

## **ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

УДК 005.95:351.741

doi: <https://doi.org/10.33270/03192502.70>

**Охріменко І. М.** – доктор юридичних наук, професор, професор кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ, м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8813-5107>

### **Актуальні психологічні проблеми управління персоналом сучасної поліцейської організації**

*Метою дослідження є актуалізація аспектів професійної діяльності керівників органів поліції з огляду на нові підходи в управлінні персоналом правоохоронних органів. **Методологічною основою** статті є теоретичний аналіз організаційно-психологічних проблем управлінської діяльності керівників Національної поліції України. З огляду на це окреслено прикладні напрями їх розв'язання в органах і підрозділах Національної поліції. Зазначено, що нові умови діяльності висувають нові, підвищені вимоги до менеджерів, істотно змінюючи роль керівника. У сучасних умовах виняткового значення набуває професійна компетентність персоналу щодо виконання завдань забезпечення правопорядку та протидії злочинності, розуміння сутності поставлених завдань. Варто зазначити й про такі особливості сучасного управління поліцейською організацією, що надають можливість організувати й згуртувати колектив підрозділу, налаштувати кожного на досягнення поставлених завдань. Констатовано, що в найзагальнішому значенні поняття «управління персоналом» охоплює сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу й повне використання його можливостей у процесі службової діяльності (політика добору працівників, мотиваційні аспекти, розвиток кар'єри, лідерство в колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо). **Наукова новизна.** Визначається в організації процесу управління персоналом в органах поліції, що полягає в ідеальному конструюванні практики кадрового управління, розробці теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізації, глибокому критичному осмисленні практичного управління людьми та його орієнтації на вимоги економічної та соціальної ефективності; спонуканні керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонування теоретичними засадами провідних наук і галузей знань. В умовах сучасної системи поліціювання виокремлено актуальні психологічні проблеми управління персоналом організації: професійна компетентність сучасного управлінця; співвідношення керівництва та лідерства; прорахунки взаємодії (зовнішня та внутрішня); ступінь згуртованості команди й надійність персоналу тощо. Наведено вимоги до професійної компетентності сучасних керівників органів (підрозділів) Національної поліції. Окреслено коло проблемних позицій з огляду на сучасний персональний склад управлінської ланки, а саме: не всі призначені керівники територіальних органів поліції здатні згуртувати навколо себе персонал; рішення приймають нерационально або свідомо ухиляються від цього процесу, насамперед, щодо складних і нетипових ситуацій; публічні виступи, співпраця та налагодження партнерської взаємодії з громадськістю є поодинокими випадками, що часто підтверджують сюжети в засобах масової інформації. **Висновки.** Перелік психологічних проблем в управлінській діяльності керівників органів поліції детермінується окремими об'єктивними факторами, притаманними системі управління. Виокремлено три групи організаційно-психологічних засад сучасного управління персоналом: використання креативних підходів щодо організації та здійснення управлінської діяльності керівником; урахування мотиваційних чинників щодо стимулювання діяльності персоналу; гнучкий контроль за ефективністю поліцейської діяльності. Загалом управлінська діяльність керівника органів Національної поліції першочергово має бути спрямована на оптимальне обрання психологічно обґрунтованого та практично виправданого інструментарію когнітивно-комунікативної взаємодії для реалізації службових завдань.*

**Ключові слова:** управління персоналом; управлінська діяльність керівника; психологічні проблеми; поліцейська організація; система управління; компетентність.

#### **Вступ**

Сучасне інформаційне суспільство потребує від працівників високого професіоналізму, здатності приймати самостійні рішення, навичок колективної взаємодії, відповідальності за якість роботи, творчості тощо. Водночас, характерною рисою будь-якої трудової сфери є залежність її від якості робочої сили, форм її використання, ступеня залучення до справ організації та ін. Подібні процеси відбуваються і в поліцейських

установах різних країн, де нові умови діяльності висувають інші, підвищені вимоги до менеджерів, істотно змінюючи при цьому роль керівника. Вимоги до менеджерів поліції є високими незалежно від кількості підлеглих. У сучасних умовах виняткового значення набуває професійна компетентність персоналу під час виконання функціональних обов'язків із забезпечення правопорядку та протидії злочинності, розуміння сутності поставлених службових завдань.

З огляду на це поліцейський менеджмент сьогодення має бути охоплений низкою теоретико-прикладних аспектів, серед яких:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку соціономічної сфери, особливості використання у ньому сучасних технологій та ін.);
- організаційно-економічний (планування складу й чисельності персоналу поліції, питання їх матеріального стимулювання, використання робочого часу, організація діловодства тощо);
- правовий (дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (окреслює питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних методик у практику професійної взаємодії);
- педагогічний (передбачає виконання завдань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом тощо).

