МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

НАСТАНОВИ МОЛОДШИМ КОМАНДИРАМ

Інформаційно-довідкові матеріали з питань управління
та організації внутрішньої служби курсантів закладу вищої освіти
зі специфічними умовами навчання

За загальною редакцією
кандидата педагогічних наук, доцента Д. В. Швеця

Харків 2019

УДК 378.6:351.74(477)
Н32

Авторський колектив:

С. М. Бортник – доктор юридичних наук, доцент, Перший проректор Харківського національного університету внутрішніх справ, підполковник поліції;

С. П. Гіренко – кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декану з навчально-методичної роботи факультету № 2;

Н. В. Бобро – кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін факультету № 2;

С.О. Ткаченко – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри соціальних та економічних дисциплін факультету № 2.

Рецензенти:

О. І. Безпалова – завідувач кафедри поліцейської діяльності та публічного адміністрування Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, полковник поліції;

С. О. Ларіонов – начальник кафедри психології та педагогіки національної академії національної гвардії України, кандидат психологічних наук, доцент, майор

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою Харківського національного університету внутрішніх справ (протокол № 8 від 19.09.2019)

Н32 **Настанови** молодшим командирам : інформ.-довід. матеріали з питань управління та організації внутр. служби курсантів закладу вищої освіти зі специф. умовами навчання / [С. М. Бортник, С. П. Гіренко, Н. В. Бобро, С. О. Ткаченко] ; за заг. ред. Д. В. Швеця ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків : Константа, 2019. – 138 с.

В інформаційно-довідкових матеріалах уміщено важливі для молодших командирів загальні відомості про управління персоналом, які вони можуть використовувати у своїй управлінській діяльності, окреслено порядок призначення молодших командирів, їх права та обов’язки, подано загальну інформацію про службові конфлікти, засоби їх профілактики та методики їх розв’язання, описано основні параметри конфліктологічної культури працівника поліції.

УДК 378.6:351.74(477)

© Бортник С. М., Гіренко С. П., Бобро Н. В., Ткаченко С. О., 2019
© Бортник С. М., загальне редагування, 2019
© Харківський національний університет внутрішніх справ, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....6

Розділ 1
УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦИФІЧНИМИ УМОВАМИ НАВЧАННЯ

1.1 УПРАВЛІННЯ. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА..... 8

1.2. КЕРІВНИК. ОСОБЛИВІСТЬ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ 15

1.3 ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА 17

1.4 СТИЛІ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА 21

1.5 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КУРСАНТСЬКОГО КОЛЕКТИВУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ 24

Розділ 2
ЯК СТАТИ МОЛОДШИМ КОМАНДИРОМ

2.1 ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ КАНДИДАТІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 35

2.2 ПОРЯДОК ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ 39

2.3 ПРАВА МОЛОДШОГО КОМАНДИРА 41

2.4 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ 41

2.5 ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ОБОВ’ЯЗКІВ МОЛОДШОГО КОМАНДИРА 42

Розділ 3
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ

КОНСТИТУЦІЯ УКРАЇНИ.....44

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО НАЦІОНАЛЬНУ ПОЛІЦІЮ УКРАЇНИ» 44

ДИСЦИПЛІНАРНИЙ СТАТУТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....50

ПРАВИЛА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ.....63

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ» 66

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ» 68

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ МВС 69

Розділ 4
КОНФЛІКТИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ, ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ

4.1 ПОНЯТТЯ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ 72

4.2 ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....74

4.3 МЕЖІ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТІВ.....79

4.4 СТИЛІ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТІ.....81

4.5 ФОРМИ ПЕРЕЖИВАННЯ КОНФЛІКТІВ ОСОБИСТІСТЮ 83

4.6 КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ПРАЦІВНИКА ПОЛІЦІЇ 84

4.7 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....86

4.8 ВИРІШЕННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ.....87

Розділ 5
ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОЇ СЛУЖБИ КУРСАНТІВ У ХАРКІВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....111

ДОДАТОК 1

[ВИТЯГ З НАКАЗУ ХНУВС ВІД 04.04.2016 РОКУ № 205 «ПРО СТАТУС МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ КУРСАНТСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ»] 114

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ.....114

ПОМІЧНИК НАЧАЛЬНИКА КУРСУ.....114

КОМАНДИР НАВЧАЛЬНОЇ ГРУПИ 116

КОМАНДИР НАВЧАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ 118

ДОДАТОК 2

ПРИСЯГА ПРАЦІВНИКА ПОЛІЦІЇ.....120

ДОДАТОК 3

СЛУЖИТИ ТА ЗАХИЩАТИ 121

ДОДАТОК 4

ЗА НАМИ МАЙБУТНЄ! 122

НАДІЙНО ЗАХИСТИМО! 123

ДОДАТОК 5

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.....124

Справжня управлінська майстерність
видається настільки простою і
природною поведінкою, що не схожа
на жодне інше мистецтво.
Володимир Тарасов

ПЕРЕДМОВА

Останнім часом питання формування кадрового корпусу правоохоронних органів, серцевину якого складатимуть висококваліфіковані фахівці-управлінці, перебуває у центрі посиленої уваги як теоретиків, так і практиків теорії управління.

Практично кожен керівник не тільки зустрічається з проблемами взаємостосунків із підлеглими, а й постійно шукає шляхи їх вирішення. При цьому, перш за все, він спирається на нормативно-правові документи, посадові інструкції, іноді звертається до власного досвіду або досвіду своїх колег. Усе це, звичайно, є важливими джерелами подолання проблем взаємин із підлеглими, проте не слід забувати і, що людина, яка працює в правоохоронних органах, є не тільки виконавцем правових норм та інструкцій, а й особистістю з її фізичними, психологічними, соціальними, інтелектуальними, комунікативними якостями, вітальними і соціальними потребами, відповідними здібностями, які вона бажає реалізувати у процесі виконання професійної діяльності.

Управління персоналом передбачає дві взаємопов'язані складові. Перша з них характеризує взаємодію керівник – підлеглий і вивчається у межах адміністративного менеджменту, друга – взаємовідносини між фахівцями з людських ресурсів та працівниками органів Національної поліції. Ця складова управління персоналом є менеджментом персоналу, тобто наука про ефективне управління людськими ресурсами.

Сьогодні актуалізується необхідність спеціальної підготовки висококваліфікованих фахівців для системи управління персоналом саме у правоохоронних органах, адже без уміння здійснювати керівництво людьми, спільно вирішувати завдання, що стоять перед інститутом поліції, ефективний менеджмент неможливий. І важливу роль тут відіграє заклад вищої освіти системи МВС України, оскільки саме він є середовищем, у якому надаються як професійні, так і спеціальні знання з теорії управління.

Такі знання є дуже важливими, адже вони допомагають сформувати фахівця нової генерації.

Практичний досвід управлінської діяльності у закладі вищої освіти можна отримати виконуючи функції молодшого командира. При чому важливо, щоб молодший командир із самого початку навчився застосовувати новітні технології управління, які відповідають сучасним вимогам роботи з персоналом у системі МВС України в конкретних умовах управлінської діяльності. Адже плідна взаємодія керівника з підлеглими є запорукою підтримки соціально-психологічного клімату та ефективної праці.

Розроблені колективом авторів настанови стануть у нагоді молодшим командирам, а також тим, хто цікавиться питаннями управління персоналом. Розміщені у них основні відомості можуть бути використані у роботі з курсантським колективом, в службовій підготовці.

Завдяки ознайомленню з матеріалом, викладеним у настановах, молодші командири зможуть дізнатися про характер та специфіку управління взагалі й у курсантському середовищі зокрема; про вимоги та стандарти, яким має відповідати сучасний молодший командир; про порядок призначення молодших командирів, їх права та обов’язки; про службові конфлікти та засоби їх профілактики, а в разі виникнення – методики розв’язання; про особливості організації служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ, про нормативно-правові акти, що регулюють службову і навчальну діяльність університету в цілому та його окремих підрозділів.

Розділ 1

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦИФІЧНИМИ УМОВАМИ НАВЧАННЯ

1.1 УПРАВЛІННЯ. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

У сучасній науці поняття «управління» є однією із центральних категорій і розглядається представниками різних її галузей. Так, з філософської точки зору поняття «управління» визначається як «елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності»[1].

У соціології поняття «управління» розуміють як цілеспрямований вплив на різні соціальні групи, колективи людей із метою координації їхньої діяльності в процесі вирішення особистих, професійних суспільних завдань, що спонукає людину до особистісного і професійного розвитку.

У психології «управління» трактується як спрямований вплив на будь-який об’єкт із метою активації його динаміки, зміни його стану чи надання нової якості; як свідомий і цілеспрямований вплив на свідомість та поведінку індивіда, членів групи і колективу для підвищення організованості й забезпечення ефективності їхньої спільної діяльності[2].

У педагогічній інтерпретації «управління»: 1) галузь наукового знання, яка вивчає об’єктивні закономірності процесу управління; 2) сукупність взаємопов’язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління, кадрів управління тощо) і

---

[1] Философский словарь. Энциклопедия философских терминов онлайн URL: http: //www.onlinedics.ru/slovar/fil.htm.

[2] Москвичев С. Г. Введение в психологию управления : учебник / С. Г. Москвичев. К. ; Сан Франциско : Light Press, 2005. 295 с.

підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації.

У загальному розумінні «управління» розглядається як процес взаємодії сторін, при якому одна з них впливає на іншу а та, у свою чергу, виявляється здатною сприйняти такий вплив і будувати свою поведінку відповідним чином. Управління може вважатись успішним за умови, що суб'єкт (сторона, яка впливає) сформулював (визначив) мету взаємодії, а об'єкт (сторона, яка підлягає впливу) має засоби й можливості для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки в тому випадку, якщо об'єкт управління виконує завдання суб'єкта управління. Для проходження управлінського процесу необхідними є, з одного боку, наявність у суб'єкта управління потреби й можливості керувати об'єктом, а з іншого – наявність у об'єкта управління бажання й здатності виконувати ці завдання так, щоб у цій взаємодії був взаємний інтерес, відчувалася взаємозалежність.

Виокремлюють три основні *види* управління, в яких, відповідно, проявляється особливість управлінської діяльності:

- управління в технічних системах (нежива природа, технічне управління), де суб'єкт управління може бути живим або неживим, хоча мозковий центр обов'язково представлений людиною;

- управління в біологічних системах (жива природа, біологічне управління) також має природні засади і полягає у використанні людиною властивостей живого в напрямку узгодження біологічних можливостей людини з її соціальними можливостями, її «другої природи» – цивілізації;

- управління в соціальних системах (управління в суспільстві, соціальне управління), яке здійснюється в системі «суб'єкт – об'єкт», де перший елемент є представником другого, його об'єктивно чи суб'єктивно делегованою частиною[1].

Управління діяльністю людських колективів практично безмежне, оскільки стосується людства як самокерованої системи, усіх форм його організації в усіх сферах суспільного життя і, в першу чергу, життєдіяльності. Структурно це самоуправління здійснюється в межах певного суспільного утворення, соціальних структур суспільства, націй, діяльних колективів, сім'ї, людини. І в кожному з них присутні суб'єктивно-об'єктивні взаємостосунки, навіть на рівні людини,

[1] Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. Справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с.

самоуправління якої теж системне: суб'єктом управління тут є мозок, а об'єктом – біологічна організація людини, яка є відтворенням її природного існування, з постійним соціально-інформативним насиченням. Усі три види управління пов'язані між собою[1].

Риси, характерні для поняття загального управління, цілком прийнятні й при розумінні управління в соціальній (суспільній) сфері, де в якості суб'єктів і об'єктів управління виступають люди та різні їх об'єднання (наприклад, держава, суспільство, територіальні утворення, суспільні об'єднання, виробничі й невиробничі об'єкти, сім'я). При цьому враховуються деякі особливості соціальної сфери, найважливішою з яких є те, що управлінські зв'язки реалізуються через систему взаємин людей. Суспільство розглядається як цілісний організм зі складною структурою, з індивідуальними проявами та функціями загального характеру. Звідси виникає потреба у вираженні загального зв'язку – єдності соціальних процесів, який, у свою чергу, знаходить своє вираження в здійсненні соціального управління. Останнє є однією з провідних умов нормального функціонування і розвитку суспільства.

Соціальному управлінню притаманні наступні *ознаки*.

По-перше, соціальне управління є тільки там, де має місце спільна діяльність людей. Сама по собі такого роду діяльність (виробнича або інша) ще не в змозі забезпечити необхідну взаємодію її учасників, безперебійне й ефективне виконання загальних завдань, які стоять перед ними, досягнення загальних цілей. Управління об'єднує людей саме для спільної діяльності в певні колективи й організаційно їх оформлює.

По-друге, одним із головних призначень соціального управління є вплив на учасників спільної діяльності, що додає взаємодії людей організованості. При цьому забезпечується погодженість індивідуальних дій учасників спільної діяльності, а також виконуються загальні функції, які необхідні для регулювання такої діяльності та випливають із її природи (наприклад, планування, координація, контроль тощо).

По-третє, соціальне управління за головний об'єкт впливу має поведінку (дії) учасників спільної діяльності, їхні взаємини. Це категорії свідомого вольового характеру, у яких опосередковується управління поведінкою людей.

По-четверте, соціальне управління, виступаючи в ролі регулятора поведінки людей, досягає цієї мети в межах суспільних зв'язків, що за

[1] Там само.

своєю суттю є управлінськими відносинами. Виникають вони, насамперед, між суб'єктом і об'єктом у зв'язку з практичною реалізацією функцій соціального управління.

По-п'яте, соціальне управління базується на визначеній співпідпорядкованості волі людей – учасників управлінських відносин.

По-шосте, соціальне управління має потребу в особливому механізмі його реалізації, що уособлено в суб'єктах управління. У якості останніх виступає певна оформлена у вигляді відповідних органів управління (суспільних або державних) група людей або ж окремі уповноважені на це особи. Їх діяльність, яка має специфічне призначення й особливі форми вираження, є управлінською[1].

У сфері соціального управління можна розглядати – управління суспільством, управління в громадських організаціях, управління в організації.

Складовими елементами системи управління є: об'єкти, суб'єкти, сукупність прямих та зворотних зв'язків між ними.

Об'єкт управління – це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив суб'єкта управління. Метою такого впливу є спрямування об'єкта шляхом певного розвитку, надання йому стану впорядкованості, якісного визначення, відповідності певним вимогам чи ознакам. Об'єкт управління можна розглядати у двох аспектах: структурному – як сукупність людей (персонально), виробничих, галузевих об'єднань і груп, а також функціональному – як діяльність, поведінку індивідів і конкретних груп людей.

Суб'єкт управління – це той, хто наділений управлінськими функціями, здійснює управлінську діяльність, відповідає за поведінку працівників під час службової та позаслужбової діяльності, за якість підбору, навчання, професійну підготовку і перепідготовку, формує керівний резерв та просування по службі.

Суб'єкт і об'єкт управління та їх окремі компоненти вступають у взаємозв'язки щодо питань регулювання життєдіяльності організації. Між ними існують постійні прямі та зворотні зв'язки. Прямі зв'язки, зверху до низу, ідуть від органів, які керують, у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій, директив. Зворотні зв'язки від об'єкта управління діють у вигляді звітів, доповідей, аналітичних матеріалів,

[1] Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. Справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с.

інформації про виконання управлінських рішень. Цей взаємозв'язок повністю відповідає меті управлінської діяльності.

У житті організації чималу роль відіграє зовнішнє середовище. Організація отримує людські та інші ресурси, інформацію, матеріальні цінності із зовнішнього середовища, перетворює їх у певні послуги та повертає їх назад, тобто організація перебуває у процесі постійного обміну із ним, забезпечуючи тим самим здатність свого існування та розвитку. Зовнішнє середовище суттєво впливає на будь-яку організацію та визначає свої вимоги, тому керівництво повинне враховувати це у своїй роботі та гнучко реагувати. Таке середовище не постійне, воно змінюється. Зовнішнє середовище може створювати як позитивні, так і негативні умови для функціонування організації. Структура зовнішнього середовище складається з компонентів, що здійснюють різний за ступенем, характером та періодичністю вплив на будь яку діяльність, зокрема органів Національної поліції.

Керівні структури у своїх діях щодо об'єкта управління, тобто підпорядкованих структур, виконавців, спираються на вироблені практикою та узагальнені теорією основні правила або принципи управлінської діяльності.

Принципи управління персоналом – це загальні правила і вимоги, які керівник повинен враховувати при здійсненні своєї управлінської діяльності[1].

Виділяють такі основні *групи принципів*: методологічні, організаційні, психологічні, інструментальні[2].

Методологічні принципи лежать в основі всіх наук про суспільство, людину, механізми їх взаємодії. До них належать:

- гносеологічні (пізнавальні), аксіологічні (оцінювальні), праксіологічні (діяльнісні) принципи;
- принципи детермінізму, зокрема взаємозв'язку причин і наслідків, змісту та форми;
- принципи історико-порівняльного підходу;
- принципи соціальної домовленості роботи з персоналом;
- принцип системності;
- принцип гласності;

[1] Соболєв В. О., Соболєв О. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

[2] Там само.

- принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності у процесі управління.

Соціальні принципи виражають вимоги, зумовлені залежністю змісту і спрямованості роботи з особовим складом від можливостей суспільства, стану економіки, цілей соціальної політики держави. До основних принципів цієї групи можна віднести:

- єдність загальнонаціонального підходу до роботи з персоналом у поєднанні з регіональними особливостями її здійснення;
- врахування конкретних умов життєдіяльності особистості чи соціально-професійної групи (слідчі, дільничні офіцери поліції тощо) при виборі змісту і методів роботи з особовим складом;
- законність і справедливість при формуванні та здійсненні проектів та соціальних програм удосконалення кадрової політики. Законність в управлінні забезпечується системою організаційно-правових заходів, зокрема й адміністративною, цивільною та кримінальною відповідальністю.
- суспільна доцільність і економічна ефективність діяльності працівника щодо роботи з персоналом.

Організаційні принципи спрямовані на перетворення в дійсність проектів, програм, технологій, окремих проектів із роботи з персоналом шляхом забезпечення матеріально-технічними засобами, фінансами, організаційними структурами, кадрами, системою мотивації. Серед цих принципів виокремлюють:

- комплексність, яка забезпечує поєднання всіх напрямків роботи по вертикалі та горизонталі;
- професійна компетентність кадрів усіх рівнів і напрямів роботи з персоналом;
- мотивування працівників;
- соціологічний моніторинг у процесі розробки проектів, програм удосконалення кадрової роботи, їх реалізації і підведенні підсумків;
- єдність прав та обов’язків, повноважень і відповідальності працівників.

Психолого-педагогічні принципи віддзеркалюють вимоги до вибору методів і засобів психолого-педагогічного впливу на кандидатів, які приходять до органів Національної поліції чи проходять атестаційні комісії, необхідність урахування індивідуальних характеристик при здійсненні будь-яких процедур. Фахівці окремо відрізняють педагогічні та

психологічні принципи роботи з особовим складом. Педагогічні принципи поділяють на дидактичні і виховні. До дидактичних принципів належать[1]:

- системність і послідовність формування у працівника знань, умінь та навичок (наприклад, самодопомоги, самовдосконалення);
- диференціація й індивідуалізація при проведенні навчально-службової діяльності працівників поліції;
- наочність і практична спрямованість при проведенні роз'яснювальної роботи.

До виховних принципів відносять:

- тактовність при спілкуванні та взаємодії з колегами по роботі, підлеглими;
- взаємодопомога працівників підрозділів у процесі вирішення спільної проблеми.

До інструментальних принципів належать:

- універсальність, тобто здатність допомагати кожному працівникові;
- охорона соціальних прав працівника;
- конфіденційність;
- толерантність;
- варіативність моральної, правової, психологічної, соціальної допомоги.

Таким чином, побудова та впровадження системи управління та роботи з персоналом відбувається на підставі окремих принципів. Враховуючи специфіку завдань поліції, серед них можна виділити такі:

- відбір працівників для роботи в поліції за моральними та діловими якостями;
- вибір стилю керівництва з урахуванням конкретної ситуації;
- дотримання соціальної справедливості у стосунках із підлеглими;
- наставництво (передача досвіду молодим фахівцям);
- формування керівного резерву кадрів;
- поєднання довіри та поваги до особового складу з принциповою вимогливістю до них;
- забезпечення правового та соціального захисту працівників поліції.

---

[1] Соболєв В. О., Соболєв О. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

1.2. КЕРІВНИК. ОСОБЛИВІСТЬ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Місце та роль керівника характеризуються певними особливостями його професійної діяльності. До них можна віднести:

- організаційні, соціально-правові, психолого-педагогічні заходи роботи з підлеглими;
- підбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- мотивацію працівників;
- систему контролю за ходом виконання професійних завдань.

Місце керівника закріплено низкою нормативних документів. До найважливіших із них належать Закон України «Про поліцію»; Положення «Про Міністерство внутрішніх справ України»; Закон України «Про Державну службу» та ін.

Роль керівника колективу визначається особливостями його діяльності, тобто ступенем його впливу на кінцевий результат життєдіяльності колективу (групи), і, як правило, полягає у наступному:

- він є організатором, оскільки на професійному рівні займається управлінням правових, соціальних, психологічних, моральних взаємин між працівниками, у тому числі між керівниками та підлеглими;
- він є координатором усіх інституцій, що задіяні у виховній, соціальній роботі (наставників, ради офіцерів, рядового та молодшого складу, ради жінок тощо);
- від його діяльності багато у чому залежить вплив правової, професійної підготовки працівників, їх моральних якостей на результати професійної діяльності;
- створює умови, необхідні для виконання підлеглими професійних обов’язків, контролює дотримання ними службової дисципліни, несе відповідальність за те, щоб їх поведінка не суперечила вимогам Закону України «Про Національну поліцію», Закону України «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» та інші[1]. Зокрема, в Дисциплінарному статуті Національної поліції України зазначено, що з метою забезпечення дотримання службової дисципліни керівник зобов’язаний: «створити умови, необхідні для виконання підлеглими обов’язків поліцейського; […] вивчати індивідуальні та

[1] Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. Справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с.

професійні якості підлеглих, забезпечуючи прозорість і об'єктивність в оцінюванні їхньої службової діяльності; забезпечувати сприятливий стан морально-психологічного клімату в колективі, […] контролювати дотримання підлеглими службової дисципліни, аналізувати її стан та об'єктивно доповідати про це безпосередньому керівникові, проводити профілактичну роботу зі зміцнення службової дисципліни та запобігання вчиненню підлеглими правопорушень; у разі виявлення порушення підлеглим службової дисципліни вжити заходів для припинення такого порушення та застосувати дисциплінарне стягнення до порушника або клопотати про застосування стягнення уповноваженим керівником»[1].

Керівник – це особа, яка наділена правом здійснювати управління спільною професійною діяльністю інших осіб. Керівник – центральна фігура апарату управління, головним завданням якої є інтеграція професійної діяльності працівників різних напрямків для досягнення цілей, що стоять перед організацією[2].

Керівник обирається та призначається в установленому порядку суб'єктом управління. Він реалізує свої офіційні повноваження на підставі наказу, статуту, іншого правового акту.

Як учасник офіційних, формальних стосунків, що починаються з Міністерства і закінчуються структурними підрозділами Національної поліції, керівник одночасно виступає керівником щодо підлеглих і підлеглим щодо вищих суб'єктів управління.

Свою роль роботи з підлеглими керівник організації виконує шляхом здійснення певних функцій: адміністративної, кадрової, психологічного забезпечення, виховної, спортивно-оздоровчої[3]. Усі функції треба розглядати в єдності, але кожна з них має певну самостійність. Розкриємо зміст деяких із них.

Адміністративна функція – свідчить про те, що керівник відповідає за морально-психологічний клімат у колективі та морально-психологічний стан підлеглих, рівень службової дисципліни, професійну підготовку працівників.

---

[1] Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19 (дата звернення: 23.03.2019).

[2] Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін. Х. : ХНУВС, 2011. 591 с.

[3] Соболєв В. О., Соболєв О. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

Він є прямим керівником у колективі, тому має право віддавати розпорядження, контролювати їх виконання, брати участь в управлінні та проведенні занять зі службової підготовки, в організації професійних та службових заходів (інструктажі, наради тощо). Може подавати кандидатури працівників для заохочення та в окремих випадках для покарання.

Виховна функція. Діяльність керівника як вихователя-педагога вимагає від нього відповідних знань у сфері педагогіки, психології, поліцейської деонтології, культурології, етиці.

Керівник-вихователь-педагог дбає про моральний, духовний, культурних розвиток працівників, про соціально-психологічний клімат в організації (колективі, групі), про міжособистісні стосунки працівників (партнерські, ділові), що сприяють ефективному виконанню професійних завдань, організовує виховний процес, передає накопичені знання молодим фахівцям.

Спортивно-оздоровча робота. Вона проводиться з метою гармонійного розвитку працівників, виховання у них високих морально-вольових якостей, патріотизму, готовності охороняти публічний порядок у суспільстві, зміцнення здоров'я і підтримання їх здібностей до складної роботи, створення сприятливих умов для успішного виконання професійної діяльності.

Керівник як організатор бере участь у плануванні, створенні та розповсюдженні спортивної інформації, організації та проведенні спортивних заходів.

Таким чином, роль керівника у житті організації є досить значною, оскільки тільки він на професійному рівні займається управлінням соціальними, моральними, правовими, психологічними стосунками між працівниками в самому колективі та між працівниками інших підрозділів. Своєю діяльністю керівник організації позитивно сприяє успішному виконанню працівниками професійних обов'язків.

1.3 ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА

Відповідно до нормативних актів, що регламентують діяльність кадрової роботи органів Національної поліції, виділяють такі групи вимог, які висуваються до керівників цієї галузі державного управління: 1) морально-ділові якості; 2) особистісні якості; 3) морально-психологічні якості; 4) комунікативні якості; 5) спеціальні фахові якості, які

забезпечують ефективну професійну діяльність, реалізуючись у професійній культурі та етиці[1].

Професійно-діловий блок складається, насамперед, із якостей, що визначають здатність кваліфіковано виконувати свої службові обов'язки, як-то: наявність професійної освіти та досвіду практичної роботи; стабільна працездатність; знання юридичних та спеціальних дисциплін, чинних наказів, інструкцій, інших нормативних актів; володіння оперативною та кримінологічною технікою, спеціальними технічними засобами тощо. Основним джерелом формування цих якостей є система відомчої освіти з підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації.

