

**КОНТРПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ
ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И РОЛЬ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ:
ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ**

Кодиркулов Азизжон Саидкул угли,
Доктор философии (PhD) по психологическим наукам,
преподаватель кафедры служебной психологии и профессиональной культуры
Академии МВД Республики Узбекистан, Ташкент, Узбекистан
e-mail: kodazjn@gmail.com, тел. +998950910009,
ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2664-5604>

Аннотация

В статье исследуется роль комплаенс-контроля как системного организационно-правового и психолого-управленческого механизма профилактики контрпродуктивного поведения (Counterproductive Work Behavior, CWB) и коррупции в деятельности сотрудников правоохранительных органов. На основе анализа современных зарубежных научных источников и эмпирических данных систематизированы основные формы деструктивных служебных проявлений: злоупотребление полномочиями и чрезмерное применение силы, коррупционные практики, процессуальные фальсификации, служебный саботаж и субкультурный феномен «круговой поруки» (blue code of silence). Выявлена многоуровневая детерминация неправомерного поведения, объединяющая индивидуально-психологические характеристики сотрудников, деформации организационной культуры, дефицит организационной справедливости и внешние структурные условия службы. Особое внимание уделено архитектуре современных комплаенс-систем в правоохранительных ведомствах развитых стран (США, Великобритании, Германии, Канады, Австралии и др.), включающей службы внутренней безопасности, институты независимого гражданского надзора и омбудсменов, проактивный аудит интегритета, каналы защиты осведомителей и цифровые технологии мониторинга. Проведена оценка практической результативности внедряемых мер, среди которых высокую превентивную эффективность демонстрируют алгоритмические системы раннего предупреждения (Early Warning Systems, EWS) и программы ценностно-ориентированного этического обучения. Обоснован вывод о том, что устойчивое снижение контрпродуктивных практик достигается исключительно за счет синергии «жесткого» контроля (неотвратимости дисциплинарной ответственности) и «мягких» инструментов (формирования этического лидерства и здорового социально-психологического климата в коллективе).

Ключевые слова: Комплаенс-контроль, контрпродуктивное служебное поведение, правоохранительные органы, полиция, профилактика коррупции, служебная дисциплина, профессиональная этика, организационная справедливость, система раннего предупреждения (EWS), гражданский надзор.

Introduction

Введение

В условиях модернизации государственного управления комплаенс-контроль всё в большей степени рассматривается как системный механизм профилактики контрпродуктивного поведения, включая его наиболее социально опасную форму – коррупцию. Контрпродуктивное поведение в деятельности должностных лиц проявляется не только в снижении эффективности исполнения служебных обязанностей, нарушении установленных регламентов и злоупотреблении полномочиями, но и в устойчивых коррупционных практиках, непосредственно подрывающих принципы законности, справедливости и общественного доверия к государственным институтам. Вопросы развития и институционализации комплаенс-контроля рассматривались в рамках совещания под председательством Президента Республики Узбекистан, посвящённого совершенствованию механизмов внутреннего контроля и профилактике коррупционных проявлений в системе государственного управления. В ходе совещания было обозначено значение риск-ориентированного подхода, цифровых инструментов мониторинга и усиления персональной ответственности должностных лиц как факторов снижения вероятности контрпродуктивных поведенческих практик [2]. В данном контексте комплаенс-контроль выступает как превентивный организационно-правовой механизм, направленный на ограничение коррупции как формы контрпродуктивного поведения и формирование устойчивых моделей правомерного и этически нормативного служебного поведения.

Обзор литературы

Контрпродуктивное поведение сотрудников правоохранительных органов (полиции и других структур внутренних дел) представляет серьезную проблему, подрывающую доверие общества к институтам правопорядка. Под этим термином понимаются любые умышленные действия сотрудников правоохранительных органов, противоречащие законным целям службы и нормам профессиональной этики. В англоязычных исследованиях используется понятие Counterproductive Work Behavior (CWB) – намеренное поведение работников, наносящее ущерб организации. В контексте полиции к таким проявлениям относят широкий спектр нарушений, часто объединяемых понятием police misconduct («неправомерное поведение полиции») или police deviance («девиантность полиции») [3; 10]. Данные нарушения не только наносят вред гражданам и сообществам, но и подрывают внутреннюю дисциплину, моральный дух личного состава и репутацию правоохранительных органов. В связи с этим во многих странах с развитой системой контроля (США, Великобритания, Германия, Канада, Австралия и др.) уделяется первостепенное внимание внедрению эффективных комплаенс-систем, внутренних проверок и независимого надзора, направленных на предупреждение подобных нарушений и укрепление полицейской этики. Ниже представлен обзор современного зарубежного научного и экспертного материала по данной тематике, охватывающий определения и виды контрпродуктивного поведения,

эмпирические данные о масштабах и причинах, а также роль механизмов комплаенс и контроля в его профилактике.

Виды контрпродуктивного поведения сотрудников полиции разнообразны и охватывают как нарушения в отношении граждан, так и внутренние проступки. Основные категории, отмечаемые в исследованиях, включают следующие:

Злоупотребление властью и чрезмерное применение силы. Незаконное применение физической силы (жестокость), неоправданное использование огнестрельного оружия, жестокое обращение с задержанными. Например, нарушения связанных с применением смертельной силы рассматриваются как одни из самых тяжелых проступков [9]. Сюда же относится агрессия и запугивание, когда офицеры прибегают к угрозам или физическому насилию без достаточных оснований.

