

Богдан Прокопів,

старший викладач кафедри кримінального права та процесу юридичного факультету Тернопільського національного економічного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Зазначено, що для удосконалення процесів управління в органах внутрішніх справ велике значення мають і накопичення інформації про передові прийоми й методи управління, і вивчення досвіду вітчизняного й зарубіжного, сучасного й минулого, і впровадження наукової організації праці, розуміння того, що без технічних засобів обробки інформації неможливе прийняття обґрунтованих рішень і ефективного управління.

Наголошено, що сьогодні створено фактично нові підрозділи органів внутрішніх справ, які діють на основі законодавства суверенної держави, оновлено особовий склад органів внутрішніх справ, яке відбулось за останні чотири роки, виникають нові складні завдання, які повинні вирішувати органи внутрішніх справ, розвиток міжнародного співробітництва; необхідність удосконалення роботи з кадрами; втілення наукових основ організації праці в практичну діяльність органів внутрішніх справ – викликає необхідність дослідження проблем теорії, практики і шляхів удосконалення управління в органах внутрішніх справ.

Ключові слова: органи внутрішніх справ, управління, удосконалення, керівники.

Прокопів Б.

Совершенствование процессов управления в органах внутренних дел

Обозначено, что для усовершенствования процессов управления в органах внутренних дел большое значение имеют и накопления информации о передовых приемах и методах управления, и изучение опыта отечественного и зарубежного, современного и прошлого, и внедрение научной организации труда, понимания того, что без технических средств обработки информации невозможно принятие обоснованных решений и эффективного управления.

Определено, что на сегодняшнее время созданы фактически новые подразделения органов внутренних дел, действующие на основе законодательства суверенного государства, обновление личного состава органов внутренних дел, которое состоялось за последние четыре года, возникают новые сложные задачи, которые должны решать органы внутренних дел, развитие международного сотрудничества; необходимость совершенствования работы с кадрами; воплощение научных основ организации труда в практическую деятельность органов внутренних дел – вызывает необходимость исследования проблем теории, практики и путей усовершенствования управления в органах внутренних дел.

Ключевые слова: органы внутренних дел, управление, усовершенствование, руководитель.

Prokopiv B.

Improvement of management processes in internal affairs bodies.

To improve the management processes in the internal affairs bodies, the accumulation of information on advanced methods and methods of management, and the study of the experience of the domestic and foreign, modern and past, and the introduction of scientific organization of labor; understanding that without technical means of processing information, it is impossible to make informed solutions and effective management.

To date, in fact, new divisions of law-enforcement bodies have been established, acting on the basis of the laws of a sovereign state, the staff of law-enforcement bodies has been updated, which has taken place over the past four years, new complex tasks that the interior affairs bodies and international cooperation must solve; need to improve work with personnel; the embodiment of the scientific foundations of the organization of labor in the practical activities of the organs of internal affairs-makes it necessary to study the problems of theory, practice, and ways of improving management in the organs of internal affairs.

Keywords: internal affairs bodies, management, improvement, leader.

Постановка проблеми. На сьогодні створено фактично нові підрозділи органів внутрішніх справ, які діють на основі законодавства суверенної держави, оновлено особовий склад органів внутрішніх справ, яке відбулось за останні чотири роки, виникають нові складні завдання, що їх повинні вирішувати органи внутрішніх справ, розвиток міжнародного співробітництва; необхідність удосконалення роботи

з кадрами; втілення наукових основ організації праці в практичну діяльність органів внутрішніх справ – викликає необхідність дослідження проблем теорії, практики і шляхів удосконалення управління в органах внутрішніх справ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання удосконалення процесів управління в органах внутрішніх справ досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: В. І. Барко, В. М. Клачко, О. В. Волошина, Т. В. Остафійчук, В. Андросюк, О. Бандурка, В. Барко, Л. Казміренко, Ю. Ірхін, О. Шаповалов, Б. Бовін, В. Васильєв, О. Столяренко та ін.

У цих дослідженнях зазначено, що знання основ управління в органах внутрішніх справ потрібне не тільки керівникам різних рівнів, а й усім іншим працівникам органів внутрішніх справ, яким, враховуючи специфіку їх обов'язків, належить знати норми соціального управління, своє місце в «ієрархії» управлінського процесу, тобто свої функціональні обов'язки та методи їх реалізації, правила спілкування з людьми, порядок виконання функцій представника влади.

