

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ГОЛОВНОЇ ІНСПЕКЦІЇ ТА ДОТРИМАННЯ ПРАВ
ЛЮДИНИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**



**ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ
ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

Науково-практичний посібник

**Київ
2026**

Автори-упорядники:

Руслан ГОРЯЧЕНКО – кандидат юридичних наук;

Юлія БОЙКО-БУЗИЛЬ – доктор психологічних наук, професор;

Ігор ПАМПУРА – магістр психології;

Вадим ФІЛІН – магістр права;

Юлія МАЛІГОНОВА – магістр права;

Вікторія ГАЛЬЧЕНКО – доктор психологічних наук, доцент;

Сергій РОССОХА – кандидат юридичних наук.

Рецензенти:

Тетяна ПОНОМАРЕНКО, завідувач кафедри права та соціально-поведінкових наук Білоцерківського інституту економіки та управління Університету «Україна», доктор філософії в галузі психології;

Іван ОХРИМЕНКО, провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії з проблем управління правоохоронною діяльністю та її психологічного супроводження навчально-наукового інституту післядипломної освіти Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор.

Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії внутрішніх справ 29 вересня 2026 року (протокол № 21)

Л66

Лідерство як складова оптимізації управлінських процесів у Національній поліції України [Текст]: науково-практ. посібник / [Р. Горяченко, Ю. Бойко-Бузиль, І. Пампура та ін.]. – Київ : 7БЦ, 2026. – 260 с.

ISBN 978-617-8904-92-0

Науково-практичний посібник присвячено висвітленню теоретичних, організаційних і практичних аспектів розвитку лідерства у сфері правоохоронної діяльності. У виданні розкрито сутність лідерства, його відмінність від управління, основні класичні та сучасні моделі, а також значення лідерських практик для підвищення ефективності комунікації, міжвідомчої взаємодії, мотивації персоналу й формування професійної культури. Особливу увагу приділено лідерському потенціалу як чиннику модернізації правоохоронної системи, зміцнення суспільної довіри до поліції та наближення управлінських практик до європейських і євроатлантичних стандартів. У посібнику проаналізовано особливості реалізації лідерства в управлінській діяльності Національної поліції України, зокрема під час ухвалення управлінських рішень, організації командної роботи, вирішення конфліктів, підтримання психологічної стійкості та резильєнтності особового складу в умовах кризових ситуацій, воєнного стану та надзвичайних подій. Видання може стати корисним для керівників органів і підрозділів Національної поліції України, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти, слухачів системи професійної підготовки й підвищення кваліфікації, а також фахівців, які досліджують проблематику управління, лідерства та психологічного забезпечення правоохоронної діяльності.

УДК 159.9:351.74:316.46

ISBN 978-617-8904-92-0

© Національна академія внутрішніх справ, 2026

© Горяченко Р., Бойко-Бузиль Ю., Пампура І., Філін В.,
Малігонова Ю., Гальченко В., Россоха С., 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ НАЦІОНАЛЬНОЮ ПОЛІЦІЄЮ УКРАЇНИ	9
1.1 Поняття лідерства та його співвідношення з управлінням і керівництвом	9
1.2. Класичні та сучасні моделі лідерства й можливості їх застосування у правоохоронній діяльності	15
1.3. Лідерські компетентності керівника органу та підрозділу Національної поліції України	23
1.4. Лідерський вплив у системі управління: авторитет, довіра, відповідальність та особистий приклад	31
1.5. Етичне лідерство, доброчесність та професійні цінності в управлінській діяльності поліції	38
1.6. Ситуаційне, адаптивне та кризове лідерство в умовах невизначеності й підвищеного ризику	43
РОЗДІЛ 2. ЛІДЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	51
2.1. Лідерство в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень	51
2.2. Лідерські засади планування, організації, делегування та контролю службової діяльності	59
2.3. Лідерство в управлінні персоналом: мотивація, залученість та відповідальність	66
2.4. Лідерська комунікація як чинник ефективності внутрішньої та міжвідомчої взаємодії	74
2.5. Управління командами та розвиток командної взаємодії в підрозділах поліції	84
2.6. Лідерство в управлінні конфліктами та складними службовими ситуаціями	93
2.7. Лідерство в управлінні організаційними змінами та впровадженні інновацій	104
2.8. Лідерські практики підтримання психологічної стійкості та професійної працездатності персоналу	114
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК І РЕАЛІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	124
3.1. Особливості лідерства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління	124
3.2. Формування та розвиток лідерських компетентностей керівників органів і підрозділів поліції	134
3.3. Наставництво та менторство як інструменти розвитку лідерського потенціалу	143

3.4. Гендерно чутливе та інклюзивне лідерство в управлінні персоналом поліції	149
3.5. Лідерство як чинник суспільної довіри до Національної поліції України	153
ПІСЛЯМОВА	160
ДОДАТКИ	164
Додаток 1. Матеріали до лекції та практичного заняття «Лідерство як основа професійного розвитку керівника в підрозділах Національної поліції України»	164
Додаток 2. Матеріали до лекції та практичного заняття «Лідерство як чинник створення психологічно безпечного професійного середовища в підрозділах поліції»	185
Додаток 3. Матеріали до лекції та практичного заняття «Інклюзивне та гендерно чутливе лідерство в підрозділах Національної поліції України»	205
Додаток 4. Тренінгова програма розвитку лідерських якостей поліцейських	224
Додаток 5. Інструментарій самооцінювання лідерських компетентностей керівника поліцейського підрозділу	242
Додаток 6. Практичні алгоритми застосування лідерських інструментів у типових управлінських ситуаціях	250

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови функціонування Національної поліції України обумовлюють високі вимоги до організаційно-управлінських компетенцій керівників її органів та підрозділів, зокрема здатності забезпечувати результативну діяльність у складному, динамічному та нерідко вкрай непередбачуваному середовищі. Воєнний стан, трансформація безпекових загроз, цифровізація правоохоронної діяльності, зростання значення міжвідомчої взаємодії, необхідність підтримання суспільної довіри актуалізують потребу в удосконаленні традиційних підходів до управління персоналом. За таких умов професійна компетентність керівника не може обмежуватися лише знанням нормативних вимог, умінням організовувати виконання службових завдань і здійснювати контроль. Не менш важливого значення набуває здатність формувати спільне розуміння цілей, ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах стресу та невизначеності, мотивувати й розвивати персонал, підтримувати професійну відповідальність, забезпечувати ефективну командну взаємодію, керувати конфліктами та змінами, зберігати психологічну стійкість колективу й власним прикладом утверджувати стандарти доброчесності й професійної етики. Саме тому натеper лідерство як соціально-психологічний феномен міжособистісної взаємодії постає важливою складовою оптимізації управлінських процесів у Національній поліції України. Його сенс полягає не в протиставленні формальному керівництву або управлінню, а в посиленні їх результативності через професійний авторитет, довіру, відповідальність, якісну комунікацію, залучення персоналу та здатність керівника формувати умови для самостійної й узгодженої діяльності працівників.

Лідерство в органах та підрозділах Національної поліції України набуває специфічного характеру. Воно реалізується в межах чітко визначених законом повноважень, службової дисципліни, субординації, відповідальності та професійних стандартів. Відповідно, лідерський вплив керівника не замінює владних повноважень і не послаблює його вимогливості. Призначення лідерства полягає в тому, щоб забезпечити усвідомлене, професійно відповідальне та результативне виконання колективом службових завдань, поєднуючи організаційну визначеність із довірою, контролем, розвитком ініціативи та належною управлінською автономією.

Особливого значення лідерство набуває в умовах підвищеного ризику та кризових ситуацій. У таких обставинах якість управління залежить не лише від швидкості прийняття рішення, а й від здатності керівника правильно визначити пріоритети, організувати інформаційний обмін, розподілити відповідальність, забезпечити координацію дій, підтримувати функціональність команди та своєчасно коригувати первинний план

відповідно до зміни обстановки. Водночас ефективний керівник має навіть у складних умовах забезпечувати баланс між необхідною централізацією управління й використанням професійного потенціалу підлеглих.

Не менш важливою є роль лідерства в повсякденній діяльності поліцейських підрозділів. Саме через щоденні управлінські рішення формуються організаційна культура, характер взаємостосунків у колективі, ставлення персоналу до відповідальності, професійної ініціативи, помилок, розвитку, взаємної підтримки та дотримання етичних стандартів. Керівник має бути не лише організатором роботи, а й носієм і транслятором реальних професійних норм, адже працівники орієнтуються не стільки на задекларовані принципи, скільки на те, яку поведінку керівництво фактично підтримує, заохочує або припиняє.

Метою написання цього науково-практичного посібника є теоретичне обґрунтування та практичне розкриття можливостей лідерства як складової оптимізації управлінських процесів у Національній поліції України, а також узагальнення підходів, інструментів і практик, що можуть використовуватися для розвитку лідерської спроможності керівників органів і підрозділів поліції. Особливістю видання є поєднання теоретико-методологічного, управлінського та прикладного підходів. Авторський задум полягає не лише в аналізі сутності та моделей лідерства, а передовсім у з'ясуванні того, як лідерство реалізується в конкретних управлінських процесах і яким чином може сприяти підвищенню їх ефективності.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади лідерства в управлінні Національною поліцією України. Розглянуто поняття лідерства та його співвідношення з управлінням і керівництвом, класичні й сучасні лідерські моделі, зміст лідерських компетентностей керівника. Окрему увагу приділено механізмам лідерського впливу, ролі професійного авторитету, довіри, відповідальності й особистого прикладу, етичному лідерству та доброчесності, а також особливостям ситуаційного, адаптивного і кризового лідерства.

Другий розділ присвячено лідерству як механізму оптимізації управлінських процесів у Національній поліції України. Лідерський потенціал розглядається через конкретні функції та процеси управління: підготовку й реалізацію управлінських рішень, планування, організацію, делегування і контроль, мотивацію та залученість персоналу, внутрішню й міжвідомчу комунікацію, управління командами, конфліктами, організаційними змінами та інноваціями. Окремий напрям складають лідерські практики підтримання психологічної стійкості та професійної працездатності персоналу, що є особливо актуальним за умов тривалого професійного навантаження.

У третьому розділі акцент зміщено на розвиток і реалізацію лідерського потенціалу в системі Національної поліції України. Розглянуто особливості лідерства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління, механізми формування й розвитку лідерських компетентностей, можливості

наставництва та менторства. Окремо висвітлено гендерно чутливе й інклюзивне лідерство в управлінні персоналом, а також роль лідерства у формуванні суспільної довіри до поліції.

Практичне спрямування посібника підкріплено алгоритмами, діагностичними запитаннями і практичними орієнтирами, які можуть використовуватися керівниками для аналізу власної управлінської діяльності та роботи підпорядкованих колективів. Вони не мають характеру жорстких універсальних приписів, а призначені для структурування професійного мислення, оцінювання управлінської ситуації та вибору адекватного способу дій із урахуванням конкретного контексту.

Важливою складовою видання є додатки, які містять матеріали до лекційних і практичних занять, тренінгову програму розвитку лідерських компетентностей, інструментарій самооцінювання керівника та практичні алгоритми застосування лідерських інструментів у типових управлінських ситуаціях. Це дозволяє використовувати посібник не лише для самостійного опрацювання, а й у системі професійного навчання, з метою підвищення кваліфікації та розвитку керівного складу.

Водночас запропоновані підходи не передбачають існування єдиного «ідеального» стилю лідерства. Поліцейська діяльність характеризується розмаїттям управлінських ситуацій, тому професійна зрілість керівника виявляється передусім у здатності адаптувати власну поведінку до завдання, рівня ризику, готовності персоналу, організаційного контексту та вимог закону, не втрачаючи при цьому базових професійних і етичних орієнтирів. Послідовною позицією авторів видання є також те, що довіра не протиставляється контролю, психологічна безпека – дисципліні, залучення – відповідальності, делегування – управлінському контролю, а професійна незгода – службовій дисципліні. Ефективне лідерство передбачає збалансоване поєднання цих компонентів, за якого формальна управлінська система доповнюється професійним авторитетом керівника, якісною комунікацією та усвідомленою відповідальністю персоналу.

Видання призначене передовсім для керівників органів і підрозділів Національної поліції України різних рівнів, а також працівників, які готуються до виконання керівних функцій, фахівців сфер управління та психологічного забезпечення персоналу, науково-педагогічних і наукових працівників закладів вищої освіти системи МВС зі специфічними умовами навчання та ін. Матеріали посібника також можуть бути використані під час професійної підготовки, підвищення кваліфікації, наставництва, формування кадрового резерву та реалізації програм розвитку лідерських компетентностей. Запропонований матеріал має сприяти формуванню системного розуміння лідерства як професійного ресурсу управління, що дозволяє підвищувати якість управлінських рішень, ефективність командної взаємодії, відповідальність персоналу, організаційну адаптивність та спроможність поліцейських підрозділів діяти результативно в умовах сучасних викликів.

Розвиток лідерства доцільно розглядати не як окрему кадрову ініціативу або додаткову компетентність керівника, а як один із системних напрямів оптимізування управлінських процесів Національної поліції України, спрямованого на втілення професійних знань, людських ресурсів, нормативних повноважень та організаційних можливостей у реальні результати правоохоронної діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ НАЦІОНАЛЬНОЮ ПОЛІЦІЄЮ УКРАЇНИ

1.1. Поняття лідерства та його співвідношення з управлінням і керівництвом

Лідерство належить до складних соціально-психологічних та управлінських феноменів, зміст яких визначається характером взаємодії між особою, групою та середовищем. У сучасних дослідженнях його дедалі рідше пов'язують виключно із сукупністю індивідуальних рис чи формальним статусом керівника. Основна увага зосереджується на процесах соціального впливу, формуванні спільного бачення, узгодженні індивідуальних і групових цілей, мобілізації ресурсів колективу та створенні умов, за яких працівники усвідомлено долучаються до досягнення організаційного результату. Для публічного управління лідерство має особливе значення, оскільки реалізується в середовищі, де професійна діяльність одночасно регулюється нормативними вимогами, суспільними очікуваннями, етичними стандартами та відповідальністю перед громадянами.¹

За такого підходу лідерство доцільно розглядати як *динамічний процес цілеспрямованого соціального впливу, в межах якого особа або група осіб сприяють досягненню спільних цілей, координують взаємодію, підтримують мотивацію та створюють передумови для результативної спільної діяльності*. Його психологічною основою є визнання впливу з боку інших членів групи, а організаційною – здатність спрямовувати колективні зусилля на досягнення визначеного результату. Тому лідерство виявляється через реальні управлінські дії: постановку зрозумілих цілей, комунікацію, прийняття рішень, формування довіри, підтримку ініціативності, конструктивне реагування на проблеми та відповідальність за наслідки власних дій.²

Таке розуміння дає змогу уникнути звуження лідерства до харизми, популярності або психологічної привабливості певної особи. Професійний авторитет лідера формується значно складніше: через компетентність, послідовність поведінки, справедливість рішень, здатність брати відповідальність, дотримання проголошених цінностей та передбачуваність у принципових питаннях. У структурованій професійній організації ці характеристики набувають особливої ваги, оскільки працівники оцінюють

¹ Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106–115. DOI: 10.37491/UNZ.87.8.

² Драган І., Долінченко О. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 427–442. DOI: 10.34132/pard2022.16.07.

керівника не лише за змістом його рішень, а й за способом їх прийняття, ставленням до персоналу, здатністю пояснювати вимоги, визнавати обгрунтовані аргументи та забезпечувати відповідність між власною поведінкою й вимогами, які висуваються до підлеглих.

Для Національної поліції України проблема лідерства має виразну професійну специфіку. Поліцейська діяльність здійснюється в умовах нормативної регламентованості, службової субординації та персональної відповідальності, водночас передбачає необхідність оперативного прийняття рішень, роботу в умовах дефіциту часу й інформації, взаємодію з людьми, що перебувають у складному емоційному стані, застосування дискреційних повноважень, координацію дій різних служб і підрозділів. Під час воєнного стану до цього додаються тривалі психоемоційні навантаження, безпосередні загрози життю і здоров'ю, виконання нетипових завдань, потреба швидко адаптуватися до зміни оперативної ситуації. У таких умовах посадових повноважень керівника може бути достатньо для забезпечення формального виконання розпоряджень, проте стійка результативність підрозділу значною мірою залежить від довіри до керівника, професійного авторитету та здатності об'єднувати персонал навколо спільного розуміння завдань.³

Психологічний зміст лідерства в правоохоронній діяльності виявляється також у тому, що керівник постійно взаємодіє з поведінкою людей. Його управлінські рішення впливають на мотивацію, відчуття справедливості, готовність повідомляти про проблеми, ставлення до професійних вимог, рівень міжособистісної довіри та характер командної взаємодії. У цьому аспекті лідерська спроможність є важливою складовою професіоналізму керівника. В дослідженнях професіогенезу керівника системи МВС управлінська діяльність розглядається у взаємозв'язку професіоналізму діяльності та професіоналізму особистості, що дозволяє враховувати не лише функціональні компетентності, а й психологічні ресурси суб'єкта управління.⁴

Для точного визначення місця лідерства в діяльності Національної поліції України необхідно розмежувати близькі за змістом поняття «управління», «керівництво» та «лідерство». Їх ототожнення ускладнює аналіз управлінської діяльності, оскільки кожне позначає окремий аспект організаційної взаємодії.

Управління є найширшим із зазначених понять. Воно охоплює цілеспрямований процес забезпечення функціонування та розвитку організації, органу чи підрозділу шляхом визначення цілей, планування, організації діяльності, розподілу ресурсів і повноважень, координації, мотивації, контролю, оцінювання результатів та коригування управлінських рішень. Управлінська діяльність передбачає роботу одночасно з людьми, інформацією, ресурсами, процедурами, часовими параметрами та

³ Гальченко В. Лідерські якості працівників системи МВС в сучасному науковому дискурсі. *Юридична психологія*. 2026. № 1 (38). С. 28–35. DOI: 10.33270/03263801.3.

⁴ Євдокімова О. О., Бойко-Бузиль Ю. Ю. Психологія професіогенезу керівника системи МВС України: монографія. Харків: ФОП Бровін О. В., 2023. 320 с.

організаційними ризиками. У правоохоронній сфері управлінська компетентність керівника пов'язана зі здатністю своєчасно виявляти й аналізувати проблеми підрозділу, обирати відповідні ситуації, способи їх вирішення та забезпечувати реалізацію прийнятих рішень.⁵

Керівництво доцільно розглядати як персоніфікований компонент управління, пов'язаний із реалізацією офіційно закріплених повноважень щодо організації діяльності підлеглих. Керівник набуває відповідного статусу на підставі встановленої процедури призначення на посаду та діє у визначених нормативних межах. Його повноваження охоплюють постановку завдань, прийняття обов'язкових для виконання управлінських рішень, розподіл обов'язків, контроль їх виконання, оцінювання результатів діяльності та застосування передбачених законодавством управлінських заходів. Отже, джерелом керівного впливу насамперед виступає *посадова компетенція*, легітимована організаційною структурою та правовими нормами.

У системі Національної поліції формальний характер керівництва має принципове значення. Закон України «Про Національну поліцію» визначає організаційну структуру поліції, повноваження її керівника, а також засади службового підпорядкування. Водночас законність встановлює межі будь-якого управлінського та лідерського впливу: *поліцейський діє на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначені законодавством, а службова доцільність не може слугувати підставою для порушення закону*.⁶ Тому лідерство в поліцейській організації не може інтерпретуватися як право керівника або неформально авторитетної особи відступати від установлених норм заради досягнення бажаного результату.

Лідерство характеризує інший механізм впливу. Воно пов'язане з тим, наскільки члени колективу визнають професійний і особистісний авторитет конкретної особи, довіряють її оцінкам, приймають запропонований напрям діяльності та готові координувати власну поведінку відповідно до спільної мети. Джерелом такого впливу можуть бути професійна компетентність, досвід, вміння орієнтуватися у складних ситуаціях, послідовність, комунікативна спроможність, справедливість, здатність захищати законні інтереси персоналу, відповідальність та особистий приклад.

Отже, відмінність між керівництвом і лідерством доцільно визначати передовсім *за природою впливу*, а не через штучне протиставлення особистості керівника та лідера. *Посада надає керівникові формальні повноваження, однак сама по собі не гарантує довіри, авторитету чи психологічного сприйняття його впливу колективом*. Водночас *лідерський авторитет не надає особі правових повноважень керувати службовою діяльністю, якщо такі повноваження не закріплені за нею відповідно до*

⁵ Бондаренко В., Бикова Г., Русанівський С. Управлінська компетентність сучасного керівника в галузі правоохоронної діяльності. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2021. Вип. 2 (27). С. 7–14. DOI: 10.32405/2413-4139-2021-2(27)-7-14.

⁶ Про Національну поліцію: Закон України від 02 лип. 2015 р. № 580-VIII: станом на 12 квіт. 2026 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

посади. Сучасні дослідження наголошують на **взаємодоповнювальному характері керівництва й лідерства**: їх інтеграція посилює управлінську спроможність керівника, оскільки дає можливість поєднати організаційно-правові механізми з психологічними механізмами впливу.⁷

Наведене співвідношення демонструє, що **управління, керівництво та лідерство функціонують у різних площинах, проте в діяльності ефективного керівника вони взаємопов'язані**. Управління створює систему організаційних умов і процедур, керівництво забезпечує персоналізовану реалізацію формальних повноважень, а лідерство посилює здатність керівника впливати на мотиваційно-ціннісну та соціально-психологічну складові діяльності колективу. Саме тому протиставлення «керівника» і «лідера» за принципом «керівник контролює – лідер довіряє», «керівник дотримується правил – лідер їх змінює», «керівник вимагає – лідер надихає» має здебільшого спрощений характер і недостатньо точно відображає реальну управлінську діяльність у правоохоронній організації, де контроль, довіра та мотивування персоналу мають поєднуватися в межах повноважень.

Ефективний керівник поліцейського підрозділу повинен і контролювати виконання службових завдань, і підтримувати довіру; вимагати дотримання дисципліни й водночас створювати умови для обґрунтованої професійної ініціативи; приймати управлінські рішення під особисту відповідальність та використовувати експертні знання команди; забезпечувати субординацію й підтримувати відкритий обмін інформацією та пропозиціями. *Питання полягає не у виборі між «керівництвом» і «лідерством», а в адекватному поєднанні їхніх механізмів відповідно до управлінської ситуації, характеру службових завдань і рівня підготовленості працівників.*

Це положення підтверджують сучасні дослідження поліцейського лідерства. *Ефективне лідерство в поліції не може бути зведене лише до однієї універсальної риси або стилю поведінки. Значення мають характеристики самого керівника, його конкретні дії, організаційний контекст і характер взаємодії з персоналом.*⁸ Поліцейське лідерство варто розглядати як контекстуально зумовлений і реляційний процес, ефективність якого залежить від особливостей організаційної структури, ієрархії та реальної практики взаємодії керівників і працівників, зокрема способів узгодження дій і залучення персоналу до прийняття рішень.

Зазначене дістало безпосереднє підтвердження в українській поліцейській практиці. Так, у дослідженні І. Вигівського, І. Охріменка, Д. Швеця та співавторів, проведеному у 2022–2024 роках за участю 64 керівників середньої ланки поліцейських організацій і 462 підлеглих їм працівників, достатній рівень прояву лідерських якостей було встановлено лише у 34,4% керівників; у половини обстежених керівників зафіксовано

⁷ Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2020. № 1. С. 52–63. DOI: 10.20998/2616-3241.2020.1.05.

⁸ Moura R. C. de, Borges A., Morgado S., Ramalho N. Police Leadership 2.0: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2023. Vol. 17. Article paac068. DOI: 10.1093/policing/paac068.

середній рівень. Автори пов'язують отримані результати з необхідністю комплексного розвитку лідерських якостей, удосконалення професійного відбору та психологічного супроводу керівного складу.⁹

Наведені дані мають принципове значення для розуміння співвідношення посади та лідерського статусу. *Призначення працівника на керівну посаду підтверджує його формальний управлінський статус, однак рівень лідерської спроможності формується і проявляється в процесі професійної взаємодії.* Колектив оцінює компетентність керівника, послідовність його рішень, характер реагування на складні ситуації, справедливість розподілу навантаження, готовність брати відповідальність, якість зворотного зв'язку та здатність захищати професійні й людські межі персоналу. *Саме сукупність повторюваних управлінських дій поступово формує або посилює лідерський авторитет.*

Поряд із формальним лідерством у професійних групах виникає **неформальний лідерський вплив**. Його носіями стають працівники, думка яких є значущою для колег завдяки досвіду, професійній майстерності, здатності діяти в складних ситуаціях, комунікативним якостям або усталеному авторитету. Таких працівників не слід автоматично оцінювати як загрозу формальному керівництву. Неформальний лідер може бути важливим ресурсом команди: сприяти професійній адаптації новопризначених працівників, підтримувати групові стандарти, передавати професійний досвід, допомагати керівникові краще розуміти настрої й проблеми колективу та своєчасно виявляти джерела напруження.

Водночас неформальний вплив може набувати деструктивного спрямування, якщо його наслідком є формування та поширення норм, що суперечать законності, доброчесності, професійній етиці або цілям підрозділу. *Завдання керівника полягає в розумінні структури неформального впливу, своєчасному реагуванні на його деструктивні прояви та залученні конструктивних неформальних лідерів до підтримання професійних стандартів, наставництва й командної взаємодії.* Такий підхід дає змогу використовувати реальну соціальну структуру колективу як ресурс управління та зміцнювати відповідальність працівників за спільні професійні результати.

Для керівника поліції найбільш продуктивною є ситуація, за якої **формальний управлінський статус підкріплений особистим професійним авторитетом**. У такому разі виконання управлінського рішення підтримується двома взаємопов'язаними механізмами: *нормативним*, що визначає обов'язковість службових вимог, і *соціально-психологічним*, що забезпечує їх усвідомлене прийняття та готовність персоналу якісно реалізовувати поставлені завдання. Це особливо відчутно в ситуаціях, для яких неможливо заздалегідь визначити вичерпний алгоритм дій і де

⁹ Vyhivskiy I. M., Okhrimenko I. M., Shvets D. V., Korniienko M. V., Komisarov O. H., Smirnova O. M. Peculiarities of leadership qualities manifestation by modern managers of police organizations: psychological aspect. *Polski Merkuriusz Lekarski*. 2024. Vol. 52. No. 5. P. 557–561. DOI: 10.36740/Merkur202405112.

ефективність залежить від ініціативності, професійного мислення, взаємної довіри та злагодженості команди.

Сучасна кадрова політика органів правопорядку також поступово закріплює такий підхід. Стратегія роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року передбачає компетентнісний підхід до добору персоналу, формування високопрофесійних команд, розвиток наставництва, організаційної культури, заснованої на доброчесності, повазі та рівності, створення прозорих механізмів кар'єрного розвитку й мотивації.¹⁰ Реалізація зазначених напрямів безпосередньо пов'язана з якістю лідерства керівників, оскільки саме на рівні конкретного органу або підрозділу стратегічні принципи трансформуються в щоденну практику управління персоналом.

З огляду на зазначене доцільно розмежовувати *управлінську компетентність і лідерську спроможність керівника*. Перша характеризує його готовність і здатність професійно виконувати комплекс управлінських функцій, друга – здатність створювати та підтримувати такий характер взаємодії з персоналом, який підвищує прийняття цілей, відповідальність, довіру, ініціативність і згуртованість. *Лідерська спроможність є складовою ефективною управлінської діяльності, однак не вичерпує її змісту*. Керівник може мати високий рівень міжособистісного авторитету, але недостатньо володіти плануванням, організацією чи контролем; так само професійно грамотний адміністратор може втрачати управлінську ефективність через дефіцит довіри, слабку комунікацію або невміння мобілізувати команду.

Отже, оптимальною для системи Національної поліції є *модель керівника-лідера*, у якій *формальні повноваження, професійна управлінська компетентність і лідерський вплив становлять взаємопов'язані складові професійної діяльності*. Такий керівник забезпечує законність і дисципліну, організовує виконання завдань, приймає рішення та контролює результат, одночасно підтримуючи довіру, відповідальність, професійну ініціативу та конструктивну командну взаємодію. Його авторитет ґрунтується на компетентності й послідовності, а лідерський вплив реалізується в межах правових та етичних норм поліцейської діяльності.

З огляду на предмет дослідження цього посібника *лідерство в Національній поліції України пропонуємо розуміти як професійно зумовлений процес соціально-психологічного впливу, за допомогою якого керівник або інший авторитетний член професійної групи сприяє усвідомленому прийняттю спільних цілей, координує взаємодію, мобілізує індивідуальні й командні ресурси, підтримує довіру, відповідальність та готовність персоналу до результативної діяльності в межах законності*,

¹⁰ Про затвердження Стратегії роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року: наказ Міністерства внутрішніх справ України, Офісу Генерального прокурора, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України, Міністерства фінансів України від 05 січ. 2026 р. № 22/3/4/3/1/5. URL: <https://mvs.gov.ua/normativno-pravovi-akti/nakaz-vid-05012026-2234315-pro-zatverdzhennia-strategiyi-roboti-z-kadrami-hrm-strategy-v-organax-pravoporiadku-ta-prokuraturi-na-period-do-2030-roku>.

професійної етики та визначених організаційних повноважень.

Для управлінської діяльності керівника органу або підрозділу Національної поліції практичне значення *лідерства виявляється передовсім у здатності:*

- забезпечувати розумілість цілей і критеріїв результативності службової діяльності;
- формувати довіру до управлінських рішень через їх послідовність, обґрунтованість і справедливість;
- підтримувати відповідальну професійну ініціативу в межах компетенції працівників;
- створювати умови для своєчасного зворотного зв'язку та повідомлення про ризики, помилки й проблеми;
- об'єднувати персонал під час виконання складних або нетипових завдань;
- підтримувати професійну мотивацію та командну згуртованість;
- конструктивно використовувати потенціал формальних і неформальних лідерів;
- забезпечувати прийняття організаційних змін та зменшувати деструктивний опір їм;
- демонструвати особистим прикладом стандарти професійної поведінки, законності, доброчесності та відповідальності.

Таким чином, *лідерство у системі Національної поліції України доцільно розглядати як один із ресурсів підвищення якості управління, який посилює формальні механізми керівництва завдяки довірі, авторитету, змістовній комунікації та залученості персоналу.* Його ефективність визначається не фактом перебування особи на керівній посаді, а здатністю поєднувати професійно компетентне управління з таким характером взаємодії, який забезпечує прийняття спільних цілей та відповідальну поведінку працівників.

1.2. Класичні й сучасні моделі лідерства та можливості їх застосування у правоохоронній діяльності

Розвиток наукових уявлень про лідерство відображає поступове ускладнення розуміння природи лідерського впливу. Ранні концепції зосереджували увагу переважно на особистості лідера та намагалися визначити сукупність рис, які вирізняють його з-поміж інших членів групи. Надалі предметом дослідження стали способи поведінки керівника, характер його взаємодії з підлеглими, особливості ситуації, організаційне середовище, мотивація працівників, цінності та культура організації. Сучасні підходи розглядають лідерство як багатокomпонентний процес, результативність якого залежить від поєднання характеристик керівника, поведінкових стратегій, особливостей групи та конкретних умов професійної діяльності.¹¹

¹¹ Порада О. В., Куліченко А. К. Leadership theories in modern scientific discourse. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2022.

Українська дослідниця М. Карпіляньська, узагальнюючи вітчизняні дослідження лідерства, звертає увагу на *відсутність єдиної загальновизнаної теорії цього феномену та суттєві відмінності в підходах до класифікації моделей лідерства*. На думку дослідниці, така ситуація зумовлена міждисциплінарністю проблеми та різними критеріями, які використовуються для пояснення механізмів лідерського впливу.¹² Це застерігає від механічного пошуку «найкращої» моделі. Для правоохоронної діяльності доцільніше оцінювати кожен концепцію з позицій її відповідності конкретному рівню управління, характеру службового завдання, ступеня ризику, підготовленості персоналу та організаційних умов.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити *три групи класичних моделей лідерства*: *диспозиційні, або теорії рис; поведінкові; ситуаційні та контингентні*. Вони сформували концептуальне підґрунтя, на якому згодом розвивалися сучасні трансформаційні, транзакційні, етичні, сервісні, автентичні, адаптивні та інші моделі. Їхня наукова цінність полягає не стільки в можливості безпосередньо перенести окрему модель у практику поліції, скільки в поясненні різних складових ефективного лідерства.

Теорія рис. Теорія рис належить до найдавніших систематизованих підходів до лідерства. Їх основна ідея полягає в тому, що ефективність лідера пов'язана з певною сукупністю відносно стійких індивідуально-психологічних характеристик. У різних дослідженнях до таких характеристик відносять відповідальність, упевненість, рішучість, комунікабельність, інтелектуальну гнучкість, емоційну стійкість, мотивацію досягнення, доброчесність, здатність до соціального впливу. Сучасна інтерпретація цього підходу істотно відрізняється від ранніх спроб скласти універсальний «портрет природженого лідера». Наявність окремих рис створює психологічні передумови для лідерської поведінки, однак не забезпечує її ефективності автоматично. Значення конкретної якості залежить від професійного контексту, вимог посади, характеристик колективу та ситуації. Саме тому *теорія рис на тепер є найбільш продуктивною як основа для визначення лідерських компетентностей, професійно важливих якостей, критеріїв добору та напрямів розвитку персоналу*, а не як самодостатня модель прогнозування успішності керівника.

Для системи МВС такий підхід має прикладну цінність. В. Гальченко з-поміж ключових лідерських характеристик працівників системи МВС виокремлює етичність і відповідальність, емоційний інтелект і рефлексивність, здатність приймати рішення в непередбачуваних обставинах, комунікативність, резильєнтність та схильність до наставництва.¹³ Такі характеристики безпосередньо співвідносяться з умовами правоохоронної діяльності, де керівник повинен одночасно забезпечувати результативність, дотримання законності, координацію персоналу та стійкість команди в

¹² Карпіляньська М. Д. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 4 (30). С. 84–95. DOI: 10.31108/2.2023.4.30.8.

¹³ Гальченко В. Лідерські якості працівників системи МВС в сучасному науковому дискурсі. *Юридична психологія*. 2026. № 1 (38). С. 28–35. DOI: 10.33270/03263801.3.

умовах значного психологічного навантаження, зберігаючи обґрунтованість рішень і здатність своєчасно реагувати на зміни службової ситуації.

Водночас *орієнтування виключно на особистісні властивості лідера має очевидні недоліки*. Так навіть високий рівень індивідуальних лідерських якостей не компенсує браку професійної підготовки, допущення помилок у організації роботи, неадекватного стилю взаємодії або нездатності адаптувати поведінку до ситуації. Тому в системі Національної поліції України оцінювання потенційних і чинних керівників має спиратися не лише на психологічні характеристики, а й на аналіз реальної управлінської поведінки, результативність, етичність рішень, якість взаємодії з персоналом та здатність діяти в різних професійних умовах.

Поведінкові моделі лідерства. Поведінковий напрям досліджень змістив акцент із питання «яким має бути лідер?» на питання «що робить ефективний лідер?». У межах цього підходу предметом аналізу стають способи прийняття рішень, розподіл повноважень, рівень контролю, характер комунікації, залучення працівників до обговорення робочих питань та співвідношення орієнтування керівника на завдання й на людей. Традиційно в межах поведінкового підходу розглядають *авторитарний, демократичний і ліберальний стилі*. Однак для правоохоронної діяльності їх недоцільно оцінювати за спрощеною шкалою «добрий – поганий».

Директивна поведінка, або *авторитарний стиль*, може бути функціонально необхідною під час критичної події, проведення спеціальної операції, виникнення безпосередньої загрози життю або необхідності негайної координації значної кількості працівників. За інших умов надмірна централізація рішень здатна обмежувати професійну ініціативу, знижувати якість зворотного зв'язку та формувати залежність персоналу від постійних вказівок керівника.

Демократичний стиль, за якого працівники мають можливість висловлювати професійну позицію, пропонувати рішення та брати участь у обговоренні способів реалізації завдань, *є більш продуктивним під час планування, аналізу результатів, організаційних змін, розв'язання складних проблем та роботи з досвідченими командами*. Водночас колегіальне обговорення не скасовує персональної відповідальності керівника за остаточне управлінське рішення.

Ліберальний стиль, який передбачає мінімальне втручання керівника в діяльність групи, у поліцейському управлінні має обмежену сферу застосування. Надмірна управлінська дистанція, нечіткість відповідальності та недостатній контроль суперечать вимогам службової дисципліни й можуть створювати додаткові організаційні ризики. *Елементи автономії при цьому залишаються важливими для професійно зрілих працівників, якщо межі компетенції, очікувані результати та механізми контролю визначені заздалегідь*.

Отже, практична цінність поведінкових моделей для керівника поліції полягає у формуванні здатності усвідомлювати власний стиль управлінської

поведінки та цілеспрямовано змінювати його відповідно до завдання, уникаючи як невинновданого мікроменеджменту, так і недостатності управлінського впливу.

Ситуаційні та контингентні моделі. Ситуаційний напрям став відповіддю на обмеження теорій, які намагалися визначити універсальний набір лідерських рис або один оптимальний стиль поведінки. Його вихідне положення полягає в тому, що результативність лідерства залежить від відповідності дій керівника конкретній ситуації. До уваги беруться характер завдання, структурованість діяльності, складність проблеми, рівень підготовленості й автономності працівників, часові обмеження, характер відносин у колективі та обсяг доступних керівникові повноважень. Для правоохоронної діяльності ця логіка має особливе значення. *Один і той самий керівник протягом службового дня може діяти в принципово різних умовах.* Під час безпосередньої загрози чи критичної події необхідними можуть бути швидкість, централізація координації та однозначність команд. Під час планування профілактичної роботи, аналізу проблем колективу, підготовки змін або розвитку персоналу більш результативними є обговорення, делегування, професійна дискусія та залучення експертних знань працівників.