Коррупция в полицейской среде. Любое использование должностных полномочий в личных интересах. К коррупции относят получение взяток, вымогательство, покровительство преступной деятельности, участие в схемах присвоения ценностей (например, хищение со складов уликами, крышевание наркоторговли). Классическое определение – «злоупотребление служебным положением для получения выгоды» . Исследования подчёркивают, что современные формы коррупции могут приобретать завуалированный и жестокий характер. Так, Комиссия Моллена (Нью-Йорк, 1994) выявила, что после искоренения открытых взяточнических схем 1970-х годов полиция переключилась на более насильственные и скрытые злоупотребления: содействие наркоторговцам, кражи и грабежи, незаконные обыски и изъятия имущества, лжесвидетельства и жестокие избиения граждан [5].

Нарушения честности и процессуальные нарушения. Сюда входят подлог доказательств, фальсификация рапортов и официальных документов, дача ложных показаний (лжесвидетельство в психологии), сокрытие или уничтожение улик, сговор с целью воспрепятствования правосудию. Подобные действия подрывают основы правовой системы и часто приводят к судебным ошибкам.

Служебная недисциплинированность и саботаж. Примеры включают умышленное неисполнение приказов, саботаж расследований, разглашение служебной информации, отказ сотрудничать с руководством или коллегами. В рамках общего понятия контрпродуктивное поведение для любых организаций отмечаются такие формы, как намеренное бездействие, уклонение от работы, распространение слухов, подрыв авторитета руководства [8]. В полиции к специфическим формам можно отнести, например, «кодекс молчания» – негласное правило не выдавать проступки коллег, фактически саботирующее механизмы внутренней отчетности.

Прочие виды проступков. Нахождение на службе в состоянии опьянения или под воздействием наркотиков, появление на работе вне дежурства в униформе в личных целях, злоупотребление служебным положением для получения личных выгод (например, бесплатных услуг), а также любые нарушения внутренних регламентов, даже если они по отдельности кажутся «незначительными». Исследования показывают, что восприятие «мелких» нарушений (например, прием небольших подарков от граждан, неуважительное общение) существенно различается в разных странах и

культурах. Если подавляющее большинство сотрудников полиции Австралии (~90%) считают такие действия недопустимыми, то, например, в Таиланде лишь 3% офицеров оценивают их как нарушение правил [4]. Это говорит о различиях в национальных стандартах и организационной культуре.

Таким образом, контрпродуктивное поведение охватывает спектр от относительно «мягких» форм (нарушение дисциплины, грубость) до тяжких преступлений (коррупция, насилие). Общее между ними – умышленный характер и вредоносные последствия для службы и общества. Отметим, что даже единичные вопиющие случаи (например, коррупционный скандал или неправомерное убийство при задержании) способны нанести колоссальный ущерб репутации правоохранительных органов и снизить доверие населения. Поэтому крайне важно не только классифицировать и выявлять такие проявления, но и понимать их причины и условия возникновения, чтобы выработать превентивные меры.

Масштабы и причины неправомерного поведения

Масштабы распространенности. Эмпирические исследования указывают, что контрпродуктивное поведение присуще полиции во всех странах, хотя степень его распространенности и характер сильно варьируются. Точное измерение осложнено «кодексом молчания» и неофициальными практиками сокрытия инцидентов, однако доступные данные свидетельствуют, что проблема не носит единичного характера [16]. Например, в Соединенных Штатах журналистские расследования и базы данных выявили десятки тысяч случаев проступков и нарушений. С 2000-х годов как минимум 85 000 офицеров полиции США подвергались официальным расследованиям по обвинениям в неправомерных действиях, а 2 500 из них имели 10 и более дисциплинарных дел каждый [15]. Такая концентрация указывает на наличие небольшого числа «хронических нарушителей», остающихся в рядах полиции несмотря на повторные проступки.

Исследование Министерства юстиции США установило, что доля сотрудников, ответственных за непропорционально большое число жалоб, крайне мала: как правило, порядка 5–10% личного состава дают до половины всех жалоб граждан. В отдельных городах отмечались случаи, когда 2% офицеров вызывали 50% жалоб [14]. Данный феномен «проблемных сотрудников полиции» подтверждает необходимость своевременного выявления и коррекции поведения индивидуальных нарушителей. Схожие тенденции прослеживаются и в других странах: значительная часть личного состава никогда не сталкивается с дисциплинарными взысканиями, тогда как относительно небольшое число сотрудников полиции регулярно вовлечены в скандалы и расследования.

Официальная статистика дисциплинарной практики в странах с развитой системой учета показывает, что ежегодно лишь небольшой процент сотрудников привлекается к ответственности, но эта доля имеет тенденцию к росту благодаря усилению контроля. Так, в Англии и Уэльсе в 2023-2024 годы к формальным дисциплинарным слушаниям (misconduct proceedings) были привлечены около 0,6% сотрудников полиции от общей численности (859 офицеров из ~143 тысяч), что на треть больше, чем в предыдущем

году. Рост числа выявленных нарушителей связывают с реформированием системы дисциплины и более активным рассмотрением жалоб после ряда громких скандалов. Одновременно, из десятков тысяч поступающих ежегодно жалоб граждан лишь небольшая часть (обычно 1–2%) классифицируется как тяжёлые и ведущие к официальному расследованию – большинство касается менее серьезных претензий, решаемых на местном уровне. Таким образом, статистически значимые крупные проступки относительно редки, но их социальный резонанс и кумулятивный эффект на доверие огромны [17].