Крім професійних знань, умінь і навичок, великого значення при аналізі ступеня вимог до керівника набувають суто *ділові якості*, в першу чергу, організаторські здібності, тобто вміння ефективно налагоджувати свою роботу та роботу підлеглих. Вагомою складовою організаторських здібностей є особливе мислення, яке передбачає вирішення професійних завдань з урахуванням потреб та інтересів людини.

Важливими діловими якостями керівника є самостійність і нестандартність рішень, цілеспрямованість, ініціативність, енергійність, здатність до виправданого ризику. При цьому зворотним боком самостійності та свободи дій є відповідальність. Основу відповідальності складає локус контролю: інтернальний, якщо відповідальність за наслідки подій керівник бере на себе, або екстернальний, якщо відповідальність за все покладається на зовнішні фактори, тобто підлеглих, випадок, обставини тощо. Безумовно, для керівника оптимальним є перший тип, бо тоді він виявляє більшу рішучість та незалежність у міркуваннях і діях, менше підлягає почуттю невпевненості, краще адаптується до складних обставинах, що, врешті-решт, сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності.

Групу комунікативних якостей складають, перш за все, ті, які передбачають використання у професійній діяльності знань і навичок із основ психології міжособистісного спілкування. Враховуючи специфіку правоохоронної діяльності, цей блок набуває особливого значення, оскільки регулює взаємодії як суб'єктно-об'єктного характеру, тобто між керівником і підлеглим, так і суб'єктно-суб'єктного по «горизонталі» та

[1] Бобро Н. В. Професійно важливі якості – основа професіоналізму працівників правоохоронних органів. Актуальні проблеми сучасної психології та педагогіки в діяльності вищих навчальних закладів МВС України : матеріали науково-практичної конференції. м. Харків : ХНУВС, 2015. С. 76–79.

«вертикалі» у формальній та неформальній сферах. Саме тут існує небезпека перенесення стилю службових взаємодій із об'єктом на спілкування з колегами, підлеглими, що може бути визначено як один із проявів професійної деформації особистості.

Соціальна «агресивність» середовища правоохоронної діяльності створює сприятливі умови для сприймання як працівниками, так і керівниками субкультури та її перенесення на своє найближче соціальне оточення. Особливо гостро ця проблема постає в період професійної адаптації, після чого може наступити або повна асиміляція із зазначеною системою культурних цінностей або геттоізація (відособлення), яка може спричинити ускладнення у взаєминах із підлеглими, колегами і, як наслідок, проблеми в професійному становленні керівника та його самореалізації[1].

Особливе місце в системі комунікативних якостей керівника належить толерантності, тобто умінню неупереджено оцінювати своїх підлеглих, колег по службі, їхні вчинки, події, явища, які часто мають суперечливий характер. Толерантність дозволяє відзначати позитивні та негативні риси подій і явищ, співвідносячи власні погляди з усією наявною інформацією і не віддаючи при цьому переваги в остаточній оцінці власному ставленню.

Підкреслимо, що толерантність керівника – це ознака його розуму, культури, професіоналізму.

Високий рівень комунікативної компетентності забезпечує успішне засвоєння методів управління людьми.

Особистісний блок. Слід зазначити, що в науковій літературі не існує єдиного уніфікованого набору таких якостей, проте більшість дослідників підкреслюють необхідність наявності у структурі особистості керівника-поліцейського таких елементів, як: здатність співчувати іншій людині; доброзичливість; чутливість; безкорисливість; терпимість; легкість сприйняття різних нестандартних проявів поведінки, зовнішнього вигляду і способу мислення будь-якої людини; принципова вимогливість до себе та інших; самовладання, здатність «не виходити з себе» в найскладніших ситуаціях; здатність співвідносити свою поведінку, спрямовану на інших людей, із суспільними моральними та правовими нормами; творчий пошук нових, більш ефективних засобів вирішення завдань, нетривіальність

[1] Погрібна В. Л. Соціологія професіоналізму : монографія. К. : Алерта: КНТ : ЦУЛ, 2008. 336 с.

висновків; здібність прораховувати варіанти можливих наслідків дій людей, їхніх протистоянь чи, навпаки, об'єднань; креативність.

Фахівці з теорії управління неодноразово відзначали, що сам творчий процес, отримані нові результати є потужним стимулом посилення творчої активності особистості – «нове родить прагнення до нового».

Методів розвитку креативності особистості існує чимало: деякі з них пов'язані з підвищенням рефлексивної культури, інші – зі стимулюванням особливого стану творчої активності – натхнення, треті – із застосуванням методів активізації пошуку ідей, четверті – із розвитком імажинитивних здібностей, п'яті – із пошуком внутрішніх спонукальних причин активізації творчої активності. Важливо відзначити, що усі вони сприяють творчій самореалізації та росту професіоналізму керівника.

Особистість керівника як суб'єкта праці прагне індивідуально-професійного розвитку і досягнення професіоналізму в тому випадку, коли в нього потужні, але адекватні мотиви професійних досягнень і професійної самореалізації. На думку одного з фундаторів гуманістичної психології К. Роджерса, поведінка і діяльність людини завжди регулюється об'єднуючим мотивом – потребою актуалізації, тобто «властивою людині тенденцією розвивати усі свої здібності, щоб зберігати та розвивати особистість»[1].

У людей із потенціалом професіонала ця тенденція розвинена особливо сильно: «…справжній і послідовно здійснюваний процес саморозвитку, як правило, має місце лише в тих людей, що налаштовані саме на досягнення великомасштабних цілей у житті. Це змушує їх працювати у напрямку розвитку в себе… індивідних, особистісних і суб'єктно-діяльнісних характеристик, які є однією з обов'язкових передумов здійснення намічених життєвих цілей»[2].

Мотивація, або потреба, досягнення – одна з різновидів професійної мотивації людини, пов'язаної з її потребою домагатися успіху й у меншому ступені – уникати невдач. Формування мотивації досягнення тісно пов'язано з соціалізацією особистості та може виявлятися як прагнення до підвищення рівня власних можливостей. Керівники з високим рівнем мотивації досягнення відрізняються наполегливістю в досягненні поставлених цілей; незадоволеністю досягнутим; постійним прагненням зробити справу краще, ніж раніш; схильністю сильно захоплюватися своєю

[1] Хьелл Л., Зинглер Д. Теории личности. СПб. : ПИТЕР, 1997. 352 с.

[2] Бодалев А. А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения. М. : Наука, 1998. 168 с.

роботою; відчуттям задоволення від успіху в роботі; нездатністю погано працювати; незадоволеністю легким успіхом; відсутністю духу нездорової конкуренції; бажанням, щоб інші керівники теж досягли високих результатів; готовністю прийняти допомогу і надати її іншим.

Відзначені характеристики є гарним орієнтиром для створення адекватної і високої мотивації досягнення, необхідної для формування професіонала-керівника, а також показником її оцінки.

1.4 СТИЛІ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА

Ефективність та результативність діяльності організації залежить від обраного стилю керівництва, уміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації. Тому кожний керівник виробляє свою стратегію та стиль управління.

Стратегія роботи з персоналом полягає у визначенні критичних періодів у розвитку персоналу, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища. Інакше кажучи, стратегія роботи з персоналом – це довгострокові плани, які покликані використовувати можливості зовнішнього середовища для зміцнення та розвитку правоохоронних органів за допомогою їх працівників.

Стиль управління – це сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка зумовлена специфікою завдань, поставлених перед колективом, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особистими якостями всіх членів колективу. Виконуючи свої функції, керівник стимулює колектив до ефективного виконання завдань[1].

Стиль управління керівника – це упорядкована сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і стосунків із підлеглими в процесі управління, тобто в розробці, прийнятті рішень, організації їх виконання та контролю оперативно-службової діяльності[2]. У стилі управління відображується власна концепція керівника, його особистість, досвід, кругозір, характер; це його почерк, ділові манери і ділова професійна

[1] Соболєв В. О., Соболєв О. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

[2] Там само.

грамотність. У ньому виявляється єдність професійних, організаційних, ідейно-політичних, моральних та інших якостей керівника.

Головними у структурі стилю керівництва вважають такі *елементи*:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій при розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виділяють три основних стиля керівництва: директивний (авторитарний), демократичний та ліберальний[1]. У чистому вигляді типи стилю, як і темперамент людини, практично не зустрічаються. Можна говорити лише про переважання елементів того чи іншого стилю.

Авторитарний стиль керівника відрізняється схильністю до єдиного керівництва з надмірною централізацією влади, особистим вирішенням проблем колективу, свідомим обмеженням контактів із підлеглими. Керівник такого типу прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до думок інших, вимагає пунктуальності виконання своїх вказівок, у спілкуванні буває нестриманий. Такий стиль керівництва реалізується в бюрократичних організаціях або у кризових ситуаціях, коли рішення повинні прийматись швидко і бути чітко скоординованими; якщо завдання значною мірою орієнтоване на результат; коли працівник неохоче береться за виконання роботи; коли цілі не досягнуті; у період становлення, тобто на початковому етапі формування організації, її трудового колективу, коли у працівників ще відсутні навички бачення цілей та шляхів їх досягнення.

Авторитарне керівництво має такі *форми*:

- *патріархальне.* Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення;
- *автократичне.* Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;
- *бюрократичне.* У його основі – надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

[1] Там само.

- *харизматичне.* Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може забажати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Як правило, *авторитарний* стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись, як бажає того керівник.

Демократичний стиль ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов при розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованості усіх співробітників про виконання окреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний із них добровільно бере на себе відповідальність за свою роботу й усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, поступово переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і відстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуальні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

Керівник такого стилю – гарний політик, «дипломат», «стратег», відкрита людина. Він розділяє відповідальність згідно з наданими повноваженнями, підбирає ділових, грамотних працівників, постійно підвищує свою кваліфікацію, урівноважений, використовує різні види заохочення та покарання. Недоліками цього стилю є його недостатня мобільність, динамічність та оперативність[1].

---

[1] Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

Ліберальний стиль – безініціативність, постійне очікування вказівок зверху, небажання брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Цей стиль досить нестійкий, малоефективний, характеризується лише негативно. Керівник такого типу намагається всім догодити, нікого не покарати. Це посередник між керівниками вищої ланки та підлеглими, він віддає ініціативу в руки підлеглих, підбором кадрів не займається, терплячий до порушень, більше застосовує метод нагородження[1]. Головною метою керівника при такому стилі управління є уникнення конфліктів у колективі та з підлеглими.

Отже, жодний із стилів керівництва у чистому вигляді реалізувати не можна. Це пов'язано здебільшого з тим, що соціально-професійна структура ніколи не буває однорідною. Серед підлеглих завжди є різноманітні групи, що по-різному ставляться до цілей організації та неоднаково підготовлені до їх реалізації. Вже з цієї причини в кожній організації доводиться використовувати гнучку систему керування, що припускає застосування конкретного стилю роботи з конкретною групою працівників.

1.5 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КУРСАНТСЬКОГО КОЛЕКТИВУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ

Homo Sapiens завжди існував у колективах собі подібних. Соціальні групи відігравали важливі функції щодо виживання й адаптації, збільшення кількості популяції та культурного прогресу. Вони вимагали від людини мати риси та якості, що споріднювали б її з соціальним оточенням.

Соціальна група – це сукупність індивідів, яка реально існує, емпірично фіксується, характеризується відносною цілісністю і виступає як самостійний соціальний суб'єкт[2].

Властивості соціальних груп

Ідентичність – корегування поведінки людини, способу життя, зовнішнього вигляду тощо згідно з вимогами й очікуваннями групи.

Інтегрованість – згуртованість членів групи довкола лідерів, цінностей, ідей; міцність внутрішніх зв'язків, що об'єднують групу в одне

[1] Там само.

[2] Соболєв В. О., Рущенко І. П. Словник з соціології. Харків : Ун-т внутрішніх справ, 1999. 112 с.

ціле. Інтегрованість може коливатися у широких межах: від ледве помітних зв'язків та невиразної ідентичності до міцних об'єднань, що здатні витримати важкі випробування. Усім відомий девіз мушкетерів «Один за всіх і всі за одного» є яскравим прикладом свідомого посилення цієї властивості.

Солідарність – визнання членами групи спільних правил, традицій, поглядів, дотримування норм поведінки, які вітаються іншими членами групи, або безпосередня матеріальна чи моральна підтримка своїх членів. Високий рівень солідарності відповідає значній інтегрованості соціальних груп.

Етноцентризм – переоцінка членів «своєї» групи, власних традицій та недооцінка «чужинців» або навіть вороже ставлення до останніх, приниження традицій і цінностей інших груп; одночасно чіткий поділ світу на «Ми – група» й «Вони – група»[1].

Почуття групової гордості певним чином інтегрує спільноту, перешкоджає розпаду, анархії. Дуже важливу роль, наприклад, воно відіграє під час національно-визвольних змагань, військових дій. Без почуття «Ми» не може утворитися нація і зміцніти держава. Але дихотомічна свідомість може сприяти поширенню конфліктів на етнічній, релігійній, класовій або іншій основі.

Соціальні групи поділяються: 1) за розміром; 2) за способами внутрішньої регуляції та спілкування членів групи[2].

Мала соціальна група є спільнотою, в якій соціальні зв'язки можуть бути реалізовані у формі персональних контактів, тобто люди, з яких утворюється група, мають змогу безпосередньо спілкуватися між собою. Чисельність членів малих груп є обмеженою і складає від двох до кількох десятків осіб. Це здебільшого цілісні, добре структуровані, цільові системи. Прикладами подібних малих груп є сім'я, коло друзів, група товаришів, шкільні класи або академічні групи, бригади робітників, структурні підрозділи службовців, трудові колективи. Хоча малими можуть бути й уявні, ситуативні групи, наприклад, незнайомі пасажири таксі.

Неформальні групи – спільноти, що самостійно виробляють правила поведінки; вони не мають формальних статутів, інструкцій, які повинні регулювати зв'язки між членами групи. Їх утворюють товариші, друзі; двоє

---

[1] Рущенко І. П. Загальна соціологія : підручник. Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2004. 524 с.

[2] Там само.

закоханих; колеги по роботі; люди, що поділяють спільне захоплення. Зв'язки мають емоційний характер, домінують взаємні симпатії (або антипатії); місце людини у просторі цих груп визначається не формальною посадою і офіційним статусом, а особистими рисами та якостями, авторитетом, здобутим поміж членів групи. Уперше про неформальні групи заговорив американський дослідник Елтон Мейо (1880–1949). Цікаво, що зробив своє відкриття американський соціолог під час проведення емпіричних досліджень та практичних експериментів на електротехнічному підприємстві міста Хоуторн, спостерігаючи за працею й стосунками між робітниками. Як з'ясувалося, у цехах підприємства поряд із формальною структурою існували неформальні об'єднання, які впливали на виробничу активність, психологічний настрій працівників[1].

Формальні групи – спільноти, де чітко окреслені стосунки між членами; закріплені їх функції, права; зв'язки визначені за допомогою законів, різних нормативних документів, статутів, інструкцій, розпоряджень. Емоційні стосунки відсуваються на другий план, або зовсім не беруться до уваги, бо заважають формальним взаєминам на кшталт «начальник – підлеглий». Людина у формальних групах оцінюється за офіційними статусами, посадою, системою закріплених за тією чи іншою соціальною позицією прав та обов'язків. Структура формальної групи, підпорядкованість, вертикальні й горизонтальні зв'язки є чітко визначеними, вони можуть конструюватися апріорі, тобто ще до початку функціонування відповідного об'єднання. Саме так відбувається під час створення нових військових або поліцейських підрозділів та частин, нових підприємств, банків, державних установ. У сучасних цивілізованих суспільствах подібні групи є визначальними, в їх межах людина проводить значну частину свого життя, робить професійну кар'єру[2].

Молодші командири, здійснюючи керівництво формальною групою, повинні враховувати особливості його неформальної структури, спиратись на неформальних лідерів, сприяти зміцненню зв'язків між неформальними мікрогрупами різної спрямованості в інтересах виконання завдань, що покладаються на весь колектив.

Групи первинні й вторинні. За змістом ці поняття наближені до поділу на формальні й неформальні групи. Терміни «первинна соціальна група» і «вторинна соціальна група» свого часу були уведені до наукового

---

[1] Рущенко І. П. Загальна соціологія : підручник. Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2004. 524 с.

[2] Там само.

обігу американським професором Чарлзом Кулі (1864-1929). Усі соціальні групи він розділив на первинні, з яких починається соціальне життя та в яких відбувається первинна соціалізація людей (сім'я, сусідське оточення, коло друзів), і вторинні (великі формальні групи на кшталт профспілки, політичної партії). Первинні групи – «теплі», сповнені емоційних переживань, вони дозволяють людині безпосередньо спілкуватися з оточенням, вступати у контакти «обличчям до обличчя». Ці групи відіграють роль неформальної підтримки індивідів. Вторинні, де власне відбувається навчання, бізнес, службова й політична діяльність, є «холодними», людина до них входить не як цілісна особистість, а як певна соціальна одиниця, що відповідає вимогам їх структур[1].

Такі якості, як довіра, згуртованість, єдність і духовна спільність можна формувати і розвивати за допомогою групових вправ. Наприклад, вправа «Довіра», яка показує, наскільки члени групи довіряють один одному і чи готові вони до успішного виконання завдань. Один із членів групи, стоячи спиною до інших, падає навзнаки на спину, вони повинні підхопити його на руки. Якщо він падає рівно, не згинаючи ноги, то це свідчить про повну довіру до людей, із якими цей член групи виконує професійні завдання. Багаторазове виконання вправи підвищує рівень довіри, а ускладнення завдання досягається збільшенням висоти падіння[2].

[1] Там само.

[2] Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. / Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко та ін. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.

У будь-якій групі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів відбуваються певні процеси. Групові процеси поділяються за інтенсивністю впливу на учасників і можуть бути двох типів: процеси розвитку та процеси функціонування. Процеси розвитку обумовлюють перехід групи до якісно нового стану. Процеси функціонування забезпечують стабільність досягнутого якісного стану групи і поступове накопичення кількісних змін.

Формування курсантського колективу має свої особливості. Він формується за допомогою групоутворення. Це перетворення під час сумісної діяльності реальної людської спільноти в об'єднання взаємодіючих і взаємозалежних осіб – групу певного рівня розвитку[1]. Наступна стадія групоутворення – колективоутворення, тобто перетворення групи в колектив, перехід групи під час спільної соціальноцінної діяльності від низького до більш високого рівня розвитку. Процеси колективоутворення супроводжуються такими соціально-психологічними феноменами: 1) підвищення згуртованості та єдності колективу; 2) формування колективістських норм поведінки і взаємин[2]. Група проходить декілька рівнів колективоутворення.

За теорією параметричної концепції малих груп О. В. Чернишова та С. В. Саричева, група, яка виконує соціально цінну діяльність та має високі оцінки структури, може називатися колективом за станом, а якщо вона має високі стійкі оцінки, то може називатися колективом за властивостями. Розвиток групи здійснюється за таким вектором – від групи-конгломерату (крайня нижча точка колективу, до якого входять раніше незнайомі люди) до групи-континууму (крайня верхня точка колективу)[3]. За їх теорією формування колективу проходить наступні етапи: група-конгломерат; група номінальна (створення «первинного колективу»); група-асоціація (перші ознаки колективоутворення); група-кооперація, яка включає три рівні; рівень автономності групи; колектив.

При формуванні курсантського колективу вже на стадії групи-конгломерату можуть виникнути суттєві протиріччя, зокрема:

---

[1] Троцький Р. С. Сутність готовності до управлінської діяльності майбутніх курсантів у вищих навчальних закладах МВС України. *Вісник Чернігівського нац. педагог. ун-ту імені Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки, Чернігів : ЧНПУ. С. 98–101.

[2] Там само.

[3] Чернышов А. С., Сарычев С. В. Параметрическая теория коллектива: история создания и тенденции развития. *Ученые записки*. Электронный научный журнал Курского гос. ун-та. 2009. № 11. URL: http:// scientific-notes. Ru/index?page=6&net=11.

1) протиріччя між керівниками навчальних курсів та курсантами про мету курсантського колективу. Якщо це уявлення збігається, чітке, ясне та відповідає внутрішнім переконанням та прагненням, то курсанти готові заради досягнення мети повністю чи частково відмовитися від свободи рішень та вчинків і підкоритися вимогам;

2) протиріччя між ефективною організацією та позитивною оцінкою результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів у процесі спільної роботи, то необхідно про це говорити й заохочувати. Таким чином курсанти упевнюються один в одному, група стає колективом, члени якого з ентузіазмом налагоджуватимуть співпрацю;

3) протиріччя між вивченням та застосуванням психологічної та соціально-психологічної сумісності членів колективу. Основу першої складають відповідні особисті психологічні особливості та темперамент курсантів, оскільки кожен із них має свої переваги і недоліки; в основі другої – відповідність професійним та моральним якостям, навчання та проживання в гуртожитку осіб різної статі[1].

Отже, із груп курсантів формується колектив. Цей процес може бути тривалим, а може і не завершитись, тому що повністю залежить від умінь і навичок керівника навчального курсу. У цьому контексті звернемося до поняття «колектив».

Колектив – це тип соціальної групи, що характеризується єдністю цілей та інтересів, ідейною спільністю, стосунками товариського співробітництва та взаємодопомоги, демократизмом у вирішенні спільних питань, дисципліною[2].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови надається наступне визначення: *колектив* – це сукупність людей, об’єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, або група людей, пов’язаних спільною працею в одній організації, установі, на підприємстві тощо[3].

Відмінність колективу від інших видів груп полягає у наявності в ньому особливих взаємин, які не спостерігаються в інших групах, а саме: колективістичної ідентифікації, колективістичного самовизначення,

---

[1] Червоний П. Д., Гіренко С. П. Особливості формування курсантського колективу на навчальному курсі ВНЗ МВС України. *Педагогічні науки*. Випуск LXXIX. Т. 3. 2017. С. 90–94.

[2] Соболєв В. О., Соболєв О. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

[3] Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с.

ціннісноорієнтаційної єдності. Колектив створює найбільш сприятливі умови для всебічного розвитку особистості.

Згуртований курсантський колектив виникає не одразу. У своєму становленні він залежить від умінь і навичок формування колективу самих командирів та керівників навчальних курсів. Це тривалий процес, який розпочинається з «курсів молодого бійця» на першому курсі та не завершується святковим випуском, врученням дипломів та лейтенантських погонів – якщо цей процес правильно організований і втілений, то він триває протягом усієї служби. Однак, дуже часто становлення буває непростим, тернистим і не завжди успішним[1].

Це залежить від:

- обставин, що впливають на формування будь-якого колективу;
- знань, умінь і досвіду керівника навчального курсу з формування курсантського колективу;
- рівня розвитку організаторських та управлінських якостей керівників навчальних курсів;
- розчарувань у курсантів, які виникають після вступу до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання.

Курсантський колектив формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер служби, дисциплінованість та організація навчання) і зовнішніх факторів (демографічні особливості, юридичні та моральні норми суспільства, етичні норми, традиції регіону).

Наступною ланкою колективної діяльності є службовий колектив, коли після закінчення закладу вищої освіти МВС України курсанти розподіляються до підрозділів, займають посаду та продовжують службу.

Під поняттям *службовий колектив* розуміється свідоме об’єднання людей на ґрунті спільної діяльності для досягнення поставлених цілей[2].

Службовому колективу властиві всі ознаки типові для трудових колективів інших організацій. Проте характер служби працівників поліції зумовлює наявність певних соціально-психологічних особливостей колективу органів і підрозділів Національної поліції.

Виокремлюють три рівні розвитку службового колективу.

---

[1] Червоний П. Д., Гіренко С. П. Особливості формування курсантського колективу на навчальному курсі ВНЗ МВС України. *Педагогічні науки*. Випуск LXXIX. Т. 3. 2017. С. 90–94.

[2] Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. / Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко та ін. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.

Перший, початковий рівень розвитку колективу – кооперація, який характеризується наступними ознаками. Колектив тільки починає формуватися. Велика розбіжність інтересів, немає єдності думок, цілі діяльності групи не прийняті як особисті. Ще чітко не склалися міжособистісні взаємини, не визначились ділові, емоційні та неформальні лідери. Керівник навчального курсу ще не завоював авторитету. Часто спостерігаються порушення службової дисципліни, різне ставлення до служби і розпоряджень керівника.

Другий, проміжний рівень розвитку службового колективу – поляризація. Курсанти ще роз'єднані, але з'являється актив групи. Свідома група не тільки підтримує вимоги керівника навчального курсу, але і пред'являє їх до курсантів. Окремі угруповання можуть протидіяти керівнику, перебувати у складних взаєминах із активом. При чому головна роль у формуванні колективу надається керівникові навчального курсу, якщо цей тонкий момент буде упущений, може бути втрачена можливість створення колективу, якщо проникливий керівник втрутиться в міжособистісні стосунки, вживатиме заходи щодо групоутворення, з'явиться тенденція до консолідації: поступово складаються стійкі товариські та ділові стосунки; формується колективна думка, яка починає відігравати все більшу роль у регуляції життєдіяльності колективу, а конфлікти, які виникають найчастіше, продуктивно розв'язуються. Тактика керівника тепер повинна змінюватися: свої вимоги він може проводити через активну серцевину, однак, періодично здійснювати особистий контроль. Поряд із категоричною формою вимог слід використовувати непрямі вимоги у вигляді рекомендацій, порад або нагадувань; надавати більше довіри, особливо тим, хто заслужив її; об'єктивно оцінювати та заохочувати підлеглих без пристрастей і публічно, виносити дисциплінарне стягнення при можливості індивідуально.

Третій рівень розвитку службового колективу визначається найбільш високою згуртованістю курсантів, що і дозволяє розглядати його у повному розумінні слова «колектив». За такого рівня розвитку високі взаємні вимоги пред'являються один до одного. Ділові взаємини стійкі, мають характер співробітництва та взаємодопомоги. Дисципліна свідома і висока. Здійснюється колегіальне обговорення з повагою до окремої думки й обов'язковим прийняттям колективного рішення. Авторитет формальних лідерів завойований, а неформальних – розподілений таким чином, що члени окремих груп підтримують як всіх лідерів, так і один одного.