Отже, варто зазначити такі особливості сучасного управління поліцейською організацією, що дають можливість організувати та згуртувати колектив підрозділу, налаштувати кожного на досягнення позитивних результатів.

Окреслена проблематика цікавить фахівців багатьох спеціальностей – управлінців, соціологів, психологів, педагогів тощо. Так, зокрема, проблемам формування, розвитку й використання персоналу присвячені праці таких вчених, як: Г. Захарчин, Ф. Хміль, В. Дятлов, В. Петюх, В. Данюк, А. Кібанов, А. Колот, Ф. Тейлор, Л. Шимановська-Діанич та ін. Окремо слід зазначити, що останнім часом досить інтенсивно розвивається прикладна галузь теорії управління – управління персоналом у правоохоронних органах (М. Вертузаєв, В. Грохольський, О. Доценко, Р. Калюжний, В. Лаптії, І. Хотінь). Водночас психолого-педагогічним аспектам управлінської діяльності в системі правоохоронних органів присвячені роботи Д. Александрова, В. Барка, О. Бандурки, С. Бочарової, Ю. Ірхіна, Я. Кондратьєва, Л. Казміренко, В. Казміренка, А. Лігоцького, С. Максименка, В. Медведєва, В. Соболева, О. Цільмак, О. Шестакова, Г. Щокіна, С. Яковенка та ін.

#### **Мета і завдання дослідження**

Попри розгалужене коло робіт з наведеної проблематики, деякі засади організації управлінської діяльності в органах Національної поліції не вирішують повною мірою завдання із забезпечення їх найбільш підготовленою керівною ланкою, здатною ефективно виконувати службові обов'язки в умовах дефіциту часу та інформації. Процес формування управлінських кадрів до органів Національної поліції нерідко характеризується фрагментарністю та незавершеністю, не

всі механізми даного процесу комплексно проаналізовано. Таким чином, основною метою дослідження є актуалізація зазначених аспектів з огляду на нові підходи в управлінні персоналом правоохоронних органів. Завданнями дослідження є визначення організаційно-психологічних проблем управління персоналом, окреслення напрямів їх розв'язання в органах Національної поліції.

#### **Виклад основного матеріалу**

Упровадження в теорію та практику управління органами Національної поліції України поняття «управління персоналом» означає не просто підміну назв, а відображення комплексу нових поглядів щодо управлінської діяльності керівника поліцейської організації. У найбільш загальному значенні поняття «управління персоналом» поєднує всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі службової діяльності (політика відбору та добору працівників, мотиваційні аспекти, розвиток кар'єри, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка поліцейських, управління конфліктами тощо). Мета системи управління персоналом органів поліції може бути сформульована як забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, створення оптимальних умов для його самореалізації у службі та житті тощо.

Щодо практичної значущості організації процесу управління персоналом, то вона насамперед полягає в:

- ідеальному конструюванні практики кадрового управління, розробці теорії, стратегії, техніки, способів та засобів управління персоналом;
- раціоналізації, глибокому критичному осмисленні практичного управління людьми та його орієнтація на вимоги економічної (ділової) та соціальної ефективності;
- спонуканні керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів та засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонує теоретичними засадами провідних наук і галузей знань.

З огляду на це в умовах сучасної системи поліціювання слід виокремити актуальні психологічні проблеми управління персоналом організації:

- професійна компетентність сучасного управлінця;
- керівництво та лідерство: співвідношення;
- прорахунки взаємодії (зовнішньої та внутрішньої);
- ступінь згуртованості команди та надійність персоналу тощо.

Щодо першого проблемного моменту, то, як справедливо зазначають окремі науковці, для ефективного управління людьми сучасний керівник повинен мати такі особисті якості, які б давали йому моральне право очолювати колектив (Krushelnyska, & Melnychuk, 2013, p. 34; Shliakhtun, 2002, p. 45). У практичній діяльності керівник повинен управляти людьми й самим собою, навчати та розвивати підлеглих, розбиратися в людях, формувати малі групи й спрямовувати їх діяльність; визначати індивідуально-психологічні механізми розвитку професійної адаптованості працівників поліції; володіти педагогічними прийомами та вмінням тонко й непомітно для підлеглих навчати їх дорученій справі, доводячи їх професійну кваліфікацію до необхідних стандартів (Alexandrov, Okhrimenko, Luta, Zhukevych, Okhrimenko, 2019; Gupton, Axelrod, Cornell, Curran, Hood, Kelly, & Moss, 2011, p. 92; Patterson, Chung, & Swan, 2014, p. 490; Zavala, 2013, p. 733; Voronko, 2000, p. 26; Okhrimenko, Aleksandrov, & Drozd, 2017, p. 35).