Причины и факторы, способствующие контрпродуктивному поведению. Современные исследования подчеркивают многофакторную природу нарушений в правоохранительной системе. Можно выделить несколько уровней причин:

Индивидуально-психологические факторы. На личностном уровне выявлены корреляции между чертами характера, образованием и склонностью к нарушениям. К примеру, более высокий уровень образования сотрудника полиции зачастую сопряжен с меньшим числом жалоб – данные по США показывают, что офицеры с высшим образованием получают в среднем меньше дисциплинарных претензий. Предполагается, что образованные сотрудники лучше осознают правовые и этические границы [18]. Также исследования связывали предрасположенность к агрессии и низкую стрессоустойчивость с вероятностью применения чрезмерной силы. Однако личностные особенности не дают полного объяснения – значимую роль играет среда и контекст.

Организационная культура и внутренняя среда. Профессиональная субкультура правоохранителей способна как сдерживать, так и провоцировать контрпродуктивное поведение. Негласные нормы типа «круговой поруки» (blue code of silence), когда коллеги не выдают проступков друг друга, создают атмосферу безнаказанности. Если в подразделении укоренены цинизм, агрессивный стиль и пренебрежение к правилам, новые сотрудники перенимают эти образцы через механизм социального научения [15]. Напротив, атмосфера нетерпимости к нарушениям и высокий этический стандарт коллектива сдерживают индивидов от проступков. Влияние «плохих примеров» было эмпирически подтверждено: согласно исследованию, опубликованному в Nature, проступок одного сотрудника полиции существенно повышает вероятность аналогичного проступка его сослуживцев [19]. Иными словами, нарушения распространяются среди офицеров подобно «заражению», особенно если не встречаются осуждения. Поэтому наличие хотя бы нескольких коррупционных или жестоких офицеров, остающихся безнаказанными, может разлагать целое подразделение. С другой стороны, положительный лидер и здоровая культура способны создавать эффект «обратного заразительного влияния», подтягивая поведение на более высокий стандарт.

Организационная справедливость и управление. Теория организационной справедливости применительно к полиции утверждает, что восприятие офицерами справедливости внутри организации влияет на их поведение вовне [6]. Если сотрудники чувствуют, что руководство обращается с ними несправедливо, наказывает

неравномерно или игнорирует их права, то они могут отвечать «ответным» контрпродуктивным поведением по отношению к организации [10]. П. Рейнолдс и др. отмечали, что ощущение обиды на руководство может побуждать служащих к своеобразной мести – снижению трудового усердия, нарушению дисциплины или саботажу. В полиции были зафиксированы случаи, когда чувство несправедливости приводило к так называемому «организационному неповиновению» – сознательному нарушению приказов и процедур [10]. Кроме того, перегрузка, выгорание и стресс службы без надлежащей поддержки тоже могут приводить к вспышкам агрессии или этическим компромиссам, что показали исследования среди сотрудников полиции. Таким образом, внутренний климат и стиль управления – существенный фактор: чем более прозрачна и справедлива система управления, тем ниже склонность персонала к нарушениям.

Структурные и внешние факторы. Внешние условия службы – уровень преступности, социальная напряженность, ожидания общества – тоже влияют на поведение полиции. В неблагоприятной обстановке (например, районы с высокой преступностью, конфликтные ситуации) выше риск применения чрезмерной силы или злоупотреблений, особенно если офицеры недостаточно обучены деэскалации. Исследования в США указывают, что социальная дезорганизация – распад общественных связей, миграционная нестабильность, бедность – коррелирует с уровнем произвола. В таких условиях жители менее способны контролировать полицию и добиваться справедливости, чем и пользуются недобросовестные сотрудники. Еще один фактор – властные полномочия и отсутствие контроля: когда офицерам предоставлены широкие полномочия, но недостаточен надзор, возможности для злоупотреблений растут. Например, законы, позволяющие останавливать граждан без достаточных оснований, или отсутствие видеоконтроля создают поле для неправомерных действий. В целом, чем больше дискреции и меньше внешнего контроля, тем выше вероятность, что некоторые сотрудники выйдут за рамки дозволенного.

Итак, причины контрпродуктивного поведения многослойны: от личных качеств и моральных убеждений сотрудника полиции до групповых норм и институциональной структуры подотчетности. Понимание этих причин критически важно при разработке комплаенс-мер: одними только наказаниями проблемы не искоренить, необходимо влиять на культуру, мотивацию и условия службы.

Роль комплаенс-контроля, внутреннего контроля и внешнего надзора

Комплаенс-контроль в правоохранительных органах представляет собой совокупность мер и институтов, обеспечивающее соблюдение сотрудниками установленных правил, законов и этических стандартов. Изначально концепция комплаенса развивалась в корпоративном секторе, однако начиная с 1990-х наблюдается перенос лучших практик в сферу государственного управления, включая правоохранительные органы. Исследователи говорят о формировании «новой системы подотчетности» в полиции, которая сочетает внутреннюю саморегуляцию (упор на профилактику нарушений силами самой организации) с внешним гражданским контролем. Такой подход

приходит на смену традиционной модели, полагавшейся главным образом на внешнее юридическое реагирование *post factum* и иерархические наказания. Старые методы оказались недостаточно эффективны, во многом из-за спаянности полицейской субкультуры и ее сопротивления переменам [14].