Керівник делегує значну частину своїх повноважень, концентруючись на головних управлінських функціях[1].

Колектив працівників поліції має свою специфіку. Вона полягає в тому, що керівники й працівники зобов'язані дотримуватись субординації, службової дисципліни та Статуту. Окрім цього, правоохоронна діяльність належить до видів суспільно необхідної праці, що пов'язана з екстремальними умовами та елементами ризику для життя.

Професійна діяльність працівників поліції переважно відбувається в службовому колективі, тому для правоохоронців особливо важливе значення мають взаємини у ньому. Як вже зазначалося, колективи працівників поліції, як специфічні утворення, мають суттєві особливості, зумовлені тим, що на них покладені завдання безпосередньої охорони законності й правопорядку, захисту прав і свобод людини та громадянина, боротьби зі злочинами й іншими правопорушеннями. Тому до членів таких колективів висуваються й особливі вимоги. Так, наприклад, працівником поліції може бути тільки людина, здатна за своїми особистими і діловими якостями, фізичною підготовкою та станом здоров'я виконувати службові обов'язки.

Одним із найважливіших чинників формування функціонально-рольової структури колективу є грамотна діяльність керівника. У силових структурах встановлено принцип єдиноначальності. Єдиноначальність означає, що керівник несе всю повноту відповідальності перед державою і вищими органами Національної поліції України за виконання завдань, покладених на нього органом чи підрозділом. Керівники поліції наділені також відповідними правами, які дозволяють їм оперативно керувати підлеглими підрозділами та працівниками, вирішувати кадрові питання. Керівник несе всю повноту відповідальності за особовий склад. Особливе значення для офіцера-керівника мають вольові якості. Важливе значення для керівника має контактність – товариськість, інтерес до життя курсантів, здатність побудувати довірливі стосунки з ними, вислуховувати, розуміти і переконувати їх, здатність поглянути на проблему очима іншого. Важливою психологічною характеристикою є також стресостійкість – інтелектуальна й емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, правильне мислення при прийнятті індивідуальних і колективних рішень. Серед ділових якостей виокремлюємо вміння бачити

[1] Червоний П. Д., Гіренко С. П. Особливості формування курсантського колективу на навчальному курсі ВНЗ МВС України. *Педагогічні науки*. Випуск LXXIX. Т. 3. 2017. С. 90–94.

перспективу, розставляти пріоритети на службі, на підставі вивчення особистих якостей курсантів призначати молодших командирів, старост груп, курсантський актив, піти на виправданий ризик, своєчасно приймати рішення, делегувати повноваження, відстоювати інтереси свого колективу.

Щодо керівників навчальних курсів курсантський колектив є об'єктом та інструментом виховання, щодо курсантів – він сфера їх життя, сфера особистісного і професійного самоствердження, творчого самовираження. Методика формування курсантського колективу передбачає застосування навичок чіткого формулювання вимог до курсантів і вмілого їх пред'явлення, дотримання обіцянок, підбору та виховання активу, організації системи перспектив у спільній службовій та навчальній діяльності, створення та розвитку позитивних традицій.

Навчальна діяльність курсанта є специфічним соціально-психологічним процесом, що пов'язаний із необхідністю засвоєння ним великого обсягу навчальної інформації за короткі терміни, у нових академічних формах, за повної відсутності домашнього комфорту й систематичного контролю батьків. Вона потребує навичок самоконтролю і самооцінки результатів. Для засвоєння програмного матеріалу курсанту необхідно багато часу приділяти самопідготовці. Проте велика кількість добових нарядів, шикувань, залучень до несення служби з охорони громадського порядку спричиняють його дефіцит, недостатній обсяг необхідної навчальної інформації, порушення режиму праці та відпочинку. Ці чинники можуть викликати внутрішню напруженість майбутніх офіцерів, яка згодом сприятиме вияву симптомів професійної деформації[1].

У цьому контексті варто зазначити, що такий внесок курсантом в освітню та службову діяльність значних особистісних ресурсів (знання, уміння, навички, прагнення, ідеї) не завжди морально заохочується й недостатньо визнається командним складом, особливо після перебування в добових нарядах. Водночас суперечність між функціями поліцейського та курсанта сприяють виникненню рольового конфлікту, що призводить до зниження мотивації, розчарування.

Таким чином, організація службової діяльності в поєднанні з освітнім процесом, може призводити до виникнення цілого спектру несприятливих функціональних станів.

---

[1] Червоний П. Д., Гіренко С. П. Особливості формування курсантського колективу на навчальному курсі ВНЗ МВС України. *Педагогічні науки*. Випуск LXXIX. Т. 3. 2017. С. 90–94.

Для закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання МВС України характерні жорсткі вимоги до курсантів, постійний контроль і регламентація поведінки в побуті, обмеження у стосунках із близькими, родичами, друзями, сусідами. Тому важливу роль відіграє соціальна підтримка з боку командирів-офіцерів, керівництва факультету й Університету, молодших командирів, одногрупників, однокурсників. Курсанти навчаються будувати статутні стосунки з товаришами по службі, реалізовують лідерські якості, розвивають професійні здібності.

Отже, позитивний соціально-психологічний клімат у службово-навчальному колективі, його згуртованість, спільність поглядів та інтересів, довіра й узгодженість дій між курсантами, а також авторитет командира групи, взводу, начальника курсу є одними із найважливіших ресурсів для згуртованості групи.

Розділ 2

ЯК СТАТИ МОЛОДШИМ КОМАНДИРОМ

2.1 ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ КАНДИДАТІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Якщо ти зможеш перетворити свою організацію
на згуртовану команду веслувальників,
які гребуть злагоджено, то зможеш
перемагати у будь-якій галузі, будь-якого
суперника і в будь-який час.
Патрік Ленсіоні

У процесі фахової підготовки у курсантів формуються навички здатності до управлінської діяльності, яка визначається як складова управлінської компетентності, як основа формування управлінської культури, як інтегрована особистісна і професійна якість, що характеризується цілісною стійкою системою взаємопов'язаних і взаємозумовлених компонентів, які забезпечують оптимальне виконання функцій управлінської діяльності відповідно до специфіки правоохоронного професійного середовища.

Вивчення готовності до управлінської діяльності кандидата передбачає виявлення у нього наступних навичок:

1. Професійна спрямованість:

- мотиви (прагнення особисто брати участь у реалізації об'єктивно значущих цілей професії; домінування соціально значущих мотивів, намірів, професійних інтересів, схильностей, ідеалів у професійній діяльності);

- ціннісні орієнтації (прагнення до самореалізації та досягнення успіху у професійній діяльності та управлінні; конкретне уявлення про плани на майбутнє, пов'язані з обраною професією; спрямованість на змістовну ефективну працю та управлінську діяльність);

- професійні позиції (адекватно ставитися до своїх підлеглих, поважати керівників, старших по службі й за спеціальним званням, додержуватись правил носіння форменого одягу, з гідністю та честю

поводити себе поза службою, бути прикладом у додержанні публічного порядку, утримувати інших від порушень правопорядку; бути готовим до професійного саморозвитку та вдосконалення; уміти забезпечувати комфортний соціально-психологічний клімат у колективі; уміти аналізувати причини та умови, що спричиняють конфліктні ситуації або порушення в колективі та вміло застосовувати заходи щодо їх усунення);

- соціально-професійний статус (усвідомлення себе як суб'єкта професійної діяльності, що здійснює керівну функцію; сформованість позитивних особистісних якостей, зокрема відповідальності, дисциплінованості, спостережливості, рішучості, принциповості, необхідних для керівництва колективом; здатність аналізувати власні дії та коригувати їх; критично оцінювати результати своєї діяльності; усвідомлення перспектив професійного зростання; здатність до саморегуляції, гнучкість поведінки в нетипових ситуаціях; здатність витримувати значні фізичні та нервово-психічні навантаження; саморозвиток готовності до управлінської діяльності у майбутньому; усвідомлення необхідності морального вибору у професійній діяльності офіцера-керівника).

2. Професійна компетентність.

2.1. Комунікативна компетентність:

- наявність знань та умінь у сфері управлінської діяльності персоналом, психології, культурології, конфліктології, права;

- здатність установлювати емоційні контакти з підлеглими, колегами з інших підрозділів, а також із різними учасниками спілкування, ураховуючи етнічні, мовні, статеві особливості, регіональні традиції, підтримувати з ними партнерські відносини;

- здатність розуміти внутрішній світ співрозмовника, його психологічні особливості, потреби, мотиви поведінки, стан психіки;

- доброзичливість, та уміння слухати учасника діалогу;

- вільне володіння вербальними і невербальними засобами спілкування;

- уміння в конфліктних ситуаціях проводити адекватну ситуації стратегію комунікативної поведінки, змінювати стиль спілкування;

- досягнення компромісів;

- самоконтроль над емоціями, настроєм у нетипових ситуаціях;

- почуття гумору.

2.2. Спеціальна компетентність:

- наявність знань щодо особистої безпеки при виконанні службових обов'язків під час несення служби з охорони громадського порядку;

- наявність знань щодо управління персоналом;

- підготовленість до виконання управлінської діяльності;

- високий рівень персональної професійної адаптації;

- уміння вирішувати типові професійні завдання та оцінювати результати праці як особистісні, так і колективні;

- самостійно здобувати нові знання та уміння за фахом, вивчати нове законодавства, підвищувати власну кваліфікацію.

2.3. Аутокомпетентність:

- уявлення про власні соціально-професійні характеристики, самооцінка;

- здатність до постійного професійного зростання;

- володіння технологіями подолання професійних деструкцій.

2.4. Екстремальна професійна компетентність, тобто здатність діяти в умовах, що раптово ускладнилися:

3. Професійно важливі якості.

3.1. Рівень інтелектуального розвитку:

- ерудованість;

- кругозір;

- аналітичний склад розуму, прогностичні здібності, уміння виділяти головне, діяти творчо, нешаблонно;

- розвинута уява, інтуїція, здатність до абстрагування, рефлексії.

3.2. Організаторські здібності:

- активність, ініціативність;

- сміливість, рішучість, наполегливість, цілеспрямованість, уміння прогнозувати наслідки прийнятих рішень;

- самостійність;

- здатність організовувати діяльність підлеглих, ставити конкретні завдання, формувати мотивацію у своїх підлеглих до виконання поставлених завдань, згуртовувати колектив;

- почуття відповідальності за свої дії і вчинки, дії та вчинки своїх підлеглих;

- відповідальність, організованість, дисциплінованість, пильність, ініціативність;

- сила волі.

3.3. Психічна стійкість особистості молодшого командира:

- стійкість до стресу, високий рівень самоконтролю над емоціями і поведінкою, працездатність у критичних умовах, ситуаціях, що викликають фрустрацію, стійкість до емоційного вигорання;

- розвинуті адаптивні властивості нервової системи (урівноваженість, рухливість, чутливість, активність, динамічність), що дозволяють на належному рівні зберігати працездатність у стані стомлення, адекватно реагувати на різні події; нейтралізувати деформуючий вплив професії.

4. Професійно значущі психофізіологічні властивості:

4.1. Особливості вищих психічних функцій:

- достатній обсяг, швидкість і точність запам'ятовування та сприймання;

- оперативність, чіткість і критичність мислення;

- здатність протягом тривалого часу утримувати в пам'яті велику кількість інформації;

- розвинута пам'ять на зовнішність і поведінку людини;

- здатність вести спостереження одночасно за великою кількістю об'єктів;

- здатність швидко орієнтуватися в новій і незнайомій обстановці, оцінювати ступінь важливості інформації, що надходить.

4.2. Сенсорно-перцептивні властивості:

- стійкість функцій аналізаторів і якостей сприйняття (зорового, слухового, тактильного; форми, розмірів, швидкості, обсягу);

- перевага зорового каналу сприйняття;

- стійка увага, її хороший розподіл, швидке переключення і великий обсяг[1].

4.3. Психомоторні властивості й фізичні якості:

- витривалість, стійкість до фізичної утоми;

- розвинута координація рухів;

- схильність швидко установлювати комунікативний контакт, чітко та ясно викладати свої думки;

- володіння прийомами самозахисту і рукопашного бою, навичками стрільби зі штатної зброї.

5. Протипоказання до професійної правоохоронної та управлінської діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість;

---

[1] Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади) : наоч. посібник / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. Львів : Львівський держ. ун-т внутр. справ. 2007. 190 с.

- виражені відхилення;
- алкогольна чи наркотична залежність;
- медичні протипоказання;
- низькі моральні якості;
- схильність до брехні;
- безвідповідальне ставлення до виконання службових та адміністративно-управлінських завдань;
- неадекватно висока самооцінка;
- відсутність уявлень про майбутню професію[1].

Отже, така типологія повністю враховує спрямованість на основні сфери життєдіяльності (навчальну, повсякденну та професійну) кандидатів у молодші командири; відображає зміст показників готовності кандидатів до управлінської діяльності.

2.2 ПОРЯДОК ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ

Із метою забезпечення якісного функціонування курсантських підрозділів із числа перемінного особового складу курсантського підрозділу обираються молодші командири, які проявляють старанність, сумлінно та бездоганно виконують службові обов'язки за своїми морально-діловими та вольовими якостями здатні на високому рівні здійснювати керівництво підпорядкованим підрозділом і виконувати управлінські завдання[2].

Під час відбору перевага надається особам, які проходили службу в Збройних Силах України, мають досвід практичної роботи або раніше навчалися у закладах із посиленою військово-фізичною підготовкою і при цьому мають такі риси характеру як відповідальність, чесність, тактовність, справедливість, лідерські якості.

Після підбору керівником відповідного курсантського підрозділу з кандидатом проводиться особиста бесіда, під час якої йому роз'яснюється правовий статус молодших командирів, їх права та обов'язки, а також він попереджається про відповідальність за

[1] Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін. Х. : ХНУВС, 2011. 591 с.

[2] Про затвердження Положення про організацію служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ : наказ Харківського нац. ун-ту внутр. справ від 11.09.2018 № 497. URL: http://univd.edu.ua/ (дата звернення 03.03.2019).

невиконання або неналежне виконання покладених обов'язків, з'ясовується бажання кандидата до їх виконання.

У разі згоди особи виконувати обов'язки молодшого командира від кандидата приймається письмовий рапорт.

Кандидати на посади молодших командирів направляються до відділення психологічного забезпечення відділу кадрового забезпечення для проходження психологічного вивчення з метою з'ясування їх психологічних особливостей, особистісних та ділових якостей, надання рекомендацій щодо придатності кандидатів до виконання обов'язків молодших командирів курсантських підрозділів. Підставою проведення такого вивчення є письмовий рапорт кандидата з візою керівника курсантського підрозділу.

За результатами психологічного вивчення відділенням психологічного забезпечення відділу кадрового забезпечення у 10-денний термін готується довідка про придатність до виконання обов'язків молодшого командира, яка додається до карти психологічного супроводження курсанта, та ставиться відповідна відмітка на рапорті курсанта.

Після підбору кандидатів на виконання обов'язків помічника начальника курсу, командирів навчальних відділень та груп, керівником курсантського підрозділу готується подання ректорові навчальної установи, у якому повинні бути відображені обставини, які характеризують особу кандидата та дають підстави вважати, що він зможе на належному рівні виконувати покладені на нього обов'язки.

Зазначене подання повинно бути погоджене керівництвом відповідного факультету, відділу організації служби, відділенням роботи з перемінним складом відділу кадрового забезпечення та відділенням моніторингу відділу кадрового забезпечення університету.

У разі позитивного висновку ректора про можливість кандидата виконувати обов'язки молодшого командира відділом організації служби готується наказ про покладання обов'язків молодших командирів на курсантів університету.

Після призначення курсанта молодшим командиром із ним проводиться інструктаж керівником курсантського підрозділу щодо безумовного дотримання антикорупційного законодавства, транспортної та службової дисципліни. Крім того, керівник курсантського підрозділу зобов'язаний під підпис ознайомити молодшого командира з його функціональними обов'язками.

Подання, рапорт особи про згоду на виконання обов'язків молодшого командира, відомості інструктажів та функціональні обов'язки з підписами молодших командирів про ознайомлення зберігаються на відповідному курсі.

Інформація про покладення обов'язків молодшого командира відділом кадрового забезпечення університету вноситься до службової картки курсанта.

Курсанти, на яких наказом покладено виконання обов'язків молодших командирів, протягом всього періоду служби в університеті навчаються у Школі молодших командирів.

Навчання у Школі молодших командирів проводиться згідно з Положенням про Школу молодших командирів навчального закладу[1].

2.3 ПРАВА МОЛОДШОГО КОМАНДИРА

У межах своєї компетенції віддавати підлеглим особам накази, обов'язкові до виконання.

Вимагати від підпорядкованих осіб додержання службової дисципліни, публічного порядку, правил носіння форменого одягу, розпорядку дня в університеті, а також правил поведінки і військового вітання.

Порушувати перед старшим прямим начальником питання про застосовування заохочень або накладення дисциплінарних стягнень на підлеглих.

Брати у підлеглих курсантів письмові пояснення у разі порушення ними службової дисципліни[2].

2.4 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ

Молодші командири несуть відповідальність:

За невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків.

За порушення вимог Законів України «Про Національну поліцію», «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» та «Про запобігання корупції».

---

[1] Про затвердження Положення про організацію служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ : наказ Харківського нац. ун-ту внутр. справ від 11.09.2018 № 497. URL: http://univd.edu.ua/ (дата звернення 03.03.2019).

[2] Там само.

За відданий наказ, його відповідність законодавству та наслідки, а також за невжиття заходів щодо його виконання.

За віддання і виконання наказу, який суперечить закону, невиконання правомірного наказу винні особи притягаються до відповідальності згідно з чинним законодавством[1].

2.5 ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ОБОВ'ЯЗКІВ МОЛОДШОГО КОМАНДИРА

Виконання обов'язків молодшого командира (помічника начальника курсу, командира навчальної групи та командира навчального відділення) припиняється наказом ХНУВС у разі[2]:

Накладення дисциплінарного стягнення за порушення службової дисципліни у вигляді попередження про неповну посадову відповідність.

Наявності двох дисциплінарних стягнень правами ректора університету, жодне з яких не зняте, і з дня накладення першого з них минуло менше року.

Скоєння вчинків, що дають підстави для втрати довіри з боку керівництва (приховування або умисне надання неправдивої інформації про дійсний стан службової дисципліни у підпорядкованому підрозділі; обіцянку, пропозицію, надання або одержання подарунку для вирішення будь-яких організаційних питань, що пов'язані з проходженням служби або навчанням; систематичне невиконання наказів прямих начальників або недбале ставлення до виконання своїх обов'язків молодшого командира).

Якщо середній бал навчання за останню сесію складає менше 3,5 балів.

Небажання особи виконувати покладені на неї обов'язки молодшого командира та подання відповідного письмового рапорту.

Якщо за результатами складання контрольних заліків (тестів) керівництвом факультету буде прийняте рішення щодо неможливості подальшого виконання молодшим командиром покладених на нього обов'язків.

Виявлення факту порушення службової дисципліни молодшим командиром за результатами проведення службового розслідування.

---

[1] Про затвердження Положення про організацію служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ : наказ Харківського нац. ун-ту внутр. справ від 11.09.2018 № 497. URL: http://univd.edu.ua/ (дата звернення 03.03.2019).

[2] Там само.

У разі створення молодшим командиром конфліктних ситуацій, негативного впливу на стан морально-психологічного клімату в підрозділі, стабільно низького рейтингу серед курсантів.

Відрахування з числа курсантів університету.

У разі виникнення обставин, передбачених вище, означеним деканом факультету вноситься погоджене проректором відповідне подання керівництву університету, який очолює та організовує роботу атестаційної комісії (з атестації перемінного складу). Указане подання може вноситись також начальником відділу організації служби та завідувачем відділення моніторингу відділу кадрового забезпечення.

Розділ 3

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ

Заклад вищої освіти МВС України у своїй діяльності керується нормами Законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про Національну поліцію» та нормативно-правовими актами МВС України та МОН України, що регулюють освітню та службову діяльність, а також Статутом, наказами та дорученнями керівника ЗВО, рішеннями Вченої ради.

КОНСТИТУЦІЯ УКРАЇНИ

Стаття 19. Правовий порядок в Україні ґрунтується на засадах, відповідно до яких ніхто не може бути примушений робити те, що не передбачено законодавством.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України[1].

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО НАЦІОНАЛЬНУ ПОЛІЦІЮ УКРАЇНИ»

[витяг із Закону України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580]

Стаття 17. Поліцейський

Поліцейським є громадянин України, який склав Присягу поліцейського, проходить службу на

[1] Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. / Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко та ін. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.

відповідних посадах у поліції і якому присвоєно спеціальне звання поліції. Поліцейський має службове посвідчення та спеціальний жетон. Зразки та порядок видання службових посвідчень та спеціальних жетонів затверджує Міністр внутрішніх справ.

Стаття 1. Національна поліція України

1. Національна поліція України – це центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку.

2. Діяльність поліції спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України згідно із законом.

Стаття 2. Завдання поліції

1. Завданнями поліції є надання поліцейських послуг у сферах:

1) забезпечення публічної безпеки і порядку;

2) охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави;

3) протидії злочинності;

4) надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги.

Принципи діяльності працівників Національної поліції

Стаття 6. Верховенство права

1. Поліція у своїй діяльності керується принципом верховенства права, відповідно до якого людина, її права та свободи визнаються найвищими цінностями та визначають зміст і спрямованість діяльності держави.

2. Принцип верховенства права застосовується з урахуванням практики Європейського суду з прав людини.

Стаття 7. Дотримання прав і свобод людини

1. Під час виконання своїх завдань поліція забезпечує дотримання прав і свобод людини, гарантованих Конституцією та законами України, а також міжнародними договорами України, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, і сприяє їх реалізації.

2. Обмеження прав і свобод людини допускається виключно на підставах та в порядку, визначених Конституцією і законами України, за нагальної необхідності і в обсязі, необхідному для виконання завдань поліції.

3. Здійснення заходів, що обмежують права та свободи людини, має бути негайно припинене, якщо мета застосування таких заходів досягнута або немає необхідності подальшого їх застосування.

4. Поліцейським за будь-яких обставин заборонено сприяти, здійснювати, підбурювати або терпимо ставитися до будь-яких форм катування, жорстокого, нелюдського або такого, що принижує гідність, поводження чи покарання. У разі виявлення таких дій кожен поліцейський зобов'язаний негайно вжити всіх можливих заходів щодо їх припинення та обов'язково доповісти безпосередньому керівництву про факти катування та наміри їх застосування. У разі приховування фактів катування або інших видів неналежного поводження поліцейськими керівник органу протягом доби з моменту отримання відомостей про такі факти зобов'язаний ініціювати проведення службового розслідування та притягнення винних до відповідальності. У разі виявлення таких дій поліцейський зобов'язаний повідомити про це орган досудового розслідування, уповноважений на розслідування відповідних злочинів, вчинених поліцейськими.

5. У діяльності поліції забороняються будь-які привілеї чи обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовною або іншими ознаками.

Стаття 8. Законність

1. Поліція діє виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що визначені Конституцією та законами України.

2. Поліцейському заборонено виконувати злочинні чи явно незаконні розпорядження та накази.

3. Накази, розпорядження та доручення вищих органів, керівників, посадових та службових осіб, службова, політична, економічна або інша доцільність не можуть бути підставою для порушення поліцейським Конституції та законів України.

Стаття 9. Відкритість та прозорість

1. Поліція здійснює свою діяльність на засадах відкритості та прозорості в межах, визначених Конституцією та законами України.

2. Поліція забезпечує постійне інформування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також громадськості про свою діяльність у сфері охорони та захисту прав і свобод людини, протидії злочинності, забезпечення публічної безпеки і порядку.

3. Поліція забезпечує доступ до публічної інформації, володільцем якої вона є, у порядку та відповідно до вимог, визначених законом.

4. Поліція може оприлюднювати (поширювати) інформацію з обмеженим доступом лише у випадках та в порядку, визначених законом.

5. Нормативно-правові акти, що регламентують діяльність поліції, обов'язково оприлюднюються на веб-порталі центрального органу управління поліції. Нормативно-правові акти з обмеженим доступом оприлюднюються у випадках та в порядку, визначених законом.

6. Проекти нормативно-правових актів, що стосуються прав та свобод людини, обов'язково проходять громадське обговорення в порядку, визначеному Міністром внутрішніх справ України.

Стаття 10. Політична нейтральність

1. Поліція забезпечує захист прав та свобод людини незалежно від політичних переконань та партійної належності.

2. Поліція у своїй діяльності є незалежною від рішень, заяв чи позицій політичних партій та громадських об'єднань.

3. В органах і підрозділах поліції заборонено використовувати будь-які предмети, на яких зображена символіка політичних партій, та провадити політичну діяльність.

4. Поліцейським заборонено висловлювати особисте ставлення до діяльності політичних партій під час виконання службових повноважень, а також використовувати службові повноваження у політичних цілях.