Ситуаційна логіка є особливо важливою для роботи керівників різних рівнів. На *операційному рівні* значна частина рішень пов'язана з конкретними службовими ситуаціями та потребує швидкого реагування. На *тактичному рівні* зростає значення координації, розподілу ресурсів і розвитку команд. На *стратегічному рівні* керівник працює з довгостроковими цілями, змінами, ризиками, організаційною культурою та зовнішнім середовищем. Відповідно, співвідношення директивності, делегування, підтримки та залучення працівників має різнитися.

Власне ситуаційний підхід створює методологічну основу для одного з ключових положень сучасного поліцейського лідерства: *ефективність визначається здатністю керівника обирати поведінку, адекватну конкретному завданню, а не прихильністю до одного незмінного стилю.*

Транзакційне лідерство. Транзакційна модель ґрунтується на чіткому визначенні взаємних очікувань між керівником і працівниками. Лідер формулює завдання, критерії результативності, межі відповідальності та контролює виконання встановлених вимог. У центрі взаємодії перебуває *відповідність поведінки визначеним стандартам та досягнення прогнозованого результату.*

У поліцейській організації елементи транзакційного лідерства є об'єктивно необхідними. Законність, дисципліна, стандартизовані процедури, персональна відповідальність та чіткість службових повноважень вимагають однозначного визначення завдань і критеріїв їх виконання. Транзакційний механізм є особливо ефективним для управління типовими, достатньо структурованими процесами, де алгоритми діяльності визначені, а відступ від них може створювати ризик для безпеки або законності. Його

обмеження виявляються тоді, коли від персоналу потребуються прояви інноваційності, самостійного вирішення нових проблем, узяття відповідальності в умовах невизначеності або внутрішня мотивація до організаційних змін. У таких ситуаціях контроль за дотриманням вимог не забезпечує необхідного рівня залученості. Саме тому *транзакційні інструменти в діяльності поліції доцільно поєднувати з моделями, орієнтованими на розвиток, довіру, цінності та адаптацію.*

Трансформаційне лідерство. Трансформаційна модель належить до найбільш впливових сучасних підходів. Її зміст пов'язаний зі здатністю керівника формувати зрозуміле бачення майбутнього, надавати професійній діяльності спільного смислу, підтримувати мотивацію, стимулювати професійне мислення та створювати умови для розвитку працівників. За такого підходу лідерський вплив спрямовується на те, щоб працівники усвідомлювали значення спільної мети та були готові докладати зусиль для її досягнення.

Для Національної поліції України трансформаційне лідерство має особливу цінність у процесах реформування, організаційних змін, впровадження нових технологій, розвитку сервісної орієнтації, зміцнення професійних цінностей та формування довіри до керівництва. А. Небитов розглядає *трансформаційне лідерство як один із релевантних для поліції підходів*, наголошуючи на його значенні для інновацій, професійного розвитку та підтримки залученості персоналу.¹⁴ Перевага такої моделі полягає в здатності об'єднати працівників навколо зрозумілої перспективи і створити внутрішні підстави для підтримки змін. Водночас трансформаційний стиль не повинен перетворюватися на персоналізацію організації навколо харизми конкретного керівника. У правоохоронній системі бачення керівника має залишатися узгодженим із законом, інституційними цілями та професійними стандартами. Лідерська переконливість не може підмінити обґрунтованість управлінського рішення.

Сервісне лідерство. Сервісне лідерство (лідерство-служіння) зміщує увагу на відповідальність керівника за розвиток людей, створення умов для реалізації їхнього професійного потенціалу, підтримання поваги, довіри й можливостей для професійного зростання. Сучасний гуманістичний напрям досліджень лідерства пов'язує таку модель із емпатією, підтримкою, розвитком автономії, наставництвом та етичною відповідальністю керівника.¹⁵

У поліцейській діяльності сервісний підхід особливо корисний для наставництва, адаптації новопризначених працівників, розвитку кадрового резерву, формування психологічно безпечної взаємодії та підтримання

¹⁴ Небитов А. Лідерство в поліції як стратегічний чинник організаційної ефективності. *Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності Національної поліції та закладів вищої освіти МВС України*: зб. тез VII міжвідом. наук.-практ. круглого столу, м. Київ, 17 квіт. 2025 р. Київ: НАВС, 2025. С. 127–130.

¹⁵ Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології*. 2020. Вип. 47. С. 9–26. DOI: 10.32626/2227-6246.2020-47-9-26.

персоналу після складних професійних подій. Він також відповідає потребі формувати культуру, в якій керівник доступний для професійного діалогу, дає конструктивний зворотний зв'язок і сприяє розвитку компетентності підлеглих. Емпіричні дослідження в поліцейських організаціях свідчать про зв'язок сервісного лідерства з позитивними характеристиками ставлення працівників до роботи, зокрема задоволеністю та організаційною залученістю.¹⁶ Водночас сервісне лідерство не слід трактувати як зниження вимогливості або відмову від субординації. *Турбота про персонал у професійній організації має поєднуватися з чіткими стандартами, відповідальністю та контролем.*

Етичне лідерство. Для правоохоронної системи етичне лідерство має системоутворювальне значення, оскільки поліцейська діяльність пов'язана із владними повноваженнями, застосуванням примусу, обмеженням окремих прав у передбачених законом випадках та прийняттям рішень, які безпосередньо впливають на життя людей. Етичний лідер демонструє відповідність між проголошеними нормами та власною поведінкою, послідовно застосовує стандарти, забезпечує справедливість управлінських процедур і створює можливість повідомляти про проблеми без страху настання необґрунтованих негативних наслідків.

Етичність лідерства проявляється також у повсякденних управлінських рішеннях: розподілі навантаження, оцінюванні результатів, реагуванні на помилки, вирішенні конфліктів, ставленні до гідності працівників та нетерпимості до неправомірної поведінки. Саме повторюваність таких рішень формує у персоналу уявлення про справедливість керівника.

Автентичне лідерство. Автентична модель акцентує на самосвідомості керівника, послідовності його цінностей і поведінки, здатності критично оцінювати власні рішення та вибудовувати професійні відносини на основі відкритості й передбачуваності. Її практична цінність полягає у формуванні довіри через зрозумілу позицію керівника та відповідність між тим, що він декларує, і тим, як фактично діє, зокрема в ситуаціях тиску та невизначеності.

Для поліцейського керівника автентичність не означає демонстрації всіх особистих переживань або відмову від професійної ролі. *Йдеться про усвідомлення власних сильних сторін і обмежень, здатність визнавати помилки, аргументувати рішення, не послугуючись подвійними стандартами, та підтримувати однакові етичні вимоги до себе й персоналу.* Автентичне лідерство є особливо значущим у ситуаціях низької довіри, після організаційних конфліктів, під час кадрових змін і в роботі з командами, які зазнали тривалих навантажень. Систематичність і передбачуваність поведінки керівника в таких умовах сприяють відновленню професійної визначеності.

¹⁶ Jeong C.-W. The relationship between servant leadership and job satisfaction in police organization: Focusing on the moderating effect of rank. *Police Science Institute*. 2024. Vol. 38, No. 1. P. 77–108. DOI: 10.35147/knpsi.2024.38.1.77.

Адаптивне лідерство. Адаптивна модель орієнтована на діяльність у ситуаціях, для яких недостатньо готового алгоритму або попереднього досвіду. Адаптивна проблема відрізняється від стандартного завдання тим, що її вирішення потребує перегляду ustalених способів дій, пошуку нових рішень, навчання в процесі діяльності та готовності коригувати початковий план у відповідь на зміну умов.

Значення цього підходу для сучасної Національної поліції України визначається характером безпекового середовища. Воєнний стан, зміна структури злочинності, кіберзагрози, нові технології, необхідність діяльності на деокупованих і прифронтових територіях, масові переміщення населення та виникнення нетипових службових завдань суттєво підвищують вимоги до організаційної адаптивності. У цих умовах керівник має вміти відокремлювати ситуації, які можуть бути вирішені стандартною процедурою, від проблем, що потребують аналізу, експериментування, міжфункціональної взаємодії та зміни ustalених практик. Адаптивне лідерство не передбачає відмови від нормативних процедур. У правоохоронній діяльності межі адаптації визначаються законністю, компетенцією та професійними стандартами. Гнучкими можуть бути організаційні способи досягнення правомірної мети, розподіл ресурсів, комунікативні стратегії та способи координації, але не вимоги закону чи базові етичні принципи.

Розподілене та командне лідерство. Сучасні підходи дедалі частіше розглядають лідерство як процес, що може реалізовуватися різними членами команди залежно від їхньої компетентності та професійної ситуації. Таку логіку покладено в основу розподіленого або спільного лідерства. Її значення зростає в складних міждисциплінарних і міжвідомчих завданнях, де жоден керівник не може одноосібно володіти всією необхідною експертизою. У підрозділі поліції це може виявлятися через залучення найбільш компетентного працівника до організації окремого напрямку роботи, використання експертного лідерства, роботу проєктних і міжвідомчих команд, наставництво та делегування. Такий підхід допомагає використовувати інтелектуальний і професійний ресурс колективу та розвивати майбутніх керівників. Разом із тим розподілене лідерство в поліцейській організації має чіткі межі. Передавання окремих функцій або надання працівникам професійної автономії не означає розмивання відповідальності. Посадова компетенція, порядок підпорядкування та особа, відповідальна за остаточне рішення, повинні залишатися визначеними.

Наведені моделі демонструють, що для **управління поліцейським підрозділом малопродуктивним є орієнтування на один незмінний стиль.** Специфіка правоохоронної діяльності потребує інтегративного підходу, за якого керівник володіє різними способами лідерського впливу та обирає їх відповідно до змісту управлінського завдання. Доцільність такого підходу підтверджують і сучасні емпіричні дослідження українських науковців. І. Охріменко, О. Євдокімова, Н. Мілорадова встановили позитивну динаміку

управлінського стилю після цілеспрямованої програми розвитку лідерських якостей. Авторі підкреслюють значення особистісно орієнтованого розвивального середовища, рефлексії власних сильних і слабких сторін, поваги та уваги до членів команди.¹⁷

Практично інтегративна модель означає, що керівник поліцейського підрозділу повинен уміти змінювати домінуючий спосіб лідерської поведінки залежно від ситуації. Так, під час безпосередньої загрози життю або швидкоплинної критичної події на перший план виходять директивність, чіткість команд, ситуаційне оцінювання та транзакційні механізми контролю. Під час організаційної реформи ефективнішими стають трансформаційні й адаптивні механізми – пояснення мети змін, залучення персоналу до пошуку рішень, робота з опором і підтримка навчання. У процесах наставництва переважають сервісний, розвивальний та делегувальний компоненти. За наявності етичної дилеми пріоритетне значення мають законність, справедливість, прозорість аргументації та особистий приклад. Під час виконання комплексного міжвідомчого завдання важливими стають координація, розподілене експертне лідерство та здатність працювати поза межами власної функціональної вертикалі.

З позицій оптимізації управлінських процесів у Національній поліції України інтегративний підхід до лідерства доцільно будувати на кількох взаємопов'язаних принципах. По-перше, *правова та етична визначеність*. Жодна лідерська модель не може виправдовувати відступ від принципів законності, дотримання прав людини, професійної етики чи встановлених меж компетенції. Гнучкість стосується способу організації правомірної діяльності без втручання у фундаментальні норми, покладені в її основу. По-друге, *ситуаційна адекватність*. Керівник має оцінювати рівень ризику, терміновість, складність завдання, наявність стандартного алгоритму, компетентність працівників та можливі наслідки допущених помилок. Саме ці характеристики визначають необхідний рівень директивності, делегування та залучення команди. По-третє, *поєднання результативності та розвитку персоналу*. Досягнення поточного службового результату не повинно систематично здійснюватися за рахунок виснаження професійного ресурсу колективу. Ефективне лідерство передбачає одночасну увагу до виконання завдань, розвитку компетентності працівників, командної взаємодії та збереження професійної спроможності. По-четверте, *відповідальне делегування*. Розвиток самостійності персоналу потребує чіткого визначення меж повноважень, очікуваного результату, доступних ресурсів і відповідальності. Делегування має підвищувати спроможність підрозділу, а не створювати невизначеність щодо того, хто саме відповідає за рішення. По-п'яте, *регулярний зворотний зв'язок і рефлексія*. Керівник повинен отримувати інформацію не лише про формальні результати, а й про

¹⁷ Okhrimenko I. M., Yevdokimova O. O., Miloradova N. E., Tyurina V. O., Dzhahupov H. V., Bondarenko L. O., Mokhorieva O. M. Effectiveness of the program for developing leadership skills among managers of police organizations as a guarantee of their mental health. *Wiadomości Lekarskie*. 2024. Vol. 77, No. 12. P. 2566–2572. DOI: 10.36740/WLEk/197117.

проблеми, ризики, помилки, стан взаємодії та наслідки власних управлінських рішень. Рефлексивна позиція дозволяє своєчасно коригувати стиль лідерства й уникати повторення неефективних управлінських практик. По-шосте, *розвиток лідерства на різних організаційних рівнях*. Спосіб лідерського впливу має відповідати характеру відповідальності. Лінійний керівник працює переважно з безпосереднім виконанням завдань і станом команди; керівник середньої ланки здійснює координування підрозділів, розподіл ресурсів та трансляцію організаційних рішень; стратегічний керівник реалізує бачення, зміни, культуру, забезпечує зовнішню взаємодію та довгострокову спроможність організації.

Отже, еволюція моделей лідерства свідчить про перехід від пошуку універсальних характеристик ефективного лідера до розуміння лідерства як контекстуально зумовленої системи професійної поведінки. ***Для Національної поліції України найбільш обґрунтованим є інтегративне використання різних моделей.*** Транзакційні механізми забезпечують чіткість, дисципліну й контроль; трансформаційні – підтримують зміни та формування спільного бачення; ситуаційні – дозволяють адаптувати стиль до умов і компетентності персоналу; сервісні – сприяють розвитку та професійній підтримці; етичні й автентичні – зміцнюють довіру й доброчесність; адаптивні – підвищують готовність організації реагувати на невизначені та нетипові виклики. *Практична цінність моделей лідерства полягає в можливості використовувати їх як систему орієнтирів для вибору управлінської поведінки, а не як жорсткі шаблони.* Професійна майстерність керівника виявляється у здатності правильно визначити характер управлінської ситуації, обрати відповідний спосіб впливу, своєчасно його змінити та оцінити отриманий результат. Така здатність безпосередньо залежить від сформованості комплексу лідерських компетентностей керівника.

1.3. Лідерські компетентності керівника органу та підрозділу Національної поліції України

Ефективність лідерства в управлінській діяльності визначається здатністю керівника реалізовувати лідерський потенціал у конкретних професійних ситуаціях. Особистісні якості, професійний досвід та формальний статус створюють передумови для лідерського впливу, проте його практична результативність виявляється через компетентну поведінку: здатність аналізувати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення, організовувати взаємодію, мотивувати персонал, забезпечувати дотримання професійних стандартів, управляєзними та відповідати за наслідки власних управлінських дій.

Саме тому сучасний підхід до розвитку керівного складу дедалі більше спирається на **компетентнісну парадигму**, за якої оцінюється не абстрактна наявність певних рис, а здатність працівника ефективно виконувати

професійні функції та демонструвати відповідну поведінку в реальних умовах діяльності. Така логіка відповідає сучасним тенденціям реформування органів правопорядку України. Стратегія роботи з кадрами в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року передбачає застосування компетентнісного підходу до добору персоналу, кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву, створення високопрофесійних команд, розвитку наставництва та організаційної культури, заснованої на доброчесності, повазі й рівності.¹⁸

У науковій літературі поняття «компетентність», «компетенція», «лідерські якості» та «лідерська компетентність» використовуються неоднозначно. Сучасний аналіз термінології лідерської компетентності засвідчує відсутність цілкової уніфікованості підходів, однак переважає розуміння компетентності як інтегрованої характеристики, що забезпечує готовність і здатність особи результативно діяти в певній сфері.¹⁹

Компетенція в організаційно-правовому значенні визначає коло повноважень, завдань і відповідальності, закріплених за посадою або суб'єктом управління.

Компетентність характеризує здатність конкретної особи ефективно реалізовувати відповідні повноваження на основі знань, професійних умінь, досвіду, цінностей, способів мислення та особистісних ресурсів. Відповідно, наявність посадової компетенції ще не свідчить про високий рівень управлінської чи лідерської компетентності її носія.

Лідерські якості характеризують порівняно стійкі психологічні властивості особистості, які сприяють реалізації лідерського потенціалу: відповідальність, ініціативність, рішучість, емоційну стійкість, соціальну чутливість, здатність до рефлексії, переконливість тощо.

Лідерські компетентності мають більш діяльнісний характер: вони виявляються в тому, наскільки результативно керівник використовує особистісні ресурси, професійні знання та управлінські інструменти для вирішення конкретних службових завдань.

Таке розмежування принципове для професійного розвитку керівників поліції. Наприклад, комунікабельність як особистісна характеристика сама по собі ще не забезпечує ефективної комунікації керівника. Лідерська комунікативна компетентність виявляється у здатності чітко поставити завдання, пояснити управлінське рішення, отримати достовірний зворотний зв'язок, провести складну розмову, запобігти ескалації конфлікту, переконливо аргументувати позицію та адаптувати спосіб комунікації до

¹⁸ Про затвердження Стратегії роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року: наказ Міністерства внутрішніх справ України, Офісу Генерального прокурора, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України, Міністерства фінансів України від 05 січ. 2026 р. № 22/3/4/3/1/5. URL: <https://mvs.gov.ua/normativno-pravovi-akti/nakaz-vid-05012026-2234315-pro-zatverdzenia-strategiyi-roboti-z-kadrami-hrm-strategy-v-organax-pravoporiadku-ta-prokuraturi-na-period-do-2030-roku>

¹⁹ Жукова А. Термінологія лідерської компетентності в дослідженнях українських та зарубіжних учених. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2024. Вип. 1 (54). С. 138–143. DOI: 10.31376/2410-0897-2024-1-54-138-143.

ситуації й співрозмовника. Аналогічно емоційна стійкість набуває професійного значення тоді, коли керівник спроможний зберігати якість мислення та управлінських рішень під впливом ризику, дефіциту часу або інтенсивного психологічного навантаження.

В. Бондаренко, Г. Бикова та С. Русанівський визначають управлінську компетентність керівника у сфері правоохоронної діяльності через його готовність і здатність виявляти, точно формулювати та всебічно аналізувати проблеми підрозділу, а також обирати серед можливих способів їх розв'язання найбільш доцільний відповідно до конкретної ситуації.²⁰ Такий підхід підкреслює діяльнісний характер компетентності та її зв'язок із якістю управлінських рішень.

Водночас **лідерська компетентність не тотожна управлінській**. *Управлінська компетентність* охоплює загальну здатність планувати, організовувати, координувати, контролювати й оцінювати діяльність підрозділу. *Лідерська компетентність* характеризує спроможність керівника забезпечувати ефективність зазначених процесів через соціально-психологічний вплив, довіру, мотивацію, залучення персоналу, особистий приклад, розвиток відповідальності та формування спільного розуміння цілей. Між ними існує *функціональний взаємозв'язок*: *лідерські компетентності підсилюють управлінську компетентність*, особливо в ситуаціях, де формального регулювання недостатньо для забезпечення високої залученості та відповідальної поведінки персоналу.

Дослідження професіогенезу керівника системи МВС України також засвідчують необхідність розглядати *професіоналізм керівника як результат взаємодії професіоналізму діяльності та професіоналізму особистості*. У цьому процесі значення мають професійна спрямованість, розвиток управлінських здібностей, саморегуляція, професійна ідентичність, здатність до рефлексії та постійного професійного самовдосконалення.²¹

З урахуванням зазначених положень *лідерську компетентність керівника органу або підрозділу Національної поліції України* пропонуємо визначати як *інтегровану професійно-психологічну здатність здійснювати правомірний і результативний вплив на персонал, організовувати спільну діяльність, формувати довіру й відповідальність, мотивувати та розвивати працівників, приймати рішення й забезпечувати їх реалізацію, адаптуючи власну управлінську поведінку до службової ситуації, стратегічних цілей та потреб професійної команди*.

Лідерська компетентність має складну структуру. Її недоцільно зводити до однієї характеристики чи універсального набору особистісних властивостей. У сучасному дослідженні лідерських якостей працівників системи МВС України В. Гальченко виокремлює комунікативно-

²⁰ Бондаренко В., Бикова Г., Русанівський С. Управлінська компетентність сучасного керівника в галузі правоохоронної діяльності. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2021. Вип. 2 (27). С. 7–14. DOI: 10.32405/2413-4139-2021-2(27)-7-14.

²¹ Свядкімова О. О., Бойко-Бузиль Ю. Ю. Психологія професіогенезу керівника системи МВС України: монографія. Харків: ФОП Бровін О. В., 2023. 320 с.

організаційний, емоційно-вольовий, мотиваційний, мисленнєвий та особистісний компоненти, наголошуючи на значенні емоційного інтелекту, резильентності, етичності, відповідальності та здатності приймати рішення у складних і непередбачуваних умовах.²²

Для управлінської практики Національної поліції України структуру **лідерської компетентності** доцільно конкретизувати через **сім взаємопов'язаних груп компетентностей**.

1. **Стратегічно-аналітична компетентність** визначає здатність керівника бачити діяльність підрозділу в ширшому організаційному та безпековому контексті, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, виявляти проблеми й ризики, прогнозувати наслідки управлінських рішень та визначати пріоритети. До неї входять:

- системне і стратегічне мислення;
- аналіз оперативної та управлінської інформації;
- здатність виокремлювати суттєве в умовах значного інформаційного навантаження;
- прогнозування ризиків і можливих наслідків рішень;
- визначення пріоритетів;
- використання даних і доказової інформації;
- планування з урахуванням коротко- та довгострокових наслідків;
- здатність співвідносити локальні завдання підрозділу зі стратегічними цілями Національної поліції.

Керівник із розвинутою стратегічно-аналітичною компетентністю не обмежується реагуванням на поточні проблеми. Він *виявляє їхні системні причини, визначає можливі сценарії розвитку ситуації та оцінює*, яким чином сьогоднішнє рішення впливатиме на діяльність підрозділу надалі.

2. **Організаційно-управлінська компетентність** забезпечує перетворення цілей і рішень у конкретно організовану діяльність персоналу. Її зміст становлять:

- постановка чітких і досяжних завдань;
- визначення очікуваного результату;
- розподіл функцій і ресурсів;
- делегування повноважень;
- координація діяльності працівників;
- управління часом і пріоритетами;
- контроль виконання;
- оцінювання результативності;
- своєчасне коригування управлінських рішень;
- забезпечення персональної та командної відповідальності.

Для лідера принципове значення має якість постановки завдання. Працівник повинен розуміти очікуваний результат, межі власної компетенції, часові параметри, доступні ресурси та критерії виконання. Невизначеність

²² Гальченко В. Лідерські якості працівників системи МВС в сучасному науковому дискурсі. *Юридична психологія*. 2026. № 1 (38). С. 28–35. DOI: 10.33270/03263801.3.

цих складових створює ризик помилок, дублювання функцій, конфліктів відповідальності й надмірного мікроменеджменту. Розвинена організаційна компетентність передбачає також *уміння делегувати обов'язки*. Делегування є лідерським інструментом розвитку професійної самостійності, однак потребує відповідності складності завдання компетентності працівника. Передача завдання без необхідних повноважень, ресурсів або зрозумілих критеріїв результату не може вважатися ефективним делегуванням.

3. Комунікативна та командна компетентність. Керівник реалізує значну частину управлінського впливу через професійну комунікацію. Від її якості залежить точність передавання управлінських рішень, доступність зворотного зв'язку, готовність працівників повідомляти про ризики та помилки, психологічний клімат і характер взаємодії в команді. Комунікативна та командна компетентність охоплює:

- чіткість і структурованість професійних повідомлень;
- активне слухання;
- аргументування управлінських рішень;
- надання та отримання конструктивного зворотного зв'язку;
- проведення складних професійних розмов;
- переговори навички;
- запобігання ескалації конфліктів;
- формування довіри;
- організацію командної взаємодії;
- координацію між підрозділами;
- взаємодію з іншими органами сектору безпеки й оборони, органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю.

Комунікативна відкритість не означає відмови від службової субординації. Її ознакою є можливість отримати професійно значущу інформацію незалежно від того, наскільки вона відповідає попереднім очікуванням керівника. Якщо працівники побоюються повідомляти про помилки, ризики чи проблеми, керівник отримує спотворену управлінську інформацію й відповідно підвищується ймовірність помилкового рішення. Командна компетентність виявляється також у *здатності керівника використовувати професійні сильні сторони різних працівників, запобігати деструктивній конкуренції, узгоджувати функції та забезпечувати взаємну відповідальність за спільний результат*.

4. Ціннісно-етична та правова компетентність. У правоохоронній діяльності лідерство має чіткі нормативні й етичні межі. Тому ціннісно-етична та правова компетентність є базовою складовою професійного лідерства. Вона охоплює:

- неухильне дотримання законності;
- повагу до прав і свобод людини;
- доброчесність;
- справедливість управлінських процедур;
- недискримінацію;

- відповідальність;
- неупередженість;
- послідовність у застосуванні професійних стандартів;
- готовність протидіяти неправомірній поведінці;
- здатність приймати рішення в умовах етичних дилем;
- відповідність особистої поведінки вимогам, установленим для персоналу.

Особистий приклад керівника в цій площині має безпосередній управлінський ефект. Вибіркове застосування правил, толерування неправомірної поведінки «ефективних» працівників або невідповідність між декларованими цінностями й фактичними рішеннями поступово знижують нормативний вплив керівника та формують подвійні стандарти в колективі. Ціннісно-етична компетентність виявляється передусім у повсякденних рішеннях: розподілі навантаження, оцінюванні працівників, реагуванні на порушення, підтримці професійної гідності, забезпеченні рівних можливостей та особистій готовності відповідати за прийняте рішення.

5. Компетентність розвитку та мотивації персоналу. Стійка результативність підрозділу залежить від здатності керівника підтримувати професійний розвиток людей, створювати умови для поступового розширення їхньої самостійності та використовувати мотиваційні ресурси, які не обмежуються формальним заохоченням або контролем. До цієї компетентності належать:

- визначення професійного потенціалу працівників;
- диференційована постановка завдань з урахуванням досвіду та готовності;
- наставництво;
- розвиток кадрового резерву;
- делегування як засіб професійного зростання;
- конструктивний зворотний зв'язок;
- визнання професійних досягнень;
- підтримка внутрішньої мотивації;
- залучення працівників до пошуку рішень;
- створення можливостей для навчання;
- своєчасне реагування на ознаки професійного виснаження.

Лідерська позиція керівника проявляється у *здатності бачити в працівникові суб'єкта професійної діяльності*, поступово розширювати межі його відповідальності та створювати можливості для набуття управлінського досвіду. Водночас розвиток персоналу потребує вимогливості: зворотний зв'язок має містити конкретну оцінку результату та зрозумілі орієнтири для вдосконалення.

6. Адаптивно-кризова компетентність. Специфіка сучасної поліцейської діяльності суттєво посилює значення здатності керівника діяти в умовах невизначеності, ризику та швидкої зміни обстановки. Адаптивно-кризова компетентність передбачає:

- ситуаційну обізнаність;
- здатність швидко структурувати неповну або суперечливу інформацію;
- визначення пріоритетів під часовим тиском;
- прийняття рішень в умовах ризику;
- гнучку зміну способу управління відповідно до ситуації;
- координацію дій під час критичних подій;
- кризову комунікацію;
- психологічну саморегуляцію;
- підтримання функціональності команди в умовах значного навантаження;
- організацію аналізу дій після завершення складної події;
- здатність навчатися на досвіді.

Адаптивність не слід ототожнювати зі спонтанністю. Керівник повинен уміти змінювати спосіб дій, зберігаючи правові, етичні та професійні межі. У ситуації дефіциту інформації особливого значення набуває *здатність розрізняти факти, припущення та невідомі параметри ситуації, а також переглядати рішення після надходження нової інформації*.

7. Особистісно-рефлексивна компетентність. Лідерський вплив значною мірою залежить від здатності керівника управляти власною професійною поведінкою. Особистісно-рефлексивна компетентність охоплює:

- емоційну саморегуляцію;
- рефлексивність;
- усвідомлення власних сильних сторін та обмежень;
- сприйнятливість до зворотного зв'язку;
- здатність визнавати і коригувати помилки;
- відповідальність за власні рішення;
- толерантність до невизначеності;
- резильєнтність;
- професійну самодисципліну;
- готовність до безперервного навчання;
- критичне ставлення до власних управлінських стереотипів.

У керівника з низьким рівнем рефлексивності управлінський досвід може закріплювати неефективні моделі поведінки, оскільки сам *факт тривалого перебування на посаді ще не гарантує професійного розвитку*. Досвід набуває розвивального значення тоді, коли систематично аналізуються підстави прийнятих рішень, їхні наслідки, власна поведінка та реакції персоналу.

Запропоноване не передбачає ізолюваного функціонування окремих компетентностей. У реальній управлінській ситуації вони **утворюють компетентнісний комплекс**. Наприклад, рішення щодо перерозподілу особового складу потребує аналізу ситуації та ресурсів, правової коректності, організаційного планування, комунікації з працівниками, врахування мотиваційних наслідків та готовності керівника відповідати за результат.

Дефіцит однієї складової може знизити якість усього рішення. У цьому полягає *принципова відмінність компетентнісного підходу від складання переліку бажаних рис керівника*. Компетентність оцінюється через спостережувану професійну поведінку та її результати. Твердження про те, що керівник має «розвинену комунікативність», є недостатнім для оцінювання. Натомість можна встановити, чи формулює він зрозумілі завдання, чи забезпечує двосторонній зворотний зв'язок, як проводить складні розмови, чи отримує інформацію про проблеми до моменту їх критичного загострення.

Аналогічно стратегічне мислення може оцінюватися через здатність керівника виявляти причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати ризики та формулювати обґрунтовані пріоритети; етична компетентність – через послідовність управлінських рішень і застосування однакових стандартів; розвивальна – через якість делегування, наставництва та зворотного зв'язку; адаптивно-кризова – через характер дій у ситуаціях неповної інформації, ризику й дефіциту часу.

Такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам розвитку поліцейського лідерства. У стандартах College of Policing лідерство описується через конкретні знання, вміння, ставлення, поведінку та результати. Серед очікувань до поліцейських керівників визначено дотримання професійної етики, справедливості, формування довіри, прийняття рішень на основі даних, управління командою та її результативністю, реагування на критичні інциденти, управління ресурсами, розвиток персоналу, підтримання добробуту й резильєнтності, управління змінами та використання рефлексії і зворотного зв'язку для власного розвитку.²³

Лідерські компетентності мають також рівневу специфіку. Їхній базовий зміст залишається спільним, однак масштаб прояву змінюється залежно від управлінської відповідальності. Керівник *первинного рівня* безпосередньо організовує діяльність працівників, контролює виконання завдань, підтримує дисципліну та командну взаємодію. На *середньому рівні* зростає значення координації кількох структурних одиниць, управління ресурсами, трансляції стратегічних рішень, розвитку підпорядкованих керівників та міжфункціональної взаємодії. На *стратегічному рівні* домінують формування бачення, управління змінами, організаційною культурою, системними ризиками, зовнішніми партнерствами та інституційною спроможністю.

Лідерські компетентності не є раз і назавжди сформованими властивостями. Вони розвиваються в процесі професійного навчання, виконання управлінських завдань, наставництва, отримання зворотного зв'язку, аналізу власного досвіду та психологічної підготовки.

Розвиток лідерства в Національній поліції доцільно будувати навколо компетентнісної моделі, пов'язаної з конкретною професійною

²³ College of Policing. Leadership Standards. Ryton-on-Dunsmore : College of Policing, 2023, updated 2026.

поведінкою та управлінськими результатами. Така модель може бути використана під час добору на керівні посади, формування кадрового резерву, професійної підготовки, наставництва, оцінювання результативності, планування індивідуального розвитку та самооцінювання керівника.

Отже, *лідерська компетентність керівника органу або підрозділу Національної поліції України є інтегрованою характеристикою його професійної спроможності, що забезпечує результативний вплив на персонал та якість реалізації управлінських процесів.* Її структуру формують стратегічно-аналітична, організаційно-управлінська, комунікативно-командна, ціннісно-етична та правова, розвивально-мотиваційна, адаптивно-кризова й особистісно-рефлексивна компетентності. Їх збалансований розвиток створює передумови для переходу від формального виконання функцій керівника до професійного лідерства, заснованого на компетентності, довірі, відповідальності та здатності забезпечувати стійку результативність підрозділу. Водночас наявність відповідних компетентностей ще не пояснює повною мірою механізм лідерського впливу. Реальна спроможність керівника мобілізувати колектив значною мірою залежить від того, на чому ґрунтується його авторитет, як формується довіра до нього та наскільки його особиста поведінка відповідає встановленим професійним вимогам.

1.4. Лідерський вплив у системі управління: авторитет, довіра, відповідальність та особистий приклад

Лідерський вплив є одним із механізмів, через які професійна компетентність і формальні повноваження керівника трансформуються в реальну здатність спрямовувати поведінку персоналу. Наявність права віддавати обов'язкові для виконання розпорядження забезпечує нормативну основу управління, проте результативність діяльності підрозділу залежить також від того, наскільки працівники визнають професійну спроможність керівника, довіряють його рішенням, сприймають установлені ним вимоги як обґрунтовані та бачать відповідність між декларованими стандартами і його власною поведінкою. Саме тому в поліцейській організації *формальний і соціально-психологічний механізми впливу функціонують одночасно.*

А. Небитов, розглядаючи лідерство в поліції як чинник організаційної ефективності, пов'язує його з взаємодією формальної, тобто посадової, та неформальної, авторитетної влади. За такого підходу ***керівник одночасно реалізує функції організації діяльності, комунікації, мотивації та етичного орієнтування персоналу.***²⁴ Для системи Національної поліції ця теза має особливе значення, оскільки службова субординація і дисципліна

²⁴ Небитов А. Лідерство в поліції як стратегічний чинник організаційної ефективності. *Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності Національної поліції та закладів вищої освіти МВС України:* зб. тез VII міжвідом. наук.-практ. круглого столу, м. Київ, 17 квіт. 2025 р. Київ: НАВС, 2025. С. 127–130.

поєднуються з необхідністю діяти в умовах ризику, оперативної невизначеності та високої персональної відповідальності.

Лідерський вплив керівника доцільно розуміти як *цілеспрямоване формування ставлень, мотивації та професійної поведінки персоналу, що ґрунтується на поєднанні законних управлінських повноважень із професійним авторитетом, довірою, відповідальною поведінкою та особистим прикладом*. Такий вплив виявляється не лише в безпосередній міжособистісній взаємодії. Він закріплюється через спосіб прийняття рішень, розподілу навантаження, реагування на помилки, оцінювання результатів, підтримки працівників, застосування дисциплінарних механізмів та ставлення керівника до виконання власних службових обов'язків.

Авторитет як підґрунтя лідерського впливу. Професійний авторитет характеризує ступінь визнання керівника персоналом як компетентного, надійного та правомірного суб'єкта управлінського впливу. У правоохоронній організації доцільно розрізняти *авторитет посади та авторитет особистості керівника*. Перший виникає внаслідок офіційного призначення і закріплених за посадою повноважень. Другий формується поступово в процесі професійної взаємодії та залежить від того, як керівник користується наданою йому владою.

М. Василина, досліджуючи авторитет керівника під час виконання оперативно-службових завдань правоохоронними органами, обґрунтовує його як результат визнання професійної та особистісної значущості керівника для успішної діяльності організаційної структури. Дослідниця наголошує на значенні професійних знань, принциповості, справедливості, управлінської культури та особистого прикладу.²⁵

Посадовий статус створює початкову асиметрію управлінських відносин: керівник має право визначати завдання, організовувати їх виконання, контролювати результати та в межах компетенції застосовувати передбачені законодавством заходи. Однак така асиметрія не означає автоматичного виникнення особистого авторитету. Працівники поступово формують оцінку керівника на підставі повторюваного професійного досвіду взаємодії з ним, враховуючи обґрунтованість його рішень, справедливість вимог і послідовність дій.

Найбільше значення для формування авторитету керівника поліції мають кілька взаємопов'язаних характеристик. Насамперед це *професійна компетентність*: здатність орієнтуватися у службовій ситуації, розуміти специфіку роботи підлеглих, приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати їх наслідки. Вагоме значення має *послідовність* – відносна стабільність вимог і критеріїв оцінювання, яка дозволяє працівникам прогнозувати управлінську реакцію. Авторитет підтримується *справедливістю*, тобто застосуванням зрозумілих і однакових принципів до

²⁵ Василина М. М. Генеза авторитету керівника під час виконання оперативно-службових завдань правоохоронними органами. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2022. Вип. 6. С. 44–49. DOI: 10.32844/2618-1258.2022.6.8.

працівників за порівнюваних обставин, а також готовністю керівника брати *відповідальність за рішення*, що перебувають у межах його компетенції.