Ключевые элементы современных комплаенс-контроля в правоохранительных органах включают:

Специализированные внутренние подразделения по расследованию нарушений – чаще всего известные как службы внутренней безопасности / внутреннего расследования или Internal Affairs. Эти отделы отвечают за прием и рассмотрение жалоб на действия сотрудников, проведение внутренних проверок, дисциплинарных расследований и выработку рекомендаций по наказаниям. В идеале внутренняя служба расследований/контроля должна действовать беспристрастно, прозрачно и оперативно, пользоваться доверием как личного состава, так и граждан. Рекомендуются ее подчинение напрямую руководителю ведомства, чтобы исключить вмешательство руководителей/начальников промежуточных звена. В англо-американской практике такие подразделения существуют десятилетия; после громких скандалов их роль усиливается и вводятся единые стандарты работы. Однако литература отмечает, что эффективность внутренних расследований нередко ставится под вопрос из-за конфликта интересов – «полиция проверяет сама себя». Например, в Канаде многолетние дискуссии о Police Investigating Police (PIP) привели к выводу, что без самостоятельного контроля общество не удовлетворено справедливостью таких проверок [14].

Независимые надзорные органы и омбудсмены. Чтобы укрепить доверие общества и обеспечить объективность, во многих странах учреждены гражданские комиссии по надзору за полицией или омбудсмены по жалобам на правоохранителей. Эти органы функционируют вне структуры полиции, занимаясь расследованием наиболее серьезных инцидентов – например, случаев применения смертельной силы, обвинений в коррупции высокого уровня, системных проблем. В Великобритании действует Независимое управление по рассмотрению жалоб на полицию (Independent Office for Police Conduct, IOPC), которое расследует тяжкие жалобы и инциденты, а также надзирает за тем, как сами учреждения полиции рассматривают обращения. В Канаде после серий инцидентов были созданы независимые органы расследования для серьезных случаев, таких как провинциальные специализированные подразделения по расследованию неправомерных действий полиции (например, SIU в Онтарио). Омбудсмены по вопросам полиции успешно работают, например, в Северной Ирландии (Office of the Police Ombudsman), где полностью независимый омбудсмен расследует жалобы на сотрудников, и его решения обязательны для службы в полиции. В ряде стран Европы также существуют омбудсмены или комиссары по правам человека, уполномоченные рассматривать обращения на действия полиции и мониторить их соблюдение прав человека [20]. Германия долгие годы не имела федерального омбудсмена по полиции, однако в 2024 г. впервые назначен федеральный комиссар (омбудсперсона) по надзору за федеральной полицией [21], дополнивший

существовавших в ряде земель региональных уполномоченных. Появление таких фигур отражает понимание необходимости независимого посредника между гражданами и системой полиции: омбудсмен не подчиняется полиции и может объективно разбирать жалобы, делая рекомендации по дисциплине или реформам. Международные обзоры констатируют, что в странах с сильным гражданским контролем (например, скандинавские страны, Великобритания, Австралия, Канада) доверие к полиции выше, а серьезные скандалы реже замалчиваются, поскольку надзорные структуры обеспечивают прозрачность и подотчетность.

Антикоррупционные и инспекционные комиссии. Отдельно стоит упомянуть специализированные антикоррупционные комиссии, которые могут действовать параллельно с полицией и/или над ней. Пример – легендарная Комиссия по борьбе с коррупцией в полиции Гонконга (ICAC), ставшая образцом независимого расследования коррупции в силовых структурах. В Австралии после расследований Комиссии Фицджеральда (Квинсленд, 1989) и Комиссии Вуда (Новый Южный Уэльс, 1997) были учреждены постоянные независимые органы (например, Комиссия по преступности и коррупции) для мониторинга деятельности полиции и расследования проявлений коррупции [1]. Их полномочия включают право проводить оперативно-розыскные мероприятия в отношении сотрудников полиции, вызывать свидетелей, готовить и передавать материалы в суд. Такие комиссии нередко выявляют скрытые сети злоупотреблений, недоступные для обычных внутренних проверок. Например, Комиссия Вуда вскрыла масштабную сеть торговли наркотиками при участии детективов (следователей) полиции, что привело к чистке рядов и реформе подразделений по борьбе с организованной преступностью. Подобные органы призваны работать проактивно, а не только реагировать на поступившие жалобы, но и проводить «аудит интегритета», провокационные проверки на честность, анализировать финансовое состояние сотрудников и пр. [11]. Их наличие является серьезным сдерживающим фактором для склонных к коррупции сотрудников правоохранительных органов.

