кадрового управления и обеспечения и в первую очередь профессиональной подготовки кадров органов внутренних дел.

В 2010-2011 гг., в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 18 февраля 2010 г. № 208 «О некоторых мерах по реформированию

Министерства внутренних дел Российской Федерации»<sup>1</sup>, руководство РФ и МВД России в рамках проводимой реформы органов внутренних дел РФ предусмотрело кадровые преобразования, смысл которых состоял в продуманном и последовательном омоложении кадрового ядра органов внутренних дел на всех уровнях, создании эффективных механизмов выдвижения и продвижения талантливой и высокопрофессиональной молодежи. И здесь большая роль должна была принадлежать кадровой составляющей, и в первую очередь ведомственному образованию, которое в процессе обучения и воспитания могло бы формировать востребованных страной и службой сотрудников МВД России нового типа, в связи с чем необходим был пересмотр подходов к развитию системы профессиональной подготовки кадров системы МВД России.

В связи с изложенным 4 февраля 2013 г. члены расширенной рабочей группы при Министерстве внутренних дел Российской Федерации по дальнейшему реформированию органов внутренних дел представили «дорожную карту» с предложениями по дальнейшему реформированию органов внутренних дел Российской Федерации, направленными на то, чтобы сделать российскую полицию государственным институтом, пользующимся высоким доверием граждан, способным дать адекватный ответ угрозам и вызовам XXI в.<sup>2</sup>

При этом главным звеном дальнейшего реформирования системы МВД России определена работа с кадрами, рассматриваемая прежде всего с позиций закрепления профессионального кадрового ядра полиции, очищенного от коррупционеров, нарушителей дисциплины и людей случайных для полиции.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 18.02.2010 г. № 208(ред. от 04.04.2014 г.) «О некоторых мерах по реформированию Министерства внутренних дел Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 22.02.2010. – № 8. – Ст. 839.

<sup>2</sup> Проект дорожной карты дальнейшего реформирования органов внутренних дел РФ[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/documents/2013/02/04/karta-mvd-sitedok.html> (дата обращения: 25.07.2022).

Реформа органов внутренних дел должна была обеспечить реальное внедрение в правоохранительную практику самых передовых достижений науки и техники, в том числе новейших информационных технологий.

Согласно представленной «дорожной карте», проведение действенной кадровой политики МВД России должно было являться неотъемлемой составляющей и непременным условием реформирования системы МВД России, в ходе реализации которой должны были быть реализованы следующие приоритетные задачи:

- формирование и закрепление профессионального кадрового ядра сотрудников органов внутренних дел по всем направлениям оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности, в т.ч. кадровые резервы на всех уровнях управления;

- повышение эффективности системы подбора кадров для органов внутренних дел РФ;

- корректировка работы образовательных учреждений МВД России в направлении повышения их профессионализации и создания единой многоуровневой системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров, увязанной с порядком прохождения службы в органах внутренних дел;

- создание условий, при которых система подготовки кадров должна была стать постоянной и многоступенчатой;

- использование современных методик организации учебного процесса, введение эффективного контроля за уровнем знаний обучаемых, систематическое проведение государственных аттестаций образовательных учреждений МВД России;

- развитие системы ранней профессиональной ориентации молодежи на основе оптимизации деятельности полицейских колледжей, лицеев, специализированных классов (групп) общеобразовательных школ, позволяющей обеспечить сознательную готовность юношей и девушек связать

свою жизнь с правоохранительной деятельностью, формирование у молодого поколения позитивного образа сотрудника органов внутренних дел;

□ предусмотреть механизм замещения должностей руководящего состава только лицами, прошедшими соответствующую подготовку в Академии управления МВД России, других научных и высших образовательных учреждениях МВД России.

Однако все указанные задачи по формированию современной кадровой политики в системе МВД России так и остались отраженными только в рассматриваемой и не принятой «дорожной карте» или в виде отдельных поручений.

К сожалению, в ходе реформирования системы МВД России результаты, ожидаемые обществом, достигнуты далеко не в полном объеме. Нарушения законности и дисциплины в органах внутренних дел продолжают иметь место. Качество правоохранительных услуг существенно не повысилось, уровень доверия граждан к полиции по-прежнему остается невысоким.