Права працівників Національної поліції

Стаття 23. Основні повноваження поліції

1. Поліція відповідно до покладених на неї завдань:

1) здійснює превентивну та профілактичну діяльність, спрямовану на запобігання вчиненню правопорушень;

2) виявляє причини та умови, що сприяють вчиненню кримінальних та адміністративних правопорушень, вживає у межах своєї компетенції заходів для їх усунення;

3) вживає заходів з метою виявлення кримінальних, адміністративних правопорушень; припиняє виявлені кримінальні та адміністративні правопорушення;

4) вживає заходів, спрямованих на усунення загроз життю та здоров'ю фізичних осіб і публічній безпеці, що виникли внаслідок учинення кримінального, адміністративного правопорушення;

5) здійснює своєчасне реагування на заяви та повідомлення про кримінальні, адміністративні правопорушення або події;

6) здійснює досудове розслідування кримінальних правопорушень у межах визначеної підслідності;

7) розшукує осіб, які переховуються від органів досудового розслідування, слідчого судді, суду, ухиляються від виконання кримінального покарання, пропали безвісти, та інших осіб у випадках, визначених законом;

8) у випадках, визначених законом, здійснює провадження у справах про адміністративні правопорушення, приймає рішення про застосування адміністративних стягнень та забезпечує їх виконання;

9) доставляє у випадках і порядку, визначених законом, затриманих осіб, підозрюваних у вчиненні кримінального правопорушення, та осіб, які вчинили адміністративне правопорушення;

10) вживає заходів для забезпечення публічної безпеки і порядку на вулицях, площах, у парках, скверах, на стадіонах, вокзалах, в аеропортах, морських та річкових портах, інших публічних місцях;

11) регулює дорожній рух та здійснює контроль за дотриманням Правил дорожнього руху його учасниками та за правомірністю експлуатації транспортних засобів на вулично-дорожній мережі;

12) здійснює супроводження транспортних засобів у випадках, визначених законом;

13) видає відповідно до закону дозволи на рух окремих категорій транспортних засобів; у випадках, визначених законом, видає та погоджує дозвільні документи у сфері безпеки дорожнього руху;

14) вживає всіх можливих заходів для надання невідкладної, зокрема домедичної і медичної, допомоги особам, які постраждали внаслідок кримінальних чи адміністративних правопорушень, нещасних випадків, а також особам, які опинилися в ситуації, небезпечній для їхнього життя чи здоров’я;

15) вживає заходів для визначення осіб, які не здатні через стан здоров’я, вік або інші обставини повідомити інформацію про себе; встановлює особу за невпізнаним трупом;

16) забезпечує безпеку взятих під захист осіб на підставах та в порядку, визначених законом;

17) у межах своєї компетенції, визначеної законом, здійснює контроль за дотриманням вимог законів та інших нормативно-правових актів щодо опіки, піклування над дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування, вживає заходів щодо запобігання дитячій бездоглядності, правопорушенням серед дітей, а також соціального патронажу щодо дітей, які відбували покарання у виді позбавлення волі;

18) вживає заходів для запобігання та припинення насильства в сім’ї;

19) здійснює охорону об’єктів права державної власності у випадках та порядку, визначених законом та іншими нормативно-правовими актами, а також бере участь у здійсненні державної охорони;

20) здійснює на договірних засадах охорону фізичних осіб та об’єктів права приватної і комунальної власності;

21) здійснює контроль за дотриманням фізичними та юридичними особами спеціальних правил та порядку зберігання і використання зброї, спеціальних засобів індивідуального захисту та активної оборони, боєприпасів, вибухових речовин і матеріалів, інших предметів, матеріалів та речовин, на які поширюється дозвільна система органів внутрішніх справ;

22) здійснює у визначеному законом порядку приймання, зберігання та знищення вилученої, добровільно зданої або знайденої вогнепальної, газової, холодної та іншої зброї, боєприпасів, набоїв, вибухових речовин та пристроїв, наркотичних засобів або психотропних речовин;

23) здійснює контроль у межах своєї компетенції, визначеної законом, за дотриманням вимог режиму радіаційної безпеки у спеціально визначеній зоні радіоактивного забруднення;

24) сприяє забезпеченню відповідно до закону правового режиму воєнного або надзвичайного стану, зони надзвичайної екологічної ситуації у разі їх оголошення на всій території України або в окремій місцевості;

25) виконує в межах компетенції запити органів правопорядку (правоохоронних органів) інших держав або міжнародних організацій поліції відповідно до закону та міжнародних договорів України;

26) здійснює оперативно-розшукову діяльність відповідно до закону;

27) вживає заходів для забезпечення публічної безпеки і порядку під час примусового виконання судових рішень і рішень інших органів (посадових осіб), а також вживає заходів, спрямованих на усунення загроз життю та здоров’ю державних виконавців, приватних виконавців та інших осіб, які беруть участь у вчиненні виконавчих дій, здійснює привід у виконавчому провадженні.

Обов’язки працівників Національної поліції

Стаття 18. Основні обов’язки поліцейського

1. Поліцейський зобов’язаний: неухильно дотримуватися положень Конституції України, законів України та інших нормативно-правових актів, що регламентують діяльність поліції, та Присяги поліцейського; професійно виконувати свої службові обов’язки відповідно до вимог нормативно-правових актів, посадових (функціональних) обов’язків,

наказів керівництва; поважати і не порушувати прав і свобод людини; надавати невідкладну, зокрема домедичну і медичну, допомогу особам, які постраждали внаслідок правопорушень, нещасних випадків, а також особам, які опинилися в безпорадному стані або стані, небезпечному для їхнього життя чи здоров'я; зберігати інформацію з обмеженим доступом, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків; інформувати безпосереднього керівника про обставини, що унеможливлюють його подальшу службу в поліції або перебування на займаній посаді.

2. Поліцейський на всій території України незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу доби в разі звернення до нього будь-якої особи із заявою чи повідомленням про події, що загрожують особистій чи публічній безпеці, або в разі безпосереднього виявлення таких подій зобов'язаний вжити необхідних заходів з метою рятування людей, надання допомоги особам, які її потребують, і повідомити про це найближчий орган поліції.

3. Звертаючись до особи, або у разі звернення особи до поліцейського, поліцейський зобов'язаний назвати своє прізвище, посаду, спеціальне звання та пред'явити на її вимогу службове посвідчення, надавши можливість ознайомитися з викладеною в ньому інформацією, не випускаючи його з рук.

4. Додаткові обов'язки, пов'язані з проходженням поліцейським служби в поліції, можуть бути покладені на нього виключно законом[1].

ДИСЦИПЛІНАРНИЙ СТАТУТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

[Витяг із Закону України «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України» від 15.03.2018 № 2337-VIII]

Цей Статут визначає сутність службової дисципліни в Національній поліції України, повноваження поліцейських та їхніх керівників, видів заохочень і дисциплінарних стягнень, а також порядок їх застосування та оскарження.

Дія цього Статуту поширюється на поліцейських, які

[1] Про Національну поліцію : закон України від 02.07.2015 №580-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 13.03. 2019).

повинні неухильно додержуватися його вимог.

І. Загальні положення

Стаття 1. Службова дисципліна

1. Службова дисципліна – дотримання поліцейським Конституції і законів України, міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, наказів Національної поліції України, нормативно-правових актів Міністерства внутрішніх справ України, Присяги поліцейського, наказів керівників.

2. Службова дисципліна ґрунтується на створенні необхідних організаційних та соціально-економічних умов для чесного, неупередженого і гідного виконання обов'язків поліцейського, повазі до честі і гідності поліцейського, вихованні сумлінного ставлення до виконання обов'язків поліцейського шляхом зваженого застосування методів переконання, заохочення та примусу.

3. Службова дисципліна, крім основних обов'язків поліцейського, визначених статтею 18 Закону України «Про Національну поліцію», зобов'язує поліцейського:

1) бути вірним Присязі поліцейського, мужньо і вправно служити народу України;

2) знати закони, інші нормативно-правові акти, що визначають повноваження поліції, а також свої посадові (функціональні) обов'язки;

3) поважати права, честь і гідність людини, надавати допомогу та запобігати вчиненню правопорушень;

4) безумовно виконувати накази керівників, віддані (видані) в межах наданих їм повноважень та відповідно до закону;

5) вживати заходів до негайного усунення причин та умов, що ускладнюють виконання обов'язків поліцейського, та негайно інформувати про це безпосереднього керівника;

6) утримуватися від дій, що перешкоджають іншим поліцейським виконувати їхні обов'язки, а також які підривають авторитет Національної поліції України;

7) утримуватися від висловлювань та дій, що порушують права людини або принижують честь і гідність людини;

8) знати і виконувати заходи безпеки під час несення служби, дотримуватися правил внутрішнього розпорядку;

9) підтримувати рівень своєї підготовки (кваліфікації), необхідний для виконання службових повноважень;

10) берегти службове майно, забезпечувати належний стан зброї та спеціальних засобів;

11) поважати честь і гідність інших поліцейських і працівників поліції, надавати їм допомогу та стримувати їх від вчинення правопорушень;

12) дотримуватися правил носіння однострою та знаків розрізнення;

13) сприяти керівникові в організації дотримання службової дисципліни, інформувати його про виявлені порушення, у тому числі вчинені іншими працівниками поліції;

14) під час несення служби поліцейському заборонено перебувати у стані алкогольного, наркотичного та/або іншого сп'яніння.

4. Поліцейський перебуває під захистом держави. Права поліцейського та порядок їх реалізації з урахуванням особливостей служби в поліції визначаються Конституцією та законами України.

5. Обмеження прав поліцейського не допускається, крім випадків, визначених законом.

6. Під час виконання службових обов'язків поліцейський має право:

1) на повагу до своєї особистості, коректне ставлення з боку керівників, колег та інших осіб;

2) вимагати письмового оформлення обсягу посадових (функціональних) обов'язків за відповідною посадою та створення умов, необхідних для їх виконання;

3) приймати у межах, визначених посадовими (функціональними) обов'язками, рішення або брати участь у їх підготовці;

4) на доступ до службової інформації, необхідної для виконання обов'язків за посадою;

5) на просування по службі, збільшення грошового забезпечення з урахуванням результатів службової діяльності та рівня кваліфікації;

6) на захист персональних даних, переданих у розпорядження Національної поліції України та її територіальних органів;

7) ознайомлюватися з матеріалами особової справи, висновками службового розслідування, що проводиться стосовно нього, а також долучати до нього свої пояснення;

8) робити копії матеріалів особової справи, висновків службового розслідування за допомогою технічних засобів з урахуванням обмежень, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом України, законами України «Про захист персональних даних», «Про державну таємницю» та іншими законами;

9) на неупереджений розгляд скарг, поданих на його рішення, дії чи бездіяльність, а також на неупереджений розгляд поданих ним скарг, у тому числі на рішення, дії чи бездіяльність його керівників;

10) на правничу допомогу та захист своїх прав під час розгляду скарг або під час проведення службових розслідувань;

11) на захист від переслідування у разі повідомлення про вчинення злочинів, здійснених керівництвом та працівниками Національної поліції України;

12) на забезпечення спеціальними засобами безпеки з урахуванням особливостей проходження служби.

Стаття 2. Керівники та підлеглі

1. За своїм службовим становищем поліцейські можуть бути керівниками або підлеглими стосовно інших поліцейських.

2. Керівник – це службова особа поліції, наділена правами та обов'язками з організації службової діяльності підлеглих їй поліцейських та інших працівників поліції і контролю за їхньою службовою діяльністю.

3. Керівник, якому поліцейський підпорядкований за службою, у тому числі тимчасово, є прямим керівником для нього. Найближчий до підлеглого прямий керівник є безпосереднім керівником.

4. Під час виконання службових обов'язків поліцейський підпорядковується лише своєму безпосередньому та прямому керівникові.

5. Забороняється втручання в службову діяльність поліцейських особами, які не є їхніми прямими керівниками, крім випадків, визначених Конституцією та законами України.

6. У разі спільного виконання службових обов'язків поліцейськими, які не підпорядковані один одному по службі, старшим вважається поліцейський, визначений безпосереднім керівником або який займає вищу посаду. Якщо поліцейські займають рівні посади, старший визначається за спеціальним званням.

Стаття 3. Обов'язки керівника щодо підлеглих

1. Керівник несе відповідальність за дотримання підлеглими службової дисципліни. З метою забезпечення дотримання службової дисципліни керівник зобов'язаний:

1) створити умови, необхідні для виконання підлеглими обов'язків поліцейського;

2) поважати честь і гідність підлеглих, не допускати порушень їхніх прав та соціальних гарантій;

3) розвивати у підлеглих розумну ініціативу та самостійність під час виконання ними обов'язків поліцейського;

4) сприяти підвищенню підлеглими рівня кваліфікації, достатнього для виконання службових повноважень;

5) вивчати індивідуальні та професійні якості підлеглих, забезпечуючи прозорість і об'єктивність в оцінюванні їхньої службової діяльності;

6) забезпечити сприятливий стан морально-психологічного клімату в колективі, своєчасно вчиняти дії із запобігання порушенню службової дисципліни підлеглими та виникненню конфліктів між ними;

7) контролювати дотримання підлеглими службової дисципліни, аналізувати її стан та об'єктивно доповідати про це безпосередньому керівникові, проводити профілактичну роботу із зміцнення службової дисципліни та запобігання вчиненню підлеглими правопорушень;

8) у разі виявлення порушення підлеглим службової дисципліни вжити заходів для припинення такого порушення та застосувати дисциплінарне стягнення до порушника або порушити клопотання про застосування стягнення уповноваженим керівником.

Стаття 4. Віддання (видання) наказу

1. Наказ є формою реалізації службових повноважень керівника, згідно з якими визначаються мета і предмет завдання, строк його виконання та відповідальна особа. Наказ має бути чітко сформульований і не може допускати подвійного тлумачення.

2. Наказ, прийнятий на основі Конституції та законів України і спрямований на їх виконання, віддається (видається) керівником під час провадження ним управлінської діяльності з метою виконання покладених на нього завдань та здійснення функцій відповідно до наданих повноважень.

3. Наказ може віддаватися усно чи видаватися письмово, у тому числі з використанням технічних засобів зв'язку.

4. Наказ віддається (видається), як правило, у порядку підпорядкованості. За потреби прямий керівник може віддати (видати) наказ підлеглому, минаючи його безпосереднього керівника, про що він повідомляє безпосередньому керівнику підлеглого або підлеглий сам доповідає про отримання нового наказу своєму безпосередньому керівнику.

5. Віддавати (видавати) незаконний наказ або такий, що не пов'язаний із службовою діяльністю поліції або виходить за межі посадових (функціональних) обов'язків керівника, забороняється.

6. Керівник відповідає за відданий (виданий) наказ, результати його виконання, відповідність його закону.

7. Наказ, відданий (виданий) з порушенням вимог закону або з перевищенням повноважень, є недійсним та підлягає скасуванню прямим керівником.

Стаття 5. Виконання наказу

1. Поліцейський отримує наказ від керівника в порядку підпорядкованості та зобов'язаний неухильно та у визначений строк точно його виконувати. Забороняється обговорення наказу чи його критика.

2. За відсутності можливості виконати наказ поліцейський зобов'язаний негайно повідомити про це безпосередньому керівнику з обґрунтуванням причин невиконання і повідомленням про вжиття заходів до подолання перешкод у виконанні наказу.

3. У разі якщо поліцейський, який виконує наказ безпосереднього керівника, отримав від прямого керівника новий наказ, що стає перешкодою для виконання попереднього, він зобов'язаний негайно доповісти про це керівникові, який віддав (видав) такий наказ, і після отримання його згоди припинити виконання попереднього наказу. Керівник, який віддав (видав) новий наказ, повідомляє про це керівнику, який віддав (видав) попередній наказ.

4. Поліцейському забороняється виконувати злочинний або явно незаконний наказ. У разі одержання наказу, що суперечить закону, підлеглий не повинен виконувати його, про що зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти керівнику, який віддав (видав) наказ, та своєму безпосередньому керівникові, а в разі наполягання на його виконанні письмово повідомити про це прямому керівнику.

5. Виконання поліцейським злочинного або явно незаконного наказу, а також невиконання правомірного наказу тягнуть за собою відповідальність, передбачену цим Статутом та законом.

6. Наказ вищих органів, керівників, посадових та службових осіб не може бути підставою для порушення поліцейським Конституції та законів України[1].

---

[1] Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19 (дата звернення: 23.03.2019).

II. Заохочення працівника Національної поліції

Стаття 6. Заохочення та його види

1. Заохочення є засобом підтримання службової дисципліни, що полягає у відзначенні поліцейського за успішне виконання ним обов'язків, а також за інші заслуги перед державою та суспільством.

2. До поліцейських можуть застосовуватися такі види заохочень:

1) дострокове зняття дисциплінарного стягнення;

2) занесення на дошку пошани;

3) заохочення грошовою винагородою;

4) заохочення цінним подарунком;

5) надання додаткової оплачуваної відпустки тривалістю до п'яти діб;

6) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Національної поліції України;

7) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Міністерства внутрішніх справ України;

8) дострокове присвоєння чергового спеціального звання;

9) присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою;

10) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України «Вогнепальна зброя»;

11) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України «Холодна зброя».

Стаття 7. Нагородження державними нагородами України, відзнаками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України

1. За мужність, відвагу, героїзм, особливі заслуги перед державою в боротьбі із злочинністю, забезпеченні публічної безпеки і порядку, зразкове виконання службових обов'язків може бути внесено подання про нагородження поліцейського державними нагородами України, відзнаками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України.

2. Подання про нагородження державними нагородами України, відзнаками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України керівника Національної поліції України вносить Міністр внутрішніх справ України.

3. Подання про нагородження державними нагородами України, відзнаками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України інших поліцейських вносить Міністр внутрішніх справ України за поданням керівника Національної поліції України.

4. Подання про нагородження державними нагородами України, відзнаками Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України поліцейських, які проходять службу або навчаються у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, вносить Міністр внутрішніх справ України за поданням ректора такого навчального закладу, що погоджується керівником Національної поліції України.

5. Подання про нагородження державними нагородами України поліцейського за виявлені мужність, відвагу, героїзм, особливі заслуги в боротьбі із злочинністю, забезпеченні публічної безпеки і порядку вноситься незалежно від наявності у поліцейського дисциплінарних стягнень.

Стаття 9. Загальний порядок застосування заохочень

1. Заохочення застосовуються до поліцейських на підставі сукупної оцінки професійних якостей, результатів службової діяльності, ступеня службової активності, ініціативності та стану дотримання службової дисципліни на підставі подання про заохочення.

2. У поданні про заохочення зазначаються конкретні заслуги поліцейського, що стали підставою для внесення подання про застосування до нього заохочення.

3. Забороняється внесення підлеглими подання про заохочення їхнього керівника.

4. Заохочення поліцейського оформляється письмовим наказом. Зміст наказу оголошується особовому складу відповідного органу поліції та доводиться до відома поліцейського, якого заохочено.

5. Підстави для застосування до поліцейського заохочень, порядок представлення до заохочення, розгляд матеріалів та прийняття рішення про заохочення або про відмову в заохоченні, опис заохочення, порядок вручення, а також його позбавлення та вилучення визначаються положенням про заохочення, що затверджується Міністерством внутрішніх справ України.

6. Рішення про заохочення поліцейського, прийняте з порушенням визначеного порядку або на підставі недостовірних відомостей, підлягає скасуванню, а виданий предмет заохочення – вилученню. За відсутності предмета заохочення його вартість відшкодовується в порядку, визначеному законодавством.

7. Рішення про скасування заохочення поліцейського із зазначених цією статтею підстав приймається уповноваженим керівником за

результатами проведеного в установленому порядку службового розслідування.

III. Дисциплінарне стягнення працівника Національної поліції

Стаття 11. Відповідальність поліцейського

1. За порушення службової дисципліни поліцейські незалежно від займаної посади та спеціального звання несуть дисциплінарну відповідальність згідно з цим Статутом.

2. За вчинення адміністративних правопорушень поліцейські несуть дисциплінарну відповідальність відповідно до цього Статуту, крім випадків, передбачених Кодексом України про адміністративні правопорушення.

3. Поліцейських, яких в установленому порядку притягнуто до адміністративної, кримінальної або цивільно-правової відповідальності, одночасно може бути притягнуто до дисциплінарної відповідальності згідно з цим Статутом.

Стаття 12. Дисциплінарний проступок

1. Дисциплінарним проступком визнається протиправна винна дія чи бездіяльність поліцейського, що полягає в порушенні ним службової дисципліни, невиконанні чи неналежному виконанні обов’язків поліцейського або виходить за їх межі, порушенні обмежень та заборон, визначених законодавством для поліцейських, а також у вчиненні дій, що підривають авторитет поліції.

Стаття 13. Дисциплінарне стягнення та його види

1. Дисциплінарне стягнення є засобом підтримання службової дисципліни, що застосовується за вчинення дисциплінарного проступку з метою виховання поліцейського, який його вчинив, для безумовного дотримання службової дисципліни, а також з метою запобігання вчиненню нових дисциплінарних проступків.

2. Дисциплінарне стягнення має індивідуальний характер та не застосовується до поліцейського, вина якого у вчиненні дисциплінарного проступку не встановлена у визначеному порядку або який діяв у стані крайньої необхідності чи необхідної оборони.

3. До поліцейських можуть застосовуватися такі види дисциплінарних стягнень:

1) зауваження;

2) догана;

3) сувора догана;

4) попередження про неповну службову відповідність;

5) пониження у спеціальному званні на один ступінь;

6) звільнення з посади;

7) звільнення із служби в поліції.

4. До курсантів (слухачів), які проходять навчання у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, крім видів дисциплінарних стягнень, визначених цією статтею, застосовується дисциплінарне стягнення у виді призначення поза чергою в наряд – до п'яти нарядів.

5. Застосування до поліцейського інших видів дисциплінарних стягнень, не передбачених цим Статутом, забороняється.

Стаття 19. Порядок застосування дисциплінарних стягнень

1. У висновку за результатами службового розслідування зазначаються:

1) дата і місце складання висновку, прізвище та ініціали, посада і місце служби членів дисциплінарної комісії, що проводила службове розслідування;

2) підстава для призначення службового розслідування;

3) обставини справи, зокрема обставини вчинення поліцейським дисциплінарного проступку;

4) пояснення поліцейського щодо обставин справи;

5) пояснення інших осіб, яким відомі обставини справи;

6) пояснення безпосереднього керівника поліцейського щодо обставин справи;

7) документи та матеріали, що підтверджують та/або спростовують факт вчинення дисциплінарного проступку;

8) відомості, що характеризують поліцейського, а також дані про наявність або відсутність у нього дисциплінарних стягнень;

9) причини та умови, що призвели до вчинення проступку, вжиті або запропоновані заходи для їх усунення, обставини, що знімають з поліцейського звинувачення;

10) висновок щодо наявності або відсутності у діянні поліцейського дисциплінарного проступку, а також щодо його юридичної кваліфікації з посиланням на положення закону;

11) вид стягнення, що пропонується застосувати до поліцейського у разі наявності в його діянні дисциплінарного проступку.

2. Висновок підписується всіма членами дисциплінарної комісії, що проводила розслідування. Члени дисциплінарної комісії мають право на окрему думку, що викладається письмово і додається до висновку.

3. Під час визначення виду стягнення дисциплінарна комісія враховує характер проступку, обставини, за яких він був вчинений, особу порушника, ступінь його вини, обставини, що пом'якшують або обтяжують відповідальність, попередню поведінку поліцейського, його ставлення до служби.

4. Обставинами, що пом'якшують відповідальність поліцейського, є:

1) усвідомлення та визнання своєї провини у вчиненні дисциплінарного проступку;

2) попередня бездоганна поведінка;

3) високі показники виконання повноважень, наявність заохочень та державних нагород;

4) вжиття заходів щодо запобігання, відвернення або усунення негативних наслідків, які настали або можуть настати внаслідок вчинення дисциплінарного проступку, добровільне відшкодування завданої шкоди;

5) вчинення проступку під впливом погрози, примусу або через службову чи іншу залежність;

6) вчинення проступку внаслідок неправомірних дій керівника.

5. Для цілей застосування конкретного виду дисциплінарного стягнення можуть враховуватися й інші, не зазначені у частині четвертій цієї статті, обставини, що пом'якшують відповідальність поліцейського.

6. Обставинами, що обтяжують відповідальність поліцейського, є:

1) вчинення дисциплінарного проступку у стані алкогольного, наркотичного та/або іншого сп'яніння;

2) вчинення дисциплінарного проступку повторно до зняття в установленому порядку попереднього стягнення;

3) вчинення дисциплінарного проступку умисно на ґрунті особистої неприязні до іншого поліцейського, службовця, у тому числі керівника, чи помсти за дії чи рішення стосовно нього;

4) настання тяжких наслідків, у тому числі збитків, завданих вчиненням дисциплінарного проступку;

5) вчинення дисциплінарного проступку на ґрунті ідеологічної, релігійної, расової, етнічної, гендерної чи іншої нетерпимості.

7. У разі встановлення вини поліцейського за результатами проведеного службового розслідування видається письмовий наказ про застосування до поліцейського одного з видів дисциплінарного стягнення, передбаченого статтею 13 Дисциплінарного Статуту, зміст якого оголошується особовому складу органу поліції.

8. Під час визначення виду стягнення керівник враховує характер проступку, обставини, за яких він був вчинений, особу порушника, ступінь його вини, обставини, що пом'якшують або обтяжують відповідальність, попередню поведінку поліцейського, його ставлення до служби.

9. За кожен дисциплінарний проступок не може застосовуватися більше одного дисциплінарного стягнення. Якщо поліцейський вчинив кілька дисциплінарних проступків, стягнення застосовується за сукупністю вчинених дисциплінарних проступків та враховується під час визначення виду дисциплінарного стягнення.

10. У разі вчинення дисциплінарного проступку кількома поліцейськими дисциплінарне стягнення застосовується до кожного окремо.

11. У разі вчинення поліцейським незначного проступку керівник може обмежитися його попередженням про необхідність дотримання службової дисципліни.

12. У разі притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейського, який має дисциплінарне стягнення і вчинив дисциплінарний проступок, дисциплінарне стягнення, що застосовується, повинно бути суворішим, ніж попереднє.

13. У разі повторного вчинення поліцейським незначного проступку з урахуванням його сумлінного ставлення до виконання обов'язків за посадою або нетривалого перебування на посаді (до трьох місяців) керівник може обмежитися раніше застосованим до такого поліцейського дисциплінарним стягненням.

14. Дисциплінарне стягнення у виді пониження у спеціальному званні на один ступінь до поліцейських, які мають первинні спеціальні звання, та у виді звільнення з посади до поліцейських, які обіймають посади найнижчого рівня, не застосовується.

Стаття 23. Строк дії дисциплінарних стягнень та наслідки їх застосування

1. Строк дії дисциплінарних стягнень з моменту оголошення їх порушникові становить:

1) зауваження – протягом двох місяців;

2) догана – протягом трьох місяців;

3) сувора догана – протягом чотирьох місяців;

4) попередження про неповну службову відповідність – протягом шести місяців;

5) пониження у спеціальному званні на один ступінь та звільнення з посади – протягом одного року;

6) звільнення зі служби в поліції – протягом трьох років.

2. Дисциплінарне стягнення у виді призначення поза чергою в наряд вважається виконаним з моменту його відбуття курсантом (слухачем).