Беручи до уваги наведені позиції, слід зазначити, що загальними вимогами до професійної компетентності сучасних керівників органів (підрозділів) Національної поліції є:

- освіта (ступінь вищої освіти);
- відповідність загальним умовам вступу на службу (роботу);
- стаж роботи в конкретній галузі (зокрема, права);
- досвід роботи на керівних посадах (за необхідності).

Більшість з них прямо чи опосередковано задекларовані в Законі України «Про Національну поліцію» ("Zakon Ukrainy", 2015). Так, зокрема, у ч. 7 ст. 15 даного нормативного документа вказано, що керівником, заступником керівника територіального органу поліції може бути призначена особа, яка: 1) відповідає загальним умовам вступу на службу в поліцію; 2) має вищу повну юридичну освіту; 3) має стаж роботи в галузі права не менш як п'ять років; 4) має досвід роботи на керівних посадах не менше одного року. Водночас можна назвати непоодинокі випадки призначення представників управлінської ланки, які не відповідали на момент встановлення з ними трудових відносин навіть декільком зазначеним позиціям. Так, ілюстративним прикладом може бути призначення у 2016 році на посаду заступника керівника одного з територіальних органів поліції Одеси рядового поліції Дар'ю П. ("U politsiyi Odesy"). Звідси виникають великі сумніви щодо наявності в подібних поліцейських вищої освіти та стажу роботи в галузі права відповідного терміну.

З огляду на спеціальні вимоги професійної компетентності сучасного керівника органу

поліції, то вони, на наш погляд, мають бути представлені так:

- знання законодавства;
- управлінські та лідерські якості (встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів, ведення ділових переговорів);
- уміння приймати ефективні рішення;
- комунікація та взаємодія (публічні виступи, співпраця та налагодження партнерської взаємодії);
- управління змінами (управління змінами та реакцією на них, оцінка ефективності реформ);
- управління організацією та персоналом (організація роботи й контроль, мотивування, індивідуальний підхід в управлінні людськими ресурсами);
- особистісні компетенції (творчий потенціал можливостей нестандартних рішень, самоорганізація та саморозвиток, вміння працювати в стресових ситуаціях тощо);
- управління публічними фінансами;
- робота з інформацією.

Можна також вбачати доволі значне коло проблемних позицій з огляду на сучасний персональний склад управлінської ланки поліції, а саме: далеко не всі призначені керівники територіальних органів поліції здатні згуртувати навколо себе власний персонал; рішення приймаються нерационально або спостерігається свідоме ухилення від цього процесу, насамперед, щодо складних та нетипових ситуацій; публічні виступи, співпраця та налагодження партнерської взаємодії з громадськістю є поодинокими випадками, що часто підтверджується сюжетами в засобах масової інформації.

Поряд із цим, проблемним питанням залишається низький рівень творчих підходів щодо прийняття нестандартних рішень, самоорганізації та саморозвитку керівників, що віддзеркалюється на методах роботи та управлінні персоналом, появі деструктивних явищ серед керівної ланки ("Avakov zvilnyv kerivnykiv politsii").

Наступною суттєвою прогалиною організації управління персоналом з боку сучасного керівника органу Національної поліції є відсутність належних фахових знань та лідерського потенціалу. Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування спілкуванням й діяльністю членів колективу (команди), яке здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах (Kukhta, & Terploukhova, 1995). Розглядаючи лідерство, слід мати на увазі, насамперед, психологічні взаємини, які виникають в групі, що склалися під дією особистісних контактів – як правило, неофіційних.

Лідером може бути лише та особа, яка має авторитет серед оточення. Механізм реальної влади спирається або на повноваження, або на авторитет, чи на те й інше разом. Влада ж

керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений і визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу (Mishchyslyun, 2011; Shliakhtun, 2002). Отже, слід пам'ятати, що бути керівником – не означає автоматично вважатися лідером, оскільки лідерство значною мірою базується на неформальній основі. Призначений керівник органу чи підрозділу поліції має переваги у завоюванні лідируючих позицій у групі (колективі), тому він частіше, ніж будь-хто інший, може стати лідером.