Важливо розмежовувати *авторитет і популярність керівника*. Намагання уникати складних рішень, толерувати порушення заради прихильності персоналу або знижувати обґрунтовані професійні вимоги може тимчасово зменшувати напруження у взаємодії, проте не створює стійкого професійного авторитету. Так само авторитет не тотожний страху перед керівником. Система управління, у якій виконання завдань підтримується переважно побоюванням санкцій, може забезпечувати зовнішню дисципліну, водночас створюючи ризики приховування проблем, уникнення відповідальності та формального виконання вимог.

У правоохоронній діяльності особливо *небезпечним є формування псевдаавторитету*, заснованого на демонстративній жорсткості, необґрунтованому дистанціюванні, непередбачуваності санкцій, особистих зв'язках або вибіркового застосуванні правил. Такий спосіб впливу може сприйматися як прояв сили керівника, але в довгостроковій перспективі послаблює професійну взаємодію та створює залежність поведінки персоналу від безпосереднього контролю.

Отже, *авторитет керівника має накопичувальний характер*. Він формується внаслідок послідовності професійно обґрунтованих рішень і може суттєво знижуватися після поведінки, яку персонал оцінює як несправедливу, непрофесійну, непослідовну або таку, що суперечить задекларованим керівником вимогам.

Довіра як психологічний ресурс управління. Авторитет створює підстави для визнання керівника, тоді як *довіра визначає готовність працівників покладатися на його професійні рішення* в умовах, коли неможливо повністю передбачити результат або проконтролювати всі складові ситуації. Для поліцейської діяльності це принципово, оскільки значна частина службових завдань виконується в умовах неповної інформації, часових обмежень та ризику.

Н. Мосол визначає організаційну довіру як вагомий чинник узгодженої діяльності, співпраці, відданості організації та психологічної ефективності колективу. У середовищі з достатнім рівнем довіри працівники більш відкрито обговорюють помилки, висловлюють професійну позицію та сприймають критичний зворотний зв'язок.²⁶ Це положення має безпосереднє значення для управління поліцейським підрозділом: своєчасне повідомлення про ризик, недолік плану або власну помилку часто визначає можливість керівника запобігти негативним наслідкам.

Довіра до керівника формується на підставі оцінювання щонайменше трьох характеристик його поведінки: *компетентності, доброчесності та надійності*. Працівник має підстави довіряти керівникові, коли вважає, що той розуміє професійну ситуацію, діє відповідно до декларованих принципів

²⁶ Мосол Н. О. Роль організаційної довіри в забезпеченні ефективної діяльності сучасної організації. Журнал сучасної психології. 2024. № 2. С. 44–50. DOI: 10.26661/2310-4368/2024-2-5.

і достатньо передбачуваний у своїх рішеннях. Значення має також ставлення керівника до персоналу: готовність вислухати професійно аргументовану позицію, не принижувати гідність працівника, розрізняти добросовісну помилку і свідоме порушення, забезпечувати належні умови виконання завдань.

Довіра виконує важливу інформаційну функцію. У колективах із низьким рівнем довіри підлеглі схильні фільтрувати інформацію, яку передають керівникові, особливо якщо вона може бути сприйнята негативно. Керівник у такому разі отримує менш повну картину ситуації, а отже, зростає ризик управлінської помилки. За достатнього рівня довіри проблемна інформація швидше потрапляє на той рівень управління, на якому може бути прийняте рішення. *Довіра має також координаційний ефект.* Вона зменшує потребу в надмірній деталізації кожного етапу діяльності, створює можливості для відповідального делегування та прискорює взаємодію.

Разом із тим *довіра не означає відмови від контролю.* У діяльності поліції контроль є нормативно та функціонально необхідним, особливо якщо йдеться про законність, безпеку, застосування владних повноважень або використання ресурсів. Продуктивне співвідношення довіри та контролю полягає в тому, що контроль спрямовується на критичні параметри та результат, тоді як компетентному працівникові надається достатній простір для професійної самостійності в межах його повноважень.

Для поліції довіра має ще один вимір: *внутрішня якість управлінської взаємодії опосередковано пов'язана із зовнішньою поведінкою поліцейських.* Закон України «Про Національну поліцію» визначає рівень довіри населення до поліції основним критерієм оцінки ефективності діяльності її органів і підрозділів.²⁷ Відповідно, культура взаємної поваги, справедливості та відповідальності всередині організації має значення і для того, яким чином поліцейський реалізує владні повноваження у взаємодії з громадянами.

Відповідальність як основа лідерської зрілості. Відповідальність у структурі професійного лідерства характеризує готовність керівника усвідомлювати наслідки власних рішень, діяти в межах компетенції, виконувати взяті зобов'язання та приймати професійні наслідки управлінського вибору. Сучасні українські дослідники розглядають відповідальність як одну з атрибутивних характеристик лідера, тісно пов'язану з його здатністю приймати рішення та усвідомлювати їх вплив на інших.²⁸

Для керівника органу або підрозділу Національної поліції України відповідальність має кілька взаємопов'язаних вимірів: правовий, службово-дисциплінарний, управлінський, професійно-етичний та соціально-психологічний. *Правовий і дисциплінарний виміри* визначаються законодавством та посадовою компетенцією. *Управлінський* пов'язаний із

²⁷ Про Національну поліцію: Закон України від 02 лип. 2015 р. № 580-VIII : станом на 12 квіт. 2026 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>.

²⁸ Пономарьов О. С., Харченко А. О., Квасник О. В. Відповідальність в системі атрибутивних рис лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2024. № 2. DOI: 10.20998/2078-7782.2024.2.05.

якістю організації діяльності й обґрунтованістю прийнятих рішень. *Професійно-етичний* стосується дотримання принципів законності, справедливості, доброчесності та поваги до людської гідності. *Соціально-психологічний* виявляється в готовності керівника враховувати вплив власних рішень на персонал і командну взаємодію.

Дисциплінарний статут Національної поліції України безпосередньо покладає на керівника відповідальність за дотримання підлеглими службової дисципліни та зобов'язує його створювати умови для належного виконання службових обов'язків, поважати честь і гідність підлеглих, розвивати в них розумну ініціативу й самостійність та сприяти підвищенню професійної кваліфікації.²⁹ *Нормативне розуміння відповідальності керівника вже виходить за межі контролю за виконанням наказів і охоплює створення належних організаційних умов для професійної діяльності персоналу.*

Лідерська відповідальність виявляється особливо виразно у проблемній ситуації. Керівник, який після отримання негативного результату зосереджується виключно на пошуку винної особи, не аналізуючи якості постановки завдання, достатності ресурсів, наявності інформації та власних управлінських рішень, утрачає можливість організаційного навчання. Водночас узяття керівником власної частини відповідальності не звільняє працівника від персональної відповідальності за власні дії. ***Зріле управління передбачає точне розмежування того, за що саме відповідає керівник, а за що – конкретний виконавець.***

Особливу небезпеку для лідерського авторитету становить перенесення відповідальності вниз управлінською вертикаллю за рішення, фактично прийняті керівником. Така практика знижує готовність працівників проявляти ініціативу та брати на себе складні завдання, оскільки формує очікування, що за несприятливого результату вони залишаться без управлінської підтримки. Протилежні крайнощі – постійне взяття керівником відповідальності за помилки працівників незалежно від того, що їх спричинило, – також є неефективними, оскільки це послаблює персональну відповідальність і професійне навчання. *Лідерська відповідальність передбачає відповідність між повноваженнями, контролем над ситуацією та обсягом відповідальності.* Керівник відповідає за якість управлінського рішення, організацію виконання, розподіл ресурсів, визначення повноважень і належний контроль; виконавець – за професійне та добросовісне виконання завдання в межах наданої компетенції.

Особистий приклад як канал трансляції професійних стандартів. Особистий приклад є одним із найбільш безпосередніх механізмів лідерського впливу. Працівники орієнтуються не лише на формально задекларовані цінності організації, а й на поведінку тих, хто має право оцінювати їхню діяльність, розподіляти завдання та приймати кадрові

²⁹ Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України від 15 берез. 2018 р. № 2337-VIII: станом на 31 берез. 2023 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2337-19>.

рішення. Саме тому щоденна поведінка керівника фактично визначає, які норми в підрозділі вважаються реальними.

Особистий приклад не слід зводити до демонстративної участі керівника у складних або небезпечних завданнях. Його зміст значно ширший. Він виявляється у ставленні до закону, дисципліни, часу, професійної підготовки, прав людини, службової інформації, підлеглих, помилок, конфліктів та власних обіцянок. Керівник транслює стандарти також тим, яку поведінку він заохочує, яку ігнорує, а на яку реагує.

С. Лукаш, О. Панасюк та С. Ващенко, аналізуючи принципи управління в органах і підрозділах Національної поліції, наголошують на значенні високої етичної культури управління та особливій ролі керівника у формуванні морально-етичних переконань персоналу. Автори окремо відзначають значення особистого прикладу керівників поліції в перші періоди повномасштабного вторгнення, коли відсутність детальних алгоритмів для частини ситуацій посилювала роль особистої поведінки керівника у забезпеченні дисциплінованості й злагодженості дій особового складу.³⁰

У цьому контексті особистий приклад виконує щонайменше три функції. *Нормативна функція* полягає в демонстрації того, якою має бути професійна поведінка. *Мотиваційна* – в підвищенні готовності працівників виконувати вимоги, яких дотримується сам керівник. *Інтегративна* – у зміцненні відчуття спільності професійних стандартів та відповідальності за результат.

Особливо руйнівною для лідерського впливу є розбіжність між вимогами керівника і його власною поведінкою. Вимога пунктуальності втрачає нормативну силу, якщо керівник систематично не дотримується часу; вимога відкрито повідомляти про помилки стає декларативною, якщо працівник за таке повідомлення стикається з приниженням та потуранням; вимога добросовісності не формує професійного стандарту, якщо до наближених осіб застосовуються інші критерії. Правила етичної поведінки поліцейських закріплюють вимоги до законності, професіоналізму, поваги до прав і гідності людини та належної поведінки поліцейського; їх чинна редакція діє з урахуванням змін 2022 року.³¹ Для керівника ці вимоги мають подвійне значення: він повинен дотримуватися їх особисто та створювати організаційні умови, за яких вони стають реальною нормою поведінки підрозділу.

Особистий приклад є особливо значущим в умовах кризи. Коли ситуація характеризується невизначеністю, працівники орієнтуються не тільки на зміст наказів, а й на поведінкові сигнали керівника: рівень його самоконтролю, здатність структурувати ситуацію, справедливість розподілу

³⁰ Лукаш С. С., Панасюк О. В., Ващенко С. С. До питання принципів управління в органах і підрозділах Національної поліції. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1 (31). С. 946–953. DOI: 10.32631/vsa.2024.1.88.

³¹ Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09 листоп. 2016 р. № 1179; ред. від 04 листоп. 2022 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1576-16>.

ризиків та навантаження, готовність залишатися доступним для команди й особисто відповідати за прийняті рішення. За таких умов поведінка керівника може стабілізувати групу або, навпаки, посилювати тривогу й дезорганізацію.

Взаємозв'язок авторитету, довіри, відповідальності та особистого прикладу. Розглянуті складові утворюють єдину систему. Професійний авторитет створює підставу для прийняття впливу керівника. Довіра забезпечує готовність покладатися на його рішення за умов невизначеності. Відповідальність демонструє надійність керівника та його готовність відповідати за використання наданих повноважень. Особистий приклад підтверджує реальність декларованих вимог і цінностей.

Особливістю цієї системи є її взаємне підсилення або взаємне послаблення. Висока професійна компетентність може забезпечити первинний авторитет керівника, однак систематична несправедливість поступово руйнуватиме довіру. Декларована готовність брати відповідальність не матиме значного впливу, якщо в проблемній ситуації керівник перекладає наслідки власного рішення на підлеглих. Особистий приклад може зміцнювати авторитет, але лише за умови професійної адекватності самої поведінки.

З позицій оптимізації управлінських процесів значення лідерського впливу полягає в тому, що він зменшує розрив між формальним рішенням і його реальною реалізацією. Працівник може виконати наказ через його юридичну обов'язковість, однак якість виконання складних завдань часто залежить від готовності брати професійну відповідальність, проявляти ініціативу в допустимих межах, повідомляти про проблеми та координуватися з іншими. Саме в цих аспектах авторитет і довіра набувають практичного управлінського значення.

Лідерський вплив також визначає характер організаційної культури підрозділу. Повторювані дії керівника показують персоналу, що в організації реально вважається прийнятним: чи цінується якість роботи, чи можна повідомляти про помилки, наскільки послідовно застосовуються професійні стандарти, чи має значення дотримання прав людини, чи отримує працівник підтримку за відповідальні дії в межах компетенції. Унаслідок цього управлінська поведінка керівника поступово перетворюється на елемент неформальної нормативної системи колективу.

Отже, авторитет, довіра, відповідальність та особистий приклад становлять взаємопов'язані психологічні й управлінські механізми лідерського впливу керівника Національної поліції України. Авторитет забезпечує визнання професійної спроможності керівника; довіра створює готовність персоналу покладатися на його рішення й відкрито взаємодіяти; відповідальність підтверджує надійність використання владних повноважень; особистий приклад трансліює реальні стандарти професійної поведінки.

Стійкий лідерський вплив не формується одноразовою управлінською дією й не забезпечується самим фактом призначення на посаду. Він

розвивається в процесі щоденної професійної взаємодії та залежить від того, наскільки послідовно керівник демонструє компетентність, справедливість, передбачуваність, готовність відповідати за рішення та відповідність власної поведінки встановленим вимогам. Саме ці характеристики створюють психологічні передумови для того, щоб формальна влада керівника доповнювалася реальним професійним авторитетом.

1.5. Етичне лідерство, доброчесність та професійні цінності в управлінській діяльності поліції

Ефективність лідерства у правоохоронній організації визначається не лише здатністю керівника забезпечити виконання службових завдань, а й тим, у **який спосіб досягається управлінський результат**. Для Національної поліції України це має принципове значення, оскільки професійна діяльність поліцейських пов'язана з реалізацією владних повноважень, застосуванням передбачених законом заходів примусу, доступом до інформації з обмеженим доступом, прийняттям рішень щодо прав та інтересів людини, розподілом значних організаційних ресурсів. За таких умов компетентність керівника має поєднуватися з чіткими етичними орієнтирами, доброчесністю та послідовним дотриманням професійних цінностей.

У науковому дискурсі *професійну етику поліцейського розглядають як систему цінностей, принципів, норм і моральних вимог, які визначають належний спосіб реалізації професійної ролі*. Г. Петрова до основоположних цінностей професійної етики поліцейського відносить верховенство права, гуманізм і професіоналізм, наголошуючи, що цінності визначають смислову спрямованість професійної діяльності та слугують підґрунтям відповідних етичних принципів.³² А. Романова також пов'язує дотримання морально-етичних норм із формуванням професійної культури поліцейського, розвитком внутрішнього почуття обов'язку та взаємодією з громадянами на засадах довіри.³³ У цьому контексті **етичне лідерство доцільно визначати як спосіб реалізації управлінського впливу**, за якого керівник приймає рішення, організовує діяльність персоналу та використовує надані йому повноваження відповідно до вимог законності, справедливості, доброчесності, поваги до людської гідності та професійної відповідальності, одночасно формуючи такі самі стандарти поведінки в підпорядкованому колективі.

Етичний вимір лідерства охоплює дві взаємопов'язані площини. Перша стосується *особистої поведінки керівника*: його чесності, послідовності, неупередженості, ставлення до прав людини, відповідальності за рішення, дотримання встановлених обмежень і стандартів. Друга пов'язана з

³² Петрова Г. М. Основні цінності й принципи професійної етики поліцейського. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2020. № 1 (19). С. 32–43. DOI: 10.33270/02201901.32.

³³ Романова А. С. Морально-етичні аспекти діяльності поліцейського. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2024. Т. 11, № 4 (44). С. 202–209. DOI: 10.23939/law2024.44.202.

управлінською діяльністю: керівник формує правила взаємодії, визначає критерії оцінювання, розподіляє завдання і ресурси, реагує на порушення, приймає кадрові рішення, заохочує певні способи поведінки та фактично визначає етичні межі, в яких функціонує підрозділ. Саме друга площина надає етичному лідерству системного значення. Навіть *бездоганна особиста поведінка керівника не забезпечує належного етичного клімату*, якщо в підрозділі залишаються непрозорі правила, вибіркове застосування вимог, толерування неправомірної поведінки або відсутність належної реакції на повідомлення про порушення. Тому етичне лідерство необхідно оцінювати за тим, наскільки управлінська практика керівника підтримує правомірну й добросесну професійну поведінку персоналу.

Доброчесність як професійна та управлінська категорія. Однією з центральних категорій етичного лідерства є доброчесність. У повсякденному вжитку її нерідко ототожнюють із чесністю, однак професійний зміст цього поняття є ширшим. Т. Кононенко визначає доброчесність працівника поліції як стійку моральну характеристику, пов'язану зі свідомою орієнтацією на справедливість, особисту відповідальність, повагу до власної та чужої гідності, а також узгодженість цінностей, мотивів і поведінки.³⁴

З позицій управлінської діяльності *доброчесність керівника доцільно розглядати як стійку готовність* реалізовувати посадові повноваження відповідно до закону, професійних цінностей та етичних стандартів, уникати використання службового становища у приватних інтересах, забезпечувати справедливість управлінських процедур і демонструвати відповідність між проголошеними вимогами та власною поведінкою.

Отже, *доброчесність* виявляється не в абстрактному декларуванні моральних переконань, а в *конкретних управлінських ситуаціях*: під час призначення відповідальних за виконання завдань, оцінювання результативності, розподілу навантаження, надання заохочень, реагування на порушення, вирішення конфлікту інтересів, використання службових ресурсів, роботи з конфіденційною інформацією, прийняття кадрових рішень.

Особливої уваги потребує конфлікт між організаційною доцільністю та етичними вимогами. Керівник може перебувати в ситуації, коли короткостроковий результат можливо отримати способом, що створює ризик порушення професійних принципів, прав людини або встановлених процедур. Саме в таких ситуаціях виявляється реальний рівень *етичної зрілості*: здатність відмовитися від сумнівної управлінської вигоди, якщо спосіб її досягнення суперечить законності або доброчесності.

Під час воєнного стану значення доброчесності не зменшується. Навпаки, розширення спектра завдань, дефіцит часу, значне навантаження, швидкий перерозподіл ресурсів та діяльність у нестандартних умовах

³⁴ Кононенко Т. В. Доброчесність у структурі аксіологічного «Я» працівника Національної поліції України. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 1. DOI: 10.32782/2709-9261-2024-1-9-8.

створюють додаткові ризики для етичної якості управлінських рішень. О. Бусол, аналізуючи державну політику забезпечення доброчесності працівників правоохоронних органів за воєнного часу, наголошує на необхідності системного забезпечення доброчесності як складової функціонування правоохоронних інституцій.³⁵ На інституційному рівні ця позиція закріплена в Антикорупційній програмі (Програмі доброчесності) Національної поліції України на 2025–2027 роки, затвердженій наказом НПУ від 18 березня 2025 року № 240. У цьому документі Національна поліція України прямо декларує відповідальність за утвердження цінностей верховенства права і доброчесності, принцип нульової толерантності до корупції та прагнення до мінімізації корупційних ризиків.³⁶

Відповідно, *доброчесність* має розглядатися керівником не лише як індивідуальна моральна характеристика працівника. Вона є *предметом управління*. Керівник впливає на неї через прозорість рішень, розмежування повноважень, контроль ризикових процесів, належне документування, реагування на конфлікти інтересів, підтримку механізмів повідомлення про можливі порушення та формування неприйнятності корупційних практик.

Професійні цінності як орієнтири управлінських рішень. Професійні цінності визначають загальний напрям діяльності та допомагають приймати рішення в ситуаціях, які неможливо повністю врегулювати за допомогою деталізованих інструкцій. Для поліцейського керівника вони *виконують функцію* критеріїв управлінського вибору: дозволяють співвідносити можливий спосіб дії з місією поліції, правами людини, інтересами служби та професійними стандартами.

До базових професійних цінностей, що мають безпосереднє значення для управлінської діяльності поліції, доцільно віднести:

- *верховенство права* – орієнтацію на законність, правову визначеність та неприпустимість свавільного використання владних повноважень;
- *повагу до людської гідності* – визнання цінності особи незалежно від її статусу, поведінки, посади чи інших характеристик;
- *служіння суспільству* – спрямованість професійної діяльності на забезпечення безпеки, прав і законних інтересів громадян;
- *справедливість і неупередженість* – застосування професійних критеріїв без фаворитизму, дискримінації або особистої зацікавленості;
- *доброчесність* – узгодженість професійної поведінки із законом, етичними принципами та суспільним призначенням поліції;
- *відповідальність* – готовність відповідати за прийняті рішення та їх наслідки;
- *професіоналізм* – компетентне, сумлінне й постійно вдосконалюване виконання службових функцій;

³⁵ Бусол О. Ю. Особливості державної політики забезпечення доброчесності працівників правоохоронних органів у воєнний час. Українська полієстистика: теорія, законодавство, практика. 2025. № 2. С. 14–21. DOI: 10.32782/2709-9261-2025-2-14-21.

³⁶ Антикорупційна програма (Програма доброчесності) Національної поліції України на 2025–2027 роки: затв. наказом Національної поліції України від 18 берез. 2025 р. № 240.

– *повагу та взаємну підтримку* – забезпечення належної професійної взаємодії та недопущення приниження гідності;

– *відкритість і підзвітність* – готовність обґрунтовувати рішення та діяти в межах передбачених механізмів контролю.

Зазначені цінності не функціонують ізольовано. Управлінська ситуація часто потребує їх одночасного врахування. Наприклад, рішення про залучення персоналу до складного службового завдання має відповідати вимогам законності, враховувати професійну підготовленість працівників, забезпечувати справедливий розподіл навантаження, мінімізувати необґрунтований ризик і передбачати персональну відповідальність за організацію виконання.

Професійні цінності набувають регулятивного значення лише тоді, коли вони перекладаються на мову конкретної поведінки. Вимога «поважати гідність» у діяльності керівника означає коректний спосіб надання критичного зворотного зв'язку, недопустимість публічного приниження, дотримання професійних меж та однаково коректне ставлення до працівників різного статусу. Вимога справедливості проявляється у зрозумілих критеріях оцінювання та розподілу завдань, урахуванні навантаження й обґрунтованості заохочень і стягнень. Добросесність виявляється в тому, що правила не змінюються залежно від особистих відносин із конкретним працівником. Саме тому професійні цінності не повинні залишатися елементом декларативної організаційної риторики. Їх необхідно інтегрувати в кадрові рішення, систему оцінювання, процедури контролю, навчання, наставництво, комунікацію керівника та щоденні управлінські практики.

Етична якість управлінського рішення. *Етичне лідерство найбільше проявляється під час прийняття управлінських рішень.* Правомірність є обов'язковою передумовою такого рішення, однак у багатьох професійних ситуаціях закон залишає керівникові певний простір для вибору між кількома допустимими варіантами. Саме тут постає потреба в етичному оцінюванні. У практичній діяльності керівникові в ході такого оцінювання доцільно відповісти собі на такі питання:

– Чи є рішення законним?

– Чи перебуває воно в межах моєї компетенції?

– Чи ґрунтується рішення на перевірній і достатній інформації?

– Чи застосував би я такі самі критерії до іншого працівника за аналогічних обставин?

– Чи не створює рішення невинуватеної переваги або необґрунтованого несприятливого становища?

– Якими будуть наслідки моїх дій для прав, гідності, безпеки й професійної спроможності людей?

– Чи можу я професійно аргументувати це рішення перед персоналом, вищим керівництвом та уповноваженим органом контролю?

– Чи готовий я особисто відповідати за його наслідки?

Цей алгоритм не замінює нормативно визначену процедуру прийняття

рішення. Його призначення полягає у виявленні етичних ризиків, які можуть залишатися непомітними за суто формального аналізу.

В управлінській діяльності особливо важливо *розрізняти негативний результат і неетичне рішення*. Не кожне рішення, яке не дало очікуваного результату, було професійно або етично неправильним: складна ситуація містить невизначеність і ризик. Натомість формально позитивний результат не виправдовує способу дій, якщо він досягнутий через порушення закону, маніпулювання інформацією, приниження гідності, приховування порушень або інші неприйнятні практики.

Справедливість управління та етичний клімат підрозділу. Етичний клімат формується через сукупність неформальних уявлень персоналу про те, яка поведінка фактично підтримується керівництвом, за що працівника заохочують, що керівник вважає неприпустимим і наскільки послідовно реагує на відхилення від встановлених вимог. Особливе місце в цьому процесі посідає *організаційна та процедурна справедливість*. Працівники оцінюють не лише результат управлінського рішення, а й процедуру його прийняття: чи були критерії зрозумілими, чи враховано значущу інформацію, чи мав працівник можливість пояснити ситуацію, чи однаково застосовано правила та чи було ставлення керівника коректним.

Для поліцейської організації це має ширші наслідки. Емпіричне дослідження, що поєднало дані працівників поліції та громадян щодо понад 5 тис. поліцейських контактів у 48 організаціях, засвідчило зв'язок ефективності керівництва, справедливості безпосереднього керівника та організаційних процедур із процедурно справедливою поведінкою поліцейських під час взаємодії з громадянами.³⁷ Таким чином, внутрішня управлінська культура потенційно відтворюється у зовнішній професійній поведінці. Ця закономірність має суттєве практичне значення. *Керівник, який вимагає від поліцейських поважати громадян, при цьому демонструючи зневажливе ставлення до підлеглих, створює суперечливу нормативну модель*. Натомість справедливе й коректне ставлення в управлінській вертикалі сприяє закріпленню відповідного стандарту професійної взаємодії.

Правила етичної поведінки поліцейських, затверджені наказом МВС України від 9 листопада 2016 року № 1179 і чинні в редакції від 4 листопада 2022 року, визначають професійно-етичні вимоги до поведінки поліцейських.³⁸ Сучасні українські дослідження наголошують, що ці правила мають розглядатися у взаємозв'язку зі службовою дисципліною, правовим статусом поліцейського та його юридичною відповідальністю.^{39,40}

³⁷ Linking police and citizen data: a multilevel analysis on the effects of organizational effectiveness and fairness on procedural justice. *Policing: An International Journal*. 2024. Vol. 47, No. 4. P. 663–681. DOI: 10.1108/PUPSM-01-2024-0004.

³⁸ Про затвердження Правил етичної поведінки поліцейських: наказ Міністерства внутрішніх справ України від 09 листоп. 2016 р. № 1179; ред. від 04 листоп. 2022 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/gz/z1576-16>.

³⁹ Мердова О. М., Умрихіна І. О. Правила етичної поведінки поліцейських: формально-юридичні аспекти. *Правовий часопис Донбасу*. 2025. № 1. С. 115–121. DOI: 10.32782/2523-4269-2025-90-115-121.

Етичне лідерство та реагування на порушення. Окремим показником етичної зрілості керівника є його поведінка після виявлення порушення. Етичне лідерство несумісне з приховуванням неправомірної поведінки заради «іміджу підрозділу», неформальним вирішенням питань, щодо яких законом передбачено відповідні процедури, вибіркоким реагуванням залежно від посади або особистих відносин із працівником. Водночас ефективне реагування не повинно зводитися до максимально жорсткого покарання.

С. Лукаш, К. Науменко, І. Пуріга та М. Лук'янов зазначають, що дисциплінарна відповідальність поліцейських має сприяти підтриманню високих професійних та особистісних стандартів; в умовах воєнного стану особливого значення набувають дисциплінованість, порядність, відповідальність і доброчесність.⁴¹

Управлінська реакція на порушення має враховувати його характер, причини, наслідки, ступінь вини, попередню поведінку працівника та передбачені нормативні процедури. При цьому керівник повинен оцінювати і організаційні передумови: чи були правила зрозумілими, чи забезпечено необхідне навчання, чи існували суперечливі вимоги, чи створювала сама організація умови, що підвищували ризик порушення.

Отже, *етичне лідерство в Національній поліції України є способом управління, за якого ефективність службової діяльності забезпечується в межах законності, доброчесності, справедливості, поваги до людської гідності та професійної відповідальності.* Його значення полягає у формуванні середовища, де етичні стандарти реально впливають на кадрові, організаційні та оперативно-управлінські рішення. *Доброчесність* у такій моделі виступає інтегральною характеристикою професійної поведінки керівника та водночас об'єктом його управлінської діяльності. *Професійні цінності* забезпечують змістовні орієнтири для прийняття рішень, а справедливість, послідовність та особистий приклад переводять їх із декларативного рівня у щоденну практику підрозділу. Таким чином, *етичне лідерство безпосередньо впливає на дисципліну, довіру, готовність персоналу повідомляти про проблеми, якість внутрішньої взаємодії та легітимність управлінського впливу.*

1.6. Ситуаційне, адаптивне та кризове лідерство в умовах невизначеності й підвищеного ризику

Професійна діяльність Національної поліції України характеризується високим ступенем мінливості службових ситуацій, необхідністю приймати рішення в умовах часових обмежень, неповної або суперечливої інформації

⁴⁰ Масюк Л. Я. Щодо змісту правил етичної поведінки поліцейських як об'єкт адміністративно-правового забезпечення. *Наукові записки*. Серія: Право. 2024. Вип. 17. С. 230–235. DOI: 10.36550/2522-9230-2024-17-230-235.

⁴¹ Лукаш С. С., Науменко К. С., Пуріга І. П., Лук'янов М. О. До питання дисциплінарної та цивільно-правової відповідальності поліцейських. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2025. Т. 34, № 1. С. 551–560. DOI: 10.32631/vca.2025.1.42.

та можливістю виникнення безпосередньої загрози життю і здоров'ю людей. Повномасштабна збройна агресія суттєво розширила спектр таких ситуацій: поряд із традиційними правоохоронними функціями поліцейські беруть участь у заходах правового режиму воєнного стану, виконанні завдань територіальної оборони, стабілізаційних заходах на деокупованих територіях, евакуації населення, документуванні воєнних злочинів, реагуванні на наслідки обстрілів та інших надзвичайних подій. Закон України «Про Національну поліцію» прямо передбачає участь органів і підрозділів поліції в обороні України та виконанні завдань, пов'язаних із забезпеченням правового режиму воєнного стану.⁴² Відповідно змінюються вимоги до управлінської поведінки керівника. Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки визначає необхідність злагодженої координації, високої мобільності, професійної витримки та постійного вдосконалення інституційної спроможності поліції в умовах надзвичайної складності безпекового середовища. Документ також орієнтує систему управління на ризик-орієнтований і процесний підходи, своєчасне виявлення загроз та моніторинг результативності управлінських рішень.⁴³

За таких умов професійна ефективність керівника залежить від здатності розпізнати тип управлінської ситуації та обрати адекватний їй спосіб лідерського впливу. Директивна поведінка, виправдана під час безпосередньої загрози, може виявитися не виправданою під час планування або професійного розвитку персоналу. Делегування, ефективне у роботі з досвідченим працівником, може створити ризик у ситуації, коли виконавець недостатньо підготовлений до самостійного вирішення завдання. Збереження перевіреного алгоритму забезпечує стабільність у стандартній ситуації, але стає обмеженням, якщо характер проблеми принципово змінився.

Сучасні українські дослідники ситуаційного лідерства в умовах воєнного стану пов'язують ефективність керівника зі здатністю адаптувати управлінський стиль до компетентності, мотивації та психологічного стану працівників, поєднуючи директивні, наставницькі, підтримувальні й делегувальні способи взаємодії.⁴⁴ Для правоохоронної системи зазначене положення має додаткове значення: вибір стилю залежить також від рівня загрози, часових обмежень, правового режиму діяльності, складності координації та можливих наслідків управлінської помилки.

Доцільно розмежувати *невизначеність, ризик і кризу*. Невизначеність виникає тоді, коли керівник не володіє повною, однозначною або достатньо надійною інформацією для точного прогнозування розвитку ситуації. Ризик характеризує можливість несприятливого результату, наслідки якого можна

⁴² Про Національну поліцію: Закон України від 02 лип. 2015 р. № 580-VIII : станом на 12 квіт. 2026 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>.

⁴³ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategia-rozvitku-nacionalnoyi-policii-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

⁴⁴ Кубіцький С. О., Урський Ю. А. Ситуаційне лідерство в умовах воєнного стану: адаптивні підходи до управління. *Modern Economics*. 2026. № 56. С. 141–148. DOI: 10.31521/modecon.V56(2026)-20.

принаймні частково ідентифікувати та оцінити. *Криза* є станом суттєвого порушення звичайного функціонування системи, що супроводжується високою загрозою, дефіцитом часу, необхідністю прийняття невідкладних рішень і значними потенційними втратами. У реальній правоохоронній діяльності зазначені характеристики часто поєднуються.

Відповідно, *ситуаційне, адаптивне та кризове лідерство не є взаємовиключними моделями*. Вони відображають різні аспекти поведінки керівника та можуть поєднуватися в межах однієї управлінської ситуації. *Ситуаційне лідерство* відповідає на питання, який спосіб взаємодії є найбільш доцільним у конкретних умовах; *адаптивне* – як діяти, коли наявних способів вирішення проблеми недостатньо; *кризове* – як зберегти керованість і функціональність системи за різкого загострення загрози.

Ситуаційне лідерство як здатність змінювати управлінську поведінку. Ситуаційне лідерство ґрунтується на відмові від припущення, що один управлінський стиль може бути однаково ефективним за будь-яких обставин. Практичне значення цього підходу для керівника поліції полягає у здатності оцінити щонайменше чотири групи параметрів: *характер завдання, характеристики персоналу, рівень загрози та організаційні умови* – і відповідно визначити необхідний ступінь директивності, підтримки та самостійності працівників.

Характер завдання визначається його складністю, стандартністю, терміновістю та ціною помилки. Якщо ситуація гарно структурована, алгоритм відомий, а наслідки відхилення від процедури можуть бути небезпечними, керівник має забезпечити чіткість розподілу ролей і належний контроль. Якщо завдання передбачає пошук нового рішення, доцільно збільшувати частку професійного обговорення й використовувати експертний потенціал команди.

Не менш значущою є *професійна готовність працівника*. Для новопризначеної або недостатньо досвідченої особи необхідні конкретніші інструкції, проміжний контроль і пояснення способу виконання завдання. Зі зростанням компетентності працівника керівник може поступово розширювати межі автономії та переходити до делегування. Таким чином, однаковий стиль щодо всіх підлеглих незалежно від рівня їх підготовленості є методологічно необґрунтованим.

Ситуаційність стосується також *психологічного стану команди*. Втома, попередній критичний досвід, тривале навантаження, втрата колег, різке збільшення службових завдань або високий рівень загрози можуть знижувати доступні ресурси персоналу. За таких умов попередньо ефективний спосіб делегування може потребувати додаткової підтримки, уточнення пріоритетів і частішого зворотного зв'язку.

Дослідження психологічної готовності 267 працівників Національної поліції до дій у кризових і воєнних ситуаціях засвідчило значну неоднорідність рівнів готовності залежно від індивідуальних, службових і комунікативних чинників. Одним із найвагоміших предикторів загальної

готовності виявився показник взаємодопомоги й довіри, що підтверджує значення якості професійної взаємодії в екстремальних умовах.⁴⁵

Отже, *ситуаційний підхід вимагає* від керівника не механічної зміни стилю, а *управлінської діагностики*. Перед визначенням способу впливу доцільно оцінити: що саме відбувається; наскільки ситуація знайома; якою є ціна помилки; скільки часу доступно; хто володіє необхідною компетентністю; який психологічний і функціональний стан персоналу; який рівень контролю об'єктивно потрібний.

Адаптивне лідерство в умовах нових і нетипових викликів. Не кожна складна професійна проблема може бути вирішена шляхом правильного застосування вже наявної процедури. Частина сучасних безпекових викликів має адаптивний характер: змінюється сама структура проблеми, попереднього досвіду недостатньо, а оптимальне рішення формується поступово в процесі отримання нової інформації та перевірки альтернатив.

До адаптивних для поліції можна віднести ситуації, пов'язані з появою нових способів злочинної діяльності, стрімкою технологічною трансформацією, зміною безпекової ситуації на окремій території, необхідністю відновлення поліцейської діяльності на деокупованій території, новими форматами міжвідомчої взаємодії або системним переформатуванням внутрішніх процесів. Стратегія розвитку НПУ на 2026–2030 роки безпосередньо пов'язує подальшу інституційну спроможність поліції з адаптацією до динамічних безпекових загроз, цифровими змінами, ризик-орієнтованим управлінням та оптимізацією внутрішніх процедур.

За адаптивної проблеми завдання керівника полягає насамперед у тому, щоб *не створювати ілюзію готового рішення там, де його ще немає*. Надмірна впевненість у початковому плані може призвести до ігнорування нової інформації та закріплення неефективного способу дії. Водночас постійна хаотична зміна рішень без критеріїв оцінювання дезорганізує команду. Тому адаптивне лідерство потребує поєднання гнучкості зі структурованістю.

Практична поведінка адаптивного керівника охоплює кілька послідовних дій: визначення того, що відомо достовірно; виокремлення невідомих параметрів; залучення необхідної експертизи; формування робочих гіпотез; вибір безпечного способу перевірки рішення; моніторинг результату та своєчасне коригування подальших дій. Важливою умовою є *готовність керівника переглядати власне рішення без сприйняття такого перегляду як прояву слабкості*. Якщо нові обставини змінюють оцінку ситуації, корекція рішення є ознакою професійної адекватності. Водночас керівник має пояснити персоналу, що саме змінилося і чому попередній спосіб дій більше не є оптимальним. Це зменшує ризик сприйняття гнучкості як непослідовності.