Метою дослідження. Метою дослідження є удосконалення методів керівництва в органах внутрішніх справ, що дасть змогу кожному працівникові органів внутрішніх справ у своїй професійній діяльності використати інформацію у даній статті в разі виконання обов'язків керівника, наставника, організатора, вихователя.

Слідчий може керувати слідчо-оперативною групою, оперативний працівник очолювати оперативно-пошукову групу, відповідальний черговий – черговий наряд, старший дільничний інспектор керує інспекторами зони обслуговування, а досвідчений працівник поліції є старшим патрульної групи.

Разом з тим кожен працівник може виконувати й інші обов'язки: бути наставником, керувати групою працівників з підготовки службового документа, здійснювати адміністративний нагляд за особою, що перебуває на профілактичному обліку, спілкуватись з представниками влади, засобами масової інформації, іншими офіційними особами, працювати безпосередньо з населенням, щось дозволяти або забороняти, тобто виконувати управлінські функції. І така діяльність для них є повсякденною.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ми погоджуємось із вищезазначеними авторами, що управлінський процес не означає, що коли працівник прийшов на своє робоче місце, то він отримує відразу накази, розпорядження, вказівки. Навіть коли працівник цілий день провів наодинці, то він керується своїми посадовими обов'язками, компетенцією, заздалегідь розробленими планами і завданнями, тобто зазнає управлінського впливу суб'єкта управління.

Звідси зрозуміла необхідність вивчення основ управлінської діяльності, залежно від конкретних обов'язків, всім особовим складом органів внутрішніх справ.

Конкретні форми, методи, шляхи удосконалення управління в органах внутрішніх справ можуть бути віднайдені в процесі вивчення, узагальнення і наукового осмислення практики. Головне завдання теорії управління в органах внутрішніх справ полягає у створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління, послідовного реформування командно-бюрократичних принципів та методів управління та забезпечення переходу на сучасні технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Відносини *субординації* – це такі відносини між суб'єктами управлінської діяльності, які виражають підпорядкованість одного суб'єкта іншому в процесі управління єдиним об'єктом. У відносинах субординації знаходить своє конкретне втілення централізм в управлінні. Відносини субординації мають місце як між органами управління, відділеннями й відділами, так і на індивідуальному, персоніфікованому рівні – між керівниками та виконавцями.

Субординація викликана насамперед необхідністю втілення спільних інтересів, загальних цілей, взаємопов'язаних з особливими (окремими) інтересами за допомогою певної їх самопідпорядкованості. У відповідності з нею вищі суб'єкти управління, що об'єктивно виражають загальний інтерес в усій його різноманітності, ставлять цілі нижчим, які покликані реалізувати їх у своїй діяльності з урахуванням свого індивідуального інтересу. Відносинам субординації властиві відповідні організаційні форми управління, що забезпечують їх реалізацію. Це – лінійні управлінські структури, в яких підпорядкованість встановлюється ланцюжком знизу вгору, має характер однозначного зв'язку, коли кожний нижчий суб'єкт управління підпорядковується тільки одному вищому. Такий зв'язок характерний для державних органів управління.

Для встановлення субординаційних відносин на суб'єкт управлінської діяльності покладають функції розпорядчі, здійснення яких засновано на застосуванні головним чином прямих владних методів управлінського впливу. Для цього використовуються адміністративні методи, суть яких полягає в тому, що на основі наказів та розпоряджень визначають конкретні, функціональні цілі й завдання діяльності підпорядкованих структур. Ці методи необхідні для налагодження спільної роботи, взаємодії людей в системі управління, усунення стихійності в діяльності учасників управлінського процесу.

Керівник повинен мати здатність до творчого мислення, вміння керувати, вміння спілкуватися з людьми, підлеглими і начальниками.

Безліч функцій і завдань, які стоять перед керівником правоохоронного органу, пред'являють великі вимоги до його особистісних і професійних якостей, управлінської підготовленості.

Аналіз основних вимог до особистості керівника дозволяє розбити їх на кілька складових частин або блоків. Насамперед слід зазначити якості, що відображають функціонально-рольові вимоги до керівника, спрямовані на успішне виконання ним своїх посадових обов'язків (наприклад, компетентність, вміння бачити перспективу в роботі правоохоронного органу, вміння керувати та ін.).