Варто зазначити, що більше шансів здобути лідерські позиції мають керівники, які є вихідцями з тих же органів чи підрозділів поліції. Саме цей аргумент може бути супутнім у напрямі завершення процесу становлення професійної компетентності управлінця, зародження відносин довірчості серед підлеглих, формування команди тощо. Так, наприклад, статистичні дані ще попередньої міліції розподіляли місця серед призначених керівників таким чином: 41,2 % – вихідці з оперативних підрозділів, 33,7 % – органів досудового дослідження, 22,3 % – блоку громадської безпеки, 2,8 % – інших служб (Bakhin, & Karov, 2007). І така ситуація суттєво не змінювала цифрові показники упродовж тривалого часу, а коригувалися вони переважно в залежності від рівня криміногенності на конкретній території обслуговування. Тим часом з появою поліції в Україні відбувається формування управлінської ланки з-поміж представників оновлених поліцейських служб (зокрема, патрульної поліції) ("U politsii Odesy"). Навіть попри вражаючі загальні статистичні дані розвитку майбутніх лідерів в Україні (64 %), в органах Національної поліції (та й правоохоронних органах загалом) цей показник є доволі низьким (до 12 %) ("Lidery maibutnoho").

Доцільно виокремити пріоритетні риси керівника-лідера :

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з більшою кількістю підлеглих;
- належна увага заохоченню в системі стимулювання;
- уникнення кабінетного стилю керівництва, з'ясування проблем на місцях;
- бере на себе відповідальність;
- делегує повноваження виконавцям;
- провину за помилки бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне – це вчасно виправити помилку. Наведені якості, на наш погляд, є швидше винятком, ніж правилом у комплексному їх

поєднанні в особистості сучасного управлінця органів Національної поліції.

Продовжуючи розгляд анонсованих нами питань, слід зазначити, що окрему проблему становить і система взаємодії керівників служб та підрозділів Національної поліції різного рівня. Навіть попри деклароване переорієнтування роботи вітчизняних органів поліції на виконання превентивних функцій ("Kabmin skhvalyv Stratehiyu rozvytku"), все одно процвітає «палочна» система обліку розкриття злочинів (Okhrimenko, 2016), що не може не впливати на рівень та зміст організаційно-психологічних відносин поліцейських та управлінців насамперед середньої ланки. Як справедливо зазначають окремі експерт-аналітики (Martynenko, & Zakharov), поліція має використовувати процедури та механізми, які унеможливають здійснення маніпуляцій з показниками діяльності її працівників та органів загалом. Превалювання кількісних критеріїв роботи подекуди заважає реалізації саме якісної складової взаємодії у напрямі протидії злочинним проявам та забезпечення правопорядку.

Головним результатом роботи, на думку деяких дослідників (Осука), має бути впевненість більшості населення в тому, що керівники та персонал органів (підрозділів) поліції:

- кваліфіковано здійснює правоохоронну діяльність щодо запобігання злочинності, викриття вчинених злочинів та охорони публічного порядку;
- чесно виконує свої обов'язки та дотримується законів;
- допомагає пересічним людям; ставиться до всіх людей з повагою.

Результатом аналізу форм взаємодії керівників (зовнішніх та внутрішніх) має бути оцінка таких параметрів професійних показників, як: компетентність, коректність та доброзичливість управлінців Національної поліції; вміння працювати зі «складними» учасниками юрисдикційної діяльності, запобігати виникненню надзвичайних подій, конфліктів та/або максимально вдало їх вирішувати. Крім того, до системи параметрів об'єктивної оцінки роботи керівників можуть бути включені й похідні характеристики надання правоохоронних послуг, а саме: швидке реагування на виклики та повідомлення, виконання конкретних дій та заходів, аналітика, контроль тощо. Вищезазнані та інші параметри заслуговують на увагу, оскільки організація кількісного обліку даних чинників можлива лише при проведенні періодичного моніторингу якості надання правоохоронних послуг, а тому цілком закономірно здатна відобразитися у вигляді загального показника, у тому числі управлінської діяльності. Варто також зауважити, що на тлі постійного протистояння та

суперництва в пошуках кращого показника не завжди окреслені позиції витримуються та забезпечуються. Така стратегія, на думку окремих дослідників, часом негативно позначається на процесах управління персоналом поліцейської організації та знижує рівень довіри населення до Національної поліції та її керівників (Batrachenko, 2016, p. 62).