⁴⁵ Пономаренко Я. С., Шиліна А. А., Грєса Н. В. Чинники психологічної готовності поліцейських до дій у кризових та воєнних ситуаціях. *Наукові записки*. Серія: Психологія. 2025. № 3. С. 80–86. DOI: 10.32782/cusu-psy-2025-3-11.

Для адаптивного лідерства особливо важливо правильно працювати з професійною незгодою. Якщо керівник сприймає критичне зауваження як порушення лояльності, він фактично обмежує доступ до інформації, необхідної для коригування рішення. Працівник, який володіє спеціальною експертизою або безпосередньо бачить зміну оперативної ситуації, може мати інформаційну перевагу перед керівником. Тому професійно аргументована незгода має розглядатися як потенційне джерело управлінської інформації, а остаточна відповідальність за рішення залишається за уповноваженим керівником.

Кризове лідерство та збереження керованості підрозділу. Кризова ситуація відрізняється від звичайної складної проблеми поєднанням значної загрози, невідкладності, високої невизначеності та потенційно тяжких наслідків. За таких обставин *керівник має одночасно забезпечувати оперативний результат, безпеку персоналу, безперервність критичних функцій, координацію взаємодії та достатню якість прийнятих рішень.*

Я. Пономаренко наголошує, що лідерство в кризовий період має особливе значення для збереження єдності й стійкості поліцейського колективу та реалізації організаційних змін у складних умовах.⁴⁶

Кризове лідерство не слід ототожнювати виключно з жорстким директивним стилем. На початковій стадії критичної події, коли рішення необхідно приймати негайно, рівень централізації закономірно зростає. Однак після первинної стабілізації керівникові необхідно залучати профільних фахівців, передавати окремі напрями компетентним виконавцям, відновлювати інформаційні потоки та переходити від реактивного реагування до координованого управління. Тому ефективне кризове управління передбачає динамічну зміну ступеня централізації, а не постійне утримання всіх рішень на одному рівні.

Для керівника НПУ доцільно виділяти *три послідовні часові горизонти кризового лідерства:*

1) *невідкладне реагування.* Пріоритетом є життя й безпека людей, встановлення первинного контролю над ситуацією, отримання критично необхідної інформації, визначення відповідальних та забезпечення зрозумілої комунікації;

2) *стабілізація.* Після зниження безпосередньої загрози керівник уточнює ситуаційну картину, перерозподіляє ресурси, відновлює сталі канали координації, визначає потребу в додаткових силах і підтримує функціональність персоналу;

3) *відновлення й організаційне навчання.* Проводиться аналіз прийнятих рішень, встановлюються причини успішних і проблемних дій, уточнюються процедури, визначаються потреби у підготовці та забезпечується необхідна психологічна підтримка персоналу.

⁴⁶ Пономаренко Я. С. Роль поліцейського лідерства в період кризи. *Актуальні аспекти психологічного забезпечення професійної діяльності сил безпеки та оборони України:* матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 листоп. 2022 р. Харків: Нац. акад. НГУ, 2022. С. 171–175.

Ігнорування третього етапу створює ризик повторення однакових управлінських помилок. *Критична подія має розглядатися також як джерело інформації про реальну готовність системи*: які процедури спрацювали, де виникли інформаційні розриви, чи були зрозумілими повноваження, яких ресурсів бракувало і які компетентності потребують розвитку.

Прийняття рішень під впливом стресу. Окремим завданням керівника в кризі є управління не лише ситуацією, а й власним функціональним станом. Значне психофізіологічне напруження здатне впливати на сприйняття, увагу, пам'ять та якість прийняття рішень. Сучасні дослідження поліцейських у високостресових сценаріях показують, що вплив стресу на когнітивну ефективність має складний характер: певний рівень мобілізації може підтримувати діяльність, однак надмірне або тривале напруження здатне погіршувати окремі компоненти сприйняття, пам'яті й прийняття рішень.⁴⁷

У практичному вимірі це означає необхідність використовувати механізми, які зменшують когнітивне навантаження керівника: чіткий розподіл функцій, фіксацію ключової інформації, використання коротких структурованих доповідей, перевірку критично важливих припущень, залучення профільних фахівців та визначення моментів для повторного оцінювання ситуації. *Особливо небезпечними в умовах кризи є кілька управлінських тенденцій*: передчасна фіксація на першій версії подій, ігнорування інформації, що їй суперечить; намагання особисто контролювати надмірну кількість деталей; відкладання необхідного рішення через прагнення отримати недоступну повноту інформації; прийняття незворотного рішення раніше, ніж цього вимагає ситуація. Тому одним із критеріїв професійної зрілості керівника є *здатність визначати достатній рівень інформації для конкретного типу рішення*. Чим вища ціна потенційної помилки й більша незворотність її наслідків, тим ґрунтовнішою має бути перевірка вихідних даних, якщо час і ситуація це дозволяють.

Комунікація керівника в умовах кризи. Інформаційна невизначеність сама по собі стає джерелом психологічної напруги. За відсутності зрозумілої офіційної інформації її місце швидко займають припущення, фрагментарні повідомлення та чулки. Тому кризова комунікація є складовою управління, а не допоміжною функцією. Ефективне повідомлення керівника повинно давати персоналу відповіді на основні питання: *що відомо; що залишається невідомим; що є пріоритетом; хто за що відповідає; що необхідно зробити зараз; коли очікується наступне уточнення інформації*.

Важливо не створювати штучного відчуття визначеності. Якщо певні дані не підтверджені, керівник має прямо відмежувати встановлені факти від припущень. Такий спосіб комунікації підвищує інформаційну дисципліну й знижує ризик управлінських рішень, заснованих на неперевірених даних.

⁴⁷ Rabbing L., Bjørkelo B., Fostervold K. I. et al. A Scoping Review of Stress Measurements and Psychometry in Police Research. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2022. Vol. 37. P. 457–482. DOI: 10.1007/s11896-022-09498-7.

Водночас комунікація повинна залишатися двосторонньою. Керівник має не тільки передавати команди, а й забезпечувати надходження інформації з оперативного рівня. Саме працівники, які безпосередньо виконують завдання, першими помічають зміни в ситуації, які можуть вимагати перегляду початкового рішення.

Психологічна стійкість команди як предмет лідерського управління.

Здатність підрозділу працювати в кризових умовах визначається не лише індивідуальною стресостійкістю працівників. Значення мають якість організації, взаємна підтримка, передбачуваність управління, довіра до керівництва, доступність психологічної допомоги та можливість відновлення після інтенсивних професійних навантажень.

В. Іванцов і В. Герасименко, аналізуючи психологічну стійкість працівників НПУ в умовах воєнного стану, серед її важливих детермінант виокремлюють емоційну саморегуляцію, досвід діяльності в умовах ризику, готовність до невизначеності, соціальну підтримку та довіру до керівництва.⁴⁸ Це дозволяє розглядати *психологічну стійкість персоналу як частково керований організаційний ресурс*. Керівник не може усунути всі професійні стресори, але може впливати на їх організаційне посилення або пом'якшення. Нечітко сформульовані завдання, суперечливі команди, невинновато тривале навантаження, несправедливий розподіл ризику й відсутність інформації створюють додаткове психологічне навантаження, яке не зумовлене критичною подією.

Професійно-психологічна підготовка поліцейських має охоплювати розвиток стресостійкої поведінки, саморегуляції, навичок діяльності в екстремальних ситуаціях і способів конструктивної взаємодії в умовах значного навантаження.⁴⁹ Відповідно, керівник має сприяти не лише безпосередньому реагуванню на кризу, а й попередній готовності підрозділу до таких ситуацій.

Сучасні огляди поліцейського лідерства підтверджують необхідність більш контекстуального підходу до поведінки керівника. С. Filstad, Т. Karp та А. Rød за результатами аналізу сучасного масиву досліджень наголошують, що поліцейське лідерство необхідно розглядати з урахуванням організаційних, структурних та ієрархічних умов, реальної практики та характеру взаємодії між керівником і персоналом, а не лише через індивідуальні риси чи універсальні стилі.⁵⁰

Для Національної поліції України це означає, що ***професійно зрілий керівник має володіти набором управлінських методів, але не***

⁴⁸ Іванцов В. О., Герасименко В. В. Психологічна стійкість та адаптація працівників Національної поліції України в умовах воєнного стану: механізми подолання травматичних стресорів. *Системний підхід до подолання сучасних викликів крізь призму безпеки, прав людини, права*: зб. матеріалів наук.-практ. конф., м. Вінниця, 12 трав. 2025 р. Вінниця: ГО «МОПЛ», 2025. С. 24–28.

⁴⁹ Професійно-психологічна підготовка поліцейського: навч. посіб. / Я. М. Когут, Ю. Ц. Жидацький, Ю. І. Кіржецький та ін.; за ред. Я. М. Когута. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 403 с.

⁵⁰ Filstad C., Karp T., Rød A. What do we know about police leadership? A review of the current status of police leadership research and practice, with suggestions for future research directions. *Policing and Society*. 2025. Vol. 35, No. 3. P. 280–293. DOI: 10.1080/10439463.2024.2407399.

використовувати їх довільно. Вибір поведінки повинен визначатися змістом завдання, правовими межами, рівнем ризику, часовими параметрами, компетентністю персоналу та наявною інформацією.

Ситуаційність без професійних критеріїв перетворюється на непослідовність. Адаптивність без нормативних меж створює ризик свавільності. Кризова директивність без своєчасного переходу до делегування переважає управлінський центр і знижує спроможність команди. Тому ефективність цих моделей забезпечується їх інтеграцією з правовою відповідальністю, аналітичним мисленням, професійною комунікацією та психологічною саморегуляцією керівника.

Отже, *ситуаційне, адаптивне та кризове лідерство становлять взаємопов'язані механізми забезпечення управлінської гнучкості й організаційної стійкості Національної поліції України.* Ситуаційний підхід дозволяє адаптувати спосіб керівництва до конкретних умов і готовності персоналу; адаптивний – організовувати діяльність за відсутності готового рішення; кризовий – забезпечувати керованість, безпеку та безперервність критичних функцій під час різкого загострення загрози.

Лідерська спроможність керівника за таких умов виявляється у здатності своєчасно розпізнавати зміну характеру ситуації, визначати достатній рівень централізації, працювати з неповною інформацією, підтримувати професійну комунікацію, контролювати власний функціональний стан і стан команди, а після завершення критичної події перетворювати отриманий досвід на ресурс удосконалення управлінських процесів. Саме така логіка дозволяє поєднати оперативність реагування з відповідальністю, гнучкість – із нормативною визначеністю, а виконання поточного завдання – зі збереженням довгострокової спроможності підрозділу.

РОЗДІЛ 2

ЛІДЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Лідерство у процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень

Управлінське рішення є одним із центральних інструментів діяльності керівника, оскільки через нього визначаються цілі, пріоритети, способи організації роботи, розподіл повноважень і ресурсів, характер взаємодії та відповідальність за досягнення запланованого результату. У системі Національної поліції України якість управлінських рішень безпосередньо впливає не лише на внутрішню організаційну ефективність, а й на своєчасність реагування на безпекові загрози, дотримання прав і свобод людини, раціональність використання ресурсів та рівень суспільної довіри до поліції.

Актуальність удосконалення процесу прийняття управлінських рішень безпосередньо відображена у Стратегії розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Однією зі стратегічних цілей визначено формування системи управління, орієнтованої на результат і підзвітність. Передбачено розвиток ризик-орієнтованого та процесного підходів, розширення управлінських можливостей територіальних органів, використання аналізу й проєктного підходу, впровадження цифрових технологій, внутрішнього контролю, ситуаційної обізнаності та системи оцінювання за ключовими показниками ефективності.⁵¹ Це принципово змінює вимоги до керівника. Від нього очікується не лише своєчасне видання наказу чи розпорядження, а здатність визначити проблему, отримати й критично оцінити інформацію, передбачити ризики, сформулювати альтернативи, обрати правомірний і доцільний спосіб дії, забезпечити його реалізацію та оцінити фактичний результат. Лідерство в цьому процесі не замінює управлінського рішення, а підвищує його якість на всіх етапах – від формування інформаційної основи до аналізу наслідків.

У правовій площині рішення керівника правоохоронного органу є однією з основних форм реалізації його управлінських повноважень. О. Присяжнюк звертає увагу, що управлінська діяльність керівника правоохоронного підрозділу реалізується, зокрема, через формування і здійснення рішень, які набувають форми наказів, розпоряджень, доручень та інших управлінських актів і в установлених випадках є обов'язковими для

⁵¹ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policii-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

підпорядкованого персоналу.⁵² Водночас психологічний та організаційний зміст рішення є ширшим за його формально-правове оформлення: *рішення необхідно не лише прийняти, а й забезпечити його розуміння, прийнятність, ресурсну забезпеченість та належне виконання.*

Управлінське рішення доцільно розглядати як усвідомлений вибір керівником правомірного способу дій із кількох можливих альтернатив, спрямований на розв'язання управлінської проблеми або досягнення визначеної мети та реалізований через організацію діяльності відповідних працівників, підрозділів і ресурсів.

При цьому якісне управлінське рішення має відповідати сукупності взаємопов'язаних критеріїв: бути законним, обґрунтованим, своєчасним, пропорційним наявній проблемі, ресурсно забезпеченим, зрозумілим виконавцям, реалізованим у межах чітко визначених повноважень та придатним для подальшого контролю й оцінювання. В умовах мінливої оперативної обстановки додається адаптивність – можливість своєчасного коригування рішення в разі суттєвої зміни вихідних умов.

В. Бондаренко, Г. Бикова та С. Русанівський пов'язують управлінську компетентність керівника правоохоронного підрозділу зі здатністю виокремити й точно сформулювати проблему, поглиблено її проаналізувати та серед можливих підходів знайти найбільш доцільний і ефективний для конкретної ситуації.⁵³ Отже, *управлінське рішення починається не з вибору відповіді, а з правильного визначення самої проблеми.*

Лідерство на етапі підготовки управлінського рішення. Підготовчий етап визначає якість усіх подальших дій. Помилка у визначенні проблеми, недостатність інформації або хибне розуміння причин ситуації можуть зробити неефективним навіть професійно організоване виконання рішення. Лідерська роль керівника на цьому етапі полягає насамперед у створенні умов для отримання повної, релевантної та максимально неупередженої інформації.

Формально керівник може володіти значним масивом службових даних, однак їх практична цінність залежить від того, наскільки в організації функціонує реальний інформаційний обмін.

Підлеглі не завжди повідомляють керівникові всю професійно значущу інформацію. Причинами можуть бути побоювання негативної реакції, попередній досвід ігнорування зауважень, прагнення не суперечити позиції начальника, міжособистісна залежність або бажання представити результати роботи у сприятливішому світлі.

За таких умов керівник отримує інформаційно комфортну, але спотворену картину реальності. Саме тут виявляється практичне значення

⁵² Присяжнюк О. А. Особливості правового статусу керівника у структурі управління правоохоронними органами. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7 (25). С. 491–498. DOI: 10.52058/2786-6300-2024-7(25)-491-498.

⁵³ Бондаренко В., Бикова Г., Русанівський С. Управлінська компетентність сучасного керівника в галузі правоохоронної діяльності. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2021. Вип. 2 (27). С. 7–14. DOI: 10.32405/2413-4139-2021-2(27)-7-14.

довіри та психологічної безпеки, розглянутих у попередніх підрозділах. *Лідер не лише запитує інформацію, а й формує середовище, в якому працівник може професійно аргументовано повідомити: «початкове припущення не підтверджується», «ресурсів недостатньо», «існує додатковий ризик», «запропонований спосіб може не спрацювати».* Подібна інформація не повинна автоматично сприйматися як нелояльність або спротив керівників.

О. Бандурка зазначає, що сучасний керівник поліцейського підрозділу не може розглядати підлеглих лише як виконавців; ефективність управлінської діяльності потребує використання різних способів впливу відповідно до конкретної ситуації.⁵⁴ У процесі підготовки рішення це означає доцільність використання професійної компетентності тих працівників, які володіють безпосередньою інформацією або спеціалізованими знаннями. Разом із тим залучення персоналу до підготовки рішення не означає перенесення на колектив відповідальності за управлінський вибір. *Керівник може консультуватися, організовувати експертне обговорення, вислуховувати альтернативні позиції, але остаточне рішення в межах визначеної компетенції приймає уповноважена посадова особа.*

Важливим завданням лідера є також відокремлення фактів від інтерпретацій. В управлінській практиці висновок нерідко формується ще до завершення аналізу, після чого інформація несвідомо відбирається таким чином, щоб підтвердити початкове припущення. Це пов'язано з відомими когнітивними викривленнями – ефектом якоря, упередженням підтвердження, надмірною впевненістю, евристикою доступності. Сучасні дослідження поліцейського прийняття рішень наголошують, що рішення у професійній діяльності можуть формуватися як за раціонально-аналітичною, так і за евристичною чи природною логікою, залежно від типу ситуації.⁵⁵ Тому під час підготовки важливого рішення керівнику доцільно свідомо перевіряти не тільки аргументи на користь власної версії, а й інформацію, яка потенційно її спростовує. Особливу увагу слід приділяти рішенням із високою ціною помилки, значними правовими наслідками або суттєвим впливом на персонал.

Сучасний підхід до поліцейського управління дедалі більше орієнтується на *evidence-based policing* – використання наукових доказів, даних і перевірених практик поряд із професійним досвідом. Дослідження I. Pepper, C. Rogers та J. Turner засвідчують особливу роль керівників первинної ланки у впровадженні культури доказово обґрунтованої поліцейської діяльності та використанні результатів досліджень для

⁵⁴ Бандурка О. М. Місце і роль керівника у підрозділах Національної поліції України. *Особистість, суспільство, закон: тези доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової*, м. Харків, 15 квіт. 2021 р. Харків: ХНУВС, 2021. С. 26–30.

⁵⁵ Halford E. On the decision-making framework for policing: A proposal for improving police decision-making. *International Journal of Law, Crime and Justice*. 2024. Vol. 79. Article 100702. DOI: 10.1016/j.ijlcrj.2024.100702.

професійних і управлінських рішень.⁵⁶ Для керівника НПУ це не означає, що кожне службове рішення потребує окремого наукового дослідження. Йдеться про ширшу управлінську установку: *не піднімати фактичні дані інтуїтивним переконанням там, де інформація доступна; використовувати статистику, аналітику, результати попередніх рішень, оцінювання ризиків і професійний досвід як взаємодоповнювальні джерела.*

Лідерство у процесі безпосереднього прийняття рішення. На етапі безпосереднього вибору керівник переходить від аналізу проблеми до визначення конкретного способу дій. Саме тут поєднуються професійне судження, правові повноваження, інформація, попередній досвід, оцінка ризиків та особиста відповідальність.

Професійно зріле лідерство не передбачає ні постійного одноосібного прийняття всіх рішень, ані необмеженої колегіальності. Спосіб прийняття рішення залежить від його характеру. Чим вищою є терміновість, чіткішими повноваження і більш стандартизованою ситуація, тим більше підстав для прийняття централізованого рішення. Якщо ж проблема складна, не має очевидного алгоритму, потребує різної експертизи та допускає час для аналізу, доцільно розширювати професійне обговорення. Таким чином, лідерська зрілість полягає не в постійному демонструванні управлінської автономії, а у здатності визначити, коли керівник повинен вирішувати самостійно, коли – отримати консультацію, коли – залучити команду до підготовки альтернатив, а коли – делегувати рішення в межах установлених повноважень. Водночас будь-яке *управлінське рішення в системі поліції має зберігати правову та етичну визначеність.* Швидкість, суспільний резонанс, тиск керівництва або прагнення до високого показника результативності не можуть компенсувати відсутність правової підстави. Важливим критерієм є також пропорційність обраного способу дії цілям і наявним ризикам.

Корисним міжнародним прикладом систематизації поліцейського прийняття рішень є Національна модель прийняття рішень (National Decision Model) College of Policing. У її чинній редакції етичні принципи перебувають у центрі процесу, а рішення послідовно пов'язується зі збором інформації, оцінкою загроз і ризиків, перевіркою правових повноважень та політики, визначенням альтернатив, дією та подальшим переглядом результату. Модель застосовується як до оперативних, так і до неоперативних рішень та передбачає можливість їх подальшого професійного аналізу.⁵⁷

Для поліції така практика становить інтерес не як модель для механічного копіювання, а як приклад структурованого професійного мислення, де керівник повинен бути здатним пояснити не лише те, що він вирішив, а й чому це рішення було обґрунтованим у конкретних обставинах. Розвинена лідерська позиція також допомагає протидіяти феномену групового мислення. Надмірно згуртована управлінська команда, орієнтована

⁵⁶ Pepper I., Rogers C., Turner J. The adoption of evidence-based policing: the pivotal role of first-line police leaders across England and Wales. *International Journal of Emergency Services*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 111–122. DOI: 10.1108/IJES-05-2023-0020.

⁵⁷ College of Policing. National Decision Model. *Authorised Professional Practice*. Updated 24 January 2024.

на безумовне погодження з позицією керівника, може швидко досягати формального консенсусу, але втрачати якість аналізу альтернатив. Завдання лідера полягає в тому, щоб не вимагати штучної одностайності, а забезпечити можливість професійної дискусії до моменту прийняття рішення. Після його прийняття, навпаки, необхідними стають узгодженість дій і чіткість виконання.

Комунікація управлінського рішення. Навіть якісне рішення може бути реалізоване неефективно, якщо зміст неправильно зрозумілий виконавцями. Саме тому комунікація є не завершальним технічним етапом, а складовою самого управлінського рішення. *Лідерська комунікація повинна забезпечувати розуміння щонайменше кількох параметрів:* мети рішення, очікуваного результату, конкретних завдань, відповідальних осіб, меж повноважень, ресурсів, часових вимог, критеріїв контролю та порядку інформування про зміну ситуації.

Поширеною управлінською помилкою є припущення: «я сказав – отже, працівник зрозумів». Насправді передання інформації та її однакове розуміння є різними процесами. Особливо це стосується складних, нових або міжфункціональних завдань. Тому після постановки критично важливого завдання керівник повинен отримати підтвердження не тільки факту ознайомлення, а й правильності розуміння очікуваного результату та меж самостійності виконавця. При цьому не кожне управлінське рішення потребує однакового обсягу пояснення. У невідкладній ситуації комунікація має бути короткою й однозначною. Під час організаційних змін або рішень, які суттєво впливають на персонал, пояснення підстав і логіки набуває особливого значення, оскільки впливає на рівень прийняття рішення, мотивацію та готовність до його реалізації.

Пояснення управлінської логіки не означає, що керівник зобов'язаний переконати кожного працівника погодитися з рішенням. Йдеться про *формування достатнього рівня смислової визначеності*: працівник повинен розуміти, чому організація діє саме таким чином, навіть якщо особисто віддавав би перевагу іншому варіанту.

Лідерство на етапі реалізації рішення. Рішення набуває управлінської цінності лише через реалізацію. На цьому етапі лідерський вплив виявляється через мобілізацію ресурсів, делегування, координацію, підтримання мотивації та усунення організаційних перешкод. Помилковим є підхід, за якого після постановки завдання відповідальність за весь подальший процес фактично перекладається на виконавця. Керівник залишається відповідальним за ті складові, що перебувають у межах його управлінської компетенції: достатність ресурсів, узгодженість повноважень, координацію взаємозалежних дій, усунення системних перешкод і належний контроль.

Та ефективне лідерство несумісне і з іншою крайністю – мікроменеджментом, коли керівник після делегування продовжує контролювати практично кожну операцію працівника. Такий підхід перевантажує керівний рівень, сповільнює роботу, знижує професійну

автономію й не сприяє розвитку персоналу. Рациональна модель передбачає контроль насамперед за критичними точками, ризиками та результатом, а ступінь деталізації залежить від складності завдання, компетентності виконавця і потенційної ціни помилки.

Управління реалізацією рішення потребує також здатності своєчасно реагувати на зміну обставин. *Коригування початкового рішення за наявності нової значущої інформації не слід трактувати як слабкість або непослідовність керівника.* Професійно обґрунтована зміна рішення свідчить про адаптивність. Непослідовність виникає тоді, коли рішення змінюються без зрозумілих підстав і критеріїв.

Контроль як складова лідерського управління. Контроль є необхідною складовою управлінського циклу, особливо в правоохоронній системі, де діяльність пов'язана з владними повноваженнями, правами людини, матеріальними ресурсами та безпековими ризиками. Водночас характер контролю значною мірою визначає його психологічний ефект.

Ю. Кондрацький підкреслює особливе місце керівника територіального органу Національної поліції України в системі забезпечення контролю, дисципліни та законності.⁵⁸ Проте лідерський підхід передбачає використання контролю не лише як засобу виявлення відхилень, а й як джерела інформації для коригування діяльності. Ефективний контроль повинен давати відповідь на три різні питання: *чи виконано заплановане; чому отримано саме такий результат; що саме необхідно змінити надалі.* Зосередження виключно на першому питанні обмежує можливості управлінського навчання.

Особливе значення має правильна інтерпретація відхилень. Негативний результат може бути наслідком неправильної поведінки виконавця, але може також виникнути через дефіцит ресурсів, помилку планування, суперечливі вимоги, зовнішню зміну обставинки або недостатньо якісне початкове рішення. *Керівник-лідер не підміняє аналіз автоматичним пошуком винного, але й не усуває персональну відповідальність там, де вона об'єктивно існує.*

Стратегія розвитку НПУ на 2026–2030 роки безпосередньо пов'язує сучасну систему управління із внутрішнім контролем, моніторингом оперативної обстановки, оцінюванням результативності управлінських рішень та використанням KPI. При цьому важливо, щоб показники результативності використовувалися як інструмент управління, а не перетворювалися на самоцілі. Формальний показник не завжди відображає якість процесу, довгостроковий ефект або соціальні наслідки рішення.

Пострішеннєвий аналіз та організаційне навчання. *Завершення виконання управлінського рішення не повинно автоматично означати завершення управлінського циклу.* Для організації, яка функціонує в складному й мінливому середовищі, принципове значення має здатність

⁵⁸ Кондрацький Ю. М. Місце та особливості керівника територіального органу Національної поліції в системі суб'єктів контролю. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1 (31). С. 791–801. DOI: 10.32631/vca.2024.1.71.

навчатися на результатах власної діяльності. Пострішенневий аналіз доцільно проводити не лише після невдач. Успішний результат також потребує пояснення: необхідно розуміти, які саме дії забезпечили ефект і чи може відповідний досвід бути відтворений в інших умовах. Інакше успіх залишається випадком, а не організаційним знанням.

У міжнародній поліцейській практиці структурований перегляд рішень використовується для визначення того, яка інформація була доступною на момент вибору, які ризики враховувалися, наскільки відповідали ситуації обрані повноваження й альтернативи, як було організовано комунікацію та які уроки можливо отримати після завершення події. При цьому професійно обґрунтоване рішення оцінюється з урахуванням обставин, відомих керівникові на момент його прийняття, а не лише за кінцевим результатом. Це положення особливо важливе для формування здорової управлінської культури. Якщо будь-який несприятливий результат автоматично інтерпретується як доказ некомпетентності, керівники та працівники поступово переходять до надмірно захисної поведінки: уникають складних рішень, перекладають відповідальність, зайвий раз документують другорядні дії або приховують проблеми. Натомість відсутності за явно необґрунтоване рішення створює протилежний ризик – управлінську безвідповідальність. Тому предметом аналізу має бути *не тільки результат, а й якість процесу прийняття рішення*: чи мала особа достатні повноваження; яка інформація була доступною; чи були оцінені суттєві ризики; чи розглядалися реалістичні альтернативи; чи відповідало рішення закону й професійним стандартам; як воно було реалізовано; чи було своєчасно скориговане після зміни обставин. Саме така логіка дозволяє поєднати підзвітність з організаційним навчанням.

Лідерські ризики у процесі прийняття рішень. Лідерство саме по собі не гарантує якісного управлінського рішення. Сильний авторитет керівника за відсутності критичного мислення може навіть посилювати певні ризики, зокрема некритичне прийняття помилкових рішень. Чим вищою є довіра колективу до керівника, тим важливішою стає його здатність не використовувати авторитет для пригнічення професійної дискусії та заохочувати висловлення обґрунтованих альтернативних поглядів.

Серед *типових ризиків* можна виокремити надмірну впевненість у власному досвіді; передчасне прийняття першої правдоподібної версії; орієнтування лише на інформацію, що підтверджує попередню позицію; невинуватну централізацію рішень; ігнорування експертної думки працівника нижчого посадового рівня; прийняття рішення під впливом прагнення уникнути критики; підміну реального результату формальним показником; збереження попереднього рішення лише через небажання визнавати необхідність його перегляду.

Лідерська зрілість виявляється в здатності створити внутрішні механізми перевірки власного управлінського судження та рахувати обґрунтовані заперечення. Саме тому сильний керівник потребує не лише

лояльного, а й професійно компетентного оточення, здатного аргументовано вказати на ризик або запропонувати альтернативу без побоювання негативних наслідків.

Практичний цикл лідерського супроводження управлінського рішення. Для керівника органу або підрозділу Національної поліції процес управлінського рішення доцільно структурувати за наведеним нижче циклом.

1. *Визначити проблему і бажаний результат.* Що саме потребує вирішення? Який результат має бути отриманий?

2. *Сформувати інформаційну основу.* Що відомо достовірно? Чого ми не знаємо? Яка додаткова інформація необхідна і хто нею володіє?

3. *Оцінити правові межі, ризики та альтернативи.* Що дозволено законом? Якими можуть бути наслідки кожного реалістичного варіанта?

4. *Прийняти й аргументувати рішення.* Який варіант є найбільш доцільним за наявних обставин і чому?

5. *Організувати реалізацію.* Хто відповідає за виконання? Які повноваження, ресурси, строки та критерії результату визначено?

6. *Контролювати не тільки виконання, а й зміну ситуації.* Чи зберігаються вихідні умови? Чи потрібно коригувати рішення?

7. *Оцінити результати і процес.* Що спрацювало? Що не спрацювало? Які висновки необхідно врахувати в подальшій діяльності?

Запропонований цикл не замінює передбачені законодавством та відомчими актами процедури. Його призначення полягає в систематизації лідерського супроводження рішення і зменшенні ризику пропуску критично важливого управлінського етапу.

Таким чином, *лідерство оптимізує процес прийняття управлінських рішень не через підміну формальних процедур особистим впливом керівника, а через підвищення якості кожного етапу управлінського циклу.* На підготовчому етапі воно забезпечує відкритість інформаційних потоків і використання професійної експертизи; під час прийняття рішення – сприяє відповідальному й критичному вибору; на етапі реалізації – забезпечує зрозумілість завдань, мотивацію, делегування та координацію; під час контролю – створює можливість своєчасно виявляти відхилення й коригувати діяльність; після завершення – перетворює отриманий досвід на ресурс організаційного навчання.

Для поліції такий підхід має особливе значення в контексті переходу до системи управління, орієнтованої на результат, підзвітність, ризик-орієнтований і процесний підходи. Стратегія розвитку НПУ до 2030 року прямо передбачає підвищення прозорості управлінських рішень, розширення аналітичних можливостей, розвиток ситуаційної обізнаності, посилення внутрішнього контролю та моніторинг результативності прийнятих рішень. Відповідно, *управлінське рішення керівника поліції має оцінюватися не лише за фактом його виконання, а й за сукупністю характеристик:* якістю інформаційного обґрунтування, законністю, своєчасністю, прогнозованістю ризиків, чіткістю відповідальності, результативністю реалізації та здатністю

організації зробити висновки за отриманим результатом. Саме в забезпеченні цих характеристик лідерська спроможність керівника набуває практичного значення як механізм оптимізації управління.

2.2. Лідерські засади планування, організації, делегування та контролю службової діяльності

Результативність діяльності органу або підрозділу Національної поліції України залежить не лише від якості прийнятих управлінських рішень, а й від *здатності керівника перетворити їх на узгоджену систему конкретних дій*. Таке перетворення забезпечується через взаємопов'язані управлінські функції – планування, організацію, делегування та контроль. Вони формують єдиний **управлінський цикл**: визначена мета конкретизується в завданнях, завдання розподіляються між відповідальними виконавцями, забезпечуються необхідними ресурсами та повноваженнями, а отримані результати порівнюються із запланованими й за потреби коригуються.

У традиційній адміністративній моделі зазначені функції нерідко сприймаються переважно як процедурні: планування ототожнюється зі складанням плану, організація – з розподілом завдань, делегування – з передаванням доручень, контроль – із перевіркою виконання. Лідерський підхід істотно розширює таке розуміння. Для керівника-лідера важливо не тільки, що має бути зроблено, а й наскільки персонал розуміє мету, чи співвіднесені завдання з реальною компетентністю працівників, чи достатні ресурси, чи визначено межі самостійності, чи своєчасно виявляються відхилення та чи використовується отриманий досвід для вдосконалення подальшої роботи.

Лідерство у плануванні, організації, делегуванні та контролі доцільно розглядати як спосіб забезпечення узгодженості між цілями, людьми, ресурсами, повноваженнями та результатами службової діяльності.

Лідерські засади планування службової діяльності. Планування є вихідною функцією управлінського циклу, оскільки визначає бажаний результат, послідовність дій, необхідні ресурси, часові межі та критерії оцінювання. Для керівника поліцейського підрозділу планування має особливе значення через динамічність безпекового середовища, необхідність одночасного виконання планових і невідкладних завдань, обмеженість кадрових та матеріальних ресурсів, а також високу ціну окремих управлінських помилок.

Сучасна управлінська компетентність керівника правоохоронного підрозділу передбачає здатність точно визначати проблеми, аналізувати їх у конкретному професійному контексті та знаходити найбільш доцільні способи вирішення.⁵⁹ *Отже, ефективне планування починається не з переліку*

⁵⁹ Бондаренко В., Бикова Г., Русанівський С. Управлінська компетентність сучасного керівника в галузі правоохоронної діяльності. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2021. Вип. 2 (27). С. 7–14. DOI: 10.32405/2413-4139-2021-2(27)-7-14.

заходів, а з визначення проблеми та результату, якого необхідно досягти. З огляду на це важливо розмежовувати планування діяльності та планування результату. Формально коректний план може містити значну кількість заходів, зустрічей, перевірок, навчань або звітів, але сам по собі обсяг виконаної роботи ще не свідчить про досягнення управлінської мети. Для керівника-лідера ключовим питанням є не «скільки заходів провести?», а «яку зміну в діяльності підрозділу вони повинні забезпечити?». Наприклад, мета «провести п'ять занять із персоналом» є описом активності, тоді як мета «підвищити готовність працівників діяти за певного типу критичних подій» орієнтує на результат і потребує відповідних критеріїв його оцінювання. Така зміна логіки дає змогу перейти від управління заходами до управління результативністю.

Лідерське планування передбачає також формування для персоналу зрозумілого зв'язку між конкретним службовим завданням та ширшою метою підрозділу. Працівникові важливо розуміти не лише, що він повинен виконати, а й для чого це необхідно, який результат очікується і як його внесок пов'язаний із загальним завданням. Така смислова визначеність підвищує усвідомленість діяльності й зменшує ризик формального виконання доручень, допомагаючи визначати пріоритети та узгоджувати власні дії з роботою колег.

Якісне планування службової діяльності має враховувати щонайменше:

- нормативно визначені завдання органу або підрозділу;
- актуальну оперативну й безпекову ситуацію;
- стратегічні та поточні пріоритети;
- наявні людські, часові, інформаційні й матеріальні ресурси;
- професійну готовність персоналу;
- можливі ризики та обмеження;
- необхідність міжструктурної та міжвідомчої взаємодії;
- резерв ресурсів на непередбачувані обставини;
- конкретні критерії результативності.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває *сценарне планування*. Воно передбачає не спробу точно передбачити майбутню ситуацію, а підготовку кількох реалістичних варіантів розвитку подій та визначення критичних ознак, за яких необхідно перейти від одного способу дій до іншого. Таке планування підвищує адаптивність підрозділу. Працівники краще розуміють можливі зміни, а керівник зменшує час на повне перепланування діяльності після виникнення нової обставини. Та деталізація плану повинна бути пропорційною складності й ризикованості завдання. Надмірне планування стандартних операцій може збільшувати бюрократичне навантаження й сповільнювати роботу, тоді як недостатнє планування складних або ризикованих заходів створює реальну загрозу управлінських помилок. Тому *професійне планування передбачає не максимальну кількість планових документів, а достатній рівень передбачення та організаційної підготовленості.*

Організація як перетворення плану на систему узгоджених дій.

Якщо планування відповідає на питання «чого необхідно досягти?», організація визначає «хто, що, коли, в якій послідовності та з використанням яких ресурсів робитиме?». У поліцейському управлінні організаційна функція охоплює розподіл завдань, визначення повноважень, забезпечення ресурсами, координацію дій, встановлення каналів комунікації, часових параметрів і контрольних точок, а також узгодження відповідальності виконавців за проміжні та кінцеві результати.

Ю. Кондрацький, аналізуючи діяльність керівника територіального органу Національної поліції, наголошує на його відповідальності за виконання управлінських функцій, організацію діяльності підрозділу, забезпечення публічної безпеки, взаємодію з громадськістю та пристосування роботи до динамічної ситуації.⁶⁰

Лідерська складова організації проявляється насамперед у здатності керівника створити прозорість ролей. Працівник має розуміти:

- що є його завданням;
- який результат від нього очікується;
- де починаються й закінчуються його повноваження;
- з ким необхідно координувати дії;
- коли й у якій формі повідомляти про результат або проблему.