Аттестация, в ходе которой 5,6 тыс. сотрудников не рекомендованы для прохождения дальнейшей службы, сама по себе не могла решить задачу принципиального обновления и повышения профессионализма кадрового ядра. В основном на службу в полицию были переведены те же сотрудники ОВД, с их положительными и отрицательными качествами.

Повышение уровня материального стимулирования службы в полиции стало важным фактором, но его значение должно максимально проявиться в процессе принципиального обновления кадров, которые еще предстоит подыскать, обучить и адаптировать к новым социальным требованиям и задачам в практических подразделениях.

Проводимое реформирование системы МВД России является закономерной реакцией руководства страны на потребность российского общества в повышении доверия к органам внутренних дел и качественном улучшении их деятельности. Ведь основой любой эффективно выстроенной

социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. При этом каждая единица данной системы должна выполнять ряд определенных функций, решать круг определённых задач, предназначенных для достижения общественно полезных целей. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

В связи с этим необходимо отметить, что в свете реализации Указа Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 157 «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации»<sup>1</sup> и Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 226-ФЗ «О войсках национальной гвардии Российской Федерации»<sup>1</sup> все вышеперечисленные вопросы следовало бы отразить в новой Концепции профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров правоохранительных органов Российской Федерации, которую целесообразно было бы предварительно обсудить в практических подразделениях силовых ведомств, а затем рассмотреть и утвердить на уровне федеральных властей, однако до настоящего времени это не сделано.

Принятие и утверждение новой Концепции кадровой политики в правоохранительных органах Российской Федерации на ближайшие 5-6 лет позволило бы определить официальную стратегию кадровой политики и в первую очередь по формированию высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, наиболее полно

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 05.04.2016 г. № 157(ред. от 17.06.2019 г.) «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 11.04.2016. – № 15. – Ст. 2072.

соответствующего современным условиям среды их функционирования, способного эффективно решать задачи, поставленные обществом и государством.

Проработанная и научно обоснованная стратегия развития системы профессиональной подготовки на среднесрочный период, в т.ч. в части, касающейся ведомственных образовательных организаций, позволит обеспечить подготовку необходимого количества специалистов для правоохранительных органов с требуемым набором квалификационных характеристик, позволяющих им эффективно решать поставленные задачи, т.к. успешно выполнять служебные обязанности способен лишь высококвалифицированный сотрудник, который прочно владеет комплексом специальных знаний и практических умений и навыков, приобретенных в результате общей и специальной профессиональной подготовки, в процессе соответствующей работы. Реализация основных положений Концепции должна быть основана на открытости, эффективном

<sup>1</sup> Федеральный закон от 03.07.2016 г. № 226-ФЗ (ред. от 14.07.2022 г.) «О войсках национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 04.07.2016. – №27 (Часть I). – Ст. 4159.

управлении и оптимизации правоохранительной деятельности, обеспечении надлежащего внутреннего и внешнего взаимодействия и разумной экономии ресурсов.

Только подготовленные и обученные сотрудники правоохранительной системы могут оперативно реагировать на все заявления и сообщения о преступлениях и иных правонарушениях, быстро и качественно решать иные вопросы в пределах своей компетенции, реализуя весь комплекс правоохранительных услуг.

Это одно из важнейших направлений получения и удержания доверия и уважения среди граждан и общества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Основой любой эффективно выстроенной социальной работы выступает чёткая организационная структура, представляющая собой систему взаимосвязанных элементов, образующую общую диалектически единую форму взаимодействия её структурных элементов. Для достижения общественно полезных результатов в социальной системе должна быть выстроена эффективная система управления, базирующаяся на грамотно сформированной кадровой политике, основанной из диалектически связанной совокупности управляющих и управляемых элементов.

Служба в органах внутренних дел претерпела ряд важных изменений. Был принят Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. «О полиции», и обновлена нормативно-правовая база в сфере регулирования служебных отношений.