До другого блоку відносяться комунікативно-ділові якості керівника (знання підлеглих, вміння працювати з людьми, психологічна сумісність з колегами та ін.).

Третій блок утворюють морально-етичні вимоги до особистості керівника органу правопорядку (порядність, обов'язковість, працьовитість, чесність, сумлінність, етичність в поведінці та ін.).

На практиці протипоказаннями до заняття керівної посади в правоохоронному органі є:

- відсутність управлінської підготовленості та професійна некомпетентність;
- зарозумілість;
- грубість і хамство;
- егоїзм; безпринципність в роботі;
- нерішучість;
- догідливість перед вищестоящими начальниками;
- незнання підлеглих;
- зловживання владними повноваженнями і правами;
- дріб'язкова вимогливість і прискіпливість.

Можна говорити про психологічний потенціал керівника органу правопорядку, що забезпечує ефективність його діяльності та реалізації управлінських функцій.

Структурно такий психологічний потенціал керівника утворюється з:

- 1) індивідуальної управлінської концепції;
- 2) управлінської підготовленості;
- 3) морально-психологічних якостей;
- 4) пізнавальних та інтелектуальних якостей;
- 5) управлінських здібностей;
- 6) емоційно-вольових якостей;
- 7) комунікативних якостей.

1. Індивідуальна управлінська концепція керівника органу правопорядку являє собою суб'єктивне, особистісне бачення системи основних управлінських проблем, способів впливу на підлеглих, труднощів у організації діяльності працівників і особистої праці. У сформованому вигляді вона розкриває особистісний зміст діяльності керівника, впливає на мотивацію управлінської праці, постановку конкретних службових і життєвих цілей.

2. Управлінська підготовленість включає в себе знання, навички та вміння, що дозволяють ефективно вирішувати різні управлінські завдання. Важливим її елементом є психологічна підготовка, яка спрямована на вдосконалення роботи з особовим складом, ефективну взаємодію з підлеглими, безконфліктний вплив на їх поведінку і забезпечення формування керівником сприятливого управлінського клімату в організації.

3. Морально-психологічні якості відображають моральні зобов'язання та етичні норми поведінки керівника органу правопорядку. Йдеться про належну і необхідну поведінку з точки зору моральності, управлінської етики, конкретних норм моралі, гуманного ставлення до іншої людини. Моральну основу поведінки співробітника складають такі морально-психологічні якості: почуття професійного обов'язку; професійна честь; справедливість; принциповість, чесність; порядність; співчуття і співпереживання; мужність; установка на дотримання законності та службової дисципліни; почуття товариства; гуманність і співчуття у відношенні до потерпілих від злочину і т. д.

4. Пізнавальні інтелектуальні якості. Добре розвинені якості сприйняття й уваги дозволяють керівнику отримати достатню інформацію зі специфіки функціонування органу правопорядку, що складається із криминогенної обстановки, особливості особистості співробітника і конкретного професійного колективу. Професійна пам'ять керівника на обличчя, зовнішність людини, числа (наприклад, дати народження), імена, по батькові, прізвища і т. д. дозволяють ефективно спілкуватися

з підлеглими, формують у них сприятливе ставлення до нього. Продуктивне мислення керівника характеризується такими якостями, як гнучкість, широта, критичність, швидкість, кмітливість та ін.

5. До числа основних відносяться також організаторські та педагогічні здібності керівника правоохоронного органу.

Організаторські здібності керівника правоохоронного органу включають в себе вміння: пізнавати самого себе; пізнавати людей за неповними даними; встановлювати і підтримувати психологічний контакт з оточуючими людьми; вивчати людей в їх повсякденній діяльності; чинити на людей управлінський вплив; користуватися владними повноваженнями та ін. У зміст педагогічних здібностей зазвичай включають: педагогічний такт; психологічну спостережливість; інтерес до роботи з людьми; вміння проектувати особистість підлеглого, бачити перспективи її розвитку; вміння об'єктивно оцінювати рівень навчання вихованості підлеглих; вміння майстерно володіти мовою та ін.

6. Емоційно-вольові якості.