3. Протягом строку дії дисциплінарних стягнень до поліцейського не можуть застосовуватися заходи заохочення, крім дострокового зняття раніше застосованого дисциплінарного стягнення.

4. Строк дії дисциплінарного стягнення не зараховується до строків вислуги поліцейського для присвоєння чергового спеціального звання.

5. У місяці виконання дисциплінарного стягнення поліцейського може бути позбавлено премії повністю або частково в порядку, визначеному Міністерством внутрішніх справ України.

6. Поліцейський вважається таким, що не має дисциплінарного стягнення, якщо його нагороджено державною нагородою, заохочено шляхом дострокового зняття дисциплінарного стягнення або закінчився строк дії дисциплінарного стягнення.

7. Закінчення строку дії дисциплінарного стягнення у виді пониження у спеціальному званні на один ступінь не дає поліцейському права на поновлення у спеціальному званні, якого він був позбавлений за порушення дисципліни. Строк вислуги для присвоєння чергового спеціального звання обліковується в загальному порядку.

8. Закінчення строку дії дисциплінарного стягнення у виді звільнення з посади не дає поліцейському права бути поновленим на посаді, з якої він був звільнений за порушення дисципліни.

9. Поліцейський, звільнений з поліції за вчинення дисциплінарного проступку, не може бути прийнятий на службу до поліції протягом трьох років з дня виконання наказу про звільнення.

IV. Облік заохочень та дисциплінарних стягнень

Стаття 25. Облік заохочень та дисциплінарних стягнень

1. Заохочення та дисциплінарні стягнення, застосовані до поліцейських, підлягають обліку, інформація про їх застосування вноситься до особових справ.

2. Порядок та строки внесення до особової справи поліцейського відомостей про застосовані до нього заохочення та дисциплінарні стягнення визначаються Міністерством внутрішніх справ України[1].

ПРАВИЛА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ

[витяг з Наказу МВС України «Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських» від 09.11.2016 № 1179]

Узагальнене зібрання професійно-етичних вимог щодо правил поведінки поліцейських, спрямоване на забезпечення служіння поліції суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку на засадах етики та загальнолюдських цінностей.

Правила етичної поведінки поширюються на всіх поліцейських, які проходять службу в Національній поліції України. Дотримання вимог цих Правил є обов'язком для кожного поліцейського незалежно від займаної посади, спеціального звання та місцеперебування[2].

I. Основні вимоги до поведінки поліцейського

1. Під час виконання службових обов'язків поліцейський **повинен:**

- неухильно дотримуватися положень Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, що регламентують діяльність поліції, та Присяги поліцейського;

- професійно виконувати свої службові обов'язки, діяти лише на підставі, у межах повноважень та в спосіб, що визначені Конституцією, законами України, іншими нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, міжнародними договорами України, а також цими Правилами;

- поважати і не порушувати права та свободи людини, до яких, зокрема, відносяться права: на життя; на повагу до гідності; на свободу та особисту недоторканність; недоторканність житла; на свободу думки і

---

[1] Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19 (дата звернення: 23.03.2019).

[2] Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09.11.2016 № 1179. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16/stru (дата звернення 02.04.2019).

слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; на свободу світогляду і віросповідання; володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності; на мирні зібрання; на свободу пересування, вільний вибір місця проживання; інші права, які передбачені Конституцією та законами України, міжнародними договорами України;

- у кожному окремому випадку обирати той захід з-поміж заходів, передбачених законодавством України, застосування якого призведе до настання найменш негативних наслідків;

- неухильно дотримуватись антикорупційного законодавства України, обмежень, пов'язаних зі службою в Національній поліції України, визначених Законами України «Про Національну поліцію», «Про запобігання корупції» та іншими актами законодавства України;

- виявляти повагу до гідності кожної людини, справедливо та неупереджено ставитися до кожного, незважаючи на расову чи національну приналежність, мову, стать, вік, віросповідання, політичні чи інші переконання, майновий стан, соціальне походження чи статус, освіту, місце проживання, сексуальну орієнтацію або іншу ознаку;

- поводитися стримано, доброзичливо, відкрито, уважно і ввічливо, викликаючи в населення повагу до поліції і готовність співпрацювати;

- контролювати свою поведінку, почуття та емоції, не дозволяючи особистим симпатіям або антипатіям, неприязні, недоброму настрою або дружнім почуттям впливати на прийняття рішень та службову поведінку;

- мати охайний зовнішній вигляд, бути у встановленій формі одягу;

- дотримуватися норм ділового мовлення, не допускати використання ненормативної лексики;

- зберігати інформацію з обмеженим доступом, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків;

- інформувати безпосереднього керівника про обставини, що унеможливлюють його подальшу службу в поліції або перебування на займаній посаді.

2. Під час виконання службових обов'язків поліцейському **заборонено:**

- сприяти, здійснювати, підбурювати або терпимо ставитися до будь-яких форм катування, жорстокого, нелюдського або такого, що принижує гідність, поводження чи покарання;

- допускати будь-які привілеї чи обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі,

етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовною або іншими ознаками;

- використовувати будь-які предмети, на яких зображена символіка політичних партій, та провадити політичну діяльність, висловлювати особисте ставлення до діяльності політичних партій під час виконання службових повноважень, а також використовувати службові повноваження в політичних або особистих цілях;

- розголошувати та використовувати інформацію з обмеженим доступом, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, у тому числі після припинення служби в поліції, крім випадків, визначених законом;

- знімати з однострою чи приховувати нагрудний знак (жетон), а також будь-яким іншим чином перешкоджати прочитанню інформації на ньому або фіксуванню за допомогою технічних засобів, крім випадків, коли поліцейський виконує службові обов'язки в режимі секретності в установленому законодавством України порядку;

- перебувати на службі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння, уживати тютюнові вироби під час безпосереднього виконання службових обов'язків і в невстановленому місці.

3. Поліцейський повинен дотримуватись субординації у стосунках з колегами, з повагою ставитись до старших за віком [1]

V. Контроль керівників поліції за дотриманням етики поліцейським

1. Керівник органу (підрозділу) поліції зобов'язаний запобігати проявам неетичної поведінки своїх підлеглих поліцейських шляхом організації роботи з розвитку професійної етики, у тому числі через проведення навчань, інформаційно-роз'яснювальної роботи.

2. Керівник органу (підрозділу) поліції у разі виявлення корупційного правопорушення чи одержання інформації про вчинення такого правопорушення підлеглими зобов'язаний у межах своїх повноважень ужити заходів щодо припинення такого правопорушення та негайно письмово повідомити про його вчинення спеціально уповноважений орган у сфері протидії корупції.

3. Керівник органу (підрозділу) поліції повинен:

---

[1] Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09.11.2016 № 1179. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16/stru (дата звернення 02.04.2019).

- бути прикладом дотримання Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, професійно-етичних вимог, основних принципів професійної діяльності та правил поведінки поліцейських, визначених цими Правилами, а також вимагати їх дотримання від підлеглих;

- відповідати за віддані (видані) розпорядження (доручення) і накази, наслідки їх реалізації, відповідність їх законодавству України;

- об'єктивно оцінювати виконання службових обов'язків підлеглими, а в разі порушення норм законодавства України або недотримання вимог цих Правил – ініціювати притягнення їх до відповідальності згідно із законодавством України;

- заохочувати етичну поведінку;

- запобігати виникненню конфлікту інтересів у діяльності підлеглих, а в разі виникнення – сприяти його оперативному вирішенню.

4. Керівник органу (підрозділу) поліції не має права:

- перекладати свою відповідальність на підлеглих;

- використовувати службове становище в особистих інтересах або інтересах третіх осіб;

- проявляти зарозумілість, грубість, некоректність стосовно підлеглих.

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ»

[витяг із Закону України «Про Запобігання корупції» від 31.08.2018 № 2462-VIII]

Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень[1].

І. Запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням

Стаття 22. Обмеження щодо використання службових повноважень чи свого становища

[1] Про запобігання корупції : закон України від 31.08.2018 № 2462-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення 02.04.2019).

1. Особам, зазначеним у частині першій статті 3 цього Закону, забороняється використовувати свої службові повноваження або своє становище та пов'язані з цим можливості з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб, у тому числі використовувати будь-яке державне чи комунальне майно або кошти в приватних інтересах.

Стаття 23. Обмеження щодо одержання подарунків

1. Особам, зазначеним у пунктах 1, 2 частини першої статті 3 цього Закону, забороняється безпосередньо або через інших осіб вимагати, просити, одержувати подарунки для себе чи близьких їм осіб від юридичних або фізичних осіб:

1) у зв'язку із здійсненням такими особами діяльності, пов'язаної із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування;

2) якщо особа, яка дарує, перебуває в підпорядкуванні такої особи.

2. Особи, зазначені у пунктах 1, 2 частини першої статті 3 цього Закону, можуть приймати подарунки, які відповідають загальновизнаним уявленням про гостинність, крім випадків, передбачених частиною першою цієї статті, якщо вартість таких подарунків не перевищує один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки.

Передбачене цією частиною обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, які:

1) даруються близькими особами;

2) одержуються як загальнодоступні знижки на товари, послуги, загальнодоступні виграші, призи, премії, бонуси.

3. Подарунки, одержані особами, зазначеними у пунктах 1, 2 частини першої статті 3 цього Закону, як подарунки державі, Автономній Республіці Крим, територіальній громаді, державним або комунальним підприємствам, установам чи організаціям, є відповідно державною або комунальною власністю і передаються органу, підприємству, установі чи організації у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

4. Рішення, прийняте особою, зазначеною у пунктах 1, 2 частини першої статті 3 цього Закону, на користь особи, від якої вона чи її близькі особи отримали подарунок, вважаються такими, що прийняті в умовах

конфлікту інтересів, і на ці рішення розповсюджуються положення статті 67 цього Закону[1].

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ»

[витяг з Закону України «Про вищу освіту» від 01.07. 2014 року].

Закон встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях[2].

Стаття 1. Основні терміни та їх визначення

5) вища освіта – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти;

6) вищий військовий навчальний заклад (заклад вищої освіти із специфічними умовами навчання) – заклад вищої освіти державної форми власності, який здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів для подальшої служби на посадах офіцерського (сержантського, старшинського) або начальницького складу з метою задоволення потреб Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, центральних органів

[1] Про запобігання корупції : закон України від 31.08.2018 № 2462-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення 02.04.2019).

[2] Про вищу освіту : закон України від 01.07.2014 р. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення 10.09.2019).

виконавчої влади із спеціальним статусом, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону, центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту. *{Пункт 6 частини першої статті 1 із змінами, внесеними згідно із Законом № 766-VIII від 10.11.2015}.*

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ МВС

[витяг з Наказу МВС України «Про затвердження Положення про вищі навчальні заклади МВС» від 14.02.2008 № 62, зі змінами від 30.04.2015].

І. Управління вищими навчальними закладами

4.1. Управління ВНЗ здійснюється на основі принципів: розмежування прав, повноважень та відповідальності МОН, МВС, керівництва ВНЗ та його структурних підрозділів; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад; академічної автономії та самоврядування.

4.4. Безпосереднє управління діяльністю ВНЗ здійснює ректор, начальник (далі – ректор), який діє на засадах єдиноначальності та на якого покладаються функції практичної реалізації завдань діяльності ВНЗ.

4.4.1. Ректор ВНЗ є прямим начальником для всього особового складу ВНЗ і є відповідальним перед державою та МВС за дотримання законів, наказів і договірних зобов’язань, виконання покладених на ВНЗ завдань, стан навчально-виховної, методичної і наукової діяльності, професійну (функціональну) підготовку, морально-психологічний стан особового складу, службову і трудову дисципліну, належну експлуатацію та збереження озброєння і спеціальної техніки, фінансово-господарську діяльність, стан будівель, споруд та іншого майна, що передано ВНЗ для використання а також за організацію забезпечення охорони державної таємниці та захисту інформації з обмеженим доступом.

4.13. Курсантське (слухацьке, студентське) самоврядування (далі – органи самоврядування) є правом курсантських (слухацьких, студентських) громад ВНЗ або його структурного підрозділу (філії, інституту, факультету, курсу, навчальної групи (взводу) самостійно або

через свої виборчі виконавчі органи вирішувати питання, віднесені до його компетенції.

4.13.1. Органи самоврядування у ВНЗ – це самостійна громадська діяльність курсантів (слухачів, студентів) з реалізації основних завдань щодо забезпечення виконання курсантами (слухачами, студентами) своїх обов'язків, захисту їх прав, сприяння гармонійному розвитку особистості курсанта (слухача, студента), формування в них активної громадської позиції, навичок майбутніх фахівців та керівників.

4.13.4. Основними завданнями органів самоврядування є:

- забезпечення і захист прав та інтересів курсантів (слухачів, студентів);
- забезпечення виконання курсантами (слухачами, студентами) своїх обов'язків;
- сприяння навчальній, науковій та творчій діяльності курсантів (слухачів, студентів);
- сприяння в створенні необхідних умов для проживання і відпочинку курсантів (слухачів, студентів);
- створення різноманітних гуртків, товариств, об'єднань, клубів за інтересами;
- організація співробітництва з курсантами (слухачами, студентами) інших вищих навчальних закладів і молодіжними організаціями;
- сприяння працевлаштуванню випускників;
- участь у вирішенні питань міжнародного обміну курсантами (слухачами, студентами)[1].

[1] Положення про вищі навчальні заклади МВС : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 14.02.2008 № 62 (зі змінами від 30.04.2015). *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-08 (дата звернення 10.04.2019).

Розділ 4

КОНФЛІКТИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ, ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ

Суттєвими чинниками, що впливають на умови та результативність службової діяльності працівників практично всіх підрозділів Національної поліції, особливо їх керівного складу, мотивацію їх професійного зростання, самовдосконалення, психологічний клімат у колективі, обумовлюють психічний стан правоохоронців та громадян, виступають конфлікти та протиріччя, об'єктивно чи суб'єктивно пов'язані з метою, засобами реалізації поставлених поточних завдань.

Конфлікти і конфліктні ситуації – безпосередня реальність наших днів. Протягом усього свого життя, хочемо ми цього чи ні, але кожний з нас зіштовхується з ними, а отже, суб'єктивно розуміє рівень власної конфліктності, досвід та здатність протистояти типовим конфліктам у повсякденному житті (визначати, так званий, рівень конфліктостійкості). У своїй концепції «конфліктної моделі суспільства» німецький дослідник Р. Дарендорф дійшов висновку, що конфлікт – це невідворотний процес, що виникає через протилежність сил, які діють у суспільстві[1].

Але конфлікт тягне разом із собою цілу низку деструктивних, нерідко руйнуючих наслідків для людини, родини, соціального оточення, організації та колективу.

Цей розділ розрахований на тих читачів, які усвідомлюють важливість раціональних та результативних дій у конфліктних ситуаціях, мають за мету оволодіти навичками конструктивної поведінки, підвищити власний рівень конфліктологічної компетентності та культури, гармонізувати стосунки, зменшити наслідки несприятливих дій конфліктогеного стресу на стан здоров'я особистості.

[1] Ващенко І. В., Гіренко С. П. Конфлікти великих соціальних груп. Х. : Бурун-Книга, 2006. 208 с.

4.1 ПОНЯТТЯ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

Конфлікт – зіткнення протилежних позицій, думок, мотивів та ідей людей або груп (об'єднань); учасники конфлікту намагаються відстояти свою позицію за допомогою переконання або дій, що завжди супроводжуються негативними емоціями та конфронтаційним ставленням до опонента.

В основі будь-якого конфлікту лежать значущі для людей протиріччя, які пов'язані з гострими емоційними переживаннями, станом напруги, власними потребами, ресурсами та часом на їх задоволення[1].

Але наявність самого протиріччя ще не означає, що конфлікт відбувся. Практично щодня ми з вами, як і мільйони інших людей, переживаємо безліч протиріч, більшість із яких між тим не призводить до конфліктів.

Відомо, що термін «конфлікт» походить від латинського conflictus і означає «зіткнення сторін, думок, сил». Саме зіткнення, а не лише протиріччя. Тому однією з основних ознак конфлікту є реальна боротьба двох або більше сторін за будь-які ресурси, владу, статус, повагу, матеріальні цінності (земля, гроші, будинок) та ін.

Нерідко опонент у конфлікті сприймається не лише як носій протилежної точки зору, негативної поведінки та рис характеру, а як «негативна» людина в цілому.

У психології вже понад двадцять років досить поширеною є така формула конфлікту:

Конфлікт = проблема + конфліктна ситуація + учасники конфлікту + інцидент.

Під *проблемою* в конфлікті розуміють саме протиріччя, усвідомлення особистістю дефіциту якої-небудь цінності (поваги, статусу, влади, контролю, майна, грошей) та наявності шляхів усунення цього дефіциту через перемогу над опонентом або його нейтралізацію[2].

Наприклад, подолання молодшим командиром опору курсанта, який відмовляється виконувати наказ свого керівника, може відбуватися за декількома сценаріями:

- вербальна суперечка;

---

[1] Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

[2] Там само.

- психологічний тиск та «статусна аргументація» («ти повинен виконувати мої накази»), усне або письмове інформування керівника курсу тощо;
- образи, спрямовані на приниження статусу курсанта;
- обмеження «зони свободи» (вільного часу, додаткове навантаження);
- фізичний тиск або його погрози.

Часто ці дії відбуваються автоматично, вони лише частково усвідомлені, адже ситуації зниження самоконтролю поведінки людина схильна використовувати шаблонні, звичні для неї форми поведінки. Це для неї знайома модель дій, навіть якщо вона не є конструктивною або результативною.

При аналізі гострих, значущих протиріч важливо пам'ятати, що не сама цінність є проблемою в конфлікті, а усвідомлений нами або іншою людиною дисонанс (розбіжність) між власною потребою мати певну цінність та існуючими перешкодами в її отриманні.

Конфліктна ситуація – це ситуація прихованого або відкритого протиріччя між сторонами, які мають власну мету та ресурси для відстоювання своїх інтересів. У психологічній літературі ми можемо зустріти синонім цього терміну – проблемна ситуація. Конфліктна ситуація передує початку протиборства, конфлікту: боротьба ще не почалась, але сторони вже усвідомлюють наявність протиріччя та розглядають можливі варіанти розвитку подій (поступка, пошук згоди або суперництво)[1].

Учасники конфлікту (опоненти) є основною діючою силою, головними особами, без яких конфлікт просто неможливий. Це ті суб'єкти конфлікту, що безпосередньо роблять активні (наступальні чи захисні) дії один проти одного. Також до учасників конфлікту в науковій літературі відносять групи підтримки, організаторів та посередників[2].

Аналіз учасників конфлікту передбачає розуміння характеру та наслідків їх дій, врахування їх соціального положення (статусу), кількості (в груповому конфлікті), емоційного стану

Інцидентом у конфлікті виступає ситуація або подія, яка загострює вже існуюче протиріччя та мотивує його учасників до активної

---

[1] Там само.

[2] Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

конфліктної боротьби. Це, образно кажучи, точка відліку конфлікту, його найгострішої стадії[1].

Аналізуючи конфлікт як соціально-психологічне явище, фахівці виділяють цілу низку характеристик, що визначають його сутність. Серед них: наявність у учасників власної аргументації, інтерпретації подій і засобів для захисту своїх інтересів; негативні емоційні переживання опонентами ситуації протиборства; упевненість учасників у неможливості зараз вирішити конфліктну суперечку (проблему) іншим, неконфліктним шляхом; трансформація станів та ставлення до опонента залежно від обставин, наприклад, поява ненависті, жаги до помсти або почуття провини).

На думку відомого психолога Н. Д. Левітова, конфлікт – це внутрішня боротьба. Людина напружено міркує, зіставляє різні мотиви, вона бореться сама із собою. Ця внутрішня боротьба завжди відбиває зовнішні, об'єктивно дані протиріччя, конфлікти. Кожен конфлікт, таким чином, розглядається автором як зовнішній і внутрішній одночасно.

4.2 ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Виникнення конфлікту відбувається в результаті дії однієї або низки конкретних причин.

Причина – явище, що безпосередньо зумовлює та породжує інші явища.

Наприклад, причиною виникнення міжособистісного конфлікту в підрозділі може бути:

- зміна стосунків між учасниками конфлікту з приводу об'єкта конфлікту (недотримання дисципліни, неналежне виконання обов'язків, запізнення на роботу);
- гостра критика та негативна оцінка вчинків і результатів діяльності;
- неповага, особиста образа та ін.

Міжособистісні суперечності між людьми виникають там, де є розбіжності:

- у цілях, засобах, методах діяльності;
- у поглядах, переконаннях;
- у розумінні, інтерпретації інформації;

[1] Там само.

- в очікуваннях, позиціях;
- у знаннях, уміннях, здібностях, особистих якостях;
- в оцінках, самооцінках особистості.
- у функціях управління;
- в емоційних, психічних, фізичних та інших станах;
- у технологічних, економічних процесах та інше;
- у мотивах, потребах, ціннісних орієнтаціях[1].

До найбільш поширених груп причин виникнення конфліктних ситуацій у колективі ми відносимо: соціально-психологічні, професійно-психологічні, соціально-демографічні, матеріально-економічні та організаційні.

Соціально-психологічні причини конфліктних ситуацій серед працівників виникають за умов, коли на характер та динаміку конфлікту впливають індивідуально-психологічні особливості його учасників. Наприклад, протиріччя виникло внаслідок протилежних ціннісних орієнтацій, неспівпадання точок зору, цілей, підходів, бачення способів вирішення виробничих завдань, властивостей темпераменту, світогляду, самооцінки, характерологічних особливостей опонентів, їх особистої мотивації, чинників емоційно-вольової сфери, соціально-психологічних установок, досвіду та ін.

Умовно залежно від актуалізованої сфери особистості в конфлікті можна виділити наступні види *соціально-психологічних причин конфліктів*[2]:

- *емоційні* (реакція організму на стрес, образу, розчарування, прояв поганого настрою та ін.);
- *мотиваційні* (полягають у незадоволенні актуальних потреб, цілей та бажань людини);
- *оціночні* (в основі лежать особливості взаємного оцінювання та самооцінки опонентів);
- *когнітивні* (на базі протиріччя між пізнавальними стереотипами, формами та шаблонами);
- *поведінкові* (реакція на неочікувану або очікувану – в разі наявності конфліктної установки «негативну» поведінку опонента. Наприклад, реакція керівника на запізнення підлеглого). Також сюди

[1] Гіренко С. П. Практична конфліктологія : навч. посібник. Х. : ХНУВС, 2010. 176 с.
[2] Там само.

можна віднести грубість, нетактовність, зарозумілість, некритичність, тобто низький рівень соціально-особистісної культури.

Зміст соціально-психологічних причин конфліктних ситуацій також полягає у психотипологічній, або духовній несумісності деяких членів колективу (включаючи керівника) як за наявності, так і за відсутності об'єктивних професійних причин.

Досить розповсюдженою причиною міжособистісних конфліктів є критичність із боку одного з учасників взаємодії – керівника, підлеглого, колеги. Завищена самооцінка одного з них може призвести до сприйняття конструктивної критики як особистої образи.

Одна із особливостей діяльності правоохоронних органів полягає у тому, що працівники багатьох підрозділів вимушені знаходитися в стані постійної психічної напруги, тривоги та підвищеного самоконтролю. Якщо їх психофізичні параметри (тип нервової системи, властивості темпераменту, стресо- і конфліктостійкість, емоційна збудливість та ін.) не відповідають вимогам професії, то вони підпадають під вплив стресогенних чинників і з часом внутрішнє напруження зростає до максимуму. Умови постійної конфронтації, владність повноважень, якими наділені співробітники правоохоронних органів з метою ефективної боротьби з кримінальною злочинністю і захисту інтересів держави та громадян, використання примусових заходів – всі перераховані ознаки є основними джерелами так званої «природної» конфліктної ситуації, що має місце в діяльності більшості співробітників Національної поліції.

Професійно-психологічні причини конфліктів полягають у помилках в системі управлінської діяльності, недосконалості кадрової політики в підрозділі. В їх основі лежать не особистісні, а колективні інтереси та їх порушення у спільній діяльності.

Умовно представлену групу причин можна розділити на такі підгрупи:

Управлінські причини – виникають як результат помилок керівника підрозділу при виконанні управлінських функцій.

До такого типу причин конфліктів відносять також необ'єктивність оцінки (її завищення або заниження) керівником результатів праці своїх співробітників, що впливає на прийняття управлінських рішень та може погіршити конфліктні стосунки в підрозділі.

Кадрові причини – обставини, за яких внаслідок недосконалості або помилок у системі підбору і розстановки кадрів спільна діяльність співробітників призводить до «вертикальних» або «горизонтальних»

конфліктів. На посаду нерідко призначаються працівники, професійні здібності, морально-духовні та етичні якості яких не відповідають вимогам до цієї посади.

Причини кар'єрного зростання – ситуації, в яких об'єктом (головною цінністю) конфлікту між працівниками виступає посада та можливості, які вона надає, перспектива статусно-посадового зростання працівника. Також прикладом такого конфлікту є домагання співробітником вищої посади або розряду та обмеженість можливостей їх задоволення у межах даного підрозділу.

Близькими до професійно-психологічних причин виникнення конфліктних ситуацій у підрозділах НП є *організаційні причини*, які, на нашу думку, включають дві підгрупи: помилки організації праці керівником в окремому підрозділі; необ'єктивне розподілення премії та нарахування заробітної плати.

До соціально-демографічних причин організаційних конфліктів можна віднести конфлікти, що виникають внаслідок приналежності людини до соціальної групи за віковими або статевими ознаками. Тому тут розповсюджені конфлікти двох типів[1]:

конфлікти поколінь – виникають внаслідок скептичного ставлення досвідчених працівників до молодого покоління. Вони з'являються переважно тому, що представники різних поколінь є носіями особливих життєвих установок, цінностей, орієнтацій, притаманних їх часу. Крім того, суттєву роль тут відіграють різний життєвий досвід і традиції поколінь.

гендерні конфлікти – виникають внаслідок приналежності працівника до протилежної статі (щодо інших учасників конфлікту). Конфлікти на гендерній основі виникають під час розподілення обов'язків, психофізіологічних (гендерних) особливостей сприймання та переробки інформації та ін. Наприклад, якщо в переважно чоловічому колективі працює жінка, яка досить багато часу перебуває на лікарняному у зв'язку із хворобою дитини, значна частина її роботи лягає на колектив, що згодом може призвести до негативних стосунків у підрозділі.