Нечіткість хоча б одного з цих елементів підвищує ймовірність дублювання функцій, пропущених завдань, конфліктів компетенції та перекладання відповідальності, що ускладнює координацію дій і своєчасне виконання службових завдань.

Організаційна діяльність керівника також передбачає *забезпечення відповідності між завданням і виконавцем.* Не кожному працівникові однаковою мірою доцільно доручати однакові завдання. Враховуються професійна спеціалізація, досвід, психологічна готовність, попереднє навантаження та можливість розвитку певної компетентності через виконання нового завдання. При цьому лідерський підхід *не означає, що найбільш складні завдання постійно отримують лише найдосвідченіші працівники.* Така практика може призвести до хронічного перевантаження сильних членів команди та одночасно гальмувати професійний розвиток інших. Завдання керівника полягає в оптимальному розподілі навантаження з одночасним розвитком професійної спроможності команди.

Організація діяльності також потребує своєчасної координації. Чим більше завдання залежить від роботи кількох структурних одиниць, тим важливіше завчасно визначити:

- спільну мету;
- відповідальних за окремі напрями;
- порядок обміну інформацією;

⁶⁰ Кондрацький Ю. М. Місце та особливості керівника територіального органу Національної поліції в системі суб'єктів контролю. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2024. № 1 (31). С. 791–801. DOI: 10.32631/vca.2024.1.71.

- ключові контрольні точки;
- суб'єкт остаточного рішення;
- механізм реагування на зміну обставин.

Особливої ваги такі параметри набувають у міжвідомчій взаємодії, коли кожний суб'єкт зберігає власну компетенцію та організаційну вертикаль.

З практичної точки зору якісна організація повинна зменшувати координаційні втрати – час і ресурси, які витрачаються не на виконання завдання, а на з'ясування того, хто відповідальний, хто має прийняти рішення, кому надсилати інформацію або хто повинен забезпечити ресурс.

Делегування як інструмент управлінської спроможності. Делегування посідає особливе місце в лідерському управлінні. Воно дозволяє розподіляти управлінське навантаження, швидше приймати рішення на відповідному рівні, використовувати професійну експертизу персоналу й розвивати самостійність працівників. Разом із тим делегування є однією з функцій, яку найчастіше розуміють спрощено. Передавання працівникові завдання саме по собі ще не означає делегування. *Делегування передбачає одночасне передавання завдання, необхідного обсягу повноважень та відповідальності за результат у визначених межах.*

Якщо працівникові доручено результат, але він не має права приймати необхідні для його досягнення рішення, створюється відповідальність без повноважень. Якщо ж надаються значні повноваження без чіткої відповідальності та критеріїв результату, постає інший ризик – автономія без підзвітності. Оптимальне делегування перебуває між цими крайнощами.

У діяльності Національної поліції України особливо важливо враховувати, що делегування не скасовує нормативно визначеної компетенції та персональної відповідальності керівника. Керівник не може делегувати ті повноваження чи відповідальність, які законодавством або посадовими функціями безпосередньо закріплені за ним. Саме тому слід *принципово розмежовувати делегування та перекладання відповідальності*. Перше є свідомою управлінською дією: керівник визначає завдання, повноваження, ресурси, критерії результату й контрольні точки та залишається відповідальним за якість організації процесу. Друге виникає тоді, коли працівникові фактично передається проблема без достатніх ресурсів, повноважень або управлінської підтримки для її вирішення, а в разі негативного результату вся відповідальність покладається на виконавця. Таке «псевдodelегування» негативно впливає на довіру та професійну ініціативу.

Перед делегуванням керівникові доцільно дати відповіді на *п'ять запитань*.

1. Чи може це завдання бути делеговане з правової та організаційної точки зору?
2. Чи має працівник достатню компетентність для його виконання?
3. Які повноваження необхідні йому для досягнення результату?
4. Які ресурси та інформація мають бути доступними?
5. На яких етапах і за якими критеріями здійснюватиметься контроль?

Особливо важливо визначити межі самостійності. Працівник повинен розуміти, які рішення він може приймати без додаткового погодження, про які обставини має інформувати керівника та які ситуації потребують повернення питання на вищий рівень управління. Наприклад, можна розмежовувати: виконай за визначеним способом і доповідай про результат; проаналізуй ситуацію та запропонуй варіанти; обери варіант, але погодь рішення; прийми рішення самостійно в установлених межах і поінформуй про результат. Такий підхід формує зрозумілий ступінь автономії та зменшує невизначеність.

Делегування також має розвивальну функцію. Керівник може свідомо доручати працівникові дещо складніше завдання, ніж він виконував раніше, якщо надає необхідний рівень підтримки. У цьому випадку делегування стає елементом наставництва та підготовки кадрового резерву. Водночас розвиток персоналу не може здійснюватися за рахунок безпеки, законності чи результативності критичного завдання. Рівень делегування повинен відповідати професійній готовності виконавця й ціні можливої помилки.

Контроль як механізм зворотного зв'язку та коригування. У діяльності Національної поліції України контроль є об'єктивно необхідною функцією управління. Він пов'язаний із забезпеченням законності, дисципліни, належного виконання службових завдань, використання ресурсів і досягнення запланованих результатів. Однак у лідерській моделі контроль не повинен асоціюватися виключно з пошуком недоліків та застосуванням санкцій. Його основне управлінське призначення – забезпечити достовірний зворотний зв'язок між запланованим і фактичним станом діяльності.

Метою контролю є відповіді на чотири питання: *Що відбувається фактично?* → *Наскільки це відповідає запланованому?* → *Чому виникло відхилення?* → *Яке управлінське реагування потрібне?*

Саме причинний аналіз відхилення є критично важливим. Якщо керівник встановив лише факт невиконання, але не визначив причину, управлінська реакція може бути неправильною. *Причинами відхилення можуть бути:*

- недостатня компетентність виконавця;
- недбалість або неналежна професійна поведінка;
- нечітка постановка завдання;
- дефіцит ресурсів;
- неправильний розподіл повноважень;
- суперечливі управлінські вимоги;
- зміна зовнішніх обставин;
- помилка самого плану або управлінського рішення.

Очевидно, що всі ці ситуації потребують різних способів реагування. Звідси впливає важливий лідерський принцип: *контролювати потрібно не людину як таку, а виконання нею визначених завдань, дотримання критичних вимог, ризики та результат.* Надмірний персональний контроль кожного кроку працівника формує мікроменеджмент. Він може бути виправданий

лише тимчасово – наприклад, під час навчання нового працівника, виконання особливо ризикованого завдання або після встановлення істотних професійних недоліків. Як постійна практика він знижує управлінську ефективність: керівник перевантажується другорядними рішеннями, а працівники звикають перекладати відповідальність на керівництво. Протилежними крайнощами є недостатній контроль, коли керівник дізнається про проблему лише після того, як вона набула критичного характеру. Тому *ефективність контролю визначається не його максимальною інтенсивністю, а своєчасністю та точністю контрольних точок*. При цьому кількісні показники не повинні автоматично ототожнюватися з ефективністю роботи. Показник може сигналізувати про її проблему або результат, але не завжди пояснює якості, причин та довгострокових наслідків. Тому KPI та інші індикатори доцільно поєднувати з професійним аналізом змісту діяльності.

Контроль і довіра: не протилежності, а взаємодоповнювальні механізми. Управлінською помилкою є протиставлення контролю та довіри. Професійна довіра не означає відсутності перевірки, так само як наявність контрольних процедур не обов'язково свідчить про недовіру. Доцільним є принцип: чим вища компетентність працівника й нижчий ризик завдання, тим більше автономії; чим вища ціна помилки або нижча готовність виконавця – тим більш структурованим має бути контроль. Тобто обсяг контролю має визначатися не особистою потребою керівника «все тримати в руках», а ризиком, складністю завдання та рівнем професійної готовності виконавця.

Взаємозв'язок планування, організації, делегування та контролю. У практичній діяльності ці функції не можуть бути ефективними окремо одна від одної. Якісне планування без належної організації залишає мету нереалізованою. Організація без продуманого делегування перевантажує керівника і сповільнює прийняття рішень. Делегування без контролю створює невизначеність щодо результату. Контроль без попередньо визначених цілей і критеріїв перетворюється на формальну перевірку.

Практично *лідерський управлінський цикл можна представити як послідовність*: визначити результат → спланувати ресурси й ризики → організувати виконання → делегувати в межах компетенції → контролювати критичні параметри → отримати зворотний зв'язок → скоригувати діяльність. Особливість цього циклу полягає в тому, що він є замкненим. Результати контролю стають інформаційною основою наступного планування. Саме завдяки цьому управління набуває характеру безперервного вдосконалення.

Лідерські помилки в організації управлінського циклу. Практика управління дозволяє виокремити низку *типових помилок*, що знижують результативність навіть за достатньої професійної компетентності персоналу:

1) *планування від заходів, а не від результату*. У такій ситуації формальне виконання плану стає самоціллю, а реальна зміна в діяльності

підрозділу може залишитися невизначеною;

2) *нерівномірний розподіл навантаження*. Найбільш компетентні працівники систематично отримують найбільше складних завдань, тоді як професійна спроможність інших членів колективу не розвивається;

3) *делегування без достатніх повноважень*. Керівник очікує на результат, але зберігає за собою практично всі рішення, необхідні для його досягнення;

4) *зворотне делегування*, коли працівник після отримання завдання регулярно «повертає» керівникові всі складні рішення, а керівник фактично виконує завдання замість нього. У такому разі формальне делегування не призводить до розвитку самостійності;

5) *мікроменеджмент*. Керівник контролює спосіб виконання кожної дії навіть у компетентних працівників, через що стає «вузьким місцем» управлінської системи;

6) *контроль лише після завершення завдання*. Якщо в складному процесі не встановлені проміжні контрольні точки, проблему може бути виявлено тоді, коли її виправлення вже потребує залучення значно більших ресурсів;

7) *контроль, орієнтований виключно на недоліки*. Працівник отримує інформацію лише про те, що було зроблено неправильно, без конкретизації ефективних дій та очікуваної моделі поведінки надалі.

Лідерський підхід передбачає усунення саме таких дисфункцій, оскільки вони не лише знижують поточну результативність, а й поступово формують залежність персоналу, пасивність та уникнення відповідальності.

У діяльності керівника органу або підрозділу НПУ доцільно застосовувати просту **структуру постановки делегованого завдання**:

- *результат* (що саме повинно бути отримано?);
- *повноваження* (які рішення працівник може приймати самостійно?);
- *ресурси* (що йому доступно для виконання?);
- *межі* (що саме він не має права змінювати / вирішувати самостійно?);
- *контроль* (коли й за якими критеріями оцінюється виконання?);
- *зворотний зв'язок* (за яких обставин підлеглому необхідно звернутися до керівника до завершення завдання?).

Якщо хоча б один із цих елементів залишається невизначеним, ризик неефективного делегування істотно зростає.

Особливу практичну цінність має поєднання контролю з конструктивним зворотним зв'язком. Його завдання полягає не у формулюванні загального висновку «добре» або «погано», а в конкретизації поведінки та результату. Доцільна структура такого зворотного зв'язку: *факт* → *наслідок* → *очікуваний стандарт* → *подальша дія*. Наприклад, замість загального твердження «ти погано організував роботу» професійно коректніше визначити: яке конкретне організаційне рішення було недостатнім, до яких наслідків це призвело, який стандарт очікувався та що необхідно змінити під час наступного виконання аналогічного завдання. Такий підхід трансформує контроль із суто оцінювальної функції у

розвивальну. Водночас зворотний зв'язок має бути двостороннім. Керівникові необхідно отримувати інформацію про те, наскільки реалістичними були план, строки, ресурсне забезпечення та поставлені завдання. Таким чином, контроль стає також механізмом перевірки якості власних управлінських рішень керівника.

З цієї позиції зріле лідерство виявляється в готовності не лише оцінювати роботу підлеглого, а й поставити запитання: «Що в моїй організації цього завдання допомогло досягти результату, а що створило додаткові труднощі?».

Отже, лідерські засади планування, організації, делегування та контролю полягають у *створенні такого управлінського циклу, в якому працівник чітко розуміє результат, володіє достатніми повноваженнями й ресурсами, знає межі власної відповідальності та отримує своєчасний зворотний зв'язок про якість виконання*. Лідерство оптимізує планування через орієнтацію на результат і залучення необхідної професійної експертизи; організацію – через чіткість ролей, координацію та раціональний розподіл ресурсів; делегування – через збалансоване співвідношення повноважень, відповідальності й професійної автономії; контроль – через своєчасний аналіз відхилень, їх причин та коригування подальших дій. У такій системі керівник поступово переходить від моделі, за якої він особисто є центром більшості рішень і контрольних дій, до моделі керованої професійної автономії, де працівники здатні самостійно діяти в межах компетенції, а керівник концентрується на визначенні пріоритетів, координації, складних рішеннях, ризиках і розвитку спроможності підрозділу. Саме така організація управління створює передумови для формування активного, відповідального та професійно залученого персоналу.

2.3. Лідерство в управлінні персоналом: мотивація, залученість та відповідальність

Управління персоналом у Національній поліції України здійснюється в умовах, коли професійна результативність значною мірою залежить не лише від формальної кваліфікації працівника, а й від його ставлення до служби, усвідомлення професійної мети, готовності докладати зусиль, брати відповідальність і підтримувати належний рівень активності в умовах тривалого навантаження. Саме тому *мотивація, професійна залученість та відповідальність є не другорядними психологічними характеристиками персоналу, а важливими ресурсами управлінської спроможності підрозділу*.

Сучасна Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки безпосередньо пов'язує модернізацію кадрової політики з формуванням професійного, мотивованого та стійкого кадрового потенціалу. Серед операційних цілей визначено формування системи ефективного управління персоналом, заснованої на професіоналізмі та особистій відповідальності, удосконалення оцінювання службової діяльності, внутрішнього контролю й

мотивації через прозорі критерії, механізми заохочення та відповідальності.⁶¹

Це принципово важливо для **розуміння ролі керівника**. Керівник не може безпосередньо «створити» мотивацію іншої людини, однак *може суттєво впливати на умови*, за яких професійна мотивація підтримується, посилюється або, навпаки, поступово знижується. До таких умов належать зрозумілість цілей, справедливості управлінських рішень, характер зворотного зв'язку, можливості професійного розвитку, рівень автономії, визнання результатів, якість взаємин у колективі, розподіл навантаження та довіра до керівництва.

Мотивація професійної діяльності як об'єкт управлінського впливу. Мотивацію професійної діяльності доцільно розглядати як динамічну систему внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають спрямованість, інтенсивність, стійкість та смислове наповнення професійної поведінки. Вона охоплює потреби, мотиви, цінності, професійні цілі, очікування, ставлення до результату та оцінювання працівником умов, у яких цей результат досягається, зокрема співвідношення докладених зусиль, отриманого визнання та можливостей подальшого розвитку.

О. Романенко, узагальнюючи сучасні підходи до мотивації правоохоронної діяльності, наголошує на необхідності її інтегративного розуміння та виокремлює компетентність і належність до професійної групи як системоутворювальні фактори мотиваційної структури правоохоронця.⁶² Це підкреслює, що для підтримання професійної мотивації важливим є не лише зовнішнє стимулювання, а й відчуття власної спроможності, професійної значущості та включеності в колектив.

З огляду на це необхідно розмежовувати мотивацію та стимулювання. Стимулювання є сукупністю зовнішніх управлінських впливів – матеріальних і нематеріальних заохочень, соціальних гарантій, кар'єрних можливостей, оцінювання, визнання результату, дисциплінарних механізмів. Мотивація є ширшим психологічним процесом, який визначає, чому працівник вкладає зусилля у професійну діяльність і яке значення вона має для нього. Звідси випливає важливий управлінський висновок: *однаковий стимул може мати різну мотиваційну цінність для різних працівників*. Для одного домінуючим фактором буде можливість професійного розвитку, для іншого – соціальна значущість роботи, визнання, стабільність, складність завдань, кар'єрна перспектива або матеріальна захищеність. Вибір стимулів потребує врахування індивідуальних пріоритетів працівника та етапу його професійного становлення.

Емпіричне дослідження О. Колесніченка та Н. Небитової, проведене серед 897 працівників правоохоронних органів України, підтвердило багатокомпонентну структуру мотиваційної сфери. Серед значущих

⁶¹ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiya-rozvitku-nacionalnoyi-politsiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

⁶² Романенко О. Теоретичні основи вивчення мотивації правоохоронної діяльності. *Юридична психологія*. 2025. № 2 (37). С. 42–49. DOI: 10.33270/03253702.5.

складових автори виокремили професійний вибір і розвиток, прагнення до складних цілей та самореалізації, соціальне визнання, престиж, а також потребу в чіткій організації роботи та зворотному зв'язку.⁶³

Інше українське дослідження мотиваційного компонента діяльності працівників сектору безпеки і оборони засвідчило, що для поліцейських серед значущих мотиваторів були цікава й суспільно корисна робота, структурованість діяльності, матеріальне забезпечення та можливість досягати складних цілей.⁶⁴ Таким чином, професійна мотивація поліцейського має полімотивований характер. Буде помилкою зводити її лише до матеріального стимулювання або, навпаки, лише до покликання і суспільної місії. І те, й інше спрощує реальну структуру професійних мотивів.

Матеріальне забезпечення, соціальний захист та передбачуваність умов служби залишаються важливими складовими ставлення працівника до організації. Водночас довготривала професійна мотивація підтримується також через усвідомлення суспільної значущості служби, відчуття професійної компетентності, можливість розвитку, відчуття справедливості, приналежність до команди й визнання особистого внеску.

В умовах воєнного стану структура мотивації зазнає додаткового навантаження. Тривале перебування в ситуації ризику, збільшення обсягу завдань, втрати, необхідність роботи на деокупованих і прифронтових територіях можуть одночасно посилювати мотивацію служіння та призводити до психоемоційного виснаження. Ф. Махмудов і Н. Мілорадова наголошують на необхідності поєднання патріотичної мотивації, професійної етики й психологічної підтримки для збереження ефективності та стійкості особового складу в умовах воєнного стану.⁶⁵ Отже, керівник повинен уникати небезпечного припущення, що висока професійна відданість автоматично означає невичерпний ресурс працівника. Сильна внутрішня мотивація може впродовж тривалого часу маскувати накопичення виснаження, а тому потребує не експлуатації, а належного організаційного супроводу.

Лідерські механізми підтримання професійної мотивації. Лідерський вплив на мотивацію персоналу реалізується через повсякденну управлінську практику. Найбільш значущими є кілька *взаємопов'язаних механізмів*:

1) *смысловая визначеність професійної діяльності.* Працівник має розуміти не лише зміст окремого доручення, а й його значення для загального результату підрозділу. Формулювання мети створює зв'язок між

⁶³ Колесніченко О., Неситова Н. Структура мотиваційної сфери працівників правоохоронних органів України. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2025. Т. 30, № 2. С. 21–31. DOI: 10.63341/naia-herald/2.2025.21.

⁶⁴ Fedorenko O. I., Dotsenko V. V., Petruk O. et al. Research of the motivational component of professional activity of employees of the security and defense sector. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2021. Vol. 10. P. 620–629. DOI: 10.6000/1929-4409.2021.10.72.

⁶⁵ Махмудов Ф., Мілорадова Н. Е. Особливості мотивації до службової діяльності у поліцейських в умовах воєнного стану. *Особистість, суспільство, закон: тези доп. учасників Міжнар. психолог. форуму*, м. Харків, 27 берез. 2026 р. Харків: ХНУВС, 2026. С. 192–194.

повсякденним завданням та суспільним призначенням поліцейської діяльності. Це не означає необхідності надавати кожному стандартному дорученню піднесеного символічного змісту. Йдеться про професійно зрозуміле пояснення: яку проблему розв'язує завдання, для кого має значення результат і яким чином внесок конкретного працівника впливає на діяльність;

2) *відчуття професійної компетентності*. Мотивація посилюється, коли працівник бачить власний прогрес, отримує завдання, що відповідають його рівню підготовки, та має можливість поступово опановувати складніші функції. Постійне доручення лише рутинних операцій працівнику з вищим потенціалом може знижувати зацікавленість так само, як систематичне перевантаження завданнями, до яких він не підготовлений;

3) *професійна автономія в межах компетенції*. Надмірний контроль кожної дії зменшує відчуття особистого внеску та поступово формує залежність від управлінських вказівок. Водночас автономія без зрозумілих меж створює невизначеності та ризики. Оптимальним є відповідальне делегування, коли працівник знає очікуваний результат, межі повноважень і ситуації, що потребують повернення питання керівникові;

4) *визнання результату*. Визнання необов'язково має набувати форми офіційного заохочення. Важливим є сам факт того, що професійний внесок працівника помічений і конкретно названий. Узагальнене «молодець» має меншу розвивальну цінність, ніж пояснення, яка саме дія була якісною та чому вона мала значення для результату;

5) *справедливість управлінських рішень*. Мотиваційний вплив офіційних заохочень різко знижується, якщо персонал не розуміє критеріїв їх надання або вважає кадрові, дисциплінарні чи організаційні рішення вибірковими. Саме тому чинна Стратегія розвитку НПУ передбачає прозорі критерії оцінювання, механізми заохочення й відповідальності;

6) *якість соціально-психологічного середовища*. Дослідження О. Чуйко та Г. Федоришин показало зв'язок сприятливішого соціально-психологічного клімату зі згуртованістю, відповідальністю, організованістю та вищими показниками мотивації досягнення успіху.⁶⁶

Тож мотиваційна робота керівника полягає не в періодичному мотивуванні, а в системному налаштуванні управлінського середовища.

Професійна залученість як показник якості взаємодії працівника з організацією. Поняття професійної залученості характеризує активне психологічне включення працівника в професійну діяльність, за якого він інвестує в роботу не лише необхідний мінімум часу й зусиль, а й увагу, ініціативу, професійний інтерес та особисту відповідальність за результат. *Залученість необхідно відрізняти від лояльності.* Працівник може позитивно ставитися до організації, мати тривалий стаж і не планувати звільнення, але

⁶⁶ Чуйко О. М., Федоришин Г. М. Вплив соціально-психологічного клімату організації на мотивацію досягнень працівників. *Журнал сучасної психології*. 2022. № 4 (27). С. 77–84. DOI: 10.26661/2310-4368/2022-4-9.

при цьому виконувати лише формально необхідний обсяг роботи. І, навпаки, професійно залучена особа може критично оцінювати окремі організаційні рішення саме тому, що небайдужа до результату діяльності. Професійна незгода не є автоматично ознакою низької лояльності або недостатньої залученості. Якщо працівник аргументовано звертає увагу на ризик, помилку чи неефективність процедури, це може бути *проявом відповідального ставлення до роботи*.

Сучасні дослідження поліцейських організацій демонструють тісний зв'язок залученості з характером лідерства. Дослідження вибірки зі 119 поліцейських засвідчило, що на відсутність залученості впливають не окремі ізольовані фактори, а їх поєднання; серед значущих чинників автори виокремили недостатній вплив працівника на роботу, несправедливість міжособистісної взаємодії, пасивне лідерство та емоційне виснаження.⁶⁷ У ході дослідження 184 поліцейських встановлено, що автентичне лідерство пов'язане з вищою професійною залученістю, тоді як пасивне лідерство типу *laissez-faire* – з несприятливішими показниками через роль емоційного виснаження.⁶⁸

У практиці НПУ *професійна залученість може виявлятися через:*

- ініціативне виконання завдань у межах компетенції;
- готовність пропонувати способи вдосконалення роботи;
- відповідальне ставлення до спільного результату;
- активний обмін професійною інформацією;
- участь у вирішенні командних проблем;
- прагнення до розвитку професійної компетентності;
- готовність підтримувати інших членів команди;
- небайдужість до якості поліцейської діяльності.

Однак *залученість не повинна вимірюватися готовністю постійно працювати понад нормативні можливості*. Систематичне понаднормове навантаження, відмова від відновлення або постійна доступність працівника не є коректними індикаторами високої мотивації. У довгостроковій перспективі така практика підвищує ризик виснаження і втрати працездатності. Саме тому завдання лідера полягає в підтриманні стійкої залученості, а не короткострокової мобілізації будь-якою ціною.

Залучення персоналу до управлінської взаємодії. Одним із механізмів формування залученості є участь працівників у вирішенні професійних питань, які безпосередньо стосуються їхньої компетенції.

Залучення не означає, що кожне рішення має прийматися колегіально. У діяльності поліції існують питання, що належать до виключної компетенції керівника, а в критичних ситуаціях часу на обговорення може не бути. Однак

⁶⁷ López-Cabarcos M. Á., López-Carballeira A., Ferro-Soto C. How to avoid a lack of work engagement among public police professionals. *European Management Review*. 2023. Vol. 20, No. 1. P. 48–60. DOI: 10.1111/emre.12516.

⁶⁸ López-Cabarcos M. Á., López-Carballeira A., Ferro-Soto C. Authentic and laissez-faire leadership as drivers of employees well-being: the moderating role of resilience and self-efficacy. *Baltic Journal of Management*. 2024. Vol. 19, No. 4. P. 417–434. DOI: 10.1108/BJM-04-2024-0186.

під час планування, аналізу процесів, пошуку причин проблеми або впровадження змін використання знань виконавців суттєво підвищує якість управлінської інформації. Особливої уваги потребує явище *псевдозалучення*, коли керівник формально запитує пропозиції, але рішення фактично визначене заздалегідь і жодні аргументи не можуть на нього вплинути. Систематична практика такого характеру швидко знижує готовність персоналу брати участь у подальших обговореннях.

Тому, залучаючи працівників, керівник повинен чітко визначити формат:

- *інформування* – рішення вже прийняте, необхідно пояснити його зміст;
- *консультація* – керівник збирає професійні думки перед остаточним рішенням;
- *спільне опрацювання* – команда бере участь у формуванні альтернатив;
- *делегування* – відповідний працівник отримує право прийняти рішення в установлених межах.

Чіткість такого формату запобігає хибним очікуванням та зміцнює довіру.

Відповідальність як результат професійної суб'єктності. Третім елементом аналізованого ланцюга є відповідальність. У лідерській моделі вона не повинна зводитися до страху перед санкцією за невиконання завдання. Професійна відповідальність означає готовність працівника усвідомлено приймати на себе визначені службові зобов'язання, діяти в межах повноважень, прогнозувати наслідки власних дій та відповідати за отриманий результат. *Відповідальність безпосередньо пов'язана з професійною суб'єктністю.* Працівник, який не має жодного простору для самостійного професійного рішення, поступово привчається орієнтуватися не на результат, а на формальне виконання вказівки. Саме тому надмірна централізація може породжувати управлінський парадокс: *керівник прагне посилити контроль, але фактично зменшує особисту відповідальність персоналу.*

Відповідальність формується за наявності чотирьох умов: зрозуміле завдання + достатні повноваження + доступні ресурси + визначені критерії результату. Якщо працівникові ставлять завдання, але не надають повноважень, виникає відповідальність без можливості впливати на результат. Якщо повноваження надані без контролю та критеріїв – автономія перетворюється на організаційну невизначеність. Тому ключовим принципом є: *відповідальність повинна бути співмірною з реальним обсягом повноважень і контролю над ситуацією.*

Для керівника важливо також розмежовувати *відповідальність та покарання*. Перше є постійною характеристикою професійної ролі; друге – лише одним із можливих наслідків конкретного порушення. Організація, у якій відповідальність асоціюється переважно з пошуком винного після негативного результату, формує захисну поведінку: працівники уникають ініціативи, мінімізують ризик особистого рішення і намагаються отримати

максимальну кількість погоджень, що уповільнює реагування та ускладнює своєчасне виправлення помилок.

Особливо показовим є ставлення до професійних помилок. Дослідження Л. Дроздової щодо мотивації поліцейських у ситуаціях допущення помилок акцентує на важливості рефлексії, орієнтації на винесення уроків та ризику приховування помилок.⁶⁹

Для керівника це означає необхідність розрізняти:

- добросовісну професійну помилку;
- недостатню компетентність;
- недбалість;
- свідоме порушення.

Однакова реакція на всі чотири ситуації є неефективною з управлінської точки зору.

Взаємозв'язок мотивації, залученості та відповідальності. Розглянуті феномени утворюють взаємопов'язану систему. *Мотивація* відповідає на питання: чому працівник готовий докладати зусиль; *залученість* – наскільки активно і психологічно включено він бере участь у професійній діяльності; *відповідальність* – наскільки він готовий усвідомлено відповідати за власні рішення, дії та результат у межах компетенції. *Лідерство* пов'язує ці складові через конкретну управлінську поведінку.

Водночас *поведінка керівника може бути й демотивувальною*. Лідерство може не лише підтримувати, а й руйнувати професійну мотивацію. Особливо небезпечними є управлінські практики, які повторюються систематично. До них належать:

- непередбачувана зміна вимог без пояснення;
- фаворитизм;
- ігнорування професійного внеску;
- публічне приниження;
- надмірний мікроменеджмент;
- відсутність зворотного зв'язку;
- формальні опитування персоналу без реального врахування думки;
- постійне делегування складної роботи одним і тим самим працівникам;
- покарання за повідомлення про проблеми;
- перекладання керівником власної відповідальності на підлеглих;
- використання понаднормового навантаження як критерію «відданості службі»;
- невідповідність між декларованими й фактичними критеріями кар'єрного просування.

Це дозволяє сформулювати принципове положення: *відсутність конструктивного лідерства також є управлінським впливом*. Пасивний керівник, який не дає зворотного зв'язку, не вирішує конфліктів, не розвиває

⁶⁹ Дроздова Л. В. Гендерні відмінності в мотивації поліцейських при допущенні помилок. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 137–142. DOI: 10.32782/2709-3093/2024.4/22.

персонал і не реагує на несправедливість, не є нейтральним – така поведінка поступово впливає на мотивацію й залученість колективу.

Для оцінювання мотиваційного середовища підрозділу керівникові доцільно періодично ставити собі такі питання:

– Чи розуміють працівники, який результат від них очікується й навіщо він потрібний?

– Чи знають вони критерії оцінювання власної роботи?

– Чи відповідає складність завдань їхній компетентності та можливостям?

– Чи мають працівники достатній рівень автономії в межах своїх повноважень?

– Чи отримують вони своєчасний і конкретний зворотний зв'язок?

– Чи помічається професійний внесок, який не завжди відображається формальними показниками?

– Чи однаково застосовуються критерії заохочення, навантаження й відповідальності?

– Чи можуть працівники без невиправданого ризику повідомити про проблему або професійно не погодитися?

– Чи не концентрується основне навантаження постійно на найбільш мотивованих працівниках?

– Чи не плутаємо ми високу мотивацію з готовністю людини необмежено працювати без відновлення?

Відповіді на ці питання дозволяють оцінювати не «мотивацію персоналу» як абстрактну характеристику, а якість управлінського середовища, котре підтримує або послаблює її. У цьому контексті сучасна HRM Strategy органів правопорядку та прокуратури до 2030 року має принципове значення, оскільки орієнтує кадрове управління на компетентнісний підхід, професійний розвиток, наставництво, об'єктивне оцінювання результативності та формування організаційної культури.⁷⁰ Саме безпосередній керівник є тим рівнем, на якому такі системні принципи перетворюються на повсякденний досвід працівника.

Отже, *лідерство в управлінні персоналом Національної поліції України* полягає не в ситуативному застосуванні засобів стимулювання, а в створенні системи умов, які підтримують професійну мотивацію, залученість і відповідальність працівників. Мотивація посилюється, коли діяльність має зрозумілий зміст, працівник відчуває професійну компетентність, бачить справедливість процедур та можливість розвитку. Залученість формується через реальну участь, автономію, якісний зворотний зв'язок, командну взаємодію й усвідомлення власного внеску. Відповідальність розвивається

⁷⁰ Про затвердження Стратегії роботи з кадрами (HRM Strategy) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року: наказ Міністерства внутрішніх справ України, Офісу Генерального прокурора, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки України, Міністерства фінансів України від 05 січ. 2026 р. № 22/3/4/3/1/5. URL: <https://mvs.gov.ua/normativno-pravovi-akti/nakaz-vid-05012026-2234315-pro-zatverdzenia-strategiyi-roboti-z-kadrami-hrm-strategy-v-organax-pravoporiadku-ta-prokuratury-na-period-do-2030-roku>.

тоді, коли завдання поєднується з достатніми повноваженнями, ресурсами, зрозумілими критеріями результату та готовністю керівника підтримувати професійно обґрунтовану самостійність. Таким чином, оптимізація управління персоналом потребує переходу від логіки «контролювати, щоб виконав» до більш зрілої моделі «створити умови, у яких працівник розуміє мету, спроможний діяти, залучений у результат і відповідальний за свою частину роботи». При цьому вимогливість, службова дисципліна та контроль не скасовуються, а набувають більш цілеспрямованого характеру.

2.4. Лідерська комунікація як чинник ефективності внутрішньої та міжвідомчої взаємодії

Управлінська діяльність керівника органу або підрозділу Національної поліції України значною мірою реалізується через комунікацію. Постановка завдань, доведення управлінських рішень, координація дій, делегування, контроль, мотивація, зворотний зв'язок, врегулювання конфліктів та взаємодія з іншими суб'єктами потребують постійного обміну інформацією. Тому якість комунікації визначає не лише характер міжособистісних відносин у колективі, а й швидкість, точність та узгодженість управлінських процесів, зменшуючи за умови чітких повідомлень і перевірки їх розуміння ризик помилкового виконання доручень.

Для сучасної Національної поліції України значення комунікаційної взаємодії додатково посилюється ускладненням безпекового середовища та розширенням кола завдань, які потребують скоординованих дій різних структур. Стратегія розвитку НПУ на 2026–2030 роки передбачає подальшу структурну і функціональну розбудову органів і підрозділів поліції в поєднанні з розширенням міжвідомчої взаємодії, розвитком партнерських форм співпраці з громадянським суспільством та використанням комплексних інформаційно-комунікаційних систем. Очікуваним результатом визначено, зокрема, розвинену систему міжнародного та міжвідомчого співробітництва.⁷¹

Комунікація в управлінні не може бути зведена до передавання інформації від керівника до підлеглого. Одностороннє повідомлення є лише інформуванням. *Повноцінна управлінська комунікація передбачає досягнення спільного розуміння змісту повідомлення, можливість уточнення, отримання зворотного зв'язку та, за необхідності, коригування подальших дій.* Саме тому поширене управлінське припущення «інформацію доведено – отже, завдання зрозуміле» є недостатнім. Повідомлення може бути формально передане, але по-різному інтерпретоване виконавцями через нечіткість формулювання, інформаційне перевантаження, різний професійний досвід, відсутність контексту або невизначеність повноважень.

⁷¹ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

Т. Огаренко, аналізуючи комунікативну компетентність працівників правоохоронних органів, наголошує, що результативне виконання професійних завдань потребує сформованості відповідних знань, умінь та навичок професійного спілкування.⁷² Для керівника ці вимоги є ще ширшими, оскільки його комунікація впливає одночасно на окремого працівника, команду та функціонування управлінської системи загалом.

Лідерську комунікацію доцільно розуміти як *цілеспрямований процес професійного інформаційного та соціально-психологічного впливу*, за допомогою якого керівник забезпечує спільне розуміння цілей, своєчасний обмін значущою інформацією, координацію дій, зворотний зв'язок, формування довіри та узгоджене виконання управлінських рішень.

Внутрішня комунікація як складова керованості підрозділу. Внутрішня комунікація охоплює інформаційний обмін усередині органу або підрозділу та забезпечує зв'язок між різними рівнями управління і функціональними напрямками діяльності. Її якість визначає, наскільки швидко управлінське рішення перетворюється на скоординовані дії та наскільки своєчасно керівник отримує інформацію про результати, ризики й зміни ситуації, необхідну для коригування завдань і перерозподілу ресурсів.

У структурованій поліцейській організації доцільно розрізняти кілька напрямів внутрішньої комунікації.

Низхідна комунікація відбувається від керівника до підлеглих і забезпечує доведення цілей, рішень, завдань, критеріїв виконання, професійних стандартів та організаційних змін.

Висхідна комунікація спрямована від персоналу до керівника й забезпечує надходження інформації про виконання завдань, проблеми, ризики, потреби в ресурсах, пропозиції та зміни оперативної ситуації.

Горизонтальна комунікація відбувається між працівниками, групами або структурними підрозділами одного чи близького управлінського рівня та забезпечує узгодження взаємозалежних дій.

Діагональна комунікація виникає між представниками різних функціональних напрямів і рівнів управління, коли виконання конкретного завдання потребує швидкого професійного інформаційного обміну поза безпосередньою вертикаллю підпорядкування.

Для керівника важливо забезпечувати баланс зазначених напрямів. Організація, у якій інформаційний потік функціонує переважно «згори донизу», може зберігати формальну керованість, але поступово втрачати якість зворотного зв'язку. Керівник отримує інформацію із запізненням, не бачить проблем, що виникають на рівні виконання, та ризикує приймати рішення на основі неповної картини ситуації. Особливо небезпечною є ситуація, коли працівники починають передавати керівникові переважно «безпечну» інформацію – ту, яка відповідає його очікуванням і не викликає

⁷² Огаренко Т. А. Комунікативна компетентність як складова загальної культури працівника правоохоронних органів. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 1. С. 44–47. DOI: 10.32782/2709-9261-2024-1-9-1.