І, наостанок, приділимо увагу такій прикладній ознаці функціонування персоналу сучасної соціальної організації, як ступінь згуртованості команди та надійність персоналу. Проблемним моментом у системі органів Національної поліції, який здатен викликати певні ризики, є саме парадокс розбіжності мети діяльності людини (керівника, працівника тощо) й організації. Доволі часто, сформувавши кістяк конкретної структури, люди вимушені надалі виконувати її загальні завдання, діяти в напрямі цілей об'єднання, роблячи навіть те, що безпосередньо в їх інтереси і цілі не входить. Подібний парадокс є наслідком загальної ознаки або властивості складної системи – коли ефект, результат функціонування системи є більшим, ніж проста сума дій складових елементів (Barko, Irkhin, & Pidiukov, 2006, p. 34). Отже, вдосконалення системи управління персоналом поліції повинно базуватись на врахуванні об'єктивних ознак цих систем, до яких, окрім зазначених, слід також віднести цілеспрямованість, ієрархію функцій, самозбереження та самоуправління, інформаційний обмін, відкритість тощо. Саме тому особистість керівника має бути збалансованим механізмом консолідуючої дії. Критерієм ефективного управління персоналом поліції тут може бути досягнення кожним працівником максимального рівня продуктивності за умови, що цей рівень відповідає реальним внутрішнім та зовнішнім можливостям у системі відносин «керівник-підлеглий».

Дедалі частіше ефективність справедливо розглядається не тільки як якість, продуктивність, нововведення тощо, а й пов'язується з такими особистісними, психологічними критеріями, як задоволеність співробітників своєю працею, активність у громадському житті трудового колективу, високий рівень самооцінки фахівців, мотивація персоналу до успішної праці тощо (Barko, Irkhin, & Pidiukov, 2006).

#### **Наукова новизна**

За цілісного підходу важливо виділити три групи організаційно-психологічних засад управління персоналом: використання креативних

підходів щодо організації та здійснення управлінської діяльності керівником; урахування мотиваційних чинників для стимулювання діяльності персоналу; гнучкий контроль за ефективністю поліцейської діяльності. У кожній із наведених позицій відображається взаємодія управлінця та керованого персоналу, організуючий вплив керівника поєднується із самоорганізацією діяльності працівників поліцейської організації, стимулюючі дії управлінця ведуть до розвитку внутрішньої мотивації довіреного персоналу, контролюючі заходи обов'язково поєднуються із самоконтролем.

Водночас виникнення організаційно-психологічних проблем в управлінській діяльності керівників органів поліції детермінується й деякими об'єктивними факторами, притаманними самій системі управління: інформаційно-аналітичне забезпечення цілей, функцій і задач системи, прийняття рішень і планування роботи, виконання, контроль і результат. Невідповідність кожного з цих елементів сучасній дійсності у сфері поліцейської діяльності може призвести до суттєвих протиріч між фактичним станом справ і реальністю.

#### **Висновки**

Таким чином, розглянуто лише окремі проблемні питання управління персоналом органів Національної поліції, що в умовах сьогодення набувають значущості та постійно акцентуються в професійній діяльності працівників як перспективні напрями забезпечення стабільності організації.

Управлінська діяльність керівника органів Національної поліції першочергово має бути спрямована на оптимальне обрання психологічно обґрунтованого та практично виправданого інструментарію когнітивно-комунікативної взаємодії щодо реалізації службових завдань. Цей напрям прикладного впровадження технологій є складнішим, адже потребує відповідної підготовки управлінця (загальної (інформаційної, орієнтаційної), спеціальної (базової, цільової)), що, закономірно, й зумовлює періодичну актуалізацію окреслених питань.

*Перспективні напрями* їх вирішення лежать у вдосконаленні самої системи формування управлінської ланки, насамперед, її функціональної (пов'язаної з діяльністю, її цілями і задачами), організаційної (або технологічної) та психологічної складових. У центрі їх взаємодії перебуває кожний керівник органу поліції або окремо взятого підрозділу, що так чи інакше може призводити до появи проблем управлінського характеру.