На основании новых законов издаются внутренние акты МВД России, которые регламентируют отдельные стороны прохождения службы – от зачисления на службу и присвоения специального звания до увольнения – и в том числе кадровое делопроизводство.

Отличительным признаком правоохранительной службы являются, прежде всего, ее задачи, которые состоят в обеспечении безопасности личности, защите ее прав, свобод и законных интересов, защите интересов общества и государства от противоправных посягательств.

Обозначенные особенности правоохранительной службы налагают дополнительные функции на кадровые подразделения органов МВД России. Среди них оформление документов, удостоверяющих личность сотрудников органов внутренних дел; своевременная выдача служебных удостоверений и жетонов, ведение их учета в специальных журналах; контроль за

прохождением обязательных стажировок и аттестаций; участие в проведении служебных проверок и др.

Кадровую политику в органах внутренних дел, также как и государственную службу в правоохранительной сфере, нельзя рассматривать в отрыве от государственной службы и кадровой политики Российской Федерации. Она представляет собой «составную часть государственной кадровой политики».

Кадровая работа в органах внутренних дел – ответственное и многогранное направление деятельности, которое требует комплексного решения управленческих, экономических, социальных, нравственных, правовых, психологических и иных задач. Одним из главных показателей организации кадровой работы выступает ее системность, поэтому она должна строиться с учетом необходимости поддержания баланса интересов сотрудников, с одной стороны, и органов внутренних дел в целом – с другой. Все это обеспечивает эффективную реализацию конституционных прав и свобод сотрудника как профессионала, гражданина и личности в единстве с интересами органов внутренних дел.

Практика показывает, что непрофессионализм, который проявляют некоторые сотрудники органов внутренних дел, их пренебрежительное отношение к букве закона, приводят к тому, что у населения создаются негативные стереотипы отношения ко всей системе органов внутренних дел, в том числе возможности утверждения режима законности, принципов неприкосновенности личности, защиты ее чести и достоинства.

В результате изложенного, сформулируем некоторые предложения по совершенствованию кадрового обеспечения ОВД:

- 1) Необходимо принятие и утверждение новой Концепции кадровой политики в правоохранительных органах Российской Федерации на ближайшие 5-6 лет позволило бы определить официальную стратегию кадровой политики и в первую очередь по формированию

высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, наиболее полно соответствующего современным условиям среды их функционирования, способного эффективно решать задачи, поставленные обществом и государством;

2) Необходимо использовать средства по рациональной организации управленческого труда, внедрение в процесс управления информационных технологий, а также реализацию различного рода служебных процедур, направленных на комплектование кадров органов государственной власти и управления, в соответствии с необходимым уровнем их квалификации, опытом и профессиональной подготовкой;

3) Необходимо разработать стандарты профессиональной компетентности сотрудников органов внутренних дел;

4) Необходимо разработать систему тестирования сотрудников, ориентированную на идентификацию их инновационного потенциала; умение провести самостоятельный анализ проблем, разработать и осуществить план действий, оценить его результаты и последствия. Необходимо внедрение программного обеспечения по прохождению тестирования сотрудников ОМВД на уровне МВД РФ. Данное программное обеспечение необходимо разработать на уровне лучших высших учебных заведений, которые будут ежегодно вносить изменения в тесты, дорабатывая уже имеющиеся и предлагая новые виды заданий;

5) Необходимо приобрести и установить автоматизированное тестирование – психодиагностические комплексы: ОКОП, АСОПК;

6) Следует обеспечить отбор на службу и продвижение по службе сотрудников органов внутренних дел исключительно на основе «принципа заслуг», т.е. в зависимости от деловых и личных качеств человека, а также

«принципа равных возможностей», обеспечивающего большую представительность и доступность органов внутренних дел для различных социальных и демографических групп.

По нашему мнению, последовательное и комплексное применение предложенных направлений совершенствования системы работы с кадрами в органах внутренних дел, позволит устранить основные недостатки в организации управления персоналом, повысить производительность и качество труда персонала, и эффективность работы в целом.