Робота керівника пов'язана зі стресами і негативними переживаннями. Стрес-фактори, які пов'язані з діяльністю керівника, велика завантаженість роботою і відсутність вільного часу; складнощі, пов'язані з входженням у нову посаду керівника; підвищена відповідальність за прийняті рішення; відчуття керівником невідповідності між тим, що повинен, що хотів би, і що реально робить; необхідність часто йти на компроміси для збереження службової кар'єри; загроза авторитету керівника; недолік зворотної інформації про діяльність підлеглих; негативні відношення з вищим начальством і підлеглими; невизначеність посадового росту; несприятливий соціально-психологічний клімат в професійному колективі.

Основне правило подолання стресу полягає в умінні керівника долати неприємності, невідноситися до них пасивно, одночасно не впадаючи в озлобленість, обвинувачити інших і не накопичувати приклади несправедливості долі. Реакція на стрес має бути обдуманого і зваженою. Не можна керівнику піддаватися першому емоційному імпульсу, слід бути витриманим і холоднокровним, дивитися на навколишній світ реалістично і так само реалістично діяти. Керівнику слід звертати увагу на розвиток у себе таких емоційно-вольових якостей, як рішучість, наполегливість, самовладання, емоційна рівновага; витримка, витривалість, обачність, холоднокровність, впевненість у своїх силах та ін.

7. Комунікативні якості.

Дослідження показали, що існують комунікативні якості, що сприяють ефективності ділової взаємодії керівника із співробітниками: організованість; впевненість; незалежність; скромність; установка на співпрацю з підлеглими; готовність до допомоги; співчуття; обов'язковість; володіння технікою спілкування; чуйність; дбайливість; справедливість; щирість у спілкуванні; активність у спільній діяльності; послідовність; тактовність. Ускладнюють ділову взаємодію такі якості: скептицизм; сором'язливість; покірність; зверхкомфортність; переоцінка своїх можливостей; агресивність; прагнення до домінування; самовдоволення; відособленість; запальність; образливість; недовірливість; підозрілість; боязкість; грубість; поблажливості; замкнутість; скритність.

Аналіз практики управління персоналом органів правопорядку дозволяє виділити п'ять основних методів впливу керівника на підлеглих.

1. Метод властного примусу базується на застосуванні керівником владних повноважень стосовно підлеглих, у тому числі при накладенні дисциплінарних стягнень. Метод примусу потрібен для впливу на недбайливих і несумлінних підлеглих, працівників, які порушують службову дисципліну і законність. Разом з тим примус формує страх перед можливим покаранням за скоєні (навіть ненавмисне) помилки і змінює мотивацію праці. У працівників починає розвиватися мотивація уникнення покарання, що може вести до перестраховки, втрати ініціативи в роботі, зайвого формалізму і боязні самостійного прийняття рішення. Тому стиль роботи керівника, що базується в основному на методі примусу, вільно чи мимоволі знижує продуктивність діяльності та якості праці підлеглих. Метод примусу не головний у системі методів впливу на підлеглих, а тому повинен застосовуватися керівником обережно, з обов'язковим урахуванням індивідуальних психологічних характеристик працівників.

2. Метод винагороди (заохочення). Сутність полягає в позитивному підкріпленні поведінки працівника, заснована на об'єктивній оцінці досягнутих ним результатів у діяльності. Застосування заохочення ефективне при дотриманні таких правил: індивідуалізація винагороди; відповідність стимулу досягнутим успіхам; гласність при оголошенні заохочення; нарощування стимулів у зв'язку з досягненням в роботі; облік очікувань працівників при виборі винагороди.

У роботі керівника органу правопорядку можливе застосування 12 способів винагороди:

- гроші (матеріальна винагорода);
- схвалення поведінки і діяльності підлеглого;

- визнання ефективності службових дій;
- надання вільного часу;
- надання улюбленої роботи;
- сприяння професійно-особистісному зростанню;
- просування по службі;
- надання самостійності в роботі;
- облік особистих інтересів працівника;
- досягнення взаєморозуміння;
- цінні подарунки (призи);
- представлення до урядових, відомчих нагород чи дострокового присвоєння спеціальних звань.

3. Метод прикладу (харизми) ґрунтується на позитивному впливі професійно-особистісних якостей і здатності керівника щодо підлеглих. У цьому випадку часто спостерігається ідентифікація підлеглого із керівником, усвідомлене чи неусвідомлене наслідування стилю діяльності та визнання його авторитету як лідера. Авторитет керівника, як показують дослідження, володіє певними елементами вселяти вплив і змушує підлеглих несвідомо наслідувати манерам поведінки свого безпосереднього начальника. До числа харизматичних характеристик особистості керівника органу правопорядку відносять: енергійність поведінки керівника і зараження їх своєю енергією оточуючих; значну, солідну зовнішність; незалежність характеру; відмінні риторичні здібності; гідну і впевнену манеру поведінки; адекватне сприйняття захоплення з боку оточуючих тощо.