Внутренние инспекции и аудиты. Помимо реактивных расследований инцидентов, комплаенс-подход подразумевает регулярный мониторинг и проверки внутри организации. Во многих управлениях полиции существуют отделы профессиональных стандартов или инспекции, которые периодически проверяют различные аспекты деятельности: правильность ведения документации, использование силы, состояние доказательств, соблюдение процедур при задержаниях и т.п. Например, инспектора полиции в Великобритании (HMICFRS) проводят оценки управлений полиции, включая аспект «легитимности», куда входит и уровень дисциплины. Цель таких аудитов – выявить ранние признаки проблем (рост жалоб, снижение дисциплины в отдельном подразделении) и рекомендовать превентивные меры. Подобно тому как финансовый аудит выявляет риски для компании, аудит поведения выявляет участки повышенного риска неправомерных действий. Международные руководства (например, Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity от ООН) рекомендуют силовым ведомствам внедрять системы внутренних индикаторов

(показатели жалоб, применения силы, преследований) и регулярно анализировать их, чтобы вовремя вмешаться [13].

Режим поощрения этического поведения. Отдельно отметим компонент комплаенс-систем, связанный не с наказанием, а с стимулированием добросовестной службы. Зарубежные сравнительные обзоры вводят понятия «контрольного подхода» против «стимулирующего подхода» внутри системы внутренней безопасности. Контрольный подход делает упор на строгое соблюдение правил: частые проверки, жёсткие процедуры, неизбежность наказания за проступки. Стимулирующий подход дополняет его, концентрируясь на формировании у персонала внутренних убеждений и мотивации следовать этике: проводятся тренинги, семинары, поддержки сотрудникам в сложных ситуациях, поощряются примеры честности. Такая стратегия создает положительную рабочую среду, в которой сотрудники сами хотят соответствовать высоким стандартам, а не лишь избегают наказания. В идеале оба подхода комбинируются: строгие законы и кодексы идут рука об руку с воспитанием «этического компаса» у каждого сотрудника полиции [13].

Механизмы анонимного сообщения и защиты информаторов. Поскольку давление коллег часто мешает выявлению нарушений, эффективная комплаенс-система предусматривает каналы для конфиденциального (анонимного) сообщения о неправомерном поведении – как для сотрудников (внутренний), так и для граждан. Во многих ведомствах внедряются «горячие линии», электронные формы или доверенные уполномоченные, через которых сотрудники полиции могут сообщить о коррупции или злоупотреблениях, не опасаясь раскрытия личности. Однако реальность такова, что даже при наличии таких каналов офицеры редко решаются разоблачать коллег. Систематический обзор исследований об «информировании полиции» [12] показал, что нежелание сообщать о проступках обусловлено рядом барьеров – от незнания процедур до боязни последствий и давления со стороны коллектива. Ключевыми факторами оказались полицейская культура и групповые отношения (лояльность к «своим»), ожидаемые личные последствия (страх мести, изоляции), а также доверие к системе (вера, что сообщение приведет к справедливым действиям). Примечательно, что из 118 проанализированных работ лишь небольшая доля предлагала конкретные практические решения, и те сводились в основном к дополнительному обучению и пропаганде этики [11]. В ответ на эту проблему некоторые страны принимают законы о защите осведомителей, распространяющиеся на полицию, и создают независимые каналы (например, сообщения напрямую в омбудсмену или антикоррупционную комиссию, минуя руководство). В целом же, обеспечение реальной анонимности и гарантии от преследования – необходимое условие, чтобы сотрудники полиции сами стали активными участниками поддержания честности в рядах.

Технологии контроля (камеры, регистрация действий). Технические средства стали важной частью системы обеспечения законности. Распространение нагрудных видеокamer (body-worn cameras) на сотрудниках полиции, установление камер в отделениях и патрульных машинах – меры, направленные на сдерживание потенциальных злоупотреблений и объективное документирование инцидентов.

Первый же эксперимент с нагрудными камерами в г. Риальто (США) в 2012 г. показал резкое снижение жалоб и случаев применения силы. Однако последующие более масштабные исследования дали смешанные результаты: в одних городах камеры почти не повлияли на уровень применения силы, а где-то даже наблюдались неожиданные эффекты (например, рост числа зафиксированных случаев, возможно из-за повышения отчетности). В итоге сегодня считается, что камеры – полезный инструмент прозрачности, но не панацея: без надлежащей организационной культуры и политики их наличие само по себе не гарантирует сокращения нарушений [5]. Тем не менее, они стали неотъемлемой частью комплекта мер, особенно для повышения подотчетности перед гражданами. Помимо этого, внедряются системы электронного отслеживания действий (например, электронные бирки при изъятии вещественных доказательств, журналирование всех остановок граждан и результаты, GPS-трекеры на машинах). Все это затрудняет скрыть противоправные действия и облегчает аудит. Подводя итог, эффективная комплаенс-система – это многослойная инфраструктура, включающая и жесткий контроль, и профилактику. Внутренние механизмы (профессиональные стандарты, проверки, обучение, поощрение добропорядочности) работают в тесной связке с внешними (гражданский надзор, независимые расследования). Такой «сдвоенный забор» призван обеспечить, чтобы нарушения либо предотвращались на ранней стадии, либо неизбежно выявлялись и наказывались, исключая замалчивание. В следующем разделе рассмотрим, насколько эти меры оправдывают себя на практике согласно исследованиям.