REFERENCES

- Alexandrov, D., Okhrimenko, I., Luta, L., Zhukevych, I., Okhrimenko, S., & Pronenko, K. (2019). Formation of future policemen' nervous and mental stability by means of special physical training. *Revista Dilemas Contemporãneos: Educaci3n, Pol3tica y Valores*, 7(78). Retrieved from [https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/\\_files/200006254-24b7f24b81/EE%2019.11.78%20Formaci%C3%B3n%20de%20la%20estabilidad%20nerviosa%20y%20mental%20de...%20\(2\).pdf](https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/_files/200006254-24b7f24b81/EE%2019.11.78%20Formaci%C3%B3n%20de%20la%20estabilidad%20nerviosa%20y%20mental%20de...%20(2).pdf).
- Avakov zvilnyv kerivnykiv politsii u chotyrokh oblastiakh [Avakov fired police chiefs in four areas]. *Sait "Fakty Zaporizhzhii", Site "Facts of Zaporozhye"*. Retrieved from <https://zp-fakty.net.ua/politics/avakov-zvilnyv-kerivnykiv-policii-u-chotyroh-oblastyah> [in Ukrainian].
- Bakhin, V.P., & Karpov, N.S. (2007). *Materialy k izucheniiu praktiki borby s prestupnostiu [Materials for studying the practice of combating crime]*. Kiev: Izd-vo Semenka Sergeia [in Russian].
- Barko, V.I., Irkhin, Yu.B., Nykyforchuk, D.Y., & Pidiukov, P.P. (2005). *Upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav (psykholoho-pedahohichniy aspekt) [Personnel management of law enforcement agencies (psychological and pedagogical aspect)]*. Kyiv: Kyiv. yuryd. in-t [in Ukrainian].
- Barko, V.I., Irkhin, Yu.B., & Pidiukov, P.P. (2006). *Psykhohihiia upravlinnia komandoiu militseiskoho pidrozdilu [Psychology of command of a police unit]*. Kyiv: Kyiv. yuryd. in-t [in Ukrainian].
- Batrachenko, O.V. (2016). Udoskonalennia systemy otsiniuvannia efektyvnosti zabezpechennia Natsionalnoi politsiieiu Ukrainy publichnoi bezpeky ta poriadku [Improving the system of assessing the effectiveness of public safety and order provision by the National Police of Ukraine]. *Pravo.ua, Law.ua*, 1, 58-63 [in Ukrainian].
- Gupton, H.M., Axelrod, E., Cornell, L., Curran, S.F., Hood, C.J., Kelly, J., & Moss, J. (2011). Support and sustain: psychological intervention for law enforcement personnel. *The Police Chief*, 78, 92-97.
- Kabmin skhvalyv Stratehiu rozvytku MVS do 2020 roku [The Cabinet of Ministers approved the MIA 2020 Strategy]. *Sait "Tsenzor.net", Site "Censor.net"*. Retrieved from [https://censor.net.ua/ua/news/462847/kabmin\\_shvalyv\\_strategiyu\\_rozvytku\\_mvs\\_do\\_2020\\_roku\\_onovleno](https://censor.net.ua/ua/news/462847/kabmin_shvalyv_strategiyu_rozvytku_mvs_do_2020_roku_onovleno) [in Ukrainian].
- Krushelnytska, O.V., & Melnychuk, D.P. (2013). *Upravlinnia personalom [Human Resources]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
- Kukhta, B., & Teploukhova, N. (1995). *Politychni elity i liderstvo [Political elites and leadership]*. Lviv [in Ukrainian].
- Lidery maibutnoho - yaki vony i yak yikh rozvyvaty? [Leaders of the future - what are they and how to develop them?]. (n.d.). [www.google.com](http://www.google.com). Retrieved from <https://www.google.com/search?q=%D1%8E0YFpoFd3UIL9M> [in Ukrainian].
- Martynenko, O., & Zakharov, Ye. Stratehiia rozvytku orhaniv vnutrishnikh sprav [Strategy for the development of internal affairs bodies]. *Sait "Zakon I Bizne, Site "Law and Business"*. Retrieved from [http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya\\_rozvytku\\_organiv\\_vnutrishnikh\\_sprav\\_tekst\\_proektu.html](http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya_rozvytku_organiv_vnutrishnikh_sprav_tekst_proektu.html) [in Ukrainian].
- Mishchyshtyn, V. (2011). Liderstvo na derzhavni sluzhbi [Leadership in the Civil Service]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy, Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 3. Retrieved from <http://old.csi.org.ua/?p=2424> [in Ukrainian].
- Okhrimenko, I.M. (2016). Otsinka efektyvnosti diialnosti orhaniv i pidrozdiliv Natsionalnoi politsii Ukrainy: pohliad na problemu [Assessment of the effectiveness of the activities of bodies and units of the National Police of Ukraine: a look at the problem]. *Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i parvo, Entrepreneurship, economy and law*, 11(249), 139-144 [in Ukrainian].
- Okhrimenko, I.M., Aleksandrov, D.O., & Drozd, O.Yu. (2017). Osoblyvosti profesiino-psykholohichnoi adaptatsii pratsivnykiv Natsionalnoi politsii Ukrainy do pravookhoronnoi diialnosti [Features of professional-psychological adaptation of employees of the National Police of Ukraine to law enforcement activities]. *Nauka i osvita, Science and education*, 11, 35-45 [in Ukrainian].
- Osyka, I.M. Kryterii otsinky efektyvnosti diialnosti pravookhoronnykh orhaniv: dosvid SShA i Velykobrytanii [Law Enforcement Performance Criteria: US and UK Experience]. *Natsionalna hromadska platforma "Reformuiemo MVS: prozorist ta vidpovidalnist", National Public Platform "Reforming the Interior Ministry: Transparency and Accountability"*. Retrieved from <http://police-reform.org/articles/index.php?do=print&id=1433232742> [in Ukrainian].
- Patterson, G.T., Chung, I.W., & Swan, P.W. (2014). Stress management interventions for police officers and recruits: a meta-analysis. *Journal of Experimental Criminology*, 10, 487-513. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11292-014-9214-7>.
- Shliakhtun, P.P. (2002). *Politolohiia (teoriia ta istoriia politychnoi nauky) [Political Science (Theory and History of Political Science)]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