Подводя итог необходимо отметить, что для повышения эффективности деятельности территориальных органов МВД России необходимо выстроить качественный многоуровневый механизм работы не только с действующими сотрудниками полиции, но и с курсантами и слушателями ведомственных ВУЗов  
МВД России.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## I. Законы, нормативные правовые акты и иные официальные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020.) // Российская газета. – 1993. – 25 дек. – № 237.
2. Федеральный закон от 07.02.2011 г. № 3-ФЗ (ред. от 21.12.2021 г.) «О полиции» // Собрание законодательства РФ. – 14.02.2011. – № 7. – Ст. 900.
3. Федеральный закон от 19.07.2011 г. № 247-ФЗ (ред. от 30.12.2021 г.) «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 25.07.2011. – № 30 (ч. 1). – Ст. 4595.
4. Федеральный закон от 30.11.2011 г. № 342-ФЗ (ред. от 30.04.2021 г.) «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 05.12.2011. – № 49 (ч. 1). – Ст. 7020.
5. Федеральный закон от 03.07.2016 г. № 226-ФЗ (ред. от 14.07.2022 г.) «О войсках национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 04.07.2016. – № 27 (Часть I). – Ст. 4159.
6. Приказ Минобрнауки России от 17.11.2017 г. № 1138 «О внесении изменений в Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего профессионального образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 16 августа 2013 г. № 968» (Зарегистрировано в Минюсте

России 12.12.2017 г. № 49221) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 13.12.2017.

7. Указ Президента РФ от 18.02.2010 г. № 208 (ред. от 04.04.2014 г.) «О некоторых мерах по реформированию Министерства внутренних дел Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 22.02.2010. – № 8. – Ст. 839.
8. Указ Президента РФ от 28.07.2011 г. № 1027 (ред. от 17.09.2020 г.) «Об утверждении Положения об Общественном совете при Министерстве внутренних дел Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 01.08.2011. – № 31. – Ст. 4712; Приказ МВД России от 17.10.2013 г. № 850 (ред. от 23.11.2021 г.) «Об утверждении Регламента Министерства внутренних дел Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.11.2013 г. № 30359) // Российская газета. – № 262. – 21.11.2013.
9. Указ Президента РФ от 22.11.2012 г. № 1575 (ред. от 27.03.2019 г.) «Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации» (вместе с «Квалификационными требованиями к стажу службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стажу (опыту) работы по специальности, образованию, профессиональным знаниям и навыкам сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации», «Положением о порядке возложения на сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации временного исполнения обязанностей по должности высшего начальствующего состава и освобождения сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации от временного исполнения этих обязанностей», «Положением о порядке заключения нового контракта о прохождении службы в органах внутренних дел Российской Федерации с сотрудником органов внутренних дел Российской Федерации, замещающим должность высшего начальствующего состава и достигшим предельного возраста

пребывания на службе в органах внутренних дел Российской Федерации», «Положением о порядке присвоения сотруднику органов внутренних дел Российской Федерации специального звания досрочно или на одну ступень выше специального звания, предусмотренного по замещаемой должности в органах внутренних дел Российской Федерации») // Собрание законодательства РФ. – 26.11.2012. – № 48. – Ст. 6668.

10. Указ Президента РФ от 05.04.2016 г. № 157 (ред. от 17.06.2019 г.) «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 11.04.2016. – № 15. – Ст. 2072.
11. Приказ МВД России от 01.02.2018 г. № 50 (ред. от 24.11.2020 г.) «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.03.2018 г. № 50460) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 23.03.2018.
12. Приказ МВД России от 05.05.2018 г. № 275 (ред. от 10.01.2022 г.) «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.06.2018 г. № 51459) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 28.06.2018.

## II. Монографии, учебники, учебные пособия

1. Аврутин Ю.Е. Основы управления в органах внутренних дел: учебник для СПО. – М.: Юрайт, 2020. – 249 с.
2. Алиуллов Р.Р., Белов Е.А. Основы управления в ОВД: учебное пособие. – Казань: КЮИ МВД России, 2017. – 42 с.