Результативность внедрения комплаенс-подходов

Противодействие контрпродуктивному поведению сотрудников полиции – сложная задача, и эффективность различных инициатив активно изучается. На сегодняшний день накоплен следующий опыт и эмпирические данные:

1. Профилактика и обучение. Поскольку глубинные причины контрпродуктивного поведения кроются в культуре и установках, большое внимание уделяется этическому образованию и тренингам. Многие правоохранительные учреждения по всему миру внедрили обязательные курсы по профессиональной этике как в образовательных учреждениях, так и на периодической основе для действующих сотрудников в рамках курсов. Однако объективная оценка влияния таких программ затруднена – результаты проявляются опосредованно (например, в виде изменений отношения или знаний). Тем не менее, отдельные исследования дают оптимистичные сигналы. Так, эксперимент в Гане с участием более 1200 сотрудников дорожной полиции продемонстрировал, что двухдневный интенсив по этике и служению обществу привел к заметной перестройке ценностей и снижению готовности брать взятки и нарушать правила у участников тренинга по сравнению с контрольной группой [20]. Причем этот эффект частично сохранялся при повторном опросе через 21 месяц после обучения. Данное исследование важно тем, что оно – одно из немногих, где применен метод рандомизированного эксперимента к полицейской этике. В развитых странах подобные эксперименты редки, но проводятся замеры восприятия самими офицерами: опросы

американских сотрудников полиции показывают, что большинство считают тренинги по этике полезными и необходимыми, хотя одни лишь лекции без подкрепления практикой и примерами из реальной службы влияют слабо. Специалисты отмечают, что обучение эффективно, когда подкреплено организационной поддержкой: если начальство демонстрирует приверженность принципам, создана атмосфера, где этичное поведение – норма, тогда тренинги могут укрепить моральный компас сотрудников и уменьшить число пограничных ситуаций.

2. Раннее выявление и мониторинг проблемных сотрудников. Одним из самых обнадеживающих инструментов профилактики стали системы раннего предупреждения (Early Warning Systems, EWS) для выявления «проблемных» (или группу риска) офицеров полиции до того, как они совершат серьезные проступки. EWS представляют собой базы данных и алгоритмы, отслеживающие индикаторы по каждому сотруднику полиции – число жалоб, случаев применения силы, дисциплинарных взысканий, просроченных отчетов и пр. Если совокупность показателей превышает заданный порог, офицер ставится на особый контроль: с ним проводят профилактическую беседу, назначают дополнительную подготовку, при необходимости переводят на другое направление или к другому наставнику. Идеология проста: предупредить крупную проблему путем ранней интервенции. Федеральная комиссия США по гражданским правам еще в 1981 г. рекомендовала повсеместное внедрение таких систем, но активно они стали появляться с 1990-х. Исследование S. Walker и др. впервые тщательно оценило результаты системы раннего предупреждения в ряде городов. Выяснилось, что при надлежащем применении системы раннего предупреждения действительно приводят к снижению числа жалоб на задействованных офицеров и уменьшению случаев применения силы [15]. В трех исследованных департаментах офицеры, прошедшие через интервенцию EWS, в последующий период получали существенно меньше жалоб от граждан, реже вовлекались в инциденты с применением силы. Важно, что всюду EWS были частью более широких реформ по повышению подотчетности (усиление дисциплинарной политики, изменение культуры) – сами по себе эти системы не панацея. Авторы отчета делают вывод: ранние предупреждения – ценный управленческий инструмент, но его эффективность зависит от искренней приверженности руководства принципу подотчетности. Если начальство не настроено всерьез менять поведение проблемных подчиненных, то EWS может превратиться в формальность. В целом, опыт показывает, что EWS работают при достаточных ресурсах и поддержке: нужны специалисты для анализа данных, время на кураторство «группы риска», готовность применять мягкие меры (консультации, терапия) наряду с жесткими [14]. При этих условиях система раннего предупреждения способствует не только коррекции поведения отдельных офицеров, но и улучшает качество управления служебным коллективом в целом, задавая стандарты допустимого поведения.

3. Дисциплинарные меры и неизбежность наказания. Сама по себе строгость наказаний (увольнение, уголовное преследование) играет двоякую роль. С одной стороны, громкие наказания демонстрируют «нулевую терпимость» к нарушениям и могут

оказывать сдерживающий эффект на других сотрудников. С другой – слишком карательная атмосфера без возможности реабилитации может привести к тому, что проступки будут еще усерднее скрываться коллегами (из ложного сочувствия) или руководство станет ретушировать статистику, чтобы не портить показатели. В последние десятилетия акцент сместился с максимизации строгости к неизбежности и справедливости санкций. Это значит, что каждый выявленный серьезный проступок должен неизбежно повлечь последствия, причем соразмерные нарушению, прозрачные и понятные для остальных. Если рядовой сотрудник видит, что нарушитель (будь то коллега или начальник) действительно понес ответственность – увольнение, понижение, суд – его доверие к системе дисциплины растет, и превентивный эффект усиливается. В противном случае – когда наказание выглядит случайным или избирательным – профилактирующее значение снижается. Зарубежные отчеты фиксируют, что за последние годы в некоторых странах увеличилось число увольнений за недопустимое поведение. В США департаменты, подвергшиеся федеральному надзору (через -декреты Министерства юстиции), как правило, пересматривают дисциплинарные политики, добиваясь большей неизбежности наказаний. В то же время, эксперты предупреждают: дисциплина должна быть сочетанием строгости и справедливости, допуская возможность перевоспитания там, где это возможно (например, для молодых сотрудников, оступившихся по неопытности). Избыточно репрессивная система рискует породить эффект «осажденной крепости» в среде офицеров, усиливая отчуждение и сопротивление реформам.