негативної реакції. У такому середовищі формальна дисципліна може залишатися високою, однак якість управлінської інформації поступово знижується. Тому одним із *показників лідерської зрілості є не кількість інформації, яку керівник передає підлеглим, а якість інформації, яку підлеглі готові передавати керівникові.*

Принципи ефективної лідерської комунікації. Для управлінської діяльності поліції доцільно виокремити кілька базових характеристик ефективної комунікації:

- *своєчасність.* Навіть достовірна інформація втрачає управлінську цінність, якщо надходить після того, як можливість вплинути на ситуацію втрачена;

- *точність.* Повідомлення має відокремлювати встановлені факти від припущень, інтерпретацій та неперевірених відомостей;

- *достатність.* Керівник і виконавець повинні отримати стільки інформації, скільки необхідно для професійного рішення, але без надлишкового інформаційного навантаження;

- *зрозумілість.* Формулювання мають відповідати компетентності адресата, уникати двозначності та забезпечувати однакове розуміння очікуваного результату;

- *адресність.* Інформація має надходити саме тим особам, які повинні її знати для виконання визначених завдань;

- *зворотність.* Повідомлення критично важливого завдання має передбачати можливість перевірити правильність його розуміння;

- *правомірність і захищеність.* Відкритість внутрішньої комунікації не означає необмеженого поширення службової або іншої інформації з установленим режимом доступу. Обмін інформацією повинен відбуватися відповідно до компетенції, службової необхідності та вимог інформаційної безпеки.

Останній принцип особливо важливий для правоохоронної організації. Комунікаційна відкритість і інформаційна безпека не є протилежностями. Завдання керівника полягає в тому, щоб забезпечити достатність професійно необхідної інформації, одночасно не допускаючи її неправомірного поширення.

Лідерська комунікація під час постановки завдання. Постановка завдання є однією з найбільш поширених форм управлінської комунікації. Її якість безпосередньо впливає на результативність виконання. *Завдання не повинно обмежуватися формулюванням дії.* Виконавець має отримати достатню інформацію про:

- *мету* – навіщо виконується завдання;

- *результат* – що конкретно має бути отримано;

- *повноваження* – які рішення виконавець може приймати самостійно;

- *ресурси* – що доступно для виконання;

- *час* – коли результат має бути отриманий;

- *обмеження* – які дії або рішення не допускаються;

– *критерії контролю* – за якими ознаками оцінюватиметься виконання;
– *порядок зворотного зв'язку* – коли необхідно доповідати або повертати питання керівникові.

Особливо корисною для складних і ризикованих завдань є практика перевірки розуміння. Замість запитання «чи все зрозуміло?», яке майже автоматично проковує відповідь «так», керівникові доцільніше запропонувати працівникові коротко відтворити мету, основні дії, межі самостійності та критерії завершення завдання. Це не є проявом недовіри. Навпаки, така процедура мінімізує ризик того, що працівник професійно й сумлінно виконає не те завдання, яке мав на увазі керівник.

Зворотний зв'язок як двосторонній управлінський процес. Зворотний зв'язок часто помилково розуміють лише як оцінку керівником роботи підлеглого. Насправді він має щонайменше два напрями.

Перший – керівник → працівник: інформація про якість виконання, сильні сторони, відхилення та необхідні зміни.

Другий – працівник → керівник: інформація про реалістичність поставленого завдання, ресурсні обмеження, проблеми в організації, зміну умов та якість управлінської підтримки.

Саме другий напрям нерідко є слабшим у жорстко ієрархізованих структурах.

Дослідження лідерської комунікації демонструють, що прозорість, автентичність, емпатійність і конструктивне бачення керівника пов'язані з довірою працівників; в умовах кризи комунікація також впливає на суб'єктивну невизначеність і психологічне благополуччя персоналу.⁷³ Дані дослідження Нідерландської поліції також засвідчують, що працівники пов'язують конструктивну лідерську поведінку з підтримкою, розвитком, об'єднанням і створенням умов для професійної діяльності, тоді як примус, ізоляція та демотивування мають протилежний ефект.⁷⁴ Отже, зворотний зв'язок виконує не лише коригувальну, а й довірчу та розвивальну функції.

Для практики керівника *доцільною є структура: факт → наслідок → очікуваний стандарт → подальша дія*. При цьому необхідно оцінювати поведінку і результат, а не особистість працівника. Формулювання «ти безвідповідальний» не містить достатньої інформації для професійної корекції. Значно продуктивніше визначити конкретну дію, її наслідки та очікуваний спосіб поведінки.

Професійна незгода як ресурс якості управління. Окремої уваги потребує ставлення керівника до професійної незгоди. У поліцейській організації службова дисципліна та субординація мають принципове значення, однак вони не повинні ототожнюватися з безумовною заборонаю

⁷³ Men L. R., Qin Y. S., Fitzsimmons A. B., DiStaso M. W., Heffron E. An Integrated Framework for Exploring the Impact of Leadership Communication on Employee Trust During Disruptive Crisis Times. *International Journal of Business Communication*. 2026. Vol. 63, No. 2. P. 595–621. DOI: 10.1177/23294884241226567.

⁷⁴ Hilhorst F. E. J., Hoefsmit N., Van Ruyseveldt J., Van Hooff M. Understanding engaging and disengaging leadership behaviours within the Dutch Police Force: a qualitative study. *Policing: An International Journal*. 2025. Advance online publication. DOI: 10.1108/PIJPSM-06-2025-0110.

висловлювати професійно аргументовану позицію. До моменту прийняття рішення працівник, який володіє релевантною інформацією або спеціалізованою експертизою, має мати можливість звернути увагу на ризики, недоліки або альтернативний спосіб дій у встановленому професійному форматі. Необхідно чітко розмежовувати:

- *професійну незгоду* – аргументоване повідомлення про ризик чи альтернативу;
- *невиконання законного наказу* – іншу за правовою та дисциплінарною природою поведінку.

Керівник, котрий сприймає будь-яку професійну незгоду як особистий виклик авторитету, поступово формує інформаційне середовище, в котрому працівники навчаються не повідомляти проблемну інформацію. Така модель є особливо ризикованою в умовах складних оперативних завдань. Носієм найбільш актуальної інформації не завжди є особа з найвищим посадовим статусом. Працівник, який безпосередньо перебуває на місці події або володіє вузькою професійною компетентністю, може бачити ризик раніше за керівника. Тому один із принципів лідерської комунікації можна сформулювати так: *до рішення – професійна дискусія; після рішення – чіткість відповідальності та узгодженість виконання.*

Комунікативні втрати в управлінській вертикалі. Чим більше управлінських рівнів проходить інформація, тим вищою є ймовірність її спотворення. Частина деталей утрачається, складні повідомлення спрощуються, оцінки можуть поступово перетворюватися на «факти», а невизначена інформація – набувати більшої категоричності. Типовими джерелами комунікативних втрат є:

- надмірна кількість проміжних ланок;
- нечітка відповідальність за передавання інформації;
- дублювання каналів;
- різні версії одного повідомлення;
- інформаційне перевантаження;
- професійна термінологія, неоднаково зрозуміла різним службам;
- психологічне прагнення «пом'якшити» негативну інформацію перед передаванням керівникові;
- відсутність підтвердження отримання критичного повідомлення;
- паралельне використання неузгоджених цифрових каналів.

Особливо небезпечним є явище, яке умовно можна назвати «ефектом хороших новин»: *позитивна інформація швидко рухається управлінською вертикаллю, тоді як негативна затримується або пом'якшується на кожному наступному рівні.* Лідерський підхід передбачає формування протилежної установки: чим серйозніша проблема, тим швидше вона повинна потрапити на той рівень, де може бути вирішена.

Інформаційне перевантаження та пріоритизація повідомлень. Доступ до великої кількості інформації не означає високої ситуаційної обізнаності. Навпаки, надлишок повідомлень ускладнює виділення критично

важливих сигналів. Для керівника особливо важливо визначати інформаційні пріоритети. Не кожна інформація потребує негайної доповіді й не кожен керівник повинен бути включений у кожне повідомлення. Варто розрізняти:

- інформацію, яка потребує негайного управлінського рішення;
- інформацію, що потребує своєчасного інформування;
- інформацію для планового моніторингу;
- довідкову інформацію, яка має бути доступно за потреби.

Такий підхід знижує ризик ситуації, коли критично важливе повідомлення губиться серед великої кількості другорядної інформації.

Короткі управлінські комунікації: брифінг і дебрифінг. Для професійних команд особливу практичну цінність мають короткі структуровані форми комунікації перед виконанням завдання та після його завершення.

Брифінг проводиться до початку діяльності й має забезпечити спільне розуміння:

- ситуації;
- мети;
- завдань;
- розподілу ролей;
- основних ризиків;
- порядку комунікації;
- критеріїв зміни початкового плану.

Брифінг не повинен перетворюватися на тривалу нараду. Його функція – синхронізувати команду перед дією.

Дебрифінг після завершення завдання спрямований на аналіз того:

- що планувалося;
- що відбулося фактично;
- що спрацювало;
- де виникли проблеми;
- що спричинило проблеми;
- що необхідно зберегти або змінити надалі.

У такому значенні дебрифінг виконує функцію організаційного навчання, а не пошуку винної особи.

Особливо важливо відрізнити *управлінський постподієвий дебрифінг від спеціалізованих психологічних втручань після травматичних подій*. Керівник не повинен підміняти психолога; його завдання полягає у професійному аналізі організації дій, інформаційного обміну та прийнятих рішень.

Цифрова комунікація та інформаційна дисципліна. Цифрова трансформація істотно розширює можливості управлінської комунікації. Стратегія розвитку НПУ передбачає подальше використання комплексних інформаційно-комунікаційних систем та цифрових інструментів як складової підвищення ефективності діяльності. Однак технологічна доступність комунікації створює *нові управлінські ризики*: надмірну кількість паралельних каналів, постійні повідомлення поза робочою необхідністю, втрату контексту, змішування офіційної та неофіційної інформації, труднощі,

пов'язані з визначенням актуальної версії документа, та ризики інформаційної безпеки. Тому *цифрова комунікація потребує інформаційної дисципліни*. Керівник має забезпечити зрозумілий порядок того:

- який канал використовується для певного типу інформації;
- які повідомлення потребують підтвердження;
- де зберігається актуальна версія документа;
- хто має право змінювати інформацію;
- яка інформація не може передаватися через певні канали;
- який порядок дій у разі настання технічного збою;
- що саме вважається офіційно доведеним управлінським рішенням.

У складних ситуаціях *корисним є принцип «одне джерело актуальної інформації»*. Якщо одночасно циркулюють кілька різних версій плану, переліку завдань чи оперативних даних, ризик помилки різко зростає.

Міжвідомча взаємодія як особливий рівень лідерської комунікації. Виконання завдань, що постають перед Національною поліцією України, дедалі частіше потребує взаємодії з іншими органами та службами. Стратегія розвитку НПУ до 2030 року прямо визначає розширення міжвідомчої взаємодії одним з операційних напрямів інституційного розвитку.⁷⁵

Міжвідомча взаємодія принципово відрізняється від внутрішнього управління. Керівник одного органу зазвичай не має прямої адміністративної влади щодо представників іншого відомства. Тому основними механізмами стають узгодження, координація, професійний авторитет, взаємна довіра, чіткість компетенцій та якісний інформаційний обмін.

О. Салманова та І. Казанчук на прикладі протидії домашньому насильству розглядають міжвідомчу взаємодію як організовану співпрацю різних державних та інших інституцій у межах їхніх повноважень і наголошують на значенні належного інформаційного обміну та цифровізації відповідних процесів.⁷⁶

Зазначене положення має важливе практичне значення відразу для кількох сфер. Схожі комунікаційні завдання постають перед поліцейськими під час реагування на надзвичайні події, розшуку осіб, евакуації населення, забезпечення публічної безпеки, протидії організованій злочинності, роботи з дітьми, постраждалими від насильства, проведення стабілізаційних заходів та інших комплексних завдань. Для *ефективної міжвідомчої взаємодії необхідно узгодити* щонайменше: спільну мету → компетенції учасників → відповідальних осіб → порядок інформаційного обміну → часові параметри → механізм прийняття спільних рішень → порядок ескалації проблем → критерії результату.

Поширеною помилкою є припущення про те, що сам факт створення

⁷⁵ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-politsiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

⁷⁶ Салманова О. Ю., Казанчук І. Д. Адміністративно-правові засади міжвідомчої взаємодії Національної поліції України з іншими суб'єктами протидії домашньому насильству в умовах сьогодення. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2025. Т. 35, № 2. С. 314–329. DOI: 10.32631/vsa.2025.2.57.

міжвідомчої робочої групи або проведення спільної наради вже означає сформовану взаємодію. Насправді міжвідомча координація виникає тоді, коли забезпечена реальна взаємозалежність дій, а кожен учасник розуміє не лише власне завдання, а й те, як чином воно пов'язане з роботою інших суб'єктів.

Найпоширенішими *проблемами міжвідомчої комунікації* є:

- різне розуміння спільної мети;
- нечітке розмежування компетенцій;
- дублювання функцій;
- відсутність визначеної контактної особи;
- відмінності у професійній термінології;
- різні процедури та часові цикли роботи відомств;
- несумісність інформаційних систем;
- надмірна формалізація обміну інформацією;
- конкуренція за ресурси або інституційний пріоритет;
- низький рівень попереднього досвіду спільної роботи;
- невизначеність щодо суб'єкта остаточного рішення;
- недостатнє розуміння можливостей та обмежень партнерської служби.

Останній чинник є особливо важливим. *Міжвідомчий конфлікт нерідко виникає не через небажання співпрацювати, а через неправильні очікування щодо того, що інший орган має право або реально спроможний зробити.* Тому розвиток взаємодії потребує не лише формальних процедур, а й взаємного професійного розуміння, зокрема обізнаності про повноваження, ресурси та обмеження партнерів.

Міжвідомча взаємодія починається до кризової події. Одна з найбільш практично значущих закономірностей полягає в тому, що якість взаємодії під час кризи значною мірою визначається досвідом співпраці до її виникнення.

Так, Р. Almklov і S. Antonsen, досліджуючи спільне розміщення диспетчерських центрів поліції, пожежної та медичної служб у Норвегії, встановили, що регулярна повсякденна взаємодія сприяла формуванню як неформальних, так і формальних зв'язків, які покращували вирішення завдань у критичних ситуаціях.⁷⁷

Для керівників НПУ це означає, що міжвідомчу взаємодію не слід активізувати вперше після виникнення кризової події. Більш ефективними є систематичні спільні навчання, відпрацювання сценаріїв, встановлення контактних осіб, обговорення компетенцій, тестування каналів зв'язку та аналіз попереднього спільного досвіду. За такого підходу в критичній ситуації учасники вже розуміють:

- хто приймає які рішення;
- кому передавати конкретний тип інформації;
- які ресурси має кожна служба;

⁷⁷ Almklov P. G., Antonsen S. From Trivial to Critical. Emergent Interagency Collaboration Through Co-Location of Emergency Call Centrals. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2025. Vol. 33. Art. e70015. DOI: 10.1111/1468-5973.70015.

- які професійні обмеження існують;
- яка термінологія використовується;
- як швидко залучити додаткові сили.

Лідерська комунікація в умовах спільного реагування. Під час надзвичайної або кризової події вимоги до комунікації суттєво зростають. Інформація швидко змінюється, кількість учасників збільшується, а часові можливості для її опрацювання скорочуються. У дослідженні міжвідомчого реагування на терористичні інциденти саме комунікація учасники визначали одним із найбільш нагальних питань; особливе значення мали своєчасний інформаційний потік та синхронізація дій різних служб.⁷⁸

Для міжвідомчої кризової комунікації доцільно застосовувати принцип: спільна ситуаційна картина → спільний пріоритет → чіткі зони відповідальності → регулярне оновлення інформації. Спільна ситуаційна картина не означає, що всі учасники мають володіти абсолютно однаковою інформацією. Вони повинні мати однакове розуміння тих параметрів ситуації, які необхідні для узгоджених дій. Особливу роль відіграє визначення точок синхронізації – моментів, коли представники залучених структур уточнюють актуальну ситуацію, пріоритети та подальші дії. Без таких точок кожна служба може продовжувати діяти відповідно до власної, вже застарілої картини подій.

Практичний протокол лідерської комунікації. Для складного управлінського завдання керівникові доцільно перевіряти сім елементів.

1. *Мета.* Чи однаково учасники розуміють, який результат необхідно отримати?

2. *Інформація.* Що відомо достовірно, що є припущенням, чого ми поки не знаємо?

3. *Ролі.* Хто за що відповідає й у межах яких повноважень?

4. *Канали.* Через кого і яким способом передається критична інформація?

5. *Час.* Коли потрібні результат, доповідь або наступна синхронізація?

6. *Ескалація.* Які обставини потребують негайного повернення питання на вищий рівень?

7. *Зворотний зв'язок.* Як перевіряються правильність розуміння й ефективність виконання?

Цей протокол може використовуватися під час постановки комплексних завдань, проведення брифінгів, організації міжструктурної взаємодії та підготовки спільних заходів.

Типові помилки лідерської комунікації. У практиці керівника особливої уваги потребують помилки, які на перший погляд можуть видаватися незначними, однак за систематичного повторення суттєво впливають на якість управління:

⁷⁸ Raub D., Bentele M., Robinson Y. European perspectives on pre-hospital interagency collaboration during terrorist incidents: a focus group study. Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine. 2025. Vol. 33. Art. 168. DOI: 10.1186/s13049-025-01482-4.

– *комунікація лише тоді, коли постала проблема.* Як наслідок, працівники сприймають контакт із керівником переважно як сигнал негативної оцінки;

– *надлишок повідомлень без пріоритизації.* Працівник отримує великий обсяг інформації, але не розуміє, що саме є критично важливим;

– *нечіткі формулювання.* Використання висловів «зробіть якнайшвидше», «розберіться», «тримайте на контролі» без визначення результату, строку й відповідальності;

– *зміна завдання без пояснення зміни умов.* Така практика формує враження непослідовності керівника навіть тоді, коли саме коригування було професійно виправданим;

– *публічна критика там, де потрібна індивідуальна корекція.* Вона може знижувати готовність працівників повідомляти про проблеми;

– *імітація зворотного зв'язку.* Керівник формально запитує думку, але систематично не реагує на отриману інформацію;

– *покарання за погані новини.* Працівники швидко навчаються повідомляти проблеми лише тоді, коли приховувати їх уже неможливо;

– *комунікативна недоступність керівника.* Навіть за формально відкритого стилю управління складні процедури доступу можуть фактично блокувати своєчасне передавання критичної інформації;

– *невідповідність слів і дій.* Якщо керівник декларує відкритість, але негативно реагує на незручні питання, реальним повідомленням для колективу стає саме його поведінка.

Оцінювання якості внутрішньої комунікації. Керівникові доцільно оцінювати внутрішню комунікацію не за кількістю проведених нарад або повідомлень, а за її управлінським ефектом. Корисними є такі питання:

– *Чи знають працівники актуальні пріоритети підрозділу?*

– *Чи однаково вони розуміють критерії результативності?*

– *Чи отримує керівник проблемну інформацію до того, як ситуація стає критичною?*

– *Чи зрозуміло персоналу, які питання можуть вирішуватися самостійно?*

– *Чи існує певний канал для термінової інформації?*

– *Чи не дублюються управлінські повідомлення через надмірну кількість каналів?*

– *Чи розуміють суміжні підрозділи зони відповідальності одне одного?*

– *Чи можуть працівники професійно аргументовано висловити незгоду?*

– *Чи аналізуються інформаційні збої після складних подій?*

– *Чи змінюється управлінська практика після отримання обґрунтованого зворотного зв'язку?*

Негативні відповіді на кілька таких питань свідчать не просто про «проблеми зі спілкуванням», а про організаційний ризик, який може безпосередньо впливати на якість рішень, координацію та результативність службової діяльності. У цьому контексті показовими є результати

дослідження поліцейського лідерства у кризових умовах: зниження безпосередньої присутності керівництва, недостатність чіткої комунікації та підтримки сприймалися працівниками передової лінії як фактори зменшення професійної визначеності та відчуття організаційної стабільності.⁷⁹ Тобто в складних умовах персонал потребує від керівника не максимального обсягу повідомлень, а своєчасної, зрозумілої та професійно значущої комунікації.

Отже, *лідерська комунікація є одним із базових механізмів оптимізації управлінських процесів у Національній поліції України*. Її функція полягає не лише в передаванні інформації, а у формуванні спільного розуміння цілей, підтриманні ситуаційної обізнаності, забезпеченні координації, отриманні достовірного зворотного зв'язку та створенні умов для відповідальної професійної поведінки. У *внутрішньому середовищі* лідерська комунікація забезпечує зв'язок між управлінським рішенням і його реалізацією, зменшує інформаційні спотворення, підтримує довіру та дозволяє керівникові своєчасно отримувати проблемну інформацію. У *міжвідомчій взаємодії* її значення полягає в узгодженні діяльності організаційно автономних суб'єктів, чіткому розмежуванні компетенцій, формуванні спільної ситуаційної картини та синхронізації використання ресурсів. *Результативна лідерська комунікація* ґрунтується на своєчасності, точності, достатності, зрозумілості, адресності, зворотності та інформаційній безпеці. Вона передбачає здатність керівника не лише переконливо говорити, а й слухати, ставити уточнювальні питання, приймати проблемну інформацію, розмежовувати професійну незгоду і дисциплінарне порушення, змінювати спосіб комунікації відповідно до ситуації та забезпечувати спільне розуміння критично важливої інформації.

2.5. Управління командами та розвиток командної взаємодії в підрозділах поліції

Сучасна поліцейська діяльність за своєю природою є командною. Навіть у випадках, коли окремих працівник безпосередньо виконує конкретне службове завдання, його результат зазвичай залежить від діяльності інших працівників, інформаційного забезпечення, координації, управлінських рішень, технічної підтримки та своєчасного обміну професійно значущими даними. У розслідуванні кримінальних правопорушень взаємодіють слідчі, оперативні працівники, криміналісти, аналітики та інші фахівці; під час забезпечення публічної безпеки – патрульні, превентивні, спеціальні та інші підрозділи; у кризових і бойових умовах ефективність окремого поліцейського ще більшою мірою залежить від злагодженості дій команди. Таким чином, здатність керівника формувати професійно спроможні команди та підтримувати якісну командну взаємодію є не допоміжною управлінською

⁷⁹ Leading police organisations in crises: how changing customary police leadership responses impacts on frontline officers' senses of ontological security. *Policing and Society*. 2025. DOI: 10.1080/10439463.2025.2508201.

навичкою, а однією з умов результативності органу або підрозділу. Такий підхід безпосередньо закріплений у сучасній кадровій політиці органів правопорядку.

Поняття «група» і «команда» не є тотожними. Сам факт належності кількох працівників до одного структурного підрозділу ще не означає наявності сформованої команди. Робоча група може об'єднувати людей за формальною організаційною ознакою, тоді як команда характеризується *більш високим рівнем взаємозалежності*: її члени мають спільну мету, розуміють ролі один одного, узгоджують дії, обмінюються необхідною інформацією, несуть взаємопов'язану відповідальність за загальний результат.

Сучасні дослідження командної взаємодії акцентують значення прийняття працівником власної командної ролі, групової ідентифікації, інтеріоризації спільних норм та рольової диференціації. А. Савченко за результатами емпіричного дослідження підтвердила трирівневу структуру прийняття командної ролі, що охоплює позиції учасника групи, члена команди та виконавця певної функціональної ролі.⁸⁰ Це має суттєве управлінське значення: *працівник може формально належати до підрозділу, але не відчувати взаємної відповідальності за командний результат або нечітко розуміти власне місце у спільній діяльності.*

Команду в підрозділі поліції доцільно розуміти як відносно стійке професійне об'єднання працівників, діяльність яких взаємозалежна, спрямована на досягнення спільної службової мети та ґрунтується на чіткому розподілі ролей, взаємній довірі, координації, інформаційному обміні, взаємопідтримці й відповідальності за спільний результат.

Командна спроможність як результат управлінської діяльності. Ефективна команда не виникає автоматично внаслідок добору кваліфікованих працівників. Високий рівень індивідуальної професійної компетентності членів групи ще не гарантує якісної спільної діяльності. Команда потребує узгодження способів роботи, ролей, комунікаційних правил, критеріїв результату та очікуваної поведінки в складних ситуаціях. Саме тому доцільно використовувати поняття *командної спроможності* – здатності групи працівників стабільно досягати спільного результату завдяки координації індивідуальних компетентностей і взаємному доповненню професійних ресурсів. Командна спроможність охоплює щонайменше:

- спільне розуміння мети;
- чіткість функціональних ролей;
- професійну взаємозалежність;
- своєчасний обмін інформацією;
- взаємну довіру;
- взаємний моніторинг критичних параметрів діяльності;
- готовність надавати професійну підтримку колезі;

⁸⁰ Савченко А. І. Методика «прийняття командної ролі»: структура, теоретичне обґрунтування. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. Т. 36, № 3. С. 74–86. DOI: 10.31108/2.2025.3.36.8.

- здатність адаптувати спільні дії до зміни ситуації;
- конструктивне вирішення розбіжностей;
- відповідальність за командний результат;
- здатність аналізувати досвід і навчатися на ньому.

Емпіричне дослідження, проведене серед 167 поліцейських у змодельованій оперативній ситуації, підтвердило значення таких механізмів як спільне розуміння ситуації, замкнений цикл комунікації, взаємний моніторинг, підтримувальна поведінка та адаптивність. Зокрема, готовність членів патруля підтримувати одне одного була безпосередньо пов'язана з командною ефективністю, а спільне розуміння завдання – з адаптивністю команди.⁸¹ Ці результати є особливо релевантними для поліцейської діяльності, де *помилка одного учасника нерідко створює ризик для інших*, а успішність дій залежить від того, наскільки швидко команда помічає зміну ситуації, передає критично важливу інформацію та коригує спільні дії.

Спільне розуміння мети як основа командної діяльності. Команда не може бути ефективною без спільного розуміння того, заради чого вона діє і який результат вважається успішним. Формальна постановка однакового завдання декільком працівникам ще не гарантує однакового розуміння мети. Працівники можуть по-різному оцінювати:

- головний пріоритет;
- допустимий рівень ризику;
- часові межі;
- критерії завершення завдання;
- межі власної автономії;
- роль інших учасників;
- порядок реагування на зміну обстановки.

У психології для використовується поняття *спільної ментальної моделі* – узгодженого уявлення членів команди про мету, ситуацію, ролі, ресурси та спосіб координації. Дослідження поліцейських патрулів показують, що саме формування такого спільного розуміння має особливе значення для командної адаптивності та результативності.⁸² Для керівника це означає, що перед виконанням складного завдання недостатньо лише розподілити функції. Необхідно переконатися, що члени команди однаково розуміють: ситуацію → спільний результат → пріоритет → ролі → основні ризики → порядок координації → умови зміни початкового плану.

Саме тому короткий брифінг перед виконанням складного завдання є важливим не стільки як форма інформування, скільки як засіб синхронізації професійного мислення команди.

Рольова визначеність і взаємодоповнюваність. Однією з основних управлінських передумов ефективної командної роботи є чіткість ролей. Кожен учасник повинен розуміти власну функцію, межі відповідальності та

⁸¹ Espevik R., Johnsen B. H., Hystad S. W. Police Dyads Within an Operational Simulation: an Empirical Test of the Research Propositions Made in the “Big Five” Teamwork Approach. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2022. Vol. 37. P. 844–855. DOI: 10.1007/s11896-022-09513-x.

⁸² Там же.

те, яким чином його діяльність пов'язана з роботою інших.

Рольова невизначеність може виявлятися в кількох формах відповідно до ситуацій, що складаються:

- двоє працівників вважають, що одну функцію виконує інший;
- декілька осіб одночасно здійснюють однакову дію;
- працівник не розуміє меж своєї самостійності;
- функціональна відповідальність визначена, але необхідні повноваження відсутні;
- член команди не знає, до кого звертатися в разі зміни ситуації;
- не визначено особу, відповідальну за остаточну координацію;
- інші проблемні ситуації, які особливо небезпечні в умовах дефіциту часу.

Водночас рольова визначеність не повинна перетворюватися на рольову ригідність. У кризовій або нетиповій ситуації працівники можуть тимчасово виконувати додаткові функції, підтримувати колег або перебудовувати взаємодію. Однак така гнучкість має ґрунтуватися на професійній компетентності та розумінні спільної мети, а не на хаотичному розмиванні відповідальності. Таким чином, *ефективна команда поєднує чіткість ролей із здатністю до взаємного підсилення.*

Взаємна довіра та надійність членів команди. Командна довіра відрізняється від особистої симпатії. Працівники можуть мати різні характери, стилі спілкування або особисті погляди, але для професійної взаємодії принциповим є інше: чи може член команди розраховувати, що колега належно виконає власну функцію, своєчасно повідомить про критичну зміну, не приховає проблему та надасть допомогу, коли ситуація цього вимагатиме. У *правоохоронній діяльності довіра набуває особливо значення через високу професійну взаємозалежність.* Для працівників спеціальних, вибухотехнічних та інших підрозділів помилка колеги може безпосередньо впливати на життя і безпеку членів команди. У сучасній практиці НПУ командири спеціальних підрозділів безпосередньо пов'язують результативність із взаємною довірою, підтримкою, згуртованістю та розумінням спільної мети.

Довіра формується не деклараціями, а повторюваним професійним досвідом. Її зміцнюють:

- компетентне виконання ролі;
- виконання домовленостей;
- своєчасність інформації;
- готовність визнавати проблему;
- передбачуваність поведінки;
- дотримання встановлених правил;
- взаємна професійна підтримка;
- справедливість у розподілі ризику і навантаження.

Натомість довіра швидко руйнується через приховування інформації, перекладання відповідальності, вибіркове виконання правил,

непередбачуваність або ситуації, коли працівник не може розраховувати на підтримку команди в складний момент.

Психологічна безпека команди. Психологічна безпека є важливою умовою якісної командної взаємодії, проте її необхідно трактувати коректно. Вона не означає відсутності професійної вимогливості, дисциплінарної відповідальності чи конфліктів, а полягає в тому, що працівник може поставити уточнювальне запитання, повідомити про помилку, висловити професійно обґрунтовану незгоду або звернутися по допомогу без необґрунтованого страху приниження чи настання негативних для себе наслідків.

Дослідження психологічної безпеки в поліцейських організаціях демонструють її зв'язок із ефективністю, довірою до керівництва, готовністю повідомляти про проблеми та професійним благополуччям. М. Мрозевський, аналізуючи діяльність польської поліції, безпосередньо пов'язує психологічну безпеку поліцейських із поведінкою керівників, професійною етикою та характером управлінської культури.⁸³

Для керівника важливо розрізняти *психологічну безпеку та психологічний комфорт*. Командна робота може включати напружені професійні дискусії, критичний зворотний зв'язок, необхідність визнавати помилки або приймати складні рішення. Психологічно безпечна команда не уникає таких ситуацій; навпаки, вона здатна обговорювати їх без руйнування професійної взаємодії. Тому сильну команду характеризує не відсутність розбіжностей, а здатність безпечно обговорювати професійні розбіжності й після прийняття рішення переходити до узгодженого виконання.

Згуртованість і небезпека групового конформізму. Командна згуртованість забезпечує відчуття належності, взаємної підтримки та готовності докласти зусиль заради досягнення спільної мети. Особливого значення вона набуває в екстремальних умовах, коли соціальна і групова підтримка стають ресурсами психологічної стійкості. А. Черкаський, аналізуючи командну взаємодію в екстремальних ситуаціях, наголошує на ролі взаємної підтримки та спільної діяльності у збереженні стресостійкості команди.⁸⁴

Висока згуртованість має і потенційний ризик – *груповий конформізм*, коли прагнення зберегти єдність стає сильнішим за готовність критично оцінювати рішення. У такій ситуації члени команди можуть приховувати сумніви, не висловлювати альтернативну думку або погоджуватися з домінуючою позицією лише для уникнення конфлікту. Тому психологічно зріла команда поєднує: *високу згуртованість + професійну автономію мислення*. Працівник може бути лояльним до команди й одночасно вказувати

⁸³ Mrozewski M. Bezpieczeństwo psychologiczne polskich policjantów jako wyraz społecznych oczekiwań wobec działań kierowniczych w Policji. *Przegląd Policyjny*. 2024. Vol. 155, No. 3. P. 95–115. DOI: 10.5604/01.3001.0054.9987.

⁸⁴ Черкаський А. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 77, № 1. С. 181–187. DOI: 10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187.

на помилку. Більше того, у професійно зрілій культурі своєчасне повідомлення про ризик є проявом лояльності до спільного результату, а не його порушенням.

Взаємний моніторинг та підтримувальна поведінка. Однією з особливостей високоєфективної команди є здатність її членів контролювати не лише власний фрагмент роботи, а й достатньою мірою бачити загальну ситуацію. Це дозволяє своєчасно помічати ознаки помилки, перевантаження або дефіциту інформації в колеги. Таку взаємодію необхідно відрізняти від взаємного недовірливого контролю. Взаємний моніторинг має підтримувальну функцію: працівники стежать за критичними параметрами спільного завдання для того, щоб вчасно підстрахувати один одного.

Дослідження поліцейських патрулів показало, що взаємний моніторинг впливав на ефективність через *backup behavior* – підтримувальну поведінку, коли один член команди допомагає іншому, передає необхідну інформацію або тимчасово компенсує його навантаження.⁸⁵ Для поліцейської практики це особливо важливо. Якщо член команди помітив, що колега не врахував критично важливу інформацію або перевантажений, професійна взаємодія не повинна обмежуватися позицією «це не моя функція». Уміння надавати обґрунтовану й своєчасну підтримку в межах власних повноважень є важливою професійною компетентністю працівника поліції та сприяє запобіганню помилкам у спільній роботі.

Разом із тим постійне виконання одним працівником функцій іншого не є командною підтримкою. Це може свідчити про неправильний розподіл ролей, дефіцит компетентності або нерівномірне навантаження. Тому керівникові важливо розрізняти тимчасову взаємодопомогу й системне компенсування організаційних недоліків.

Лідерство в команді: від командування до координації. Роль керівника в команді не обмежується постановкою завдань та контролем. Він визначає правила взаємодії, формує інформаційне середовище, задає стандарти професійної поведінки, вирішує рольові суперечності, управляє ресурсами та створює умови для розвитку взаємної відповідальності, узгоджуючи індивідуальні зусилля працівників зі спільною метою та забезпечуючи своєчасну взаємопідтримку.

Сучасні огляди поліцейського лідерства дедалі більше наголошують на його колективній та реляційній природі. С. Filstad, Т. Karp та А. Rød звертають увагу на обмеженість суто лідер-центричних моделей і необхідність досліджувати лідерство як процес, що виникає в реальній взаємодії керівника, працівників та організаційного контексту.⁸⁶ У практичному вимірі це означає, що керівник не повинен бути єдиним

⁸⁵ Espevik R., Johnsen B. H., Hystad S. W. Police Dyads Within an Operational Simulation: an Empirical Test of the Research Propositions Made in the “Big Five” Teamwork Approach. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2022. Vol. 37. P. 844–855. DOI: 10.1007/s11896-022-09513-x.

⁸⁶ Filstad C., Karp T., Rød A. What do we know about police leadership? A review of the current status of police leadership research and practice, with suggestions for future research directions. *Policing and Society*. 2025. Vol. 35, No. 3. P. 280–293. DOI: 10.1080/10439463.2024.2407399.

джерелом професійної ініціативи в команді. За наявності необхідної компетентності окремі члени команди можуть тимчасово виконувати експертні або координаційні лідерські функції в межах конкретного завдання. Наприклад, під час складної технічної ситуації пропозиції фахівця доцільно оцінювати за їхньою обґрунтованістю та його компетентністю, незалежно від формального посадового рівня. Це не скасовує службової субординації або відповідальності керівника, але дозволяє команді використовувати знання й досвід, найбільш відповідні конкретному завданню. Таким чином, ефективний керівник залучає професійний потенціал членів команди у межах чітко визначених повноважень.

Управління командою в умовах підвищеного ризику. У кризових, екстремальних та бойових умовах роль командної взаємодії суттєво зростає. Індивідуальна професійна майстерність залишається необхідною, але вже не є достатньою. Помилки комунікації, неузгоджені дії або неправильне розуміння ролі здатні нівелювати високу підготовку окремих фахівців та створювати додаткові загрози для безпеки працівників і громадян. Для керівника команди, що працює в умовах підвищеного ризику, особливо важливими є:

- чітке визначення пріоритету;
- мінімізація рольової невизначеності;
- короткі й однозначні команди;
- підтвердження критичної інформації;
- взаємний моніторинг стану та дій;
- своєчасна взаємопідтримка;
- регулярне оновлення спільної ситуаційної картини;
- готовність адаптувати розподіл функцій;
- контроль психофізіологічного навантаження;
- обов'язковий аналіз досвіду після завершення завдання.

Управління навантаженням усередині команди. Командна ефективність знижується не лише через дефіцит компетентності, а й через неправильний розподіл навантаження. У багатьох колективах формується тенденція передавати найскладніші завдання найбільш компетентним і відповідальним працівникам. У короткостроковій перспективі це дозволяє швидше отримати результат, але систематичне використання такої практики має негативні наслідки. По-перше, найбільш спроможні працівники поступово перевантажуються. По-друге, інші члени команди не отримують можливості розвивати відповідні компетентності. По-третє, команда стає надмірно залежною від окремих «незамінних» працівників. У довгостроковій перспективі це знижує резервну спроможність команди.

Завдання керівника полягає в тому, щоб підтримувати баланс між необхідністю гарантовано виконати поточне завдання і потребою розвивати професійну автономію інших членів команди. Доцільною є практика поступового розширення функцій: спостереження → виконання з підтримкою → самостійне виконання → наставництво щодо інших. Такий

підхід дозволяє перетворювати індивідуальну експертизу на командний ресурс, а не залишати її виключно власністю окремої особи.