- U politsii Odesy kadrove Perezavantazhennia [The Odessa police have a staff reboot.] *Sait "Ukrinform", Site "Ukrinform"*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2040463-u-policii-odesi-kadrove-perezavantazenna.html> [in Ukrainian].
- Voronko, O.A. (2000). *Kerivni kadry: derzhavna polityka ta systema upravlinnia [Leadership: public policy and governance]*. Kyiv: UADU [in Ukrainian].
- Zakon Ukrainy "Pro Natsionalnu politsiiu": vid 2 lyp. 2015 r. No. 580-VIII [Law of Ukraine "About the National Police" from July 2, 2015. No. 580-VIII]. (n.d.). [www.golos.com.ua](http://www.golos.com.ua). Retrieved from <http://www.golos.com.ua/article/257729> [in Ukrainian].
- Zavala, E. (2013). Examining the offender victim overlap among police officers: The role of social learning and job-related stress. *Violence and Victims*, 28, 731-748. doi: <http://dx.doi.org/10.1891/0886-6708.VV-D-12-00066>.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- Alexandrov D., Okhrimenko I., Luta L., Zhukevych I., Okhrimenko S., Prontenko K. Formation of future policemen' nervous and mental stability by means of special physical training. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 2019. No. 7 (78). URL: [https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/\\_files/200006254-24b7f24b81/EE%2019.11.78%20Formaci%C3%B3n%20de%20la%20estabilidad%20nerviosa%20y%20mental%20de...%20\(2\).pdf](https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/_files/200006254-24b7f24b81/EE%2019.11.78%20Formaci%C3%B3n%20de%20la%20estabilidad%20nerviosa%20y%20mental%20de...%20(2).pdf).
- Аваков звільнив керівників поліції у чотирьох областях. *Факти Запоріжжя* : [сайт]. URL: <https://zpfakty.net.ua/politics/avakov-zvilniv-kerivnikov-policii-u-chotiroh-oblastyah>.
- Бахин В. П., Карпов Н. С. Материалы к изучению практики борьбы с преступностью. Киев : Изд-во Семенко Сергея, 2007. 489 с.
- Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д. Й., Підюков П. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. Київ : Київ. юрид. ін-т, 2005. 210 с.
- Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Підюков П. П. Психологія управління командою міліцейського підрозділу : навч. посіб. Київ : Київ. юрид. ін-т, 2006. 200 с.
- Батраченко О. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності забезпечення Національною поліцією України публічної безпеки та порядку. *Право.ua*. 2016. № 1. С. 58–63.
- Gupton H. M., Axelrod E., Cornell L., Curran S. F., Hood C. J., Kelly J., Moss J. Support and sustain: psychological intervention for law enforcement personnel. *The Police Chief*. 2011. No. 78. P. 92–97.
- Кабмін схвалив Стратегію розвитку МВС до 2020 року. *Цензор.нет* : [сайт]. URL: [https://censor.net.ua/news/462847/kabmin\\_shvalyv\\_strategiyu\\_rozvytku\\_mvs\\_do\\_2020\\_roku\\_onovleno](https://censor.net.ua/news/462847/kabmin_shvalyv_strategiyu_rozvytku_mvs_do_2020_roku_onovleno).
- Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 358 с.
- Кухта Б., Теплоухова Н. Політичні еліти і лідерство : навч. посіб. Львів, 1995. 199 с.
- Лідери майбутнього – які вони і як їх розвивати? URL: <https://www.google.com/search?q=%D1%8E0YFpoFd3UIL9M>.
- Мартиненко О., Захаров Є. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ. *Закон і Бізнес*. URL: [http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya\\_rozvitku\\_organiv\\_vnutrishnih\\_sprav\\_tekst\\_proektu.html](http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya_rozvitku_organiv_vnutrishnih_sprav_tekst_proektu.html).
- Мицишин В. Лідерство на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2011. № 3. URL: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>.
- Охрімченко І. М. Оцінка ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України: погляд на проблему. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11 (249). С. 139–144.
- Охрімченко І. М., Александров Д. О., Дрозд О. Ю. Особливості професійно-психологічної адаптації працівників Національної поліції України до правоохоронної діяльності. *Наука і освіта*. 2017. № 11. С. 35–45.
- Осика І. М. Критерії оцінки ефективності діяльності правоохоронних органів: досвід США і Великобританії. *Національна громадська платформа «Реформуємо МВС: прозорість та відповідальність»*. URL: <http://police-reform.org/articles/index.php?do=print&id=1433232742>.
- Patterson G. T., Chung I. W., Swan P. W. Stress management interventions for police officers and recruits: a meta-analysis. *Journal of Experimental Criminology*. 2014. No. 10. P. 487–513. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11292-014-9214-7>.
- Шляхтун П. П. Політологія (теорія та історія політичної науки) : підручник. Київ : Либідь, 2002. 574 с.
- У поліції Одеси кадрове перезавантаження. *Укрінформ* : [сайт]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2040463-u-policii-odesi-kadrove-perezavantazenna.html>.
- Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. Київ : УАДУ, 2000. 156 с.
- Про Національну поліцію : Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII. URL: <http://www.golos.com.ua/article/257729>.
- Zavala E. Examining the offender victim overlap among police officers: The role of social learning and job-related stress. *Violence and Victims*. 2013. No. 28. P. 731–748. doi: <http://dx.doi.org/10.1891/0886-6708.VV-D-12-00066>.