4. Влияние гражданского и независимого надзора. Роль внешних структур оценивается неоднозначно. Сторонники указывают на рост прозрачности и доверия общества: например, появление независимой комиссии способно существенно увеличить число жалоб, поступающих от населения (люди охотнее жалуются, зная, что их рассмотрит не сама полиция) – что, вопреки кажущемуся негативу, на самом деле благо, так как проблемы перестают замалчиваться. Противники же утверждают, что внешние органы нередко малокомпетентны в нюансах работы полиции и могут снижать мораль сотрудников, когда те ощущают «недоверие к каждому их шагу». Эмпирические данные частично подтверждают обе стороны. Исследование, проведенное в Департаменте полиции Нью-Йорка показало, что введение гражданского совета привело к увеличению числа дисциплинарных расследований, однако не выявило устойчивого снижения случаев применения силы – вероятно, из-за того, что совет реагировал после инцидентов, а не предотвращал их. В Канаде создание независимых комиссий по расследованию инцидентов с тяжелыми последствиями (например, смертельные случаи при задержании) улучшило восприятие беспристрастности – население стало лучше информировано о ходах расследований, снизилось напряжение после спорных происшествий [22]. Тем не менее, прямых доказательств, что одни только гражданские надзоры снижают уровень контрпродуктивного поведения, мало. В большей степени они влияют на подотчетность и прозрачность, что, впрочем, косвенно создает профилактический эффект. Как минимум, наличие внешнего контролера не позволяет руководству «спустить на тормозах» серьезные дела. Кроме

того, независимые органы часто обладают аналитическим ресурсом и правом рекомендации, что приводит к институциональным реформам. Таким образом, эффект наличия внешних структур скорее проявляется непосредственно (через конкретные расследования) и опосредованно (через рекомендации, публичные указания на проблемы, формирование повестки реформ).

5. Значение ценностей и лидерства. Комплаенс-институты эффективны лишь постольку, поскольку руководители полиции демонстрируют личную приверженность принципам законности и этики. Если начальство формально декларирует нулевую терпимость, но закрывает глаза на нарушения «результативных» сотрудников, все механизмы превращаются в профанацию. Напротив, когда лидеры (как высокого, так и среднего звена) последовательно поддерживают культуру честности – регулярно обсуждают этические дилеммы, поощряют честных и смелых офицеров, сами строго соблюдают правила – общая атмосфера в органах меняется. В литературе описаны примеры, когда приход нового шефа с репутацией реформатора буквально за несколько лет снижал уровень жалоб и коррупции в подразделении посредством одной только перемены стиля управления и кадровых решений. Конечно, системные проблемы требуют системных же решений, однако фактор личности и ценностного ориентирования трудно переоценить. В итоге лучшие практики комплаенс делают ставку на формирование ценностного ядра организации: разработку и внедрение кодексов этики, проведение церемоний принесения присяги на верность этим принципам, создание института наставников по этике, публичное признание сотрудников, поступивших честно в сложной ситуации (что служит положительным примером для остальных).

Заключение (Обсуждение)

Резюмируя, современные исследования показывают, что комплаенс-подход способен существенно снизить уровень контрпродуктивного поведения, если реализуется комплексно. Изолированные меры (будь то только камеры, только обучение или только ужесточение наказаний) дают ограниченный и временами неустойчивый эффект. Но сочетание «жесткого» (неотвратимость наказания, строгий контроль) и «мягкого» (профилактика, воспитание, поддержка) факторов, умноженное на политическую волю руководства, приносит плоды в виде более высоких стандартов поведения. К примеру, введение системы раннего предупреждения вкупе с активной позицией начальства по очищению рядов позволило ряду городских департаментов полиции США снизить число жалоб на десятки процентов. А масштабные антикоррупционные реформы в Гонконге, Сингапуре, Грузии приводили к практически полному искоренению бытовой коррупции среди патрульной службы (что подтверждается опросами населения и показателями доверия). Тем не менее, даже самые успешные программы не устраняют проблему полностью – они требуют постоянной эволюции и адаптации [6]. Как отмечает британский эксперт Т. Ньюбёрн, борьба с злоупотреблением в полиции – это марафон без финиша: стоит ослабить бдительность, и проблемы быстро возникнут вновь, порой в новых формах [7]. Поэтому комплаенс-системы должны развиваться

постоянно, учитывая новые вызовы (например, этические вопросы использования технологий, вроде распознавания лиц, или риск профдеформации в эпоху пандемий и терактов) и специфику местного контекста.

Для стран, стремящихся реформировать свои правоохранительные органы, рассмотренный зарубежный опыт может служить ценным ориентиром. Конечно, каждое государство уникально в правовой системе и культурном контексте, но принципиальные элементы – прозрачность, независимый надзор, раннее выявление, защита информаторов, непрерывное обучение – универсальны. Дальнейшие исследования требуются для оценки долгосрочного эффекта тех или иных мер, особенно в количественном выражении (напрямую связывать конкретную инициативу с сокращением нарушений сложно из-за множества факторов). Тем не менее, консенсус экспертов таков: повышение институциональной честности – это перманентный процесс, требующий внимания и ресурсов не меньше, чем борьба с преступностью вовне. В конечном счете, ответственная и этичная полиция – залог устойчивого правопорядка, и инвестиции в комплаенс-системы оправдываются ростом доверия граждан, снижением социальных конфликтов и укреплением законности.