3. Амельчаков И.Ф. Управленческие решения в органах внутренних дел: теоретические и методические аспекты: монография. – Белгород: Белгородский юридический институт МВД России имени И. Д. Путилина, 2018. – 104 с.
4. Антошина Н.М. Кадровая политика на государственной службе. – Саратов, 2016. – 384 с.
5. Бавсун И.Г. Основы управления в органах внутренних дел: учебное пособие. – Омск: Омская академия МВД России, 2021. – 152 с.
6. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2020. – 256 с.
7. Шаталова Н.И., Галкин А.Г. Управление персоналом на производстве: учебник. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.
8. Гербер Р., Юнг Г. Кадры в системе социалистического управления. – М.: Прогресс, 1970. – 208 с.
9. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2019. – 249 с.
10. Государственная служба Российской Федерации: учебное пособие / под ред. Д.М. Овсянко. – М.: Юристъ, 2016. – 287 с.
11. Грядовой Д.И., Кикоть В.Я., Маилян С.С. Наука управления. Основы организации и управления в правоохранительной деятельности: научное издание. – М.: Юнити–Дана, 2022. – 751 с.
12. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
13. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.

14. Занина Т.М. и др. Основы управления в органах внутренних дел: курс лекций. – Воронеж: Воронежский институт МВД России, 2021. – 202 с.
15. Кибанов А.Я. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. – М.: Проспект, 2021. – 125 с.
16. Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел: Учебное пособие. – М.: Акад. МАВД СССР, 1990. – 432 с.
17. Кононов А.М., Захватов И.Ю. Организация управления органами внутренних дел: учебник /. – М.: ДГСК МВД России, 2017. – 296 с.
18. Кузнецова Л.В. Организация аналитической работы в органах внутренних дел: учебно-методическое пособие. – Барнаул: Барнаульский юридический институт МВД России, 2021. – 55 с.
19. Мактросова Л.Д. Основы управления в правоохранительных органах: учебно-наглядное пособие. – Орел: Орловский юридический институт МВД России им. В. В. Лукьянова, 2019. – 76 с.
20. Михайлов В.И., Колесников В.А., Чернышова Л.В. Функции руководителя по управлению служебным коллективом: учебное пособие. – Уфа: Уфимский юридический институт МВД России, 2021. – 81 с.
21. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба: учебник для подготовки государственных служащих. – М.: Статут, 1999. – 592 с.
22. Розенбаум Ю.А. Подготовка управленческих кадров: организационно-правовые вопросы. – М.: Наука, 1982. – 230 с.
23. Рублев А.Г., Кудрявцев Б.А. Основы управления в органах внутренних дел: учебное пособие. – Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 2018. – 173 с.
24. Сердюк Н.В. Теория и технологии воспитания сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: учебно-методическое пособие. – М.: Академия управления МВД России, 2022. – 127 с.

25. Старилов Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учебное пособие. – М.: Юр. Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 240 с.
26. Танаева З.Р. Кадровая политика и управление персоналом в органах внутренних дел: учебное пособие. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 103 с.
27. Ульянов А.Д., Никитин М.Н. Организация деятельности руководителя территориального органа МВД России: учебное пособие. – М.: Академия управления МВД России, 2021. – 82 с.
28. Ульянов А.Д. Организация и проведение служебных совещаний в системе МВД России: учебно-методическое пособие. – М.: Академия управления МВД России, 2019. – 68 с.
29. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2020. – 141 с.

### III. Статьи, научные публикации

1. Железкин Н.В. Содержание и концептуальные основы кадрового менеджмента в органах внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2018. – № 3 (79). – С. 158-164.
2. Ипакян А.П. Оценка эффективности деятельности органов внутренних дел в механизме их реформирования. // Труды Академии управления МВД России. – 2021. – Вып. № 4. – С. 21-26.
3. Казаков В.В. Маринин С.А. Основы управления персоналом органов внутренних дел // Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2017. – № 2. – С. 98.
4. Коноплева Г.И. Адаптация персонала в организации. // Альманах современной науки и образования. – 2021. – № 2 (104). – С.68-70.
5. Костенко Ю.Я., Галанин О.А. Работа с кадровыми резервами подразделений и территориальных органов МВД России и основные