Матеріально-економічні причини конфліктів виникають у тих випадках, коли умови праці працівників, їх матеріально-технічна

---

[1] Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

забезпеченість вступають у протиріччя з вимогами професії або керівництва[1].

Досліджуючи процеси управління внутрішніми організаційними процесами, М. Мескон визначив наступні причини конфліктів в організаціях:

Розподіл ресурсів. Обмеженість ресурсів відчувається в будь-якій, навіть досить заможній, організації. Необхідність розділяти ресурси майже неминуче призводить до різних видів конфлікту. Тому розподіл матеріалів, людських ресурсів і фінансів між різними підрозділами або працівниками повинен будуватися на принципах справедливості та ефективності роботи організації в цілому.

Взаємозалежність завдань. Однією з конфлікто-небезпечних площин є ситуація, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від інших. Помилки одного працівника або підрозділу можуть призвести до конфлікту з колегами власного або сусіднього відділу. Наприклад, у професійній діяльності працівники кримінального розшуку залежні від співпраці зі слідчими підрозділами, експертами-криміналістами, дільничними та іншими працівниками. Конфліктні ситуації, що створюються за таких причин, попереджаються або вирішуються завдяки тісній співпраці працівників різних відділів, досвіду спільної роботи, чіткості вказівок вищого керівництва та дисциплінованості.

Відмінності в цілях. Перспективи виникнення конфлікту збільшуються у процесі подрібнення структури організації, розширення спеціалізації. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі й можуть приділяти більше уваги їх досягненню на шкоду цілям всієї організації.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Особистісна замотивованість, суб'єктивність і привабливість власних цінностей впливає на сприйняття співробітниками всієї ситуації. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на висловлювання своєї думки, тоді як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку тільки тоді, коли його питають.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Найбільш конфліктостворюючою є агресивна, зухвала, ворожа, авторитарна та егоїстична поведінка. Ступінь взаєморозуміння і співпраці між

[1] Там само.

співробітниками зменшують відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі роботи та віці.

Незадовільні комунікації. Спотворення та обмеженість необхідної інформації є одночасно як причиною, так і наслідком конфлікту. Вони можуть діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або позиції колег. Особливої актуальності ця проблема набуває, коли мова йде про оперативну взаємодію керівника з підлеглим. До найбільш актуальних та поширених в організації належать наступні проблеми: неоднозначні критерії якості та успішності, нездатність точно визначити посадові обов'язки та функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. В їх основі – порушення управлінських функцій та некомпетентність керівництва.

Підкреслимо, що знання можливих причин виникнення конфліктів, механізмів розвитку і засобів їх попередження (або розв'язання) дозволить визначити найбільш оптимальну лінію поведінки на шляху досягнення наміченої мети.

4.3 МЕЖІ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТІВ

Аналізуючи поступовість розвитку конфлікту, необхідно визначити його межі у часі – початок і закінчення. Це важливо для розуміння його відмінностей від конфліктоподібних явищ прогнозування наслідків та адекватного реагування на процес боротьби.

Межі конфлікту – це його *поширення в просторі та тривалість у часі*.

Визначення меж конфлікту розглядається в таких аспектах: просторовий, тимчасовий, внутрішньосистемний.

Просторовий аспект – протікання конфлікту на визначеній території. Прикладом може служити конфлікт в окремій родині (квартира), конфлікт між сусідами (ділянка землі у селі), конфлікт між курсантом та викладачем в аудиторії та ін.

Часовий аспект – визначення тривалості конфлікту, його початку і закінчення. Початок – це момент часу, в який обидві сторони починають свідомо протидіяти одна одній (момент боротьби). Закінчення конфлікту відбувається після припинення дій усіх протиборчих сторін незалежно від причин, що їх викликали.

Внутрішньосистемний аспект – це аналіз системи, в якій відбувається конфлікт (родина, група, держава тощо), і особливостей його протікання. В основі визначення системи стосунків між учасниками конфлікту лежить тип діяльності та спілкування, історія і характер взаємовідносин, ставлення один до одного опонентів, тобто визначення різних характеристик мікросередовища конфлікту[1].

Будь-який міжособистісний конфлікт відбувається за наступним сценарієм:

1) міжособистісна взаємодія, яка призводить до появи проблеми у взаєминах між суб'єктами (проблемна ситуація);

2) поява відчуття тривожності у суб'єктів з приводу процесу взаємодії, психологічного напруження, невпевненості, непередбачуваності майбутніх стосунків, усвідомлення проблемності подальшого спілкування;

3) повторення випадків проблемного спілкування (підтвердження передчуттів) та виникнення конфліктної ситуації;

4) розуміння перешкоди, що виникла на шляху до досягнення мети в особі конкретної людини;

5) формування конфліктної готовності (установки на конфронтацію), передбачення можливих наслідків реалізації різних сценаріїв розвитку подій;

6) інцидент (ситуація, яка «розв'язує руки» учасникам конфлікту та ініціює одну зі сторін до загострення конфліктної ситуації);

7) реалізація планів за допомогою стратегій та тактик конфліктної поведінки з метою заволодіти об'єктом конфлікту або «визначити стосунки» щодо цього об'єкта. Друга сторона при цьому не відступає, а навпаки, намагається протидіяти першій (діє у відповідь). Починається протидія головних учасників конфлікту, яка носить назву конфліктної боротьби. Якщо, коли друга сторона не відповідає на конфліктні дії першої, вважається, що конфліктна ситуація затухає на початку ескалації;

8) закінчення конфлікту. Цей етап може мати різні форми та формулювання: розв'язання, врегулювання, управління, подолання. Однак у будь-якому випадку мова йде про припинення конфліктних дій, спрямованих одні проти одних.

---

[1] Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

4.4 СТИЛІ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТІ

Згідно з теорією американського психолога К. Томаса існує п'ять основних стилів поведінки в конфлікті. Вони описані та широко використовуються в конфліктологічній практиці. В основу визначення стилю покладена система, що дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль розв'язання конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту – розбіжністю інтересів двох чи більше сторін.

Стиль суперництва (конкуренції)[1].

Людина, котра використовує стиль конкуренції, дуже активна і воліє йти до розв'язання конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, але здатна на вольові рішення, на боротьбу за перемогу.

Цей стиль може бути ефективним стилем у таких випадках:

– ви маєте значну владу;

– ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у конкретній ситуації правильні, і ви маєте можливість наполягати на них.

Однак це, ймовірно, не той стиль, якщо ви варто часто використовувати в особистих стосунках, оскільки стиль конкуренції може викликати в них почуття відчуження.

Якщо ви використовуєте цей підхід, то можете бути недостатньо визнаним, але ви завоюєте прихильників, якщо він дає позитивний результат.

Стиль ухилення (уникання конфлікту).

Цей стиль реалізується за умови, коли ви не відстоюєте свої права, не співробітничаєте з опонентом для знаходження вирішення проблеми, а просто ухиляєтеся від участі в конфлікті. Ви можете також використовувати цей стиль, якщо проблема не настільки важлива для вас, якщо ви не хочете витрачати сили на її вирішення чи якщо ви відчуваєте, що знаходитеся в безнадійному становищі. Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли ви почуваєте себе неправим і передчуваєте правоту іншої людини чи коли ця людина має велику владу щодо вас.

Стиль ухилення може виявитися придатним у тих випадках, коли ви змушені спілкуватися з конфліктною людиною і не маєте серйозних підстав продовжувати контакти з нею. Цей підхід може бути корисним також, якщо ви намагаєтеся прийняти рішення, але не знаєте, з чого

[1] Гіренко С. П. Практична конфліктологія : навч. посібник. Х. : ХНУВС, 2010. 176 с.

почати, і приймати це рішення зараз же немає необхідності. Замість того, щоб створювати напруженість, намагаючись негайно вирішити проблему, ви можете дозволити собі дати відстрочку і свідомо ухилитися від вирішення її сьогодні. Цей стиль підходить також для тих випадків, коли ви почуваєте, що для вирішення конкретної проблеми не маєте достатньої інформації.

Стиль пристосування.

Третім стилем є пристосування. Він означає, що ви дієте разом із іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Ви можете використовувати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже суттєвий для вас. Цей стиль корисний також у випадку, не можливості одержання вами перемоги, оскільки інша людина має більш високий статус і ви залежите від неї. Якщо ж проблема для вас дуже важлива та актуальна, то стиль пристосування, мабуть, використовувати не варто, тому що він викличе почуття напруги у зв'язку з невирішеністю питання. Також психологи не радять застосовувати його у випадку, коли ви відчуваєте, що ваш опонент не йде на поступки, не оцінить зробленого вами. І навпаки, цей стиль рекомендується використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, поступаючись, ви небагато втрачаєте. Удатися до такої стратегії варто, якщо зараз необхідно трохи пом'якшити ситуацію, а пізніше ви зможете повернутися до вирішення цього питання і відстояти свою позицію.

Стиль співробітництва (найконструктивніший стиль).

Стратегія поведінки в цьому випадку може бути визначена формулою: «Ми разом з тобою проти проблеми». Тобто опоненти підкреслюють, що особисто не мають ворожих намірів один проти одного, а разом їм під силу вирішити проблему взаємовигідно, без поступок. Використовуючи цей стиль, ви активно берете участь у розв'язанні конфлікту і відстоюєте свої інтереси, проте намагаєтеся при цьому співробітничати з іншою людиною.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані інтереси. У таких випадках буває складно визначити джерело незадоволеності. Для успішного використання стилю співробітництва необхідно витратити немало часу та сил на пошук прихованих інтересів і можливостей для розробки способу задоволення щирих бажань обох сторін. Якщо ви разом із опонентом розумієте причину конфлікту, ви маєте можливість разом шукати нові чи альтернативні варіанти.

Стиль компромісу (торгівля).

В основі стилю компромісу лежать взаємні поступки, стратегія поведінки може бути визначена формулою: «Ти – мені, я – тобі». Ви не дуже поступаєтесь своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, й інша сторона робить те ж саме. Іншими словами, ви сходитеся на частковому задоволенні свого бажання і частковому виконанні бажання іншої людини. Ви робите це обмінюючись поступками і зважуючи усе для розробки компромісного рішення, що влаштувало б обох. Прикладом компромісу є ситуація на ринку, коли торгуєтесь і сходитесь на прийнятній для обох ціні.

Проте не варто забувати, що на відмінну від співробітництвом компроміс досягається на поверхневому рівні, оскільки поступка змінює ваші плани.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви з опонентом хочете того самого, але знаєте, що одночасно це для вас здійснити проблематично. Тому рекомендація тут така: якщо, коли ви намагаєтеся прийти до компромісного рішення з будь-ким, вам належить почати із взаємного з'ясування інтересів і бажань. Після цього необхідно позначити сферу збігу інтересів. Ви повинні висувати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами та інше.

4.5 ФОРМИ ПЕРЕЖИВАННЯ КОНФЛІКТІВ ОСОБИСТІСТЮ

Відомий німецький психотерапевт Н. Пезешкіан у межах концепції позитивної психотерапії, основаної на транскультурному підході, виділив чотири основні форми переробки конфлікту особистістю. Вони пов'язані з чотирма «каналами» або «інструментами» пізнання[1]:

– *тіло* (шлях відчуттів). Відповідь на проблему за допомогою свого тіла (фізична активність, сон, їжа, секс, порушення тілесних функцій і психосоматичні реакції);

– *діяльність* (шлях розуму). Реагування людини на проблему за допомогою своєї діяльності (занурення в роботу, уникнення вимог досягнень);

– *контакти* (шлях традицій). Відповідь зверненням до інших за допомогою (контакти, занурення в хворобу або уникнення спілкування);

[1] Пезешкиан Н. Позитивная семейная психотерапия: семья как психотерапевт. М. : Академия, 1993. 324 с.

– *уява* (шлях інтуїції). Відповідь в уяві (уявлення бажаного, зловживання наркотиками й алкоголем, заперечення, релігія, філософсько-світоглядні системи, творча діяльність).

Особливої уваги під час пошуку форм реагування людини на конфлікт заслуговує, на нашу думку, така риса особистості, як конфліктостійкість. Зазначимо, що вона є специфічним проявом психологічної стійкості.

Конфліктостійкість – це здатність особистості у важких ситуаціях неконфліктно вирішувати виникаючі внутрішні й зовнішні протиріччя з актуальних питань життєдіяльності[1]. Найчастіше вона розглядається як усвідомлене бажання і можливість людини протистояти спокусі включення її в конфлікту у роль активного учасника. Одночасно її можна розглядати як здатність переборювати, стримувати і керувати конфліктними станами, з одного боку, і як несприйнятливість до емоціогенних факторів, що негативно впливають на стан людини, – з іншого. Зазначимо також, що необхідним особистісним фактором, що забезпечує формування конфліктостійкості особистості, здатності протидіяти впливу негативних емоцій, є емоційна стійкість.

4.6 КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ПРАЦІВНИКА ПОЛІЦІЇ

Конфліктологічна культура особистості ставить сукупність стійких індивідуальних особистісних компонентів, які виявляються на фізіологічному, нервово-психічному, емоційно-вольовому, комунікативному, поведінковому рівнях, виражаються у ставленні до проблемних та важких ситуацій взаємодії, організують реакції та поведінку особистості в конфліктах, а також спрямовані на їх розв’язання та попередження. Ці особливості впливають на процес та результат міжособистісного спілкування з оточуючими, керівництвом та підлеглими, дітьми та батьками.

Будучи складовою частиною загальної культури особистості, конфліктологічна культура забезпечує цілісність і послідовність формування та розвиток людини на різних етапах розвитку: в дитинстві, «конфліктному» підлітковому та юнацькому віці, впливає на процес професійної освіти, тобто супроводжує людину протягом усього життя.

---

[1] Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

Соціально-педагогічні чинники та умови, в яких формується конфліктологічна культура особистості, умовно можна поділити на об'єктивні (зовнішні) та особистісні (суб'єктивні, внутрішні). До перших можна віднести[1]:

1. *Мікросередовище* – це близькі, сім'я, в якій виховується людина протягом перших етапів життя, тут вона набуває перших знань, умінь, формує світоуяву, моральні норми, правила, оцінки, самооцінку та інші особистісні компоненти, що впливають на взаємовідносини з оточуючими.

2. *Стиль батьківського виховання*, характер та коло спілкування «батьки – діти» як джерело майбутньої конфліктологічної культури – особливо важливий чинник її формування. Передаючи соціально корисний досвід, батьки часом передають і негативні його боки, що є дуже емоційно зарядженим «керівництвом до дії». Не маючи свого особистого досвіду, дитина не в змозі співвіднести правильність моделей поведінки, що нав'язуються, з об'єктивною реальністю.

3. *Макросередовище* – оточення, з яким час від часу стикається людина протягом свого розвитку, формування особистості.

4. *Суспільна культура* – сукупність норм, правил, моральних цінностей, застережень, заборон, які існують у суспільстві та впливають на поведінку і взаємини з оточуючими («не вбий», «не вкради», «конфліктна людина – погана людина», «битися – погано», «не кривди молодших», «не переч батькам» тощо). Як правило, дитина отримує доступ до цієї інформації з різних джерел: казок, читання книжок, розмов із близькими, вчителями, реакцій батьків, телевізора та ін. Але все частіше з екранів власних телевізорів ми чуємо й інші висловлювання: «Я тобі помщуся», «Зараз ти отримаєш, що заслужив» тощо. Усе більше в інформаційному просторі з'являється сцен насилля, погроз, бійок.

До особистісних чинників формування конфліктологічної культури особистості ми можемо віднести: комунікативний компонент, мотиваційний компонент людини, конфліктність, емоційно-вольовий компонент, стратегії поведінки (діяльнісний компонент), стресо-, конфліктостійкість та самооцінку.

На нашу думку, однією з обов'язкових умов для формування конфліктологічної культури особистості є наявність у неї внутрішніх спонукань до розвитку та самовдосконалення, самоформування, до суттєвих змін у собі.

---

[1] Гіренко С. П. Практична конфліктологія : навч. посібник. Х. : ХНУВС, 2010. 176 с.

Як свідчать опитування, лише кожний п'ятий «задоволений» власною конфліктологічною культурою. Значна більшість (83 %) опитаних студентів та курсантів уважають себе недостатньо компетентними при вирішенні побутових та службових конфліктів. Це свідчить про те, які конфлікти, що відбуваються за їх участі, є значним психотравмуючим чинником, що погіршує стан особистості, впливає на життєдіяльність, успішність праці, особисті стосунки.

Тому процес виховання конфліктологічної культури – це одночасно і процес переформування (корекції) особистості, усунення несприятливих чинників її розвитку.

Конфліктологічна культура формується протягом життя не стихійно, а цілеспрямовано, як свого роду захисний механізм людини, з метою, насамперед, самовдосконалення, адаптації та збереження особистості, яка перебуває в досить конфліктному та суперечливому середовищі. Основні напівсвідомі завдання людини тут: зберегти спокій, комфортне самопочуття, врівноваженість, позитивний настрій. З іншого боку, конфліктологічна культура є елементом, що захищає професійну діяльність та середовище від шкідливих проявів особистості (авторитаризм, агресія та руйнування стосунків, конфліктність, образи та приниження тощо).

4.7 МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Найчастіше в конфліктології використовують наступні методи збору конфліктологічних даних: спостереження, опитування, бесіда, метод експертних оцінок, метод незалежних характеристик, статистичний (кількісний) метод, документальний метод, моделювання, тести та соціометрія.

Серед тестових методик, що дозволяють прямо чи побічно визначити рівень особистісної конфліктності та агресивності, можна віднести методики: «Визначення рівня конфліктності особистості», «Конфліктність та агресивність особистості» (авт. А. Ковальов, Е. Ільїн), тест «Рука» (авт. Е. Вагнер), тест фрустраційних реакцій (авт. С. Розенцвейг), тест-опитувальник рівня агресивності (авт. А. Басс, А. Даркі) та ін.

Досить розповсюдженим є такий метод дослідження конфліктів, як *«Картографія конфлікту»*[1]. Сам метод має закордонні корені та вперше детально описується в книзі австралійських конфліктологів Х. Корнеліуса

[1] Скотт Д. Г. Конфликты, пути их преодоления / пер. с англ. Е. Никифоровой. К. : Внешторгиздат, 1991. 190 с.

і Ш. Фейра. Процедуру заповнення карти конфлікту, яка розбита на чотири етапи:

1 етап – визначення й короткий опис проблеми, через яку відбувся конфлікт.

2 етап – визначення всіх учасників (зацікавлених осіб) конфлікту.

3 етап – аналіз справжніх потреб, цілей та інтересів учасників.

4 етап – відображення побоювань і тривог опонентів (що вони бояться втратити у випадку відмовлення від конфліктних дій чи програшу. Наприклад: провал і приниження, втрата контролю, роботи, статусу, переплати за покупку й ін.).

Кожному учаснику виділяється окремий сектор карти, у якому і відображається перерахована вище інформація щодо нього.

Автори описаного методу зазначають, що ви можете створювати карту конфлікту в будь-який час, у будь-якому місці та з будь-якою людиною. Важливим моментом цього методу є налагодження конструктивного спілкування та з'ясування позицій один одного.

Процес створення карти конфлікту має наступні переваги:

– він визначає формальні межі дискусії, що допомагає уникнути надмірного прояву емоцій;

– він створює груповий процес, у ході якого можливе спільне обговорення проблеми;

– він надає людям можливість сказати, що їм потрібно;

– він створює атмосферу емпатії та допомагає зрозуміти один одного;

– він дозволяє чіткіше побачити як власну точку зору, так і точку зору іншої людини;

– він наштовхує на нові напрямки у виборі рішень.

4.8 ВИРІШЕННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Процес розв'язання конфліктної ситуації всередині будь-якого підрозділу (зокрема в підрозділах Національної поліції) необхідно починати не імпульсивно, а чітко визначивши його джерела та позиції сторін.

За спрямованістю управлінської дії всі методи управління конфліктними ситуаціями в колективах та підрозділах умовно можна розділити на дві категорії: структурно-організаційні та соціально-психологічні.

До структурно-організаційних методів вирішення конфлікту належать:

- здійснення контролю над ситуацією;
- залучення до процесу управління конфліктом третіх осіб;
- усунення із конфліктної ситуації конфліктогенів («пального» для конфлікту);
- звільнення або тимчасове «видалення» однієї з конфліктуючих сторін[1].

Останній метод є досить радикальним та психотравмуючим, але нерідко трапляються ситуації, коли найефективнішим є «очищення» колективу від занадто конфліктних осіб.

Також до структурних методів американській дослідник М. Мескон відносить і такі:

1. *Роз'яснення вимог до роботи* – передбачає ознайомлення співробітників із очікуваними від діяльності результатами, системою повноважень і відповідальності, а також чітке визначення методів та умов виконання роботи.

2. *Використання координаційних та інтеграційних механізмів* – закріплення ієрархії повноважень у процесі взаємодії людей і ухвалення рішень, дотримання принципу єдиноначальності; оперативні наради та налагоджена система точного інформування персоналу не тільки полегшує процес управління конфліктом, але й попереджує його появу.

3. *Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей* – це діяльність керівника, спрямована на організацію спільних зусиль усіх співробітників на досягнення загальної і зрозумілої для них мети.

4. *Використання системи винагород*. Винагорода і заохочення тут виступають не тільки як мотиваційний чинник, що забезпечує високу працездатність колективу, але й виконує сигнальну функцію, оповіщаючи співробітників про оцінку керівництвом їхніх заслуг.

До соціально-психологічних (міжособистісних) можна віднести такі методи:

1. *Когнітивно-пошуковий*. Особистість (або група) використовує свій інтелектуально-розумовий потенціал для пошуку та знаходження оптимального рішення для виходу із конфліктної ситуації та розподілення об'єкта конфлікту і налагодження міжособистісних стосунків.

---

[1] Гіренко С. П. Підготовка працівників ОВС до управління конфліктними станами в професійній діяльності. *Вісник Національної академії оборони України*: зб. наук. праць. Вип. 6 (31). Київ, 2012. С. 46–51.

2. *Емоційно-стабілізуючий.* Керівник стримує розповсюдження деструктивно спрямованих емоцій та почуттів у колективі, підтримує загальний оптимальний стан та позитивний настрій.

3. *Соціально-консолідуючий.* Дії керівництва та персоналу, які спрямовані на підкріплення згуртованості, позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, об'єднують «проти проблеми»[1].

Конфліктологи визначають, що процедура завершення конфлікту відбувається на трьох рівнях: соціальному, міжособистісному і нервово-психічному.

На першому, основному рівні використовуються практичні засоби: організаційні зміни, впорядкування системи матеріальної винагороди, поліпшення умов праці, призначення працівника на нову посаду тощо.

Соціальний рівень вирішення конфлікту обмежений об'єктивними можливостями колективу, вимагає адміністративно-правової компетенції його керівників і в плані позитивного результату конфліктної ситуації не потребує або не завжди потребує тонкого психологічного мистецтва керівництва.

На міжособистісному рівні впорядковуються стосунки учасників суперечки, визначається подальший рівень довіри та психологічна дистанція.

Нервово-психічний рівень забезпечує гарантію психологічної безпеки особистості та передбачає зняття психологічної напруги, викликаної конфліктом.

Потреби в мистецтві управління, в умінні розбиратися у психології з'являються переважно тоді, коли конфліктна ситуація не може бути врегульована на соціальному рівні, тобто коли її вирішення з цього рівня пересувається на міжособистісний і нервово-психічний рівні.

Алгоритм вирішення конфлікту:

1. Спочатку необхідно *врівноважити свій емоційний стан*. Емоційна стабільність дуже важлива на будь-якій стадії конфлікту, але відразу після найгострішої фази протиборства, тобто на початку конфлікту, підвищена збудливість сторін часто заважає початку конструктивного діалогу та зриває процес переговорів[2].

Під впливом емоцій нам складно:

---

[1] Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

[2] Там само.

- об’єктивно сприймати ситуацію;
- некритично ставитись до опонентів;
- конструктивно спілкуватися.

Позбувшись негативних емоцій, ви можете визначати мотиваційні складові конфлікту.

2. Далі слід *реалістично оцінити і проаналізувати конфліктну ситуацію*, а це означає, що керівник повинен:

а) відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причини, яка нерідко маскується учасниками конфліктної ситуації. Це особливо важливо, якщо в основі конфліктної ситуації між колегами лежить непримиренність одних до порушення норм поведінки іншими;

б) з’ясувати суб’єктивні мотиви участі людей у конфлікті. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їх погляди і переконання, основні інтереси та запити;

в) визначити спрямованість конкретних дій учасників конфліктної ситуації. У засобах, які використовує людина, відбиваються мотиви її участі в конфліктній ситуації;

г) визначити «ділову (об’єктивну) зону» конфліктної ситуації. Важливо встановити, предмет неврегульованої розбіжності стосується технології виробництва, системи організації й оплати праці в колективі, а – особливостей ділових і особистісних взаємин конфліктуючих осіб. Це дозволяє одночасно і встановити характер міжособистісного конфлікту, і частково локалізувати його сферу.

Щоб отримати об’єктивну і всебічну оцінку ситуації, бажано: вислухати всіх учасників конфліктної ситуації, проявляючи при цьому безсторонність, стриманість, не роблячи ніяких передчасних висновків; зосередити основну увагу на предметі конфліктної ситуації та на її ініціаторах; вислухавши всіх окремо і не прийшовши до певної думки, звести учасників конфліктної ситуації та «програти» конфліктний процес, втручаючись або не втручаючись у нього залежно від результатів.