Список литературы:

1. Клокарс, К., Ивкович, С., Хаберфельд, М. и др. (2004). Контурсы честности сотрудников полиции: сравнительное исследование. (Пер. на рус. – Москва: Дело, 2006).
2. Рассмотрены вопросы борьбы с коррупционными и экономическими правонарушениями и совершенствования комплаенс-контроля [Электронный ресурс]. – 10 дек. 2025. – Официальный сайт Президента Республики Узбекистан. – URL: <https://president.uz/ru/lists/view/8764> (дата обращения: 07.01.2026).
3. Barker, T., & Carter, D. (1994). Police Deviance. Cincinnati, OH: Anderson.
4. Donner, C. M., Maskaly, J., Fridell, L. A., & Jennings, W. G. (2015). Policing and procedural justice: A state-of-the-art review. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 38(1).
5. Dunne W. The effectiveness of police “Internal Affairs Departments” in limiting corruption in police services: a literature review [Электронный ресурс]. – 2018. – October. – URL: <https://curbingcorruption.com/the-effectiveness-of-police-internal-affairs-departments-in-limiting-corruption-in-police-services/> (дата обращения: 07.01.2026).
6. Ivković, S. K., & Haberfeld, M. (2015). Measuring Police Integrity Across the World: Studies from Established Democracies and Countries in Transition. Springer.
7. Newburn, T. (2015). Literature Review: Police Integrity and Corruption. London: HMIC.
8. Palmiotto, M. (2001). Police Misconduct: What Is It? In M. Palmiotto (Ed.), Police Misconduct: A Reader for the 21st Century (pp. 32–41).
9. Prenzler, T. (2011). Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. CRC Press.

10. Reynolds, P. D., & Helfers, R. C. (2018). Organizational injustice and police misconduct: Predicting organizational defiance among police officers. *Criminology, Criminal Justice, Law & Society*, 20(1).
11. Serra, D., et al. (2023). Police Officers as Service Providers and Agents of Change: The Impact of an Ethics Training Program in Ghana. *The Takeaway – Mosbacher Institute, Texas A&M*.
12. Taylor O. E., Philpot R., Fitton O., Walkington Z., Levine M. Police whistleblowing: a systematic review of the likelihood (and the barriers and facilitators) of the willingness of police officers to report the misconduct of fellow officers // *Journal of Criminal Justice*. – 2024. – Vol. 91. – Article 102170. – DOI: 10.1016/j.jcrimjus.2024.102170. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047235224000199> (дата обращения: 07.01.2026).
13. UNODC (2011). *Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity*. United Nations Office on Drugs and Crime. (международные стандарты).
14. Walker S., Alpert G. P., Kenney D. J. Early warning systems: responding to the problem police officer [Электронный ресурс]. – U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. – July 2001. – URL: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/188565.pdf> (дата обращения: 07.01.2026).
15. Kelly J., Nichols M. We found 85,000 cops who've been investigated for misconduct. Now you can read their records [Электронный ресурс]. – **USA Today**. – 24 Apr. 2019. – URL: <https://www.usatoday.com/in-depth/news/investigations/2019/04/24/usa-today-revealing-misconduct-records-police-cops/3223984002/> (дата обращения: 07.01.2026).
16. Westmarland L. Police ethics and integrity: breaking the blue code of silence // *Policing and Society*. – 2005. – Vol. 15, № 2. – P. 145–165.
17. Home Office. Статистика проступков сотрудников полиции в Англии и Уэльсе: за год, закончившийся 31 марта 2024 г. [Электронный ресурс]. – Опубликовано 30 янв. 2025. – GOV.UK. – URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/police-misconduct-england-and-wales-year-ending-31-march-2024/police-misconduct-england-and-wales-year-ending-31-march-2024> (дата обращения: 07.01.2026).
18. Lorentzen J. 15 years in prison for taping the cops: how eavesdropping laws are taking away our best defense against police brutality [Электронный ресурс]. – AlterNet. – URL: http://www.alternet.org/investigations/151806/15_years_in_prison_for_taping_the_cops_how_eavesdropping_laws_are_taking_away_our_best_defense_against_police_brutality?page=entire (дата обращения: 07.01.2026).
19. Mosbacher A. Can ethics training reduce police corruption? [Электронный ресурс]. – Bush School of Government & Public Service, Texas A&M University. – URL: <https://bush.tamu.edu/news/mosbacher/can-ethics-training-reduce-police-corruption/> (дата обращения: 07.01.2026).
20. Le Monde with AFP. Who oversees police forces in Europe? [Электронный ресурс]. – Le Monde. – 02 May 2023. – URL: <https://www.lemonde.fr/en/les->

decodeurs/article/2023/05/02/who-oversees-police-forces-in-europe_6025146_8.html
(дата обращения: 07.01.2026).

21. Van der Woude M. German police controls and structural racism [Электронный ресурс]. – Verfassungsblog: On Matters Constitutional. – 08 Nov. 2023. – URL: <https://verfassungsblog.de/ge>
22. Wilson J. M., Browning S. L. The effect of supervision on police misconduct in New York City // Police Quarterly. – 2017. – Vol. 20, № 2. – P. 146–170.