Командні конфлікти як предмет управління. Наявність конфлікту сама по собі не означає неспроможності команди. У професійній діяльності природними є розбіжності щодо способів вирішення завдання, пріоритетів або розподілу ресурсів. Доцільно розмежовувати:

- *змістовий конфлікт* – розбіжність щодо проблеми, рішення чи професійного підходу;
- *рольовий конфлікт* – суперечність щодо функцій, повноважень або відповідальності;
- *міжособистісний конфлікт* – протистояння, що переходить із професійної площини в особистісну.

Перший тип за належного управління може мати конструктивний характер, оскільки дозволяє перевірити рішення та розглянути альтернативи. Рольовий конфлікт зазвичай вказує на організаційну проблему, яку повинен усунути керівник. Міжособистісний конфлікт потребує своєчасного втручання, якщо починає впливати на виконання службових завдань. *Лідерська помилка полягає у прагненні усунути будь-які розбіжності заради зовнішньої «згуртованості».* Зовні спокійна команда може мати серйозні приховані проблеми, якщо її члени навчилися не висловлювати професійну незгоду.

Командне навчання та розвиток. Команда стає високоефективною не лише завдяки досвіду спільної роботи, а й завдяки систематичному осмисленню цього досвіду. Командне навчання передбачає:

- спільні професійні тренування;
- моделювання службових ситуацій;
- брифінги;
- постподієві розбори;
- взаємне навчання;
- наставництво;
- обмін функціональними знаннями;
- аналіз помилок;
- відпрацювання резервних сценаріїв;
- уточнення командних процедур.

Службова підготовка поліцейських в Україні передбачає використання моделювання ситуацій, інтерактивних методів і тренінгів, що створює нормативно-організаційні можливості для розвитку не лише індивідуальних навичок, а й командної взаємодії. Практичну цінність мають спільні тренування саме тієї команди, яка надалі працюватиме разом. Індивідуальна підготовка працівників не завжди формує навички взаємної координації. *Команда повинна навчитися розпізнавати сигнали одне одного, своєчасно обмінюватися інформацією та діяти за спільним алгоритмом.*

Постподієвий аналіз командної роботи. Після виконання складного завдання доцільно аналізувати не лише результат, а й якість взаємодії

команди. Корисними є питання:

- *Що було нашою метою?*
- *Що відбулося фактично?*
- *Чи однаково ми розуміли ситуацію?*
- *Чи були ролі достатньо зрозумілими?*
- *Де виникли інформаційні розриви?*
- *Чи своєчасно члени команди підтримували одне одного?*
- *Які дії забезпечили результат?*
- *Що створило зайвий ризик або втрату часу?*
- *Що потрібно змінити перед наступним аналогічним завданням?*
- *Які знання або навички необхідно додатково відпрацювати?*

Принципово важливо, аби такий аналіз не перетворювався на процедуру персонального звинувачення. Якщо члени команди очікують покарання за будь-яке озвучення проблеми, вони почнуть приховувати інформацію, і постподієвий розбір втратить свою управлінську функцію. Водночас «безвинний» аналіз не означає відсутності відповідальності. Свідоме порушення, недбалість і добросовісна професійна помилка мають різну природу та потребують різного реагування.

Практичний цикл розвитку команди. Для керівника органу або підрозділу НПУ розвиток командної взаємодії доцільно будувати за таким циклом: *спільна мета → чіткі ролі → правила взаємодії → довіра → взаємний моніторинг і підтримка → адаптація → аналіз досвіду → розвиток*. Такий цикл має повторюваний характер. Зміна складу підрозділу, поява нових завдань, зміна керівника або тривала кризова діяльність потребують повторного уточнення командних домовленостей. Команда не досягає певного рівня розвитку «раз і назавжди». Її якість потребує постійного управлінського супроводження.

Практичні запитання керівникові для оцінювання командної взаємодії. Для оперативного аналізу стану команди керівникові доцільно періодично оцінювати такі питання:

- *Чи можуть члени команди однаково сформулювати її основну мету?*
- *Чи зрозуміло кожному, за що він відповідає і де починається відповідальність іншого?*
- *Чи знає команда, хто приймає остаточне рішення в різних типах ситуацій?*
- *Чи повідомляють працівники про помилки й ризики достатньо рано?*
- *Чи можуть вони професійно не погодитися з позицією колеги або керівника?*
- *Чи існує взаємна допомога без постійного перекладання роботи на найбільш компетентних?*
- *Чи розподіляється навантаження таким чином, щоб команда не залежала від одного-двох «незамінних» працівників?*
- *Чи вміє команда змінити спосіб взаємодії за зміни оперативної обстановки?*

- Чи аналізуються складні завдання після їх завершення?
- Чи змінюється командна практика на основі таких висновків?

Якщо на декілька питань відповідь є негативною, проблема може полягати не в особистісних характеристиках окремих працівників, а в недостатній організації самої командної взаємодії. У цьому полягає принципово важлива роль керівника: не лише оцінювати, наскільки «добре люди працюють разом», а систематично керувати умовами, за яких якісна командна робота стає можливою.

Отже, управління командами в Національній поліції України є цілеспрямованим процесом формування та підтримання командної спроможності, за якого індивідуальні професійні ресурси працівників інтегруються в спільну результативну діяльність. Ефективна команда характеризується спільним розумінням мети, рольовою визначеністю, взаємною довірою, якісним інформаційним обміном, психологічною безпекою, взаємним моніторингом, підтримувальною поведінкою, адаптивністю та здатністю навчатися на досвіді.

Лідерський вплив керівника в цьому процесі полягає не в концентрації всіх рішень і функцій на собі, а у створенні організаційних та соціально-психологічних умов, за яких члени команди здатні самостійно й узгоджено виконувати свої ролі, підтримувати одне одного та брати відповідальність за спільний результат. Відповідно, сильна команда не применшує значення керівника, а змінює характер його ролі: від постійного оперативного втручання – до визначення мети, координації, розвитку спроможності, управління ризиками та підтримання професійних стандартів. У сучасних умовах це набуває особливого значення для НПУ. Війна, постійна зміна безпекових загроз, технологічна трансформація та комплексність правоохоронних завдань підвищують потребу в командах, здатних діяти не лише дисципліновано, а й злагоджено, адаптивно та відповідально.

2.6. Лідерство в управлінні конфліктами та складними службовими ситуаціями

Конфлікти є закономірною складовою професійної взаємодії в організаціях, діяльність яких характеризується високою відповідальністю, чіткою ієрархічністю, інтенсивним навантаженням, обмеженістю ресурсів та необхідністю швидкого прийняття рішень. Для Національної поліції України їх імовірність додатково зростає внаслідок специфіки правоохоронної діяльності: поліцейські постійно взаємодіють із громадянами в емоційно напружених ситуаціях, працюють з особами, інтереси та поведінка яких можуть бути протилежними, виконують завдання в умовах ризику й невизначеності, координують діяльність різних служб та несуть персональну відповідальність за результати професійних дій.

Усередині поліцейської організації джерелами конфліктів можуть бути відмінності професійних позицій, нечіткість розподілу повноважень, дефіцит

ресурсів, нерівномірне навантаження, несумісність способів роботи, суперечливі управлінські вимоги, конкуренція за можливості професійного розвитку, порушення справедливості, недостатність комунікації або міжособистісні суперечності. Тому сам факт виникнення конфлікту не може автоматично розглядатися як ознака низької дисципліни чи неспроможності колективу. Значно важливішим є те, що стало його причиною, як він розвивається та в який спосіб керівник керує конфліктною взаємодією.

У сучасних дослідженнях *конфліктологічна компетентність поліцейського* розглядається як професійно значуща здатність розуміти природу конфлікту, прогнозувати його розвиток, контролювати власну поведінку та обирати адекватні способи конструктивного реагування. А. Ірхіна підкреслює комплексний характер такої компетентності та необхідність її цілеспрямованого розвитку в працівників поліції.⁸⁷ Для керівника вона має особливе значення у своєчасному виявленні суперечностей і запобіганні їх загостренню в колективі.

Для керівника вимоги є ширшими. Він має не лише володіти власною поведінкою в конфлікті, а й діагностувати організаційні причини суперечностей, визначати момент і спосіб управлінського втручання, забезпечувати справедливість процедури, відновлювати робочу взаємодію та запобігати повторенню конфлікту. Таким чином, *управління конфліктами* доцільно розуміти як цілеспрямовану діяльність керівника щодо своєчасного виявлення, аналізу, регулювання, конструктивного розв'язання суперечностей між учасниками професійної взаємодії з метою запобігання їх деструктивному розвитку, збереження керованості підрозділу та відновлення результативної спільної діяльності. При цьому управління конфліктом не завжди означає його повне усунення. У деяких випадках суперечність має об'єктивну основу і потребує не «примирення сторін», а чіткого управлінського рішення: перерозподілу функцій, уточнення повноважень, зміни процедури, встановлення пріоритету або усунення несправедливої практики.

Конструктивний і деструктивний потенціал конфлікту. Управлінська практика, орієнтована на повне недопущення конфліктів, не завжди є продуктивною. Відсутність відкритих суперечностей може свідчити як про високу узгодженість колективу, так і про небажання працівників висловлювати професійну позицію через страх негативних наслідків.

Конструктивний потенціал конфлікту виявляється тоді, коли він:

- виявляє приховану організаційну проблему;
- показує нечіткість функцій або відповідальності;
- привертає увагу до несправедливого розподілу ресурсів чи навантаження;
- дозволяє зіставити різні професійні позиції;

⁸⁷ Ірхіна А. Ю. Особливості конфліктологічної компетентності працівників поліції. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 29 берез. 2024 р. Вінниця: ХНУВС, 2024. С. 165–167

- стимулює перегляд неефективної процедури;
- сприяє уточненню правил взаємодії;
- допомагає своєчасно виявити ризики управлінського рішення.

Деструктивним конфлікт стає тоді, коли предмет професійної суперечності поступово заміщується міжособистісним протистоянням, знижується якість комунікації, формуються коаліції, приховується інформація, виникають взаємні звинувачення, саботаж або поведінка сторін починає впливати на виконання службових завдань.

Отже, завдання керівника полягає не в тому, щоб «не допустити жодних конфліктів», а в тому, щоб *своєчасно відрізнати продуктивну професійну розбіжність від процесу, який починає руйнувати взаємодію*.

Сучасні дослідження управління конфліктами в публічному секторі також підкреслюють *подвійну природу конфлікту*: залежно від способу управління він може як дезорганізувати діяльність, так і виступати джерелом організаційних змін та розвитку. Роль керівника при цьому може змінюватися – від безпосереднього учасника до посередника або особи, яка приймає остаточне управлінське рішення.⁸⁸

Діагностика конфлікту: від позицій до причин. Однією з найбільш поширених управлінських помилок є реагування лише на зовнішній прояв конфлікту без встановлення його реальної причини. Двоє працівників можуть відкрито сперечатися щодо способу виконання завдання, але джерелом суперечності може бути не особиста несумісність, а нечіткість розподілу повноважень. Протистояння між підрозділами може виглядати як небажання співпрацювати, хоча фактично бути наслідком суперечливих показників результативності або конкуренції за обмежений ресурс. Тому перед втручанням керівникові необхідно визначити *рівень і предмет конфлікту*.

Для практики управління підрозділами поліції доцільно розрізняти такі основні типи конфліктів:

- *змістовий конфлікт*, що виникає через різні професійні погляди на проблему, спосіб дій або управлінське рішення. Він може бути конструктивним, якщо сторони аргументують позиції та будуть орієнтовані на спільний результат;
- *рольовий конфлікт*, пов'язаний із нечіткістю або суперечністю функцій, повноважень та відповідальності. Його неможливо ефективно вирішити лише через поліпшення міжособистісного спілкування – необхідне організаційне уточнення ролей;
- *ресурсний конфлікт*, що постає через розподіл часу, персоналу, технічних засобів, інформації, можливостей професійного розвитку або інших обмежених ресурсів;
- *ціннісний конфлікт*, пов'язаний із принципово різним розумінням професійних норм, справедливості, допустимих способів поведінки або етичних меж;

⁸⁸ Ковальська Н. М. Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2024.1.51.

– *статусний конфлікт*, що може виникати через боротьбу за вплив, визнання, управлінську автономію або невідповідність між формальним статусом та неформальним авторитетом;

– *міжособистісний конфлікт*, який формується переважно через особливості взаємного сприйняття, накопичені негативні емоції, стиль комунікації або попередній досвід взаємодії;

– *міжгруповий конфлікт* між структурними підрозділами, професійними групами або службами, котрий часто підтримується не лише особистими відносинами, а й різними функціональними цілями та організаційними інтересами.

Таке розмежування має безпосереднє практичне значення, оскільки *різні причини потребують різних управлінських рішень*. Рольовий конфлікт потребує уточнення компетенцій; ресурсний – визначення пріоритетів і прозорих критеріїв розподілу; змістовий – професійної дискусії; міжособистісний – відновлення взаємодії; порушення професійних або правових норм – відповідного формального реагування.

Раннє виявлення конфлікту. Керівник не повинен очікувати моменту, коли суперечність набуде форми відкритого протистояння. Значна частина конфліктів має попередню латентну стадію, під час якої вже змінюється характер професійної взаємодії. До можливих ознак належать:

- зменшення прямого обміну інформацією;
- систематичне використання третіх осіб для передавання повідомлень;
- взаємне уникнення;
- збільшення кількості скарг на роботу іншої сторони;
- демонстративне формальне виконання взаємозалежних завдань;
- приховування професійно значущої інформації;
- часті суперечки щодо меж відповідальності;
- формування неформальних коаліцій;
- персоналізація професійної критики;
- зростання сарказму, знецінення або взаємних звинувачень;
- систематичне повернення до раніше нібито вирішеної проблеми.

Жодна з цих ознак окремо не доводить наявності конфлікту. Однак їх повторюваність має бути для керівника підставою перевірити стан взаємодії. *Раннє втручання важливе тому, що на початковому етапі сторони ще здатні відокремлювати проблему від особистості опонента*. У ході ескалації зростає й емоційна складова, звужується сприйняття альтернатив та формується схильність інтерпретувати поведінку іншої сторони переважно негативно.

Лідерська позиція керівника в конфлікті. Спосіб, у який керівник реагує на конфлікт, безпосередньо впливає не лише на його розв'язання, а й на організаційне уявлення персоналу про справедливість. Емпіричне дослідження J. Jang за участю 427 поліцейських засвідчило, що проблемно-орієнтований спосіб управління конфліктами мав виражений позитивний зв'язок зі сприйняттям розподільної, процедурної та міжособистісної

справедливості в поліцейській організації. Натомість поступливо-уникаючі та переважно контролюючі способи такого вираженого ефекту не демонстрували.⁸⁹ Це дозволяє зробити важливий висновок: *працівники оцінюють не тільки те, хто саме «виграв» конфлікт, а й те, як керівник його розглядав: чи були вислухані сторони, чи використовувалися однакові критерії, чи ґрунтувалося рішення на фактах і чи було воно аргументованим.*

Професійна нейтральність керівника при цьому не означає байдужості або відсутності власної оцінки. Вона передбачає, що керівник:

- не робить остаточного висновку до з'ясування обставин;
- відокремлює факти від оцінок;
- не переносить попереднє ставлення до працівника на оцінювання конкретної ситуації;
- застосовує однакові професійні критерії;
- не дозволяє посадовому статусу сторони автоматично визначати її правоту;
- бере до уваги організаційні причини конфлікту;
- здатний обґрунтувати прийняте рішення.

Особливо складною є ситуація, коли сам керівник є стороною конфлікту. У такому разі ризик упередженого оцінювання суттєво зростає. Професійно зріла поведінка передбачає здатність критично оцінити власні дії, а за потреби – залучити вищого керівника, HR-фахівця, психолога або іншу уповноважену особу в межах визначених процедур.

Вибір способу управління конфліктом. Не існує єдиного способу реагування, оптимального для всіх конфліктів. Вибір залежить від предмета суперечки, її значущості, взаємозалежності сторін, часових обмежень, можливості компромісу, правових меж та ризику подальшої ескалації. У практичній діяльності можуть застосовуватися:

- *співробітництво* – пошук рішення, яке максимально враховує суттєві інтереси сторін і спільну професійну мету;
- *компроміс* – взаємні поступки, коли досягнення повного задоволення інтересів усіх сторін є неможливим або недоцільним;
- *директивне рішення* – застосовується, коли питання належить до компетенції керівника, існує часовий дефіцит, очевидне порушення правил або необхідність негайно відновити керованість;
- *тимчасове відтермінування* – може бути доцільним для зниження емоційного напруження або отримання додаткової інформації;
- *посередництво* – залучення третьої нейтральної сторони, якщо учасники не можуть самотійно відновити продуктивний діалог;
- *структурне рішення* – зміна ролей, процедур, ресурсного розподілу, каналів комунікації чи інших організаційних умов, які генерують конфлікт.

Важливо не ототожнювати уникнення конфлікту з тимчасовим

⁸⁹ Jang J. A Study on the Effect of Conflict Management on Police Officers' Perception of Organizational Justice. *The Journal of Police Policies*. 2024. Vol. 38, No. 1. P. 7–46. DOI: 10.35147/knpsi.2024.38.1.7.

відтермінуванням його обговорення. Перше означає систематичне невіршення проблеми; друге може бути професійним рішенням, якщо емоційний стан сторін тимчасово унеможливило конструктивний діалог і водночас визначено конкретний час повернення до питання. Аналогічно компроміс не завжди є найкращим результатом. Якщо конфлікт стосується законності, доброчесності, прав людини або інших принципових професійних стандартів, пошук «середини» між допустимою та неправомірною поведінкою є неприйнятним.

Практичний алгоритм роботи керівника з внутрішнім конфліктом. Управлінське опрацювання конфліктної ситуації доцільно здійснювати послідовно:

1) *встановити факти* (що саме сталося, які події можна підтвердити, а що є інтерпретацією сторін);

2) *визначити предмет конфлікту* (у чому полягає реальна суперечність: функції, ресурси, рішення, цінності, поведінка чи міжособистісні відносини);

3) *оцінити вплив на службову діяльність* (чи впливає конфлікт на безпеку, виконання завдань, інформаційний обмін, дисципліну або психологічний стан колективу);

4) *встановити інтереси та потреби сторін* (ого кожна сторона намагається досягти або уникнути);

5) *визначити межі можливого рішення* (що встановлено законом, посадовими повноваженнями, професійними стандартами і не може бути предметом переговорів);

6) *обрати спосіб втручання*. (чи достатньо переговорів, чи необхідні управлінське рішення, зміна процедури, посередництво або формальне реагування);

7) *зафіксувати домовленості або рішення* (хто, що і в який строк має зробити);

8) *перевірити виконання та відновлення взаємодії* (чи припинилася лише відкрита суперечка, чи справді усунуто її причину);

9) *проаналізувати організаційний урок* (що в системі управління сприяло виникненню конфлікту і що необхідно змінити);

Останній етап є принциповим. Якщо після кожного конфлікту керівник зосереджується лише на врегулюванні відносин між конкретними людьми, але не аналізує повторюваних організаційних причин, аналогічні ситуації виникатимуть знову, посилюючи напруження та знижуючи довіру до управлінських рішень.

Переговори в конфліктній ситуації. Переговори є одним із ключових інструментів управління конфліктами, якщо сторони зберігають можливість професійного діалогу. Керівникові доцільно переводити обговорення з рівня взаємних звинувачень на рівень конкретних фактів, інтересів і майбутніх дій. Наприклад, замість обговорення твердження «він постійно ігнорує нашу роботу» необхідно встановити: які конкретно дії не були виконані, коли це відбулося, які наслідки виникли та яка модель взаємодії очікується надалі,

хто відповідатиме за виконання домовленостей і як перевірятиметься їх дотримання.

Корисним є принцип: *не «хто поганий?», а «що відбувається і що необхідно змінити?»*. Це не означає усунення персональної відповідальності. Якщо встановлено конкретне порушення, воно має отримати належну оцінку. Однак персоналізація всієї проблеми до з'ясування її причин часто заважає знайти ефективне управлінське рішення.

Під час переговорів керівникові доцільно:

- встановити правила професійної розмови;
- надати сторонам можливість стисло викласти позиції без перебивання;
- уточнювати факти;
- відокремлювати позиції від інтересів;
- припиняти особистісні образи;
- фіксувати точки згоди;
- формувати конкретні альтернативи;
- визначати критерії прийнятного рішення;
- завершувати розмову конкретними домовленостями.

Емоційна саморегуляція керівника. У конфліктній ситуації керівник сам перебуває під впливом емоційного напруження. Особливо це стосується випадків, коли ставиться під сумнів його рішення, професійний авторитет або справедливість управлінських дій. Нездатність керівника регулювати власні реакції може швидко перевести змістовий конфлікт у статусне протистояння. Ознаками такого ризику є:

- підвищення голосу;
- переривання співрозмовника;
- використання посадового статусу як головного аргумента;
- саркастичні або принизливі висловлювання;
- погрози наслідками за сам факт незгоди;
- прийняття кадрового або дисциплінарного рішення в стані вираженого емоційного збудження.

Саморегуляція не означає емоційної байдужості. Її зміст полягає в здатності зберігати професійну функцію попри власне емоційне ставлення до ситуації. У складних випадках доцільним є коротке відтермінування остаточного рішення, якщо це не створює ризику для служби, з подальшим поверненням до питання після уточнення інформації та зниження емоційної інтенсивності.

Складна службова ситуація є поняттям ширшим за конфлікт. Поняття складної службової ситуації не є тотожним конфлікту. Складність може виникати навіть за відсутності відкритого протистояння. До таких ситуацій належать випадки, коли одночасно поєднуються:

- дефіцит часу;
- неповна або суперечлива інформація;
- високий рівень відповідальності;
- значні потенційні наслідки помилки;

- необхідність координувати декілька суб'єктів;
- сильна емоційна напруга;
- конкуренція професійних пріоритетів;
- обмежені ресурси;
- різка зміна обстановки;
- суспільний або медійний резонанс;
- етична дилема;
- високий ризик для життя чи здоров'я.

Конфлікт може бути лише одним із елементів такої ситуації.

У складних службових умовах лідерська функція полягає насамперед у збереженні структурованості управління. Коли середовище стає хаотичним, керівник має не відтворювати цей хаос у власних діях, а зменшувати його через визначення пріоритетів, розподіл ролей, інформаційну дисципліну та контроль ключових ризиків. Практично це означає необхідність швидко відповісти на п'ять питань:

- *Що є головною проблемою зараз?*
- *Що становить найбільший ризик?*
- *Яке рішення не може чекати?*
- *Хто має необхідну компетентність і повноваження?*
- *Коли ситуацію необхідно оцінити повторно?*

Деескалація у складних професійних взаємодіях. Окреме місце у професійній діяльності поліції посідають ситуації конфліктної взаємодії з громадянами. Сучасний огляд досліджень поліцейського конфлікт-менеджменту М. Emsing, M. Ghazinour та J. Sundqvist засвідчує, що навички міжособистісної взаємодії та управління конфліктом є необхідною складовою професійної діяльності поліцейського, водночас наукова база щодо ефективності окремих методів залишається неоднорідною і значна частина досліджень традиційно фокусувалася на застосуванні сили, а не на ширших способах управління конфліктом.⁹⁰

У 2025 році в Україні видано спеціалізований «Посібник для поліцейських з управління конфліктами в громадах в умовах війни», розроблений П. Балтаджи та Д. Проценко в межах проєкту Консультативної місії Європейського Союзу. Його спрямовано на підвищення професійних компетентностей поліцейських щодо роботи з конфліктами в громадах під час війни та в післявоєнний період.⁹¹

У цьому контексті важливо правильно розуміти *деескалацію*. Вона не означає пасивності поліцейського, відмови від законних повноважень або прагнення за будь-яку ціну уникнути застосування передбачених законом заходів. G. Davies і S. Dawson на основі інтерв'ю з експертами та опитування поліцейських наголошують, що деескалація не є універсальною технікою, однаково придатною для всіх напружених ситуацій. Її застосування залежить

⁹⁰ Emsing M., Ghazinour M., Sundqvist J. Police Conflict Management: A Scoping Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2024. Vol. 39. P. 499–508. DOI: 10.1007/s11896-024-09687-6.

⁹¹ Балтаджи П. М., Проценко Д. В. Управління конфліктами в громадах в умовах війни: посіб. для поліцейських. Київ : Академперіодика, 2025. 102 с. ISBN 978-966-360-537-1.

від контексту, поведінки учасників і рівня загрози; у певних ситуаціях законне застосування сили може залишатися необхідним.⁹² Для керівника це має *подвійне значення*. По-перше, він повинен формувати в персоналу навички комунікативної деескалації, ситуаційного оцінювання та самоконтролю. По-друге, після складного випадку важливо уникати спрощеної оцінки, за якої будь-який факт застосування примусу автоматично трактується як доказ «невдалої деескалації». Оцінювати необхідно всю послідовність дій, рівень загрози, доступні альтернативи, часові можливості та правові підстави.

Конфлікт у команді та конфлікт із громадянином: різні управлінські задачі. Внутрішньоорганізаційний конфлікт і конфліктна взаємодія поліцейського з громадянином потребують чіткого розмежування. У першому випадку метою керівника є відновлення професійної взаємодії всередині організації, усунення організаційних причин конфлікту й забезпечення подальшої спільної роботи. У другому – основними пріоритетами є законність, безпека, захист прав людини, контроль ситуації та пропорційність професійних дій. Не всі інструменти внутрішнього конфлікт-менеджменту можуть бути механічно перенесені у взаємодію поліцейського з правопорушником або особою, поведінка якої створює безпосередню загрозу. Саме тому лідерська підготовка персоналу повинна формувати не один «правильний стиль», а здатність розпізнавати характер конфліктної ситуації та обирати правомірний спосіб реагування відповідно до контексту.

Управління конфліктами тісно пов'язане з психологічною безпекою команди. Якщо працівники можуть повідомляти про труднощі лише після того, як вони перетворилися на відкритий конфлікт, система реагує занадто пізно. Керівник повинен створювати умови, за яких допустимими є фрази:

- «ми не можемо узгодити відповідальність»;
- «ця процедура створює постійне напруження між підрозділами»;
- «я не погоджуюся з рішенням і хочу пояснити ризик»;
- «у команді виникла проблема, яку ми самостійно не вирішуємо».

Наявність таких повідомлень не є доказом слабкості керівника. Навпаки, вона може свідчити, що проблемна інформація надходить до управлінського рівня ще до її деструктивної ескалації.

Показовими є результати дослідження А. Lynnyk, А. Fischbach та М. Lepach. На основі 188 щоденних спостережень за 27 поліцейськими керівниками автори встановили, що керівники загалом нечасто активно запитували зворотний зв'язок у підлеглих, тоді як культура, орієнтована на навчання на помилках, сприяла такій поведінці.⁹³ Для конфлікт-менеджменту це означає, що *керівникові недостатньо проголосити принцип «двері завжди відчинені»*. Він має активно цікавитися якістю взаємодії, особливо після

⁹² Davies G., Dawson S. E. Contextualizing and defining de-escalation in policing. *Police Practice and Research*. 2025. Vol. 26, No. 1. P. 19–38. DOI: 10.1080/15614263.2024.2386578.

⁹³ Lynnyk A., Fischbach A., Lepach M. Police leaders' daily feedback-seeking: the role of an organization's error-management climate, leaders' feedback orientation and the situation. *Policing: An International Journal*. 2024. Vol. 47, No. 1. P. 66–81. DOI: 10.1108/PIJPSM-07-2023-0091.

складних завдань, організаційних змін або ситуацій, де між працівниками виникли суперечності.

Конфлікт і професійна відповідальність. Конструктивне управління конфліктами не повинно призводити до розмивання службової дисципліни та відповідальності. Існують ситуації, у яких переговори або примирення не можуть замінити передбачене законом реагування. До них належать випадки, пов'язані зі:

- свідомим невиконанням законних вимог;
- дискримінацією;
- насильством;
- мобінгом чи іншими формами систематичного приниження;
- корупційною або іншою неправомірною поведінкою;
- порушенням прав людини;
- незаконним використанням службового становища;
- іншими діями, щодо яких нормативно визначено відповідну процедуру.

У таких ситуаціях керівник не повинен підміняти встановлену процедуру неформальним «врегулюванням між сторонами». Та навіть формальне реагування має здійснюватися коректно, неупереджено та з дотриманням гідності учасників. Дисциплінарний статут Національної поліції України покладає на керівника обов'язок забезпечувати службову дисципліну, поважати честь і гідність підлеглих та створювати умови, необхідні для належного виконання службових обов'язків.⁹⁴

Типові помилки керівника в управлінні конфліктами. До найбільш поширених управлінських помилок доцільно віднести:

- *ігнорування конфлікту.* Керівник очікує, що «дорослі люди самі розберуться», хоча суперечність уже впливає на виконання завдань;
- *передчасний пошук винного.* Висновок формується до встановлення причин і фактів;
- *автоматична підтримка працівника вищого статусу.* Посада фактично замінює професійний аналіз;
- *спроба примирити сторони без усунення предмета конфлікту.* Працівники формально погоджуються «не сваритися», але рольова чи ресурсна проблема залишається;
- *публічне з'ясування міжособистісного конфлікту.* Збільшується статусна загроза для сторін та ускладнюється відновлення взаємодії;
- *нав'язування компромісу там, де потрібне управлінське рішення;*
- *невиправдана директивність там, де професійна дискусія могла б дати якісніше рішення;*
- *змішування професійної незгоди з нелояльністю;*
- *рішення в стані високого особистого емоційного напруження;*

⁹⁴ Про Дисциплінарний статут Національної поліції України: Закон України від 15 берез. 2018 р. № 2337-VIII : станом на 31 берез. 2023 р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2337-19>.

– завершення роботи після припинення відкритої суперечки без перевірки того, чи усунуто її причини.

Лідерська зрілість керівника значною мірою виявляється саме в здатності не реагувати на конфлікт імпульсивно, а перетворювати його з некерованого емоційного процесу на структуровану управлінську проблему.

Практичний цикл управління конфліктом. Для керівника органу або підрозділу НПУ алгоритм доцільно узагальнити таким чином: *виявити суперечність → встановити факти → визначити тип і причини конфлікту → оцінити ризик ескалації → обрати спосіб втручання → прийняти або організувати рішення → відновити робочу взаємодію → перевірити виконання → усунути системну причину.* Ця послідовність дозволяє уникнути двох типових крайнощів – ігнорування конфлікту та надмірного управлінського втручання в будь-яку професійну розбіжність. Не кожна суперечка потребує втручання керівника. Професійно зрілі працівники мають бути спроможні самостійно вирішувати частину робочих розбіжностей.

Керівникові доцільно втручатися, коли конфлікт:

- негативно впливає на виконання службових завдань;
- створює ризик безпеці;
- порушує права або професійні норми;
- виходить за межі компетенції сторін;
- супроводжується істотною нерівністю владних позицій;
- не вирішується сторонами самостійно;
- має тенденцію до ескалації;
- впливає на інших членів колективу.

Практичні запитання керівникові перед втручанням у конфлікт.

Перед прийняттям рішення доцільно поставити собі низку питань.

- *Що я знаю як факт, а що – лише зі слів однієї зі сторін?*
- *У чому полягає предмет конфлікту, а не його зовнішній прояв?*
- *Чи є проблема особистісною, чи її створює сама організація роботи?*
- *Чи маю я власну зацікавленість або попередню установку щодо однієї зі сторін?*
- *Які професійні, правові або етичні межі не можуть бути предметом компромісу?*
- *Чи потребує ситуація негайного рішення, чи є час на обговорення?*
- *Чи можуть сторони самостійно вирішити проблему за моєї мінімальної підтримки?*
- *Яким буде вплив мого рішення на інших членів колективу?*
- *Чи усуває запропоноване рішення причину конфлікту?*
- *Що необхідно змінити в управлінській практиці, щоб аналогічна ситуація не повторилася?*

Конфліктологічна компетентність керівника як ресурс оптимізації управління. Конфліктологічна компетентність керівника передбачає не лише знання стратегій поведінки у конфлікті. Її практичний зміст значно ширший і охоплює:

- діагностування джерел суперечності;
- критичне оцінювання інформації сторін;
- емоційну саморегуляцію;
- здатність вести складні розмови;
- переговорні навички;
- справедливе застосування процедур;
- визначення моменту для директивного рішення;
- здатність залучити посередника;
- відновлення професійної взаємодії;
- аналіз організаційних причин;
- профілактику повторних конфліктів.

Управління конфліктами має розглядатися не як реакція на «проблемних працівників», а як повноцінна складова професійної управлінської компетентності керівника. Ефективний лідер не прагне до штучної безконфліктності. Він створює умови, у яких професійні суперечності можуть бути своєчасно озвучені, проаналізовані та вирішені без руйнування командної взаємодії. При цьому керівник чітко розрізняє професійну незгоду, міжособистісну суперечність, організаційну проблему та поведінку, що потребує нормативно визначеного реагування.

2.7. Лідерство в управлінні організаційними змінами та впровадженні інновацій

Нині Національна поліція України функціонує в умовах постійної трансформації безпекового середовища, законодавства, суспільних очікувань, технологій, способів вчинення правопорушень та організації правоохоронної діяльності. Повномасштабна збройна агресія додатково прискорила зміни у функціональному навантаженні поліції, організації службової діяльності, міжвідомчій взаємодії, використанні цифрових технологій, аналітичних інструментів та підготовці персоналу. За таких умов здатність організації своєчасно змінювати неефективні процеси та опановувати нові способи діяльності є складовою її інституційної спроможності.

Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки безпосередньо орієнтована на інституційну трансформацію НПУ, адаптацію до актуальних безпекових викликів, формування системи управління, орієнтованої на результат, цифрову трансформацію, модернізацію кадрової політики та розвиток міжнародного партнерства. У 2026 році керівництво НПУ характеризувало попередній період як перехід до системного планування та наголошувало на необхідності подальшого розвитку технологій, аналітики й інституційної спроможності.

Управління змінами для сучасного керівника поліції перестас бути епізодичною функцією, актуальною лише під час великої реформи. Зміни відбуваються постійно: оновлюються нормативні процедури, інформаційні

системи, організаційні структури, підходи до оцінювання діяльності, форми професійної підготовки, способи взаємодії з населенням та іншими органами. Завдання керівника полягає в тому, щоб забезпечити керований перехід від чинного способу діяльності до нового без невиправданої втрати керованості, якості, безпеки та професійної спроможності персоналу.

Для уникнення термінологічної невизначеності доцільно розмежувати кілька взаємопов'язаних понять, таких як:

- *організаційна зміна* – це цілеспрямована модифікація структури, процесів, функцій, технологій, ролей, процедур або організаційної культури, спрямована на адаптацію організації до нових умов чи підвищення результативності її діяльності;

- *інновація* – це не будь-яка нова ідея, а впроваджений у практику новий або істотно вдосконалений спосіб діяльності, технологія, управлінське рішення чи організаційний процес, що створює практично значущу перевагу порівняно з попереднім способом роботи;

- *цифрова трансформація* охоплює системне використання цифрових технологій для зміни способів здійснення професійних та управлінських процесів. Вона нетотожна простій заміні паперового документа на електронний, якщо сама логіка процесу залишається незмінною;

- *реформа* є ширшим поняттям і передбачає комплексну, часто нормативно та інституційно закріплену зміну системи або значної частини її функціонування.

Таке розмежування є практично важливим. Не кожна організаційна зміна є інновацією, не кожна цифровізація означає реальну оптимізацію, а новизна сама по собі не є доказом ефективності.

Лідерство як механізм впровадження змін із рішення у практику. Організаційна зміна існує не тоді, коли видано наказ про її впровадження, а тоді, коли новий спосіб діяльності реально інтегрований у повсякденну практику. Саме в цьому полягає принципова відмінність між *формальним запровадженням* і *фактичним впровадженням*. Нова процедура може бути нормативно затверджена, програмне забезпечення – встановлено, навчання – проведено, але працівники продовжуватимуть використовувати попередній спосіб роботи або виконуватимуть нову процедуру лише формально.

Дослідження технологічних інновацій у поліції Нідерландів, що охоплювало 13 інноваційних проєктів, засвідчило суттєву роль саме організаційних чинників у їх розвитку. Серед факторів, що гальмували інновації, автори називали недостатню залученість керівництва, відсутність відповідального управлінського «власника» проєкту, проблеми управлінської координації та складність внутрішніх процедур.⁹⁵

Ще показовішими є результати сучасного дослідження В. del Pozo та співавторів, проведеного за участю 72 керівників поліції та дослідників.

⁹⁵ Ernst S., ter Veen H., Kop N. Technological innovation in a police organization: Lessons learned from the National Police of the Netherlands. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2021. Vol. 15, No. 3. P. 1818–1831. DOI: 10.1093/police/paab003.

Респонденти наголошували, що успіх інновації значною мірою залежить від якості її впровадження незалежно від потенційної ефективності самої інновації. Серед типових бар'єрів були складність нового способу роботи, слабка інтеграція інновації в оцінювання діяльності, незрозуміння працівниками її порівняльної переваги та недовіра до нововведень, які сприймаються як нав'язані ззовні.⁹⁶ Отже, *лідерська роль керівника* полягає не лише в підтриманні зміни на декларативному рівні, а в тому, щоб *трансформувати стратегічну або інноваційну ідею в зрозумілу працівникам систему нових дій, відповідальності, ресурсів та критеріїв результату*.