Для того, щоб реально сприйняти та зрозуміти позицію іншої сторони, вам рекомендується враховувати наступні побажання:

– ставтесь до «супротивника» як до партнера, з яким у вас попереду ще довготривалі стосунки;

– уважно слухайте та не збивайте співрозмовника;

– відмічайте схожі думки;

– погляньте на ситуацію з точки зору іншої людини. Ви не зобов’язані погоджуватися з її позицією, але вам належить зрозуміти її;

– уникайте винесення критичних суджень із приводу почуттів, надій і дій іншої людини. Якщо навіть людина зробила помилку, починати з обвинувачення її в цьому – прирікати себе як правило на невдачу у вирішенні конфлікту. Це викликає в ней тільки опір і бажання захищатися;

– якщо протилежна сторона починає з критики та обвинувачень на вашу адресу, пересильте спокусу атакувати чи захищатися;

– обговорюйте будь-які розбіжності в оцінках, точках зору чи пропозиціях;

– активно втягуйте іншого опонента у процес розв'язання конфлікту, навіть якщо ви можете взяти ініціативу на себе

3. *Пошук і ухвалення рішення* є третім та найбільш складним і відповідальним етапом у вирішенні конфліктної ситуації. Будь-яке конструктивне врегулювання питання, зокрема конфліктних ситуацій, ґрунтується на існуючих нормативних процедурах урегулювання, коли конкретна ситуація підпадає під певний тип або клас відомих і стандартно вирішуваних ситуацій, а також на творчому, нестандартному підході керівника до аналізу конкретної ситуації.

Для того, щоб виважено знайти правильний варіант вирішення проблеми, сторонам потрібно відштовхуватися від власних інтересів, а не від конфліктних позицій. Для цього треба чітко бачити власну справжню мету, яка у процесі конфлікту могла трансформуватися в позицію («я правий, а ти – ні» або «щоб ти там не казав, а все одно буде по-моєму»). Разом із тим потрібно довести об'єктивні обставини власного варіанту вирішення конфлікту до свого опонента та попросити його висловити свій варіант розв'язання конфлікту. Це – важлива умова співпраці.

При визначенні різноманітних варіантів вирішення конфлікту врахуйте наступні пропозиції:

- пам'ятайте, що право на життя мають різні точки зору, незалежно від того, подобаються вони вам чи ні;
- пропонуючи варіанти, зосередьте увагу на подальших стосунках, діловій співпраці та ін.;
- зберігайте рівну сприйнятливість різних альтернатив;
- не кваптеся при виборі оптимального варіанта.

4. Останнім етапом розв'язання конфлікту є домовленість між сторонами, що у випадку виникнення аналогічних ситуацій у майбутньому вони готові конструктивно та відкрито обговорювати їх без попереднього конфліктного протиборства. Важливим при цьому є чесність та щирість.

Врахування та реалізація вищезазначених кроків є необхідними умовами для подолання практично будь-якого міжособистісного конфлікту, незалежно від його гостроти та тривалості.

Кожному з нас слід пам'ятати деякі загальні правила вирішення конфліктів:

1. Пам'ятайте, що будь-який конфлікт можна попередити або розв'язати.
2. Неконструктивно вирішений конфлікт, як правило, повертається.
3. Не прагніть домінувати за будь-яку ціну.
4. Будьте принципові, але не боріться ради принципу.
5. Пам'ятайте, прямолінійність – це гарно, та не завжди.
6. Критикуйте, але обґрунтовано.
7. Поєднуйте критику та позитивні якості особистості.
8. Частіше посміхайтеся.
9. Говоріть правду.
10. Будьте щирі та відкриті.
11. Будьте незалежні, але не самовпевнені.
12. Не чекайте справедливості щодо себе, якщо ви несправедливі до інших.
13. Не переоцінюйте свої здібності та можливості.
14. Не виявляйте гіперініціативність, настирливість.
15. Виявляйте доброзичливість.
16. Демонструйте витримку в будь-якій ситуації.
17. Реалізуйте себе у творчості, а не в конфліктах.

Пам'ятайте, що пріоритетом при вирішенні конфлікту є досягнення мети, а не перемога будь-якою ціною (приберіть особисту конфронтацію, конфлікт – це не гра, його наслідки часто непередбачувані).

Концентрація на досягненні миру і поверненні довіри один до одного потребує багато зусиль та вольових дій, але обов'язково дає позитивний результат.

Намагайтесь не допустити формування образу «ворога» в особі свого опонента. Гірше він не стане, але себе в оману Ви легко введете.

Ніколи не висміюйте і не ігноруйте почуття вашого опонента.

Звертайте увагу на реакцією оточуючих вас спостерігачів конфлікту, за можливості не допускайте втягування їх в конфлікт на будь-якому боці.

Не відмовляйтеся від пропозицій посередника про допомогу у вирішенні конфлікту. Присутність третьої сторони могла б змінити динаміку спілкування.

Спробуйте зробити крок назустріч та першим виявити готовність до врегулювання або до перегляду своїх позицій.

Враховуйте фактор часу, затягування конфлікту може мати деструктивні наслідки.

Спочатку вирішення конфлікту намагайтеся визначити питання, щодо яких можлива згода.

Свідомо усувайте із конфліктної ситуації конфліктогенні чинники (образи, агресію, ворожість тощо).

Це далеко не всі правила, дотримання яких у більшості випадків попередить виникнення психологічних умов, характерних для конфліктної ситуації, тому вони носять превентивний характер та «захищають» нас від конфліктів на психологічному рівні.

Розділ 5

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОЇ СЛУЖБИ КУРСАНТІВ У ХАРКІВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

[Витяг з Наказу ХНУВС «Про затвердження Положення про організацію служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ» від 11.09.2018 № 497].

1.1. Служба в Харківському національному університеті внутрішніх справ (далі – університет) – це система заходів, що вживаються для організації повсякденного життя і діяльності університету, його структурних підрозділів та особового складу згідно з нормативно-правовими актами[1].

1.2. Організація служби здійснюється з метою підтримання в університеті порядку та дисципліни, належного морально-психологічного стану, які забезпечують постійну бойову готовність та якісне навчання особового складу, збереження здоров'я курсантів, організоване виконання інших завдань.

1.3. Організація служби в університеті здійснюється на підставі нормативно-правових документів, які регламентують навчально-методичну, виховну роботу, організацію підтримання бойової готовності, внутрішнього порядку, дисципліни, режиму секретності, забезпечення зберігання зброї та боєприпасів, приміщень та майна університету, дотримання внутрішнього розпорядку, розпорядку дня та правил безпеки.

2.1. Внутрішній порядок – це суворе додержання визначених нормативними документами правил розміщення, повсякденної діяльності, побуту особового складу в університеті та несення служби добовим нарядом.

2.3. Розміщення курсантів:

2.3.1. Курсанти університету розміщуються у гуртожитках.

[1] Про затвердження Положення про організацію служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ : наказ Харківського нац. ун-ту внутр. справ від 11.09.2018 № 497. URL: http://univd.edu.ua/ (дата звернення 03.03.2019).

2.3.2. Для розміщення підрозділу курсантів у гуртожитку університету передбачені такі приміщення: спальні приміщення (кімнати) для особового складу; кімнати для керівництва навчального курсу; кімната (місце) побутового обслуговування; кімната для зберігання майна курсу та особистих речей курсантів; кімната (місце) для занять фізичними вправами та спортом; кімната для вмивання; сушарня для просушування обмундирування і взуття; місце для чищення взуття; місце для зберігання господарського інвентарю; душова кімната; туалет.

2.3.6. Спальне ліжко курсантів має складатися з ковдри, двох простирадл, подушки з наволочкою й матраца. Біля кожного ліжка мають бути капці. Рушники для обличчя складаються вдвоє за довжиною і вішаються на спинках ліжок у головах (див. рис. 1).

Загальне заправлення ліжок стандартне. Краї нижнього простирадла завертаються навколо матрацу з трьох боків (з боків і з боку голови), верхнє простирадло, складене удвоє по довжині, настеляється на нижнє і загинається під матрац з боку голови. Ковдра застеляється з підгортанням країв під матрац із трьох сторін (з боків і зі сторони ніг).

Ковдри мають бути одного кольору. На одному з кутків ковдри в ногах настрочується прямокутний трикутник (сторона трикутника – 10 см) з білої тканини для таврування (місяць і рік видачі ковдри в експлуатацію). З боків, щоб не рвалися під час витрушування, всі ковдри мають бути підігнуті та прострочені. Ця робота виконується в майстернях ремонту речового майна, перед видачею в експлуатацію.

Капці в денний час зберігаються під ліжком у ногах або на спеціальних стелажах (див. рис. 1).

Рис. 1. Порядок заправлення спальних ліжок у курсантських гуртожитках

2.3.10. Місця для зберігання всіх видів обмундирування, ліжка, тумбочки, стільці (табурети) та інші меблі у спальних приміщеннях закріплюються за курсантами й позначаються ярликами із зазначенням прізвища, ім’я та по батькові курсанта (див. рис. 2).

Ярлик із зазначенням прізвища, ім’я та по батькові курсанта (розмір ярлика 1х10 см. Розмір літер 16 кегель. Наприклад: ІВАНОВ ІВАН ІВАНОВИЧ).

У тумбочці (шафі) бірка (або дві) розміщується із внутрішнього боку дверцят у верхньому куті з протилежного боку від петель, або на зовнішній стороні шухляди у верхньому правому куті.

2.3.12. Індивідуальні засоби захисту закріплюються за курсантами та зберігаються у визначеному керівником підрозділу приміщенні в ящиках, шафах чи на стелажах (див. рис. 3).

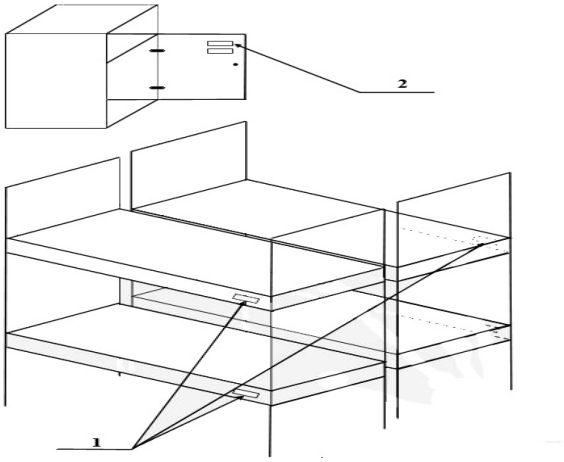


Рис. 2. Розміщення бірок на ліжках та тумбочках/шафах

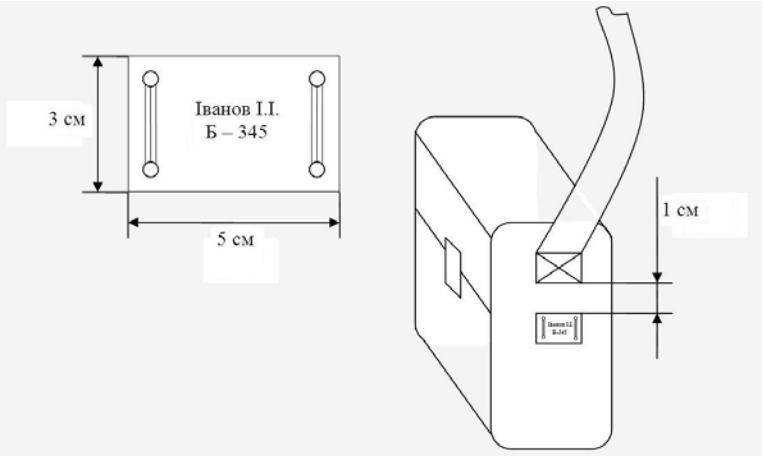


Рис. 3. Порядок прикріплення бірки до протигазної сумки

Примітки:

1. Протигазна сумка з протигазом носиться на лівому боці.
2. Бірка зроблена на дерев'яній основі.
3. Розмір літер та цифр – 12 кегель.
4. Колір літер та цифр – чорний.
5. Бірка пришивається нитками зеленого кольору.

2.3.15. На особисті предмети однострою, взуття та спорядження курсантів ставиться клеймо, прямокутник розміром 10х1,5 см із зазначенням факультету та прізвища курсанта. Написи виконуються без нахилу, прямими, великими літерами.

ПОРЯДОК
клеймування однострою курсантів

Клеймування однострою курсантів здійснюється з метою закріплення його за особовим складом.

Для клеймування обмундирування, взуття та спорядження курсантів застосовується клеймо прямокутне, розміром 10х1,5 см з зазначенням факультету та прізвища курсанта. Написи виконуються без нахилу, прямими, великими літерами. Ф2 ІВАНОВ ІВАН ІВАНОВИЧ.

Клеймо ставиться у підрозділах під контролем керівництва підрозділу після отримання нового обмундирування, яке видається в особисте користування курсантам.

Відповідальність за правильне та своєчасне клеймування однострою несуть керівники підрозділів.

Для клеймування однострою використовуються фарби білого кольору, які випускаються промисловістю для цих цілей, друкарські фарби. Допускається клеймувати спеціальними маркерами промислового виробництва.

!Застосування для клеймування майна розчину хлорного вапна забороняється!

МІСЦЯ
нанесення клейм на предмети однострою

Найменування однострою	**Місце нанесення клейма**
Шапки зимові трикотажні	Зліва на внутрішній стороні відвороту
Кашкети	На підкладці денця
Кепі	На внутрішній стороні налобника
Куртки, кітелі	На підкладці лівої поли на відстані 3-5 см від нижнього краю
Фуфайки, майки	На спинці з вивороту на відстані 10 см від нижнього краю
Сорочки	На лівій пола з вивороту на відстані 3-5 см від нижнього краю
Брюки, напівкомбінезони зимові, спідниці, кальсони	На поясі зліва з внутрішньої сторони
Сорочки трикотажні з короткими рукавами (поло), светри	На лівому погоні-хлястику з внутрішньої сторони
Рукавички	На верхній частині з внутрішнього боку
Плащ-накидки	На лівій пілочці на відстані 10-15 см від бокового шва
Галстуки	У нижній частині з внутрішнього боку
Черевики	На внутрішньому боці на відстані 1 см від верхнього краю
Ремені, спорядження	Посередині з внутрішнього боку

2.4.2. Усі кімнати мають бути пронумеровані. На зовнішній стороні вхідних дверей кожної кімнати вивішується табличка із зазначенням номера кімнати та її призначення, а всередині кожної кімнати на стіні – опис наявного в ній майна: меблів, інвентарю й обладнання (див. рис. 4).

Опис складається в одному примірнику і підписується особою, відповідальною за збереження майна в даній кімнаті.

У разі зміни кількості предметів у кімнаті складається новий опис.

Розмір опису 210х297 мм (формат паперу А4) або 148х210 мм (формат паперу А5).

ОПИС МАЙНА

що є _____

(№ кімнати)

№ з/п	Найменування матеріальних засобів	Інвентарний номер	Кількість

Відповідальний за збереження

_____

(підпис) (спеціальне звання,) (ініціали, прізвище)

Рис. 4. Опис обліку майна (меблів, інвентарю та обладнання), що знаходиться в кімнаті).

2.4.4. У гуртожитках на видному місці повинні вивішуватися на спеціальних щитах розпорядок дня, розклад занять, листки нарядів і необхідні інструкції.

2.4.8. На інвентар для прибирання приміщень загального користування та туалету наноситься маркування (див. рис. 5, рис. 6, рис. 7).

ПОРЯДОК

маркування інвентарю для прибирання приміщень

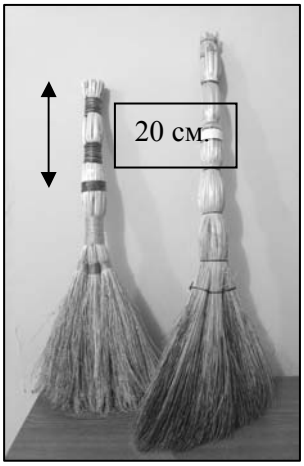
На інвентар для прибирання приміщень в курсантських гуртожитках наноситься маркування, зокрема:

чорного кольору – інвентар для прибирання туалетів;

білого кольору – інвентар для прибирання загальних місць користування.

Забороняється здійснювати прибирання приміщень інвентарем, який не відповідає цільовому призначенню згідно зі встановленим маркуванням.

Віники та швабри для прибирання маркуються стрічкою відповідного кольору (ширина стрічки – 2 см) на відстані 20 см. від верхнього краю (див. рис. 5).



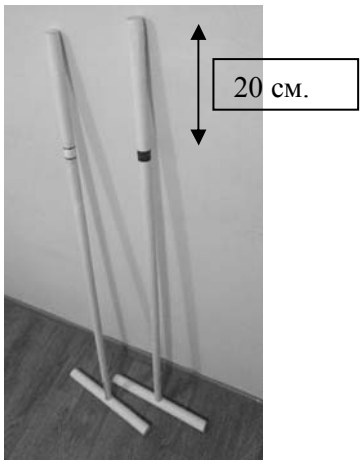


Рис. 5. Маркування інвентарю для прибирання приміщень загального користування та туалету

Відра маркуються стрічкою відповідного кольору (ширина стрічки – 2 см) на відстані 10 см від верхнього краю відра (див. рис. 6).

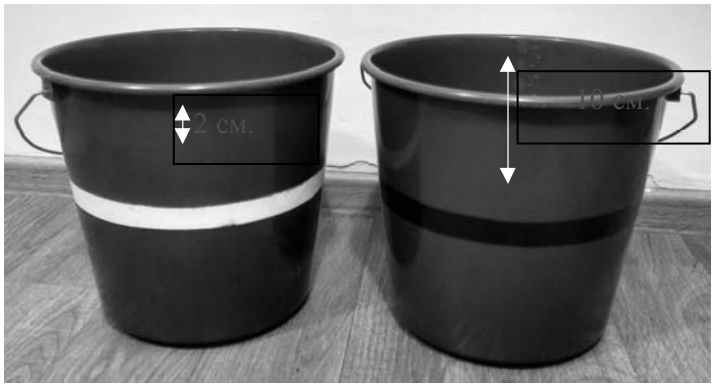


Рис. 6. Маркування відер для прибирання приміщень загального користування та туалету

Ганчірка для миття підлоги повинна бути прямокутної (квадратної) форми, маркуються шляхом пришивання в одному з її кутів трикутника з білої чи чорної тканини (зовнішні сторони трикутника довжиною по 10 см) (див. рис. 7).

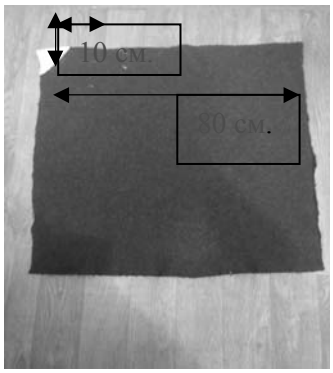


Рис. 7. Маркування ганчірки для миття підлоги

3.5.3. Листки нарядів заводяться на кожен місяць окремо: на курсантів – командиром навчальної групи; на молодших командирів – помічником начальника курсу (див. рис. 8).

ЛИСТОК НАРЯДІВ

навчальної групи **курсу** **_____ на** **2019 року** (найменування групи) (№ курсу) (назва підрозділу) (місяць)

№ з/п	Спеціальне звання, прізвище, ініціали	Наряд на службу									
		на курсі					поза курсом				
		Кількість нарядів за минулі місяці	добовий	денний	нічний	усього	Кількість нарядів за минулі місяці	добовий	денний	нічний	усього
	рядовий поліції Іваненко І.І.	1	3			1		10			1
	рядовий поліції Петренко В.М.	2						12, 23			2
	рядовий поліції Дмитрук С.Б.	4	12			1		2			1

Командир навчальної групи

_____
(підпис) (спеціальне звання,) (ініціали, прізвище)

Рис. 8. Листки нарядів

Примітки: Цифри (за винятком граф «кількість нарядів за минулі місяці», «усього») означають числа місяця. Цифри в графі «кількість нарядів за минулі місяці» означають кількість нарядів з початку навчального року.

3.9.2. Місце несення служби чергового днювального курсу (гуртожитку) обладнується всередині гуртожитку навпроти вхідних дверей. На місці несення служби має бути стіл із шухлядами для документації, телефон та стілець.

3.9.3. У добового наряду повинна бути така документація: інструкції чергового та його помічника (днювального), у тому числі на випадок тривоги, збору й пожежної безпеки; список номерів телефонів пожежної охорони ДСНС та комендатури університету; опис документів і майна; книга прийняття та здавання чергування; книга контролю несення служби.

Обов'язково *у чергового коменданта* знаходяться: документація відповідно до вимог наказів МВС України щодо організації діяльності чергової служби; розпорядок дня; зразки форми одягу; варіанти та місця проведення ранкової фізичної зарядки (див. рис. 9); схема території, яка закріплена за підрозділами університету для прибирання.

У *чергового контрольно-пропускного пункту:* зразки відпускного посвідчення, посвідчення про відрядження, записки про звільнення, перепустки, дорожні листки; книга обліку видачі одноразових перепусток (для чергового КПП № 1); бланки одноразових перепусток.

У чергового (днювального) курсу (гуртожитку): список курсантів, які проживають за межами університету, із зазначенням їх адрес, телефонів та способів їх виклику; розпорядок дня; схема території, яка закріплена за курсами для прибирання; книга запису хворих; книга обліку звільнених; книга вечірньої перевірки; журнал реєстрації інструктажів (курсу, факультету, інституту післядипломної освіти).

ЗРАЗКИ ФОРМИ ОДЯГУ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ РАНКОВОЇ ФІЗИЧНОЇ ЗАРЯДКИ

Форма № 1 (температура повітря вище +20^{0}С)

Форма № 2 (температура повітря від +20^0 до +15^{0}С)

Форма № 3 (температура повітря від +15^0 до +5^{0}С)

Форма № 4
(температура повітря від $+5^0$ до -5^0С)

Форма № 5 (температура повітря від -5^0 до -15^0С)

Рис 9. Зразки форми одягу для проведення ранкової фізичної зарядки

Примітка:

1. Форму одягу на ранкову фізичну зарядку встановлює черговий комендант ХНУВС.

2. За умов великої зливи, граду або якщо температура повітря нижче –15°С, ранкова фізична зарядка проводиться у приміщенні.

Варіанти та місця проведення ранкової фізичної зарядки у ХНУВС

Підрозділ	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
Факультет № 1	1	4	3	2	1
Факультет № 2	2	1	4	3	2
Факультет № 3	3	2	1	4	3
Факультет № 4	4	3	2	1	4

Варіант № 1 – загальнорозвиваючі вправи (місце проведення великий плац).

Варіант № 2 – вправи на гімнастичних снарядах (місце проведення – гімнастичне містечко).

Варіант № 3 – легкоатлетичні вправи, прискорене пересування (місце проведення – стадіон, стометрівка, територія університету).

Варіант № 4 – вправи з рукопашного бою (місце проведення – великий плац).

4. Однострій курсантів університету

4.1. Для курсантів університету форма одягу встановлена згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2015 року № 823 «Про однострій поліцейських», наказом МВС України від 19 серпня 2017 року № 718 «Про затвердження Правил носіння однострою поліцейських» та наказом МВС України від 22 червня 2016 року № 530 «Про затвердження норм належності однострою поліцейських».

4.2. Форма одягу курсантів одного підрозділу має бути одноманітна.

4.3. Під час несення служби в добовому наряді або залучення до несення служби із забезпечення публічної безпеки та порядку курсанти мають бути тільки у спеціальній формі одягу (кепі темно-синього кольору

(берет), сорочка та брюки зі змішаної тканини темно-синього кольору, фуфайка з короткими рукавами чорного кольору (сорочка трикотажна з короткими рукавами «Поло»), черевики з високими берцями чорного кольору, поясне спорядження чорного кольору (шапка зимова трикотажна, куртка зимова, рукавички).

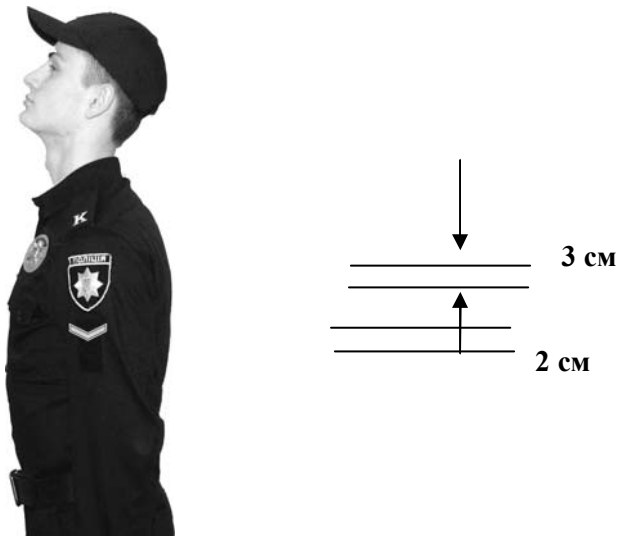
4.4. З метою розрізнення курсантських підрозділів за курсами навчання в університеті передбачені додаткові нашивки на формений одяг курсантів.

Розміщення нарукавних знаків та носіння курсантами окремих елементів поліцейського однострою

На правому рукаві носиться нарукавний знак Харківського національного університету внутрішніх справ відповідно до форми та розмірів нарукавного знаку «Поліція» однострою поліцейських (висота – 9,5 см, ширина – 8 см) (див. рис. 10):

Рис. 10. Розміщення нарукавних знаків та носіння курсантами окремих елементів поліцейського однострою

Нарукавні знаки, що позначають курс навчання – кутники з галуна сріблястого кольору, які розміщуються кутом вниз. Нашиваються на зовнішньому боці лівого рукава куртки зимової, сорочки зі змішаної тканини на відстані 2 см від нижнього кута нарукавного знаку «Поліція» до внутрішнього (розгорнутого) кута нарукавного знаку, що позначає курс навчання (див. рис. 11).



Сорочка трикотажна з короткими рукавами носиться зі спеціальною літньою формою одягу, заправленою в брюки (див. рис. 12). Сорочка трикотажна типу А носиться з погонами-муфтами. На рукавах сорочки на відстані 2,0 см від найвищої точки вшивання рукава розміщуються нарукавні знаки «Поліція» (зліва) та «Харківський національний університет внутрішніх справ» (справа). Нагрудний знак із зазначенням спеціального жетона розміщується по низу застібки на вшитій петлі.

Рис. 12. Формена сорочка

Светр носиться разом з брюками костюму (сорочка, брюки типу А та Б) (див. рис. 13). На рукавах светру на відстані 5,0 см від вищої точки шва вшивання рукава розміщуються нарукавні знаки «Поліція» (зліва) та «Харківський національний університет внутрішніх справ» (справа). Нагрудний знак із зазначенням спеціального жетона розміщується на платформі з двома металевими блочками, яку нашито на ліву полу вище

лінії грудей, пропускаючи вістря голки між блочками. Дозволяється носіння светру разом з напівкомбінезоном зимовим лише під курткою зимовою. Носіння светру необлаштованого знаками розрізнення дозволяється лише під сорочкою костюму (сорочка, брюки типу А та Б).