4. Метод впливу через участь підлеглих в управлінні. Залучення працівників до участі в управлінні, у тому числі до підготовки варіантів і прийняття управлінських рішень, надає позитивний ефект. Відповідно змінюється мотивація діяльності, зростає управлінська підготовленість працівників, вони все частіше ідентифікують себе з організацією, в якій проходить їх служба. Велике значення для залучення підлеглих до участі в управлінні є система обґрунтованого та своєчасного делегування повноважень.

5. Метод переконання заснований на логіці та аргументації керівником своєї точки погляду. Починається переконання зі спроби зрозуміти точку зору підлеглого, його мотивацію поведінки і позицію. При цьому дуже важливо досягти довірливості в процесі бесіди з працівником, знайти точки згоди в позиціях і всіляко їх розвивати. Практика показує, що неефективність переконання залежить від двох основних помилок: відсутність зворотного зв'язку з підлеглим і невміння його вислухати. Ефективне слухання керівником підлеглого, прояв симпатії й терпіння в бесіді з ним є хорошою передумовою ефективності переконання. Американський професор психології К. Девіс пропонує дев'ять правил ефективного слухання (прочитавши чергове правило, на хвилинку перервіться, уявіть розмову з конкретною людиною і уявіть, як користуватися цими правилами):

- перестаньте говорити;
- допоможіть говорити та розкріпачитися підлеглому;
- покажіть, що ви готові слухати те, що говорить підлеглий;
- усуньте дратівливі моменти;
- співпереживайте при розмові з підлеглим;
- будьте терплячим;
- стримуйте свій характер;
- не допускайте суперечок або критики;
- задавайте питання.

Психологічними факторами, що впливають на інтенсивність професійного стресу керівників ОВС, є їх особистісна зрілість і прагнення до самореалізації через управлінську діяльність.

Висновки. 1. Під час призначення на керівні посади та за включення співробітників у резерв на висунення на керівні посади професійний психологічний відбір є одним із основних засобів психологічної профілактики професійного стресу керівників ОВС. Особливу увагу за здійснення цього відбору необхідно звернути на особистісну зрілість майбутніх керівників та їх готовність до самореалізації в управлінській діяльності. З метою формування в підрозділах ОВС середовища, що сприяє запобіганню негативним наслідкам професійного стресу, необхідно вирішувати професійні труднощі (складність діяльності), організаційні (нераціональна тривалість робочого дня), комунікативні (неможливість впливати на процес ухвалення важливих рішень в організації), креативні (супровід діяльності зайвим документообігом), матеріальні (невідповідність оплати за аналогічну роботу порівняно з громадянськими організаціями), соціальні (частково не виконується законодавство про працю) та етичні (домінування в мотивації службової діяльності вищого керівництва часто особистих інтересів над внутрішньо та зовнішньоорганізаційними).

Отже, необхідна «нова філософія служби», нові її організаційні принципи, що орієнтували б зусилля правоохоронців на основі проблеми, дозволяли б визначити нову стратегію і тактику, працівник поліції має стати партнером громадянина, а не представником карного органу. Тісна співпраця з населенням, надання громадянам реальної правової та соціальної допомоги згідно із вимогами Закону повинна стати повсякденною нормою. Важливе місце в цьому процесі належить опануванню кожним співробітником і подальше широке використання на практиці психологічних знань, оволодінню психологічними формами і методами як для спілкування з населенням, так і для здійснення впливу на правопорушників.

2. Формування ділової цілеспрямованості працівників. Мета діяльності правоохоронних органів визначається ззовні суспільством і в цьому сенсі вона є об'єктивною категорією. Але на суб'єктивному рівні вона набуває особистісного забарвлення, втілюючи потреби та інтереси кожного індивіда. Чим адекватніше загальна мета діяльності усвідомлюється працівниками і чим точніше робота кожного відповідає загальній меті, тим більш цілеспрямованим є управління. Не випадково концепція «управління за цілями» («управління за результатами») є однією з найбільш прогресивних серед сучасних теорій управління (Г. Кунц, С. О'Доннел).