- направления ее совершенствования // Вестник МВД России. – 2021. – № 5. – С. 81-84.
6. Костенников М.В. Правовые и организационные основы кадровой политики в системе МВД России // Административное право и процесс. – 2021. – № 7. – С. 20-25.
  7. Крайник В.Л., Андрианов А.С. Взаимосвязь личностных и профессиональных качеств сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-lichnostnyh-i-professionalnyhkachestv-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 27.05.2022).
  8. Лойт Х.Х. Государственная кадровая политика в России и ее реализация в органах внутренних дел (исторический и организационно-правовой аспект): дис. ... д-ра юрид. наук. – М., 1998. – С. 102.
  9. Любшина Д.С. Кадровая политика организации: определение и ее виды // Вестник науки и образования. – 2020. – № 8 (20). – С. 56.
  10. Марданов Д.Р. Система подготовки кадров полиции российской Федерации в условиях реформирования органов внутренних дел Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. – 2017. – № 6. – С. 260.
  11. Маркина Э.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел // Образование и право. – 2019. – № 2. – С. 211-216.
  12. Нагорных Р.В. Правовые и организационные основы кадрового обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы Министерства юстиции Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук. – М., 2002. – С. 16.

13. Стародымова А.В. Взаимосвязь кадровой стратегии и кадровой политики организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2020. – № 8. – С. 288.
14. Толстик В.А. Закономерности эффективного государственного управления / Государственно-правовые закономерности: теория, практика, техника: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. 2021. Т. 1. – С. 70.
15. Тонян М.Н., Лоскутов Н.В. К вопросу о сущности подготовки современных менеджеров / Сборник материалов национальной студенческой научнопрактической конференции. – Курск. 2020. – С. 119-122.
16. Фотина Л.В. и др. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / под общ. ред. Л.В. Фотиной. – М.: Юрайт, 2022. – 362 с.
17. Хадисов Г.Х. Особенности правового статуса сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 6. – С. 214–216.
18. Хазова В.Е., Сергеева Е.Ю. Современные тенденции профессиональной подготовки полицейских кадров в XXI веке. // Вестник Московского университета МВД России. – 2021. – № 7. – С. 243-246.
19. Шхагапсоева М.Х. Личные качества сотрудника МВД в системе кадровой политики // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 13. – С. 93-95.
20. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. – Воронеж, 2011. – 32 с.

## IV. Эмпирические материалы

1. Решение Набережночелнинского городского суда (Республика Татарстан) № 2-8326/2017 2-8326/2017~М-6615/2017 М-6615/2017 от 14 сентября 2017 г. по делу № 2-8326/2017 // Судебные и нормативные акты РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/regular/doc/gVzQda98VSmW/> (дата обращения: 25.07.2022).
2. Решение Вахитовского районного суда (Республика Татарстан) № 24008/2020 2-4008/2020~М-3358/2020 М-3358/2020 от 30 июля 2020 г. по делу № 2-4008/2020 // Судебные и нормативные акты РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sudact.ru/regular/doc/2kYRwj13xUor/> (дата обращения: 25.07.2022).
3. Перечень поручений по итогам телемоста с участниками движения «Ворлдскиллс» (утв. Президентом РФ 23.11.2019 г. № Пр-2391) // Вестник образования России. – № 1. – январь, 2020.
4. Состояние преступности в России за январь-декабрь 2021 г. // Основные статистические данные ГИАЦ МВД РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://мвд.рф/reports/item/28021552/> (дата обращения: 25.07.2022).
5. Проект дорожной карты дальнейшего реформирования органов внутренних дел РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/documents/2013/02/04/karta-mvd-site-dok.html> (дата обращения: 25.07.2022).
6. В региональном чемпионате WorldSkills Татарстана появилась 21 новая компетенция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tatarinform.ru/news/v-regionalnom-chempionate-worldskills->

tatarstana-poyavilas-21novaya-kompetenciya-5843199 (дата обращения:  
25.07.2022).