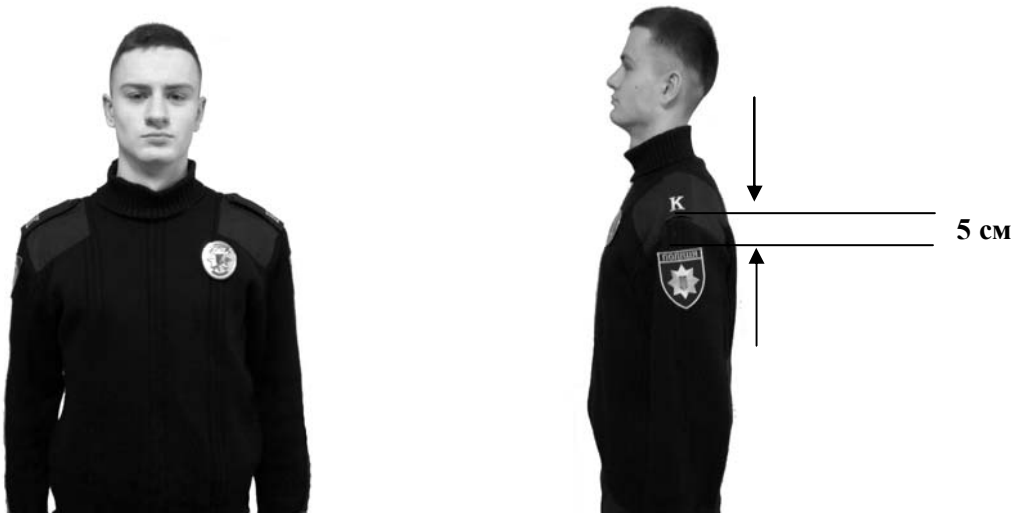


Рис. 13. Формений светр

Костюм (сорочка, брюки) носиться із ременем для поясного спорядження. Сорочка заправляється в брюки, під сорочку вдягається фуфайка з короткими рукавами. На рукавах сорочки на відстані 3,0 см від вищої точки шва вшивання рукава сорочок костюмів (сорочка, брюки) типу А та типу Б розміщуються нарукавні знаки «Поліція» (зліва) та «Харківський національний університет внутрішніх справ» (справа). На зовнішньому боці лівого рукава сорочки на відстані 2 см від нижнього кінця нарукавного знаку «Поліція» розміщується нарукавний знак, що позначає курс навчання. Погони розміщуються на вшивних погонах-хлястиках. Нагрудний знак із зазначенням спеціального жетона розміщується на платформі з двома металевими блочками, яку нашито на ліву пілочку вище лінії грудей, пропускаючи вістря голки між блочками. Посередині над правою кишенею сорочки зі змішаної тканини розміщується нагрудна нашивка (висота – 1,5 см, ширина – 8 см) із зазначенням прізвища курсанта.

Куртка зимова носиться в холодну пору року (див. рис. 14). На рукавах куртки зимової на відстані 5,0 см від вищої точки шва вшивання рукава розміщуються нарукавні знаки «Поліція» (зліва) та «Харківський національний університет внутрішніх справ» (справа). На зовнішньому

боці лівого рукава сорочки на відстані 2 см від нижнього кінця нарукавного знака «Поліція» розміщується нарукавний знак, що позначає курс навчання. Погони розміщуються на вшивних погонах-хлястиках. Нагрудний знак із зазначенням спеціального жетона розміщується на платформі з двома металевими блочками, яку нашито на ліву пілочку вище лінії грудей, пропускаючи вістря голки між блочками.

При носінні черевиків з високими берцями брюки повинні бути заправлені в черевики, а при носінні черевиків типу Б (кросівок) брюки носяться на випуск.

Фуфайку з довгими рукавами, фуфайку з короткими рукавами, фуфайку без рукавів, термобілизну (фуфайка, кальсони) носять під верхнім одягом.

Напівкомбінезон зимовий носять разом із курткою зимовою поверх костюма (сорочка, брюки) та/або термобілизни (фуфайка, кальсони). Носити напівкомбінезон зимовий без куртки зимової не дозволяється.

Шапка зимова трикотажна носиться разом з курткою зимовою. Спереду шапки по центру розміщується кокарда.

Рис. 14. Носіння зимової куртки

Посередині над правою кишенею сорочки зі змішаної тканини розміщується нагрудна нашивка (висота – 1,5 см, ширина – 8 см) із зазначенням прізвища курсанта (рис. 15).

Рис. 15. Нагрудна нашивка

Носіння сумок (рюкзаків, пакетів) та парасольок яскравих кольорів, окрім чорного або темно-синього кольору, забороняється.

Заборонено носіння (експлуатація) елементів однострою, якими особовий склад не забезпечується відповідно до встановлених норм належності.

СПИСОК
ВИКОРИСТАННИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Философский словарь. Энциклопедия философских терминов онлайн URL: http: //www.onlinedics.ru/slovar/fil.htm.

2. Москвичев С. Г. Введение в психологию управления : учебник / С. Г. Москвичев. К. ; Сан Франциско : Light Press, 2005. 295 с.

3. Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. Справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с.

4. Соболєв В. О., Соболєв О. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Еспада, 2007. 472 с.

5. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін. Х. : ХНУВС, 2011. 591 с.

6. Бобро Н. В. Професійно важливі якості – основа професіоналізму працівників правоохоронних органів. Актуальні проблеми сучасної психології та педагогіки в діяльності вищих навчальних закладів МВС України : матеріали науково-практичної конференції. м. Харків : ХНУВС, 2015. С. 76–79.

7. Погрібна В. Л. Соціологія професіоналізму : монографія. К. : Алерта: КНТ : ЦУЛ, 2008. 336 с.

8. Хьелл Л., Зинглер Д. Теории личности. СПб. : ПИТЕР, 1997. 352 с.

9. Бодалев А. А. Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения. М. : Наука, 1998. 168 с.

10. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

11. Соболєв В. О., Рущенко І. П. Словник з соціології. Харків : Ун-т внутрішніх справ, 1999. 112 с.

12. Рущенко І. П. Загальна соціологія : підручник. Х. : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2004. 524 с.

13. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навч.-метод. посіб. / Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко та ін. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.

14. Троцький Р. С. Сутність готовності до управлінської діяльності майбутніх курсантів у вищих навчальних закладах МВС України. *Вісник Чернігівського нац. педагог. ун-ту імені Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки, Чернігів : ЧНПУ. С. 98–101.

15. Чернышов А. С., Сарычев С. В. Параметрическая теория коллектива: история создания и тенденции развития. *Ученые записки*. Электронный научный журнал Курского гос. ун-та. 2009. № 11. URL: http:// scientific-notes. Ru/index?page=6&net=11.

16. Червоний П. Д., Гіренко С. П. Особливості формування курсантського колективу на навчальному курсі ВНЗ МВС України. *Педагогічні науки*. Випуск LXXIX. Т. 3. 2017. С. 90–94.

17. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с.

18. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади) : наоч. посібник / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Ковалів. Львів : Львівський держ. ун-т внутр. справ. 2007. 190 с.

19. Про затвердження Положення про організацію служби в Харківському національному університеті внутрішніх справ : наказ Харківського нац. ун-ту внутр. справ від 11.09.2018 № 497. URL: http://univd.edu.ua/ (дата звернення 03.03.2019).

20. Конституція України від 28 06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 19.

21. Про Національну поліцію : закон України від 02.07.2015 №580-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 13.03. 2019).

22. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19 (дата звернення: 23.03.2019).

23. Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09.11.2016 № 1179. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1576-16/stru (дата звернення 02.04.2019).

24. Про запобігання корупції : закон України від 31.08.2018 № 2462-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення 02.04.2019).

25. Про вищу освіту : закон України від 01.07.2014 р. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення 10.09.2019).

26. Положення про вищі навчальні заклади МВС : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 14.02.2008 № 62 (зі змінами від 30.04.2015). *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-08 (дата звернення 10.04.2019).

27. Ващенко І. В., Гіренко С. П. Конфлікти великих соціальних груп. Х. : Бурун-Книга, 2006. 208 с.

28. Общая конфликтология : учеб. пособ. / Ващенко И. В., Гиренко С. П., Хамалян Р. А. и др. Х. : Оригинал, 2001. 386 с.

29. Гіренко С. П. Практична конфліктологія : навч. посібник. Х. : ХНУВС, 2010. 176 с.

30. Пезешкиан Н. Позитивная семейная психотерапия: семья как психотерапевт. М. : Академия, 1993. 324 с.

31. Скотт Д. Г. Конфликты, пути их преодоления / пер. с англ. Е. Никифоровой. К. : Внешторгиздат, 1991. 190 с.

32. Гіренко С. П. Підготовка працівників ОВС до управління конфліктними станами в професійній діяльності. *Вісник Національної академії оборони України*: зб. наук. праць. Вип. 6 (31). Київ, 2012. С. 46–51.

ДОДАТОК 1.

[ВИТЯГ З НАКАЗУ ХНУВС ВІД 04.04.2016 РОКУ № 205 «ПРО СТАТУС МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ КУРСАНТСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВНУТРІШНІХ СПРАВ»]

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ МОЛОДШИХ КОМАНДИРІВ

ПОМІЧНИК НАЧАЛЬНИКА КУРСУ

Помічник начальника курсу відповідає за правильне несення служби особовим складом курсу, службову дисципліну та підтримання внутрішнього порядку на курсі, за зберігання, належне використання майна курсу, зберігання особистих речей курсантів у кімнаті для зберігання майна, за стан пожежної безпеки приміщень курсу і закріпленої території.

Помічник начальника курсу підпорядковується керівнику підрозділу курсантів та його заступникам і є прямим начальником для всього перемінного особового складу курсу.

У разі тимчасової відсутності помічника начальника курсу виконання його обов'язків покладається на командира 1-ї навчальної групи відповідного курсу.

Крім загальних обов'язків курсанта, помічник начальника курсу зобов'язаний:

- ✓ знати особовий склад курсу (спеціальне звання, прізвище, покладені на нього керівництвом обов'язки, особисті якості, родинний стан) і піклуватися про підлеглих;
- ✓ розподіляти між навчальними групами курсу наряди на службу, особисто визначати черговість нарядів командирів навчальних груп та навчальних відділень, перевіряти правильність ведення нарядів у групах;
- ✓ здійснювати підготовку добового наряду курсу, оглядати його перед розводом, інструктувати та своєчасно відсилати на розвід;

✓ здійснювати контроль за неухильним виконанням обов'язків черговим та днювальними курсу та веденням ними службової документації;

✓ стежити за зовнішнім виглядом всього особового складу курсу;

✓ оглядати й відправляти кожну команду, призначену від курсу; команди, що вирушають з розташування університету, представляти відповідальному факультету та черговому комендантові університету;

✓ особисто водити особовий склад курсу до лазні та на медичний огляд;

✓ керувати проведенням ранкового огляду і за дорученням керівника підрозділів курсантів проводити вечірню перевірку курсу, а також бойовий розподіл на випадок тривоги або пожежі;

✓ водити особисто або направляти курс до їдальні під командою одного із командирів навчальних груп;

✓ подавати відповідальному факультету, черговому комендантові університету через чергового курсу відомості про наявність особового складу, відсутніх на вечірній перевірці, а за наявності самовільно відсутніх – повідомляти їх прізвища, імена та по батькові;

✓ під час звільнення особового складу за межі університету перевіряти стан форменого одягу та знання правил поведінки у громадських місцях;

✓ подавати через чергового курсу черговому їдальні заявки про запас їжі для осіб, які відсутні через службові обставини;

✓ організовувати утримання в чистоті й порядку приміщень курсу та ділянки території, закріпленої за курсом, керувати їх загальним прибиранням;

✓ стежити за справністю засобів пожежогасіння й додержанням особовим складом курсу правил пожежної безпеки;

✓ доповідати керівництву курсу про всі події на курсі;

✓ вимагати від особового складу курсу додержання службової дисципліни, розпорядку дня, негайно доповідати керівництву курсу про порушення службової дисципліни та зауваження, отримані курсантами;

✓ вживати заходів із запобігання виникненню конфліктних ситуацій серед курсантів та підтримання оптимального морально-психологічного стану в колективі;

✓ організовувати зберігання особистих речей курсантів;

✓ під час вибуття з розташування університету залишати замість себе одного із командирів навчальних груп;

✓ суворо дотримуватись законності у службовій діяльності.

КОМАНДИР НАВЧАЛЬНОЇ ГРУПИ

Командир навчальної групи відповідає за навчання, виховання й службову дисципліну особового складу групи, внутрішній порядок у групі, правильне несення служби та зовнішній вигляд курсантів навчальної групи.

Під час виконання службових обов'язків командир навчальної групи підпорядковується керівнику підрозділу курсантів, його заступникам та помічникові начальника курсу.

У разі тимчасової відсутності командира навчальної групи виконання його обов'язків покладається на командира 1-го навчального відділення відповідного курсу.

Крім загальних обов'язків курсанта, командир навчальної групи зобов'язаний:

- ✓ здійснювати керівництво групою, забезпечувати своєчасне та ефективне виконання поставлених перед групою завдань;
- ✓ підтримувати у групі статутний порядок, виконання розпорядку дня;
- ✓ знати спеціальне звання, прізвище, ім'я та по батькові кожного підлеглого, рік народження, особисті якості, рід занять перед навчанням в університеті, родинний стан, покладені на нього керівництвом обов'язки, успіхи і недоліки у службовій підготовці та навчанні, захоплення;
- ✓ стежити за додержанням службової дисципліни, дотриманням правил носіння форменого одягу та знаків розрізнення, правил вітання та етикету і правильним несенням служби командирами навчальних відділень та особовим складом групи, слідкувати за чітким та неухильним виконанням розпорядку дня;
- ✓ утримувати в належному стані майно групи, суворо стежити за його наявністю;
- ✓ забезпечувати чистоту приміщень, встановлювати черговість їх прибирання; вимагати від підлеглих охайного утримання постелі, форменого одягу і взуття; стежити за своєчасністю дрібного ремонту речового майна особовим складом групи;
- ✓ проводити ранковий огляд особового складу навчальної групи;
- ✓ дбати про підлеглих і знати їх потреби;
- ✓ доповідати керівництву курсу про всі події у групі, прохання підлеглих, заохочення, провини й зроблені зауваження;

✓ призначати особовий склад у наряди на службу за принципами рівності та справедливості, вести лист нарядів групи, облік особового складу та матеріальних засобів групи;

✓ постійно знати наявність особового складу, місце його перебування та чим займається;

✓ знати номери телефонів, адреси розквартирування особового складу та соціально-побутові умови проживання за межами університету;

✓ вживати заходів із згуртування колективу, формування нетерпимого ставлення до порушників службової дисципліни;

✓ своєчасно запобігати порушенням службової дисципліни та виявляти причини їх учинення, про що негайно доповідати керівництву;

✓ здійснювати контроль за присутністю курсантів групи на заняттях, негайно доповідати начальникові курсу про факти самовільної відсутності;

✓ перед початком заняття доповідати викладачеві про готовність групи, відсутніх та причини відсутності;

✓ організаційно забезпечувати самопідготовку курсантів;

✓ вживати заходів із дотримання режиму таємності курсантами при роботі з носіями інформації з обмеженим доступом;

✓ здійснювати передбачені розпорядком дня шикування особового складу групи;

✓ проводити тренування, спрямовані на поліпшення стройової виправки та посилення рівня фізичної підготовки групи;

✓ керувати групою під час пересування строєм територією університету;

✓ доводити до групи накази начальників;

✓ доповідати керівництву про всі події у групі;

✓ проводити роботу з особовим складом групи, спрямовану на попередження травмування або самогубств серед особового складу;

✓ вживати заходів із запобігання виникненню конфліктних ситуацій серед курсантів та підтримання оптимального морально-психологічного стану в групі;

✓ у разі виявлення чинників, що можуть передувати травмуванню або самогубствам серед особового складу, отримання інформації про смерть (тяжкі захворювання) родичів (близьких), розлучення батьків, болісне переживання особистих почуттів на ґрунті ревнощів або неподіленого кохання, а також у разі наявності підозр у неадекватності поведінки курсантів своєї групи, негайно доповідати про них керівництву курсу та

одночасно до відділення психологічного забезпечення відділу кадрового забезпечення (у тому числі – конфіденційно);

✓ підтримувати постійний зв'язок з кураторами групи за напрямками та батьківським комітетом;

✓ залишаючись за помічника начальника курсу виконувати його обов'язки;

✓ при необхідності відбуття з розташування курсу залишати за себе одного з командирів відділень.

На командира навчальної групи покладається ведення такої документації:

✓ листів нарядів (щомісяця);

✓ графіків нарядів на місяць;

✓ анкетних даних про підлеглих (з дотримання вимог законодавства про захист персональних даних;

✓ стройових записок (за потребою);

✓ списків осіб, яким може бути надане звільнення з розташування університету.

КОМАНДИР НАВЧАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ

Командир навчального відділення відповідає за успішне виконання відділенням завдань, навчання, виховання, службову дисципліну, морально-психологічний стан, стройову підготовку, фізичну витривалість та охайний вигляд підлеглих.

Командир навчального відділення підпорядковується командирові навчальної групи і є безпосереднім начальником особового складу відділення.

Крім загальних обов'язків курсанта, командир навчального відділення зобов'язаний:

✓ здійснювати керівництво відділенням, забезпечувати своєчасне та ефективне виконання поставлених перед відділенням завдань;

✓ підтримувати у відділенні статутний порядок, виконання розпорядку дня;

✓ вживати заходів із згуртування колективу, формування нетерпимого ставлення до порушників службової дисципліни;

✓ вживати заходів із запобігання виникненню конфліктних ситуацій серед курсантів та підтримання оптимального морально-психологічного стану у відділенні;

✓ своєчасно запобігати порушенням службової дисципліни та виявляти причини їх учинення, про що негайно доповідати керівництву;

✓ постійно стежити за зовнішнім виглядом підпорядкованих курсантів, дотриманням ними правил носіння форменого одягу та знаків розрізнення, правил вітання та етикету;

✓ постійно знати наявність особового складу, місце його перебування та чим займається;

✓ піклуватися про дбайливе утримання, зберігання та експлуатацію майна університету, належний санітарний стан приміщень та закріпленої за групою території, регулярно проводити їх огляд;

✓ знати спеціальне звання, прізвище, ім'я та по батькові кожного підлеглого, рік народження, особисті якості, рід занять перед навчанням в університеті, родинний стан, успіхи і недоліки у службовій підготовці та навчанні, захоплення, а також номери телефонів, адреси розквартирування особового складу та соціально-побутові умови проживання за межами університету;

✓ доповідати керівництву про всі події у відділенні;

✓ стежити за виконанням розпорядку дня, чистотою і внутрішнім порядком у відділенні, охайністю, справністю форменого одягу та взуття підлеглих, їх своєчасним ремонтом і просушуванням, додержанням підлеглими правил особистої гігієни та носіння форменого одягу, правил безпеки під час занять та робіт;

✓ проводити роботу з особовим складом групи, спрямовану на попередження травмування або самогубств серед особового складу;

✓ у разі виявлення чинників, що можуть передувати травмуванню або самогубствам серед особового складу, отримання інформації про смерть (тяжкі захворювання) родичів (близьких), розлучення батьків, болісне переживання особистих почуттів на ґрунті ревнощів або неподіленого кохання, а також у разі наявності підозр у неадекватності поведінки курсантів своєї групи негайно доповідати про них керівництву та одночасно до відділення психологічного забезпечення відділу кадрового забезпечення (у тому числі – конфіденційно);

✓ у разі покладення на нього тимчасового виконання обов'язків командира навчальної групи – виконувати їх у повному обсязі.

Отже, молодший командир, долучаючись до людських стосунків, відіграє роль арбітра в ситуаціях конфліктної взаємодії. Одним із морально-етичних обов'язків командиру є дотримання коректності й гідної поведінки.

ДОДАТОК 2

ПРИСЯГА ПРАЦІВНИКА ПОЛІЦІЇ

«Я, _____ усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права і свободи людини, честь держави, з гідністю нести високе звання поліцейського та сумлінно виконувати свої службові обов'язки».

ДОДАТОК 3.

СЛУЖИТИ ТА ЗАХИЩАТИ!

ДОДАТОК 4.

ЗА НАМИ МАЙБУТНЄ!

НАДІЙНО ЗАХИСТИМО!

ДОДАТОК 5.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

АВТОРИТЕТ – це вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на ухвалення відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

АПАРАТ УПРАВЛІННЯ – сукупність функціональних працівників (керівників, спеціалістів, технічних виконавців), об'єднаних у відповідні служби, на які покладено виконання функцій управління.

ВАКАНСІЯ – незайнята посада, вільне місце у підрозділі, відділу або в закладі освіти.

ВЗАЄМОДІЯ – спільна участь і зв'язок працівників, підрозділів у процесі трудової діяльності, що виникають на основі поділу функцій, повноважень, взаємних обов'язків. Взаємодія буває вертикальною, горизонтальною та змішаною. За змістом взаємодія може бути інформаційною (обмін інформацією), консультаційною (методичною), функціональною (часткове виконання спільної роботи), організаційною (встановлення регламентів, нормативів). За формою взаємодія поділяється на формальну та неформальну.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – обов'язок відповідати за свої дії, вчинки. У даному аспекті відповідальність реалізується у формі зовнішнього контролю, за допомогою якого виявляються порушення індивідом прийнятих норм і правил, а також і негативні наслідки цих дій, і потім застосовуються до порушника відповідні санкції.

ДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПРОСТУПОК – протиправна винна дія чи бездіяльність поліцейського, що полягає в порушенні ним службової дисципліни, невиконанні чи неналежному виконанні обов'язків поліцейського або виходить за їх межі, порушенні обмежень та заборон, визначених законодавством для поліцейських, а також у вчиненні дій, що підривають авторитет поліції. До курсантів (здобувачів вищої освіти), які проходять навчання у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, крім видів дисциплінарних стягнень, визначених статтею 13 ЗУ України «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України, застосовується дисциплінарне стягнення у виді призначення поза чергою в наряд – до п'яти нарядів.

ДИСЦИПЛІНА – обов'язкове для всіх членів суспільства, організації, колективу підпорядкування встановленому порядку. Об'єктивно дисципліна виникає з необхідності додержуватися встановлених норм, правил, процедур в усіх сферах життєдіяльності.

ДІЯЛЬНІСТЬ – засіб існування і розвитку соціальної дійсності, прояв соціальної активності.

ЗАОХОЧЕННЯ – засіб підтримання службової дисципліни, що полягає у відзначенні поліцейського за успішне виконання ним обов'язків, а також за інші заслуги перед державою та суспільством.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ – це індивідуальна система психологічних засобів, які використовує керівник із метою кращого врівноваження своєї індивідуальності з зовнішніми умовами діяльності.

КОНФЛІКТ – це зіткнення інтересів, поглядів, суперечності, які виникають між людьми, колективами у їхній спільній трудовій діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів.

МЕТА УПРАВЛІННЯ – заздалегідь визначений, запрограмований стан системи, досягнення якого в процесі управління дозволяє вирішити проблему.

МЕТОД УПРАВЛІННЯ – це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінський рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу.

МІЖОСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ – це активне зіткнення різних принципів, думок, оцінок, позицій, характерів, яке супроводжується емоціональним збудженням людей, викривленим уявленням один про одного, розвитком відносин неприязні, ворожості, суперництва.

МОРАЛЬНА КУЛЬУТРА ПРАЦІВНИКА ОРГАНІВ ПОЛІЦІЇ – це характеристика його особистості з позицій цілісного морального розвитку, свідомості та поведінки, а також сукупність моральних якостей, притаманних людям правоохоронної професії, що характеризують рівень їх моральної свідомості та поведінки.

МОТИВАЦІЯ – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРАГНІВ ПОЛІЦІЇ – це система заходів, спрямованих на задоволення матеріальних, соціально-психологічних, особистісних потреб людини з метою мобілізації її

прагнення до дії, формування потреби у високоефективній праці на підставі самоорганізації і самоуправління.

ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ – це основне протиріччя, заради вирішення якого суб'єкти вступають у протиборство.

ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПОЛІЦІЇ – це вид трудової моралі суспільства, яка виявляється у вигляді норм, розпоряджень, правил поведінки, оцінок морального обличчя працівників, предметом діяльності яких є людина, у процесі виконання ними службових обов'язків з охорони правопорядку та поведінки за межами служби.

ПРОФЕСІЯ – різновид трудової діяльності особи, яка володіє комплексом спеціальних теоретичних знань та практичних навиків, здобутих у результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи.

СЛУЖБОВА ДИСЦИПЛІНА – дотримання поліцейським Конституції і законів України, міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, наказів Національної поліції України, нормативно-правових актів Міністерства внутрішніх справ України, Присяги поліцейського, наказів керівників.

СЛУЖБОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ – це діяльність із збирання, перевірки та оцінки матеріалів і відомостей про дисциплінарний проступок поліцейського.

СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ – це реально використовувана система соціально-ефективних способів, засобів, форм і методів повсякденного функціонування посадових осіб органів державної влади, яка базується на відповідних принципах, що забезпечують раціональне та демократичне ведення управлінських справ.

Виробничо-практичне видання

БОРТНИК Сергій Миколайович

ГІРЕНКО Сергій Петрович

БОБРО Наталія Валеріївна

ТКАЧЕНКО Сергій Олександрович

НАСТАНОВИ МОЛОДШИМ КОМАНДИРАМ

Інформаційно-довідкові матеріали з питань управління
та організації внутрішньої служби курсантів закладу вищої освіти
зі специфічними умовами навчання

Видається в авторській редакції

Підпис. до друку _____. Формат _____. Ум. друк. арк. _____.
Тир. _____ пр. Зам. № _____.

Видавець і виготовлювач –
Харківський національний університет внутрішніх справ,
просп. Льва Ландау, 27, м. Харків, 61080.

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи ДК № 3087 від 22.01.2008.