3. Оптимізація організаційного клімату.

Організаційна структура є однією з психологічних детермінант (стимулів активності) поведінки людини. Так, надмірна централізація управлінських функцій призводить до перевантаження керівника, зменшує оперативність його рішень та їх якість, бо він не в змозі за короткий проміжок часу вивчити проблему і оцінити альтернативи. Але головне – при такій системі управління деморалізуються підлеглі, вони втрачають ініціативу, стають байдужі до подій, прагнуть перекласти відповідальність на керівництво, очікують вказівок «зверху».

4. Врахування неформальної (неофіційної) структури колективу.

Неформальна структура являє собою систему неформальних зв'язків, комунікацій, відносин в колективі. Офіційна структура не співпадає з неофіційною: перша регламентована нормативними документами та інструкціями, друга – заснована на традиціях і звичаях, особистих симпатіях і антипатіях, на уявленнях співробітників щодо взаємодії. Неофіційна структура може прискорювати вирішення службових питань або утруднювати їх. Протекціонізм, корупція та інші негативні явища існують лише завдяки неформальній структурі управління, тому так важливе використання неформальних структур із позитивною спрямованістю і своєчасне припинення дій угруповань, що здійснюють негативний вплив.

Організація процесу управління передбачає реалізацію постійно повторюваних стадій управлінського циклу: підготовка й прийняття управлінського рішення, доведення його до підлеглих, мобілізація їх на виконання даного рішення, контроль за ходом виконання рішення та його корекція. Кожна із стадій потребує врахування певних психологічних аспектів.

Психологічне забезпечення процесу підготовки й прийняття рішень – інтелектуально насичена діяльність, тому завдання керівника правоохоронного органу полягає у виборі таких методів, що стимулювали б інтелектуальний потенціал підлеглих. Доведення рішень до підлеглих – психологічною сутністю тут є формування у свідомості підлеглих образу майбутньої діяльності (що робити?, як?, у якій послідовності? та ін.). Мобілізація підлеглих на виконання завдань – вплив на їх мотиваційну сферу, найчастіше – на мотиви службового обов'язку, відповідальності, самоствердження, колективізму. Контроль та внесення корективів сприяє мобілізації, укріпленню віри підлеглих у свої сили, впевненості у значимості виконуваної діяльності.

Список використаних джерел

1. *Психология управления: учеб. пособ.* / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков : Титул, 2007. – 532 с.
2. *Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навч. посіб.* / В. І. Барко, Ю. Б. Ірхін, Д. Й. Никифорчук, П. П. Підюков. – К. : Київський юридичний інститут, 2005. – 126 с.
3. *Психологія управління: курс лекцій* / В. І. Барко, В. М. Клачко, О. В. Волошина, Т. В. Остафійчук. – К.: АУ МВС, 2009. – 123 с.
4. *Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ: навч.-метод. посіб.* / Д. О. Александров, О. В. Давидова; за заг. ред. Я. Ю. Кондратьєва. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 2004. – 213 с.

References

1. Bandurka A. M., & Bocharova S. P., & Zemlyanskaya Ye. V. (2007). *Psykhologhiya upravlinnya [Psychology of management]*. Kharkiv: Tytul [in Ukrainian].
2. Barko V. I., & Irkhin Yu. B., & Nykyforchuk D. Y., & Pidyukov P. P. (2005). *Upravlinnya personalom orhaniv vnutrishnikh sprav (psykhologo-pedahohichnyy aspekt) [Personnel management of the bodies of internal affairs (psychological and pedagogical aspect)]*. Kyiv: Kyivskyy yurydychnyy instytut [in Ukrainian].
3. Barko V. I., & Klachko V. M., & Voloshyna O. V., & Ostaftychuk T. V. (2009). *Psykhologhiya upravlinnya [Psychology of management]*. Kyiv: AU MVS [in Ukrainian].
4. Kondrat'yeva Ya. Yu., & Aleksandrov D. O., & O. V. Davydova (2004). *Psykhologhiya upravlinskoyi diyal'nosti orhaniv vnutrishnikh sprav [Psychology of administrative activity of the bodies of internal affairs]*. Kyiv: Natsionalna akademiya vnutrishnikh sprav Ukrayiny [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.01.2018.