*Стаття надійшла до редколегії 30.07.2019*

**Okhrimenko I.** – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Legal Psychology of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8813-5107>

## **Actual Psychological Problems of Staff Management of a Modern Police Organization**

*The purpose of the study is to update the aspects of the professional activities of police officers in the light of new approaches in the management of law enforcement personnel. The methodological basis of the article is a theoretical analysis of organizational and psychological problems of management activity of the heads of the National Police of Ukraine. In view of this, the examples of their solution in the bodies and units of the National Police are given. It is noted that the new activity conditions make new, increased requirements for heads, significantly changing the role of the head. In the present conditions, the professional competence of the staff in solving the problems of law enforcement and combating crime, understanding the essence of the tasks assigned, is of utmost importance. It is worth talking about such features of modern management of the police organization, which make it possible to organize and unite the staff of*

the unit, to target everyone to achieve their goals. It is affirmed that in the most general sense, the concept of «personnel management» unites the entire set of organizational measures aimed at the optimal quantitative and qualitative formation of staff and the full use of its capabilities in the course of official activities (selection policy and employees selection, motivational aspects, career development, team leadership, training and retraining of employees, conflict management, etc.). **Scientific novelty.** The practical significance of the organization of the staff management process is determined, lies in the ideal design of staff management practices, the development of the theory, strategy, technology, methods and means of staff management; rationalization, deep critical reflection on the practical management of people and its orientation on the requirements of economic (business) and social efficiency; encouraging heads to change models, techniques, style, methods and means of managing workers on the basis of alternatives offered by the theoretical foundations of leading sciences and branches of knowledge. The current state of police organizations management is given, the reasons for the occurrence of certain miscalculations in the heads performance are analyzed. Taking into account the conditions of the modern police system, actual psychological problems of staff management of the organization are distinguished: professional competence of the modern head; the balance of management and leadership; miscalculations of interaction (external and internal); the degree of team cohesion and staff reliability etc. The requirements for the professional competence of the modern heads of bodies (units) of the National Police are outlined. A number of problematic positions are outlined in view of the modern staff of the management level, namely: not all appointed heads of territorial police bodies are able to unite the assigned staff around them; decisions are made irrationally or there is a deliberate evasion of this process, especially in difficult and atypical situations; public appearances, cooperation and partnerships with the public are isolated cases, which is often confirmed by media. **Conclusions.** It is noted that the list of psychological problems in the management activities of the heads of police forces is determined by some objective factors inherent in the management system itself. There are three groups of organizational and psychological foundations of modern staff management: the use of creative approaches to the organization and implementation of managerial activities by the manager; taking into account motivational factors to stimulate staff activity; flexible control over the effectiveness of police activity. It is emphasized that, in general, the managerial activity of the head of the National Police bodies should be first and foremost aimed at the optimal selection of psychologically based and practically justified tools of cognitive and communicative interaction for the fulfillment of official tasks.

**Keywords:** personnel management; management activity of the head; psychological problems; police organization; management system; competence.