Обґрунтування необхідності зміни. Початковим етапом будь-якої організаційної зміни має бути відповідь на питання: *яку конкретну проблему ми намагаємося вирішити?* Якщо персонал не розуміє, що саме в чинній системі не працює або чому попереднього способу роботи вже недостатньо, нововведення легко сприймається як чергова адміністративна ініціатива. З цієї позиції недостатньо повідомити працівникам: «відтепер працюємо по-новому». Керівник має пояснити:

- яка проблема існує;
- якими даними або практичним досвідом вона підтверджується;
- чому чинний спосіб діяльності є недостатнім;
- який результат очікується від зміни;
- що конкретно зміниться в роботі персоналу;
- які труднощі можливі в перехідний період;
- які ресурси й підтримка будуть надані;
- як оцінюватиметься ефективність зміни.

Дослідження ставлення 532 працівників поліції Італії до організаційних змін засвідчило, що позитивні переконання щодо змін були пов'язані з нижчим рівнем виснаження, тоді як емоційний опір змінам – із вищим. Автори окремо наголошують на значенні підтримки безпосереднього керівника, розуміння доцільності зміни, віри у спроможність організації її реалізувати та сприйняття особистої цінності нового підходу.⁹⁷ Тому комунікація змін має відповідати не лише на організаційне питання «що змінюється?», а й на психологічно значущі питання працівника: «Чому це необхідно?» → «Як це вплине на мою роботу?» → «Чи зможу я працювати за новими вимогами?» → «Яку підтримку отримаю?» → «Що стане кращим після впровадження?». Відповіді мають бути конкретними й узгодженими з реальними ресурсами та строками впровадження.

Готовність організації та персоналу до змін. Однією з причин невеликого впровадження змін є припущення, що наявність правильного управлінського рішення автоматично означає готовність організації його

⁹⁶ del Pozo B., Nevill R. E., Cepeda J., Adams I. T., Whiteside A., Thompson E. Why innovations in policing don't work or don't translate: An implementation science survey of US police leaders. *Police Practice and Research*. 2026. Vol. 27, No. 1. P. 110–130. DOI: 10.1080/15614263.2025.2512806.

⁹⁷ Colombo L., Acquadro Maran D., Grandi A. Attitudes toward organizational change and their association with exhaustion in a sample of Italian police workers. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1122763. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1122763.

реалізувати. Насправді необхідно оцінити щонайменше *п'ять* видів готовності:

- *нормативну* – чи створені необхідні правові та процедурні підстави;
- *ресурсну* – чи достатні персонал, час, фінансування, технічні засоби;
- *компетентнісну* – чи володіють працівники знаннями та навичками для нового способу діяльності;
- *технологічну* – чи спроможна наявна інфраструктура забезпечити новий процес;
- *психологічну й організаційну* – чи розуміє персонал мету зміни, чи довіряє процесу та чи не існують суттєві бар'єри в організаційній культурі.

Саме недостатність одного із цих компонентів може зробити потенційно ефективну інновацію практично нежиттєздатною. Наприклад, упровадження нової цифрової системи без достатнього навчання створює помилки та роздратування. Навчання без належної технічної інфраструктури не забезпечує результату. Наявність технології та підготовленого персоналу не допомагає, якщо нова процедура суперечить чинним організаційним правилам або створює подвійне документування. Таким чином, *перед масштабуванням нововведення керівникові необхідно оцінити не лише його потенційні переваги, а й імплементаційну спроможність системи.*

Опір змін: не перешкода, яку необхідно придушити, а інформація для управління. Однією з найбільш спрощених управлінських позицій є трактування опору змін виключно як консерватизму, небажання працювати або недостатньої лояльності персоналу. Опір може мати різне походження. Працівник може не розуміти мети зміни. Може не вірити в її ефективність через попередній невдалий досвід реформ. Може бачити професійний ризик, який не врахувало керівництво. Може не володіти необхідною компетентністю і побоюватися втрати професійної спроможності. Може очікувати збільшення навантаження без зменшення попередніх функцій. Може сприймати процедуру впровадження як несправедливу або непрозору. Може втрачати частину звичного професійного статусу, автономії чи впливу. Зрештою, опір може бути і проявом звичайної схильності зберігати знайомий спосіб роботи.

Сучасне дослідження працівників поліції засвідчило, що менш виражені позитивні переконання щодо організаційних змін та емоційний опір пов'язані з професійним виснаженням, а підтримка безпосереднього керівника має суттєве значення для ставлення до зміни.⁹⁸ Інше дослідження 457 поліцейських із семи департаментів засвідчило, що організаційний цинізм щодо змін був сильніше пов'язаний з опором доказово обґрунтованій поліцейській діяльності, ніж індивідуальна схильність працівника опиратися змін. Організаційна справедливість та підтримка керівника мали непрямий

⁹⁸ Colombo L., Acquadro Maran D., Grandi A. Attitudes toward organizational change and their association with exhaustion in a sample of Italian police workers. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1122763. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1122763.

позитивний вплив через зниження такого цинізму.⁹⁹ Це важливий висновок для керівника: *ставлення працівників до нововведень може відображати досвід попередніх організаційних змін і способ їх проведення*. Тому доцільно розрізняти:

- раціонально-професійні застереження, що містять інформацію про реальні ризики;
- емоційний опір, пов’язаний із невизначеністю та загрозою втрат;
- організаційний цинізм, сформований попереднім досвідом формальних або незавершених реформ;
- дефіцит компетентності, який може проявлятися через негативне ставлення до нових вимог;
- активне деструктивне перешкоджання реалізації законного управлінського рішення.

Ці явища потребують різного реагування. Професійне застереження слід аналізувати, невизначеність – зменшувати за допомогою інформації, дефіцит компетентності компенсувати навчанням, організаційний цинізм – послаблювати послідовним виконанням зобов’язань і демонстрацією реальних результатів, а свідоме неналежне виконання законних вимог – оцінювати відповідно до встановлених процедур.

Залучення персоналу як умова якісного впровадження. Залучення персоналу до змін не означає, що всі організаційні рішення мають прийматися колективно. Частина реформ визначається законодавством, стратегічними рішеннями або компетенцією вищого керівництва. Однак навіть тоді, коли сам напрям зміни не є предметом обговорення, працівники можуть бути залучені до визначення найбільш ефективного способу її практичного впровадження. Над цінною є участь тих, хто безпосередньо працюватиме з новою процедурою. Саме вони часто першими бачать:

- зайві операції;
- дублювання;
- інформаційні розриви;
- невідповідність форми реальному робочому процесу;
- технологічні недоліки;
- ризики, які не були помітними на рівні проєктування.

Урахування цих спостережень дає змогу скоригувати процедуру до її повномасштабного впровадження та зменшити додаткове навантаження на персонал. Практичний приклад такого підходу демонструє Improvement and Innovation Portal у поліції West Midlands, через який працівники можуть подавати пропозиції щодо нових способів роботи та вдосконалення чинних процесів. Мета інструменту полягає, зокрема, у залученні персоналу до змін та безперервного вдосконалення.¹⁰⁰ Для керівника важливо *уникати*

⁹⁹ Kim M., Lee H. What makes police officers resist research and evidence-based policing? Examining the role of organizational and environmental factors. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2023. Vol. 17. DOI: 10.1093/policing/paad051.

¹⁰⁰ College of Policing. Improvement and Innovation Portal (IIP). 2025. URL: <https://www.college.police.uk/support-forces/practices/improvement-and-innovation-portal-iip>.

псевдозалучення. Якщо пропозиції збираються лише для демонстрації участі, але систематично не аналізуються й персонал не отримує відповіді, така практика не підвищує, а знижує довіру до наступних змін. Тому після збору пропозицій працівники повинні розуміти: *що враховано* → *що не враховано* → *чому* → *що змінено у фінальному рішенні*.

Пілотування як інструмент зменшення ризику. Особливо складні організаційні та технологічні інновації доцільно, якщо це допускають характер зміни і нормативні умови, спочатку апробувати в обмеженому масштабі. Пілотування дозволяє перевірити не лише те, чи працює сама ідея, а й те, як вона функціонує в реальних організаційних умовах. На цьому етапі можна встановити:

- фактичний обсяг додаткового навантаження;
- труднощі користування;
- потребу в навчанні;
- непередбачені організаційні наслідки;
- сумісність із суміжними процесами;
- адекватність показників результату;
- можливі ризики масштабування.

Важливим *принципом* є: пілотування має забезпечувати об’єктивну перевірку гіпотези та можливість перегляду початкового рішення. Якщо від учасників пілоту очікують лише підтвердження правильності вже прийнятого рішення, організація втрачає можливість своєчасно виявити його недоліки та усунути їх до поширення нової практики на інші підрозділи.

Лідерство і технологічні інновації. Цифрова трансформація є одним із найбільш очевидних напрямів сучасних змін у НПУ. Стратегія розвитку на 2026–2030 роки прямо визначає її окремою стратегічною метою. Втім, технологічну інновацію не можна розглядати лише як технічний проєкт. Дослідження досвіду Національної поліції Нідерландів підтвердило, що саме організаційні й соціальні чинники, включаючи якість лідерства, управлінську підтримку та визначеність відповідальності за проєкт, можуть стимулювати або блокувати технологічне нововведення.¹⁰¹

Для керівника впровадження в роботу підпорядкованого підрозділу цифрової технології має включати аналіз того:

- яку проблему вона вирішує;
- який процес змінюється внаслідок її впровадження;
- чи усуваються попередні операції або просто додається нова система;
- хто відповідатиме за її використання;
- чи достатньо підготовлений персонал;
- як забезпечуються кібербезпека та захист інформації;
- які правові та етичні ризики виникають;
- як оцінюватиметься практичний ефект.

¹⁰¹ Ernst S., ter Veen H., Kop N. Technological innovation in a police organization: Lessons learned from the National Police of the Netherlands. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2021. Vol. 15, No. 3. P. 1818–1831. DOI: 10.1093/policing/paab003.

Особливо небезпечною є цифровізація бюрократичної неефективності, коли складний або дублюючий процес просто переноситься в електронну форму без перегляду його логіки. Тому доцільним є принцип: *спочатку оптимізувати процес → потім цифровізувати його, якщо сама технологія не є засобом такого перепроєктування.*

Навчання та підтримка персоналу під час змін. Не можна вимагати від працівника якісного використання нового способу роботи, якщо йому не забезпечено можливості його опанувати. *Навчання має бути синхронізоване із фактичним впровадженням.* Якщо працівник пройшов підготовку за декілька місяців до отримання доступу до системи, частина навичок утрачається. Якщо система запускається до навчання, перший досвід роботи формується через помилки, фрустрацію та неформальні способи обходу нових вимог.

Керівникові важливо передбачити:

- початкове навчання;
- практичне відпрацювання;
- доступні інструкції;
- особу або групу, до якої можна звернутися;
- додаткову підтримку працівників, які опановують зміни повільніше;
- короткий повторний аналіз проблем після початку роботи;
- оновлення навчання після істотної модифікації процедури.

Під час масштабних трансформацій особливе значення мають керівники, які безпосередньо взаємодіють із виконавцями. Саме від них працівники часто отримують реальне пояснення того, що означає стратегічне рішення для щоденної роботи. Якщо вище керівництво декларує необхідність зміни, а безпосередній керівник демонструє скепсис, формальне ставлення або сам продовжує діяти по-старому, персонал отримує суперечливий сигнал. Керівник первинного або середнього рівня виконує декілька функцій:

- пояснює зміст зміни;
- конкретизує її для власного підрозділу;
- виявляє практичні труднощі;
- забезпечує навчання й ресурси;
- збирає зворотний зв'язок;
- коригує процес у межах власних повноважень;
- передає проблеми на вищий рівень;
- контролює закріплення нового способу діяльності.

Рішення, що гарно працює в одному підрозділі, не завжди автоматично дає такий самий результат в іншому. Територіальні органи можуть різнитися чисельністю, навантаженням, кадровою структурою, технічним забезпеченням, локальними ризиками та попереднім досвідом. Тому перед масштабуванням необхідно визначити: що є незмінним ядром інновації, без якого вона втратить зміст; і що може адаптуватися до місцевих умов, не порушуючи основних принципів. Надмірна стандартизація може зробити нововведення непридатним до конкретного контексту. Надмірна локальна

адаптація, навпаки, може призвести до того, що різні підрозділи фактично впровадять різні практики під однією назвою. Саме тому потрібний баланс між відповідністю ключовим принципам інновації та контекстною адаптацією.

Оцінювання ефективності зміни. Однією з найсерйозніших помилок є оцінювання організаційної зміни за фактом її впровадження. Адже такі показники як:

- кількість працівників, які пройшли навчання;
- кількість встановлених програм;
- кількість підрозділів, охоплених новою процедурою;
- кількість проведених заходів,
- характеризують переважно обсяг впровадження, а не його результат.

Таким чином, необхідно додатково встановити:

- чи вирішено проблему, заради якої починалася зміна;
- чи скоротився час виконання процесу;
- чи підвищилася якість;
- чи зменшилася кількість помилок;
- чи знизилися ризики;
- чи не зросло непропорційно навантаження;
- чи використовує персонал нову практику реально;
- чи не виникли небажані побічні наслідки;
- чи забезпечений ефект після завершення активної фази впровадження.

Особливо важливо заздалегідь визначати вихідний рівень, із яким можна порівняти результат після зміни. Без цього керівник ризикує оцінювати інновацію на підставі вражень.

Організаційна зміна не завершується моментом запуску. Новий спосіб роботи має бути інтегрований у:

- стандартні процедури;
- посадові функції;
- систему навчання;
- наставництво;
- оцінювання результативності;
- контроль;
- цифрові системи;
- кадрові процеси;
- організаційні норми.

Саме відсутність такого закріплення є однією з причин, через які після завершення проєкту персонал поступово повертається до попереднього способу роботи. Дослідження В. del Pozo та співавторів, зокрема, виявило проблемність ситуації, коли інновації не інтегруються в системи оцінювання роботи поліцейських.¹⁰² Це свідчить про необхідність узгодження нової

¹⁰² del Pozo B., Nevill R. E., Cepeda J., Adams I. T., Whiteside A., Thompson E. Why innovations in policing don't work or don't translate: An implementation science survey of US police leaders. *Police Practice and Research*. 2026. Vol. 27, No. 1. P. 110–130. DOI: 10.1080/15614263.2025.2512806.

практики із ширшою системою управління. Тому зміна може вважатися інституціоналізованою тоді, коли вона припиняє залежати виключно від ентузіазму окремого керівника або проєктної групи.

Ризик «втоми від змін». Організаційна адаптивність не означає безперервної зміни всього одночасно. Якщо працівники постійно стикаються з новими процедурами, структурами, інформаційними системами, формами звітності та вимогами, частина яких не завершена або невдовзі замінюється наступними, виникає ризик втоми від змін. Вона може виявлятися через:

- зниження інтересу до нових ініціатив;
- очікування, що «ще скоро знову змінять»;
- формальне виконання нових вимог;
- організаційний цинізм;
- зниження довіри до стратегічних повідомлень;
- емоційне виснаження.

Результати дослідження італійських працівників поліції підтверджують зв'язок окремих аспектів ставлення до організаційних змін із професійним виснаженням.¹⁰³

Отже, керівник має не тільки ініціювати зміни, а й управляти їхньою кількістю, послідовністю та сумісністю. Декілька правильно пріоритезованих і доведених до результату змін можуть бути значно ефективнішими, ніж одночасне розгортання великої кількості ініціатив.

Практичний цикл управління змінами. Для керівника органу або підрозділу НПУ процес доцільно структурувати таким чином: *визначити проблему → сформулювати результат → оцінити готовність і ризики → пояснити зміну → залучити виконавців → апробувати → навчити й забезпечити ресурсами → масштабувати → оцінити ефект → закріпити нову практику*. Цей цикл не слід трактувати як жорстку універсальну схему. Масштаб і характер конкретної зміни можуть вимагати скорочення або розширення окремих етапів. Його практична функція полягає в тому, щоб забезпечити послідовний перехід від управлінського рішення до стійкого результату.

Перед запуском організаційної чи технологічної інновації доцільно перевірити:

- яку конкретну проблему вирішує ця зміна;
- які дані або професійний досвід підтверджують необхідність зміни;
- який результат свідчитиме, що зміна справді спрацювала;
- що саме зміниться в повсякденній роботі працівників;
- що зі старих процедур буде скасовано або спрощено;
- чи мають працівники необхідні знання, час, ресурси й технічні засоби;
- які ризики бачать безпосередні виконавці;
- чи можна спочатку перевірити зміну в обмеженому масштабі;

¹⁰³ Colombo L., Acquadro Maran D., Grandi A. Attitudes toward organizational change and their association with exhaustion in a sample of Italian police workers. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1122763. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1122763.

- як і коли оцінюватимуться результати та небажані наслідки;
- яким чином нова практика буде закріплена після завершення активного етапу впровадження.

Якщо на частину цих питань немає чіткої відповіді, це необов'язково означає відмову від зміни, проте свідчить про необхідність додаткової підготовки до її впровадження. Особливо небезпечною є ситуація, коли на перше питання («яку проблему вирішуємо?») неможливо отримати конкретну відповідь. За таких умов нововведення ризикують перетворитися на організаційну активність без доведеного управлінського ефекту, що витрачає ресурси та послаблює довіру персоналу до наступних ініціатив.

До найбільш поширених лідерських помилок упровадження змін належать:

- початок зміни без чіткого визначення проблеми;
- ототожнення новизни з ефективністю;
- недооцінювання реального навантаження на персонал;
- одночасне впровадження надмірної кількості ініціатив;
- пояснення змін лише мовою наказів і формальних документів;
- трактування будь-якого критичного зауваження як опору;
- залучення персоналу лише після того, як усі рішення вже прийняті;
- запуск технології без зміни неефективного процесу;
- недостатнє навчання;
- відсутність особи, відповідальної за фактичне впровадження;
- оцінювання лише самого факту запуску;
- ігнорування небажаних побічних наслідків;
- припинення управлінського супроводження одразу після формального впровадження;
- залежність інновації від однієї ініціативної особи.

Сучасна міжнародна поліцейська практика *прямо пов'язує якісне лідерство зі здатністю не лише підтримувати поточну результативність, а й запроваджувати культурні та організаційні зміни, забезпечувати інновації та безперервне вдосконалення*. College of Policing відносить управління змінами й інноваціями до стандартів діяльності керівників різних рівнів. Для Національної поліції України ця спроможність має не менше значення. Сучасний етап її розвитку фактично поєднує одразу декілька *трансформаційних процесів*: адаптацію до умов війни, цифровізацію, європейську інтеграцію, зміну кадрових підходів, розвиток аналітичної спроможності та переходу до більш результатоорієнтованої моделі управління. Офіційні документи НПУ й МВС безпосередньо пов'язують цей розвиток із технологіями, кадровою модернізацією, інституційною спроможністю та реформуванням органів правопорядку.

Отже, *лідерство в управлінні організаційними змінами та впровадженні інновацій полягає в здатності керівника перетворити обґрунтовану потребу в новому способі діяльності на стійку професійну практику*. Для цього недостатньо ініціювати або підтримати зміну. Необхідно сформувати

розуміння її мети, оцінити готовність організації, здійснити професійну експертизу персоналу, забезпечити ресурси й навчання, організувати апробацію, контролювати процес упровадження, оцінити фактичний ефект та інтегрувати нову практику в повсякденну діяльність.

2.8. Лідерські практики підтримання психологічної стійкості та професійної працездатності персоналу

Службова діяльність поліцейських пов'язана із систематичним впливом професійних стресорів, значним рівнем відповідальності, необхідністю швидкого прийняття рішень, ризиком для життя і здоров'я, взаємодією з людьми у кризових та конфліктних ситуаціях, повторюваним контактом із наслідками насильства, смертю, травмуванням і людським стражданням. В умовах воєнного стану до цих чинників додаються тривала інтенсивність служби, виконання завдань у районах підвищеної небезпеки, участь у стабілізаційних заходах, реагування на наслідки обстрілів, документування воєнних злочинів, втрати серед колег, поранення та інші потенційно травматичні події. Тому *психологічна стійкість і професійна працездатність персоналу* є не лише питаннями індивідуального благополуччя працівника, а й *ресурсами безперервності та надійності функціонування поліцейського підрозділу*. Погіршення функціонального стану може впливати на концентрацію уваги, швидкість і якість прийняття рішень, професійну комунікацію, поведінковий самоконтроль, готовність до взаємодії та безпечність виконання службових завдань.

Сучасна кадрова політика органів правопорядку безпосередньо включає цей напрям до системи управління людськими ресурсами. HRM Strategy в органах правопорядку та прокуратури до 2030 року визначає розвиток високопрофесійного середовища, заснованого на доброчесності, повазі, рівності та підтримці ментального здоров'я працівників, однією зі стратегічних цілей. Закон України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» також закріплює профілактичну спрямованість системи охорони психічного здоров'я, підтримання психологічного благополуччя, працездатності та соціальної активності людини.

Психологічну стійкість поліцейського доцільно розуміти як динамічну здатність зберігати або відновлювати достатній рівень психічного функціонування, саморегуляції та професійної ефективності під впливом значних навантажень, стресових і потенційно травматичних подій. При цьому психологічна стійкість не означає відсутності емоційних реакцій, втоми, тривоги, переживань або потреби у підтримці. Стійкість виявляється в здатності адаптивно реагувати на навантаження, використовувати доступні особистісні та соціальні ресурси, своєчасно відновлюватися та, за необхідності, звертатися до фахівця по професійну допомогу. *Професійну працездатність* у цьому контексті доцільно характеризувати як здатність працівника протягом визначеного періоду підтримувати необхідний рівень

якості, надійності та безпеки виконання службових функцій відповідно до професійних вимог.

Психологічна стійкість і професійна працездатність взаємопов'язані, але не є тотожними. Працівник може тривалий час демонструвати зовнішньо достатню результативність, використовуючи значні внутрішні ресурси, водночас поступово накопичуючи виснаження. Тому оцінювання стану персоналу виключно за принципом «виконує завдання – отже, проблем немає» є недостатнім. Українські дослідники, аналізуючи психологічну стійкість поліцейських в умовах воєнного стану, наголошують на значенні здатності регулювати професійне напруження, контролювати власний стан та відновлюватися після перевантаження.¹⁰⁴

Від індивідуальної стійкості до організаційної відповідальності. Однією з найбільш поширених помилок у розумінні психологічної стійкості є перенесення майже всієї відповідальності за її підтримання на самого працівника. За такого підходу йому пропонують розвивати стресостійкість, використовувати техніки саморегуляції, фізичну активність або інші способи відновлення, не аналізуючи умов, у яких він працює. Однак значна частина факторів, що впливають на професійне благополуччя правоохоронця, має організаційний характер. У 2024 році опубліковано масштабний umbrella review ризиків несприятливих наслідків для здоров'я військовослужбовців і працівників правоохоронних органів, який узагальнив 34 систематичні огляди та дані з 43 країн. Дослідники ідентифікували 220 чинників ризику, 136 із яких були модифікованими. Для психічного здоров'я і професійного виснаження правоохоронців значення мали, зокрема, високі професійні вимоги, дефіцит соціальної підтримки на роботі, низька автономія, рольова невизначеність, перевантаження, несправедливість, дисбаланс «зусилля – винагорода», неналежні копінг-стратегії та недостатність лідерської підтримки.¹⁰⁵ Це принципово змінює роль керівника. Його завдання аж ніяк не полягає в тому, щоб зробити працівника «стійким до будь-яких умов».

Лідер повинен зменшувати ті додаткові психосоціальні навантаження, які створюються самою організацією роботи і можуть бути змінені управлінськими рішеннями. Наприклад, керівник не може усунути психологічне навантаження, пов'язане з реагуванням на тяжкий злочин або наслідки ракетного удару. Проте він може не додавати до нього суперечливі команди, незрозумілий розподіл відповідальності, необґрунтоване продовження навантаження, несправедливий розподіл завдань, відсутність інформації або негативне ставлення до звернення по допомогу. Саме тому психологічну стійкість персоналу доцільно розглядати як результат взаємодії щонайменше трьох груп ресурсів:

¹⁰⁴ Скляр О. С., Парій Ю. М., Бугровський В. С. Психологічна стійкість поліцейських в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 21 черв. 2024 р.* Харків: ХНУВС, 2024. С. 569–573.

¹⁰⁵ Stegerhoek P., Kooijman K., Ziesemer K. et al. Risk factors for adverse health in military and law enforcement personnel; an umbrella review. *BMC Public Health*. 2024. Vol. 24. Art. 3151. DOI: 10.1186/s12889-024-20553-2.

– *особистісних* – саморегуляція, професійний досвід, адаптивні способи подолання стресу;

– *соціально-командних* – довіра, взаємопідтримка, згуртованість, якість взаємодії;

– *організаційних* – адекватність навантаження, ясність управління, справедливості, доступність психологічної допомоги, умови відновлення, підтримка керівника.

Це дозволяє перейти від моделі «*стійкий працівник витримає*» до професійнішої моделі «*стійкий працівник працює в системі, яка не витрачає його ресурс без необхідності*».

Керівник як фактор психологічної стійкості персоналу. Безпосередній керівник займає особливе місце між організаційними вимогами та реальними можливостями працівника. Саме він розподіляє завдання, визначає пріоритети, контролює діяльність, реагує на помилки, надає зворотний зв'язок, ухвалює або ініціює рішення щодо навантаження, відпочинку, професійного розвитку та залучення додаткових ресурсів. Відповідно його управлінська поведінка може виконувати як *ресурсну*, так і *додаткову стресогенну функцію*.

Емпіричне дослідження 64 керівників середньої ланки поліцейських організацій і 462 підлеглих працівників засвідчило позитивну динаміку після цілеспрямованої програми розвитку лідерських якостей. Автори пов'язують ефективніше лідерство з формуванням розвивального середовища, повагою й увагою до членів команди, підвищенням управлінської ефективності та зміцненням психічного здоров'я керівників.¹⁰⁶ Тож турбота керівника про психологічну стійкість персоналу є складовою підтримання працездатності та готовності працівників до виконання службових завдань. Вона безпосередньо пов'язана з управлінням людською спроможністю підрозділу.

Управління професійним навантаженням. Один із найбільш доступних керівникові напрямів підтримання працездатності – *управління навантаженням*. Інтенсивність правоохоронної діяльності не завжди дозволяє забезпечити рівномірний режим роботи. З'являються критичні події, масові заходи, термінові операції, тривалі чергування та інші ситуації, що об'єктивно потребують підвищеної мобілізації. Проблема виникає тоді, коли тимчасова мобілізація стає постійним режимом функціонування без достатніх можливостей для відпочинку та відновлення.

Для керівника важливо контролювати не лише кількість завдань, а й їхню психологічну та когнітивну складність. Два однакові за тривалістю завдання можуть створювати принципово різне навантаження залежно від рівня ризику, емоційного змісту, необхідності постійної концентрації, відповідальності та характеру контакту з травматичним матеріалом. *Особливої уваги потребує накопичувальний ефект.* Окреме складне завдання

¹⁰⁶ Okhrimenko I. M., Yevdokimova O. O., Miloradova N. E., Tyurina V. O., Dzhahupov H. V., Bondarenko L. O., Mokhorieva O. M. Effectiveness of the program for developing leadership skills among managers of police organizations as a guarantee of their mental health. *Wiadomości Lekarskie*. 2024. Vol. 77, No. 12. P. 2566–2572. DOI: 10.36740/WLEk/197117.

може бути успішно виконане, однак серія таких завдань без достатнього відновлення поступово змінює функціональний стан працівника. Керівникові доцільно враховувати:

- тривалість попереднього навантаження;
- кількість нічних і подовжених змін;
- повторюваність критичних інцидентів;
- емоційну складність виконуваних завдань;
- можливість реального відновлення;
- попередні поранення або значущі професійні події в межах інформації, яку правомірно враховувати;
- концентрацію найскладніших завдань на одних і тих працівниках.

Сильні, відповідальні та найбільш мотивовані члени команди нерідко отримують непропорційно великий обсяг складної роботи саме тому, що керівник упевнений у результаті. Така практика є ефективною короткостроково, але небезпечною як постійна модель. *Професійна надійність працівника не повинна ставати підставою для його систематичного перевантаження.*

Відновлення як складова професійної спроможності. Відновлення не є протилежністю професійній результативності. Воно є її фізіологічною та психологічною передумовою. Для керівника це означає необхідність, наскільки дозволяють оперативні умови:

- дотримуватися обґрунтованого чергування періодів навантаження та відновлення;
- уникати необов'язкового продовження робочого часу;
- не створювати культури постійної доступності там, де це не обумовлено службовою необхідністю;
- планувати заміну після особливо тривалих або психологічно складних завдань;
- не розглядати використання законного часу відпочинку як недостатню професійну відданість;
- враховувати наслідки повторюваних нічних, високоризикових завдань.

Принциповим є розмежування необхідного професійного напруження та необґрунтованого організаційного виснаження. Перше є невід'ємною характеристикою поліцейської професії. Друге часто виникає через недоліки управління ресурсами, плануванням та розподілом навантаження.

Передбачуваність управління як психологічний ресурс. Невизначеність є одним із чинників психічного напруження. У правоохоронній діяльності її неможливо повністю усунути, однак керівник може зменшити організаційну невизначеність. Працівникові легше функціонувати в складному середовищі, коли він розуміє:

- що є пріоритетом;
- чого від нього очікують;
- хто приймає рішення;
- які межі його повноважень;

- коли йому необхідно доповідати;
- за якими критеріями оцінюватиметься результат;
- до кого можна звернутися в разі професійної або психологічної потреби.

Таким чином, *чіткість управління виконує не лише організаційну, а й психопрофілактичну функцію*. Хаотична зміна вказівок, непередбачувані вимоги, відсутність пріоритетів та суперечливі розпорядження збільшують когнітивні й емоційні навантаження навіть за незмінного обсягу роботи.

Психологічна безпека та своєчасне повідомлення про погіршення стану. Важливим ресурсом професійної працездатності є можливість своєчасно повідомити про труднощі. Працівник має бути спроможний сказати:

- «після останнього завдання мені складно концентруватися»;
- «потрібна консультація психолога»;
- «після декількох змін поспіль я не впевнений, що зможу безпечно виконувати це завдання»,

без автоматичного сприйняття такого повідомлення як прояву професійної слабкості чи чужолопності.

Психологічна безпека не означає, що працівник самостійно визначає свою придатність до будь-якого службового завдання. Якщо стан може впливати на безпеку чи працездатність, рішення приймаються в установленому нормативному порядку та в межах компетенції відповідних фахівців. Керівник у цьому процесі не є психологом, психотерапевтом або лікарем. Він не повинен самостійно встановлювати психологічні чи психіатричні діагнози, проводити терапію, вимагати розкриття приватних переживань або виходити за межі службової компетенції. Його функція інша: *помітити функціональну проблему → професійно уточнити її вплив на роботу → організаційно відреагувати → забезпечити доступ до компетентного фахівця, якщо це необхідно*.

Раннє виявлення функціонального неблагополуччя. Керівник не має діагностувати психічні розлади, але повинен бути здатний помічати зміни професійного функціонування, особливо якщо вони створюють ризики. До таких неспецифічних ознак можуть належати:

- нетипове збільшення кількості помилок;
- помітне погіршення концентрації;
- повторювані труднощі з виконанням звичних завдань;
- виражена сонливість або виснаженість під час служби;
- різка й стійка зміна характеру професійної комунікації;
- невластиві працівникові дратівливість або конфліктність;
- соціальне відсторонення;
- необґрунтована ризикована поведінка;
- труднощі з контролем емоцій у професійних ситуаціях;
- систематичні повідомлення самого працівника про неможливість достатньо відновитися.

Жодна з таких ознак сама по собі не свідчить про конкретний психологічний чи психічний розлад. Причинами можуть бути фізичне захворювання, сімейні обставини, недосипання, короткочасна перевтома або інші чинники. Саме тому керівник повинен оцінювати не діагноз, а професійно значущу зміну функціонування та за потреби використовувати встановлені механізми психологічної чи медичної допомоги.

Розмова керівника з працівником. Якщо керівник бачить стійку зміну професійної поведінки, розмова має ґрунтуватися на фактах, а не на психологічних ярликах. Доцільною є структура: *спостережуваний факт* → *професійний наслідок* → *уточнювальне запитання* → *доступні варіанти підтримки*. Наприклад: «Протягом останніх двох чергувань тобі було складніше підтримувати концентрацію і виникли дві нетипові помилки. Це має значення для безпечного виконання цього завдання. Чи робоче навантаження, заважає зараз нормально функціонувати й чи потрібна тобі додаткова підтримка?». Недоцільними є формулювання на кшталт: «У тебе явно вигорання»; «Ти психологічно не витримуєш»; «З тобою щось не так».

Перша модель зберігає професійні межі та гідність працівника. Друга фактично містить непрофесійне діагностування.

Лідерська поведінка після критичної події. Після особливо складної або потенційно травматичної службової події керівник відіграє важливу роль у первинному організаційному відновленні команди. До його завдань належать:

- забезпечення фізичної безпеки;
- уточнення стану та нагальних потреб працівників;
- організація заміни або відпочинку, якщо це необхідно;
- надання зрозумілої інформації про подальші дії;
- інформування про доступну психологічну допомогу;
- недопущення стигматизації звернення до фахівця;
- контроль подальшої працездатності в межах своїх повноважень;
- організація професійного аналізу службових дій.

При цьому необхідно розрізняти *операційний постподієвий розбір* та *психологічне втручання*. Операційний розбір відповідає на питання: що сталося, які рішення були прийняті, як функціонувала команда, що необхідно змінити. Психологічне втручання спрямоване на стан людини й має здійснюватися компетентним фахівцем. Це розмежування має доказове значення. Тому керівник не повинен самостійно проводити обов'язкове «психологічне проговорювання травми» з усім персоналом. Його завдання – забезпечити доступ до професійної, доказово обґрунтованої та етично коректної допомоги, якщо вона потрібна.

Підтримувальне лідерство та культура звернення по допомогу. Працівники високоризикових професій можуть відкладати звернення по психологічну допомогу через побоювання стигматизації, негативних кар'єрних наслідків, сумнів у конфіденційності або професійну норму «справлятися самостійно». Стигма, інтенсивні графіки роботи та

організаційний тиск є значущими бар'єрами участі працівників формених служб у програмах підтримки психічного здоров'я. Водночас *supportive supervision* у включених дослідженнях була пов'язана з покращенням сприйняття підтримки керівника та зменшенням стигматизувальної поведінки. Тому керівник формує культуру звернення по допомогу насамперед власною поведінкою. Небажаними є висловлювання:

- «справжній поліцейський має впоратися сам»;
- «психолог потрібен тим, хто не витримує»;
- «якщо підеш до психолога, усі про це дізнаються».

Такі повідомлення створюють додатковий бар'єр і можуть призводити до того, що проблема стане помітною лише після істотного зниження працездатності. Натомість професійно коректна управлінська позиція полягає в тому, що своєчасне використання психологічної допомоги є способом збереження професійної спроможності, а не свідченням її відсутності.

У системі МВС уже реалізуються відповідні практики. Проєкт «Пункт психологічних практик» спрямований на психопрофілактику, психоосвіту, формування навичок психологічної стійкості й самопомоги працівників сектору безпеки та членів їхніх родин.

Прагнення підтримувати психологічне благополуччя персоналу має чіткі професійні та етичні межі. Керівник не повинен:

- вимагати від працівника детального обговорення приватних переживань;
- самостійно інтерпретувати психологічні симптоми;
- поширювати інформацію про звернення по психологічну допомогу поза межами, визначеними законом;
- використовувати особисту психологічну інформацію як неформальний інструмент кадрового впливу;
- примушувати працівника до психологічного саморозкриття перед колективом.

Підтримувальне лідерство має поєднувати увагу до функціонального стану з повагою до приватності, конфіденційності та професійної компетенції психологів і медичних працівників.

Профілактика культури «геройного виснаження». Для високоризикових професій характерний ризик формування організаційної норми, за якої постійна перевтома стає символом професійної відданості. Її проявами можуть бути:

- позитивне оцінювання працівника за систематичну відмову від відпочинку;
- демонстративне знецінення втоми;
- конкуренція за те, хто більше працював без відновлення;
- неформальне засудження використання відпустки;
- ототожнення звернення по допомогу зі слабкістю;
- призначення додаткових завдань найбільш відповідальним працівникам саме тому, що «вони витримують».

Така культура може створювати короткостроковий мобілізаційний ефект, але суперечить довгостроковій логіці підтримання професійної спроможності.

Лідерський принцип має бути іншим: *професійна відданість оцінюється за якістю та відповідальністю діяльності, а не за кількістю ресурсу, який працівник здатний виснажити.*

Психологічна стійкість керівника. Керівник сам є частиною системи професійного ризику. Його навантаження може включати відповідальність за персонал, необхідність приймати складні рішення, роботу з наслідками критичних подій, інформаційну перевантаженість, тиск різних рівнів відповідальності та обмежені можливості для емоційного дистанціювання. Тому модель, за якої керівник підтримує персонал, але ігнорує власний стан, є нестійкою. Дослідження І. Охріменка та співавторів підтверджує зв'язок між цілеспрямованим розвитком лідерських якостей керівників поліцейських організацій, управлінською ефективністю та їхнім психічним здоров'ям.¹⁰⁷

Керівникові необхідні:

- власна емоційна саморегуляція;
- здатність розпізнавати накопичення виснаження;
- використання професійної підтримки;
- делегування;
- обмеження невинновданого мікроменеджменту;
- відновлення після тривалого навантаження;
- готовність звертатися до психолога або іншого фахівця без стигматизувального ставлення до такого звернення.

Особистий приклад тут має особливе значення. Керівник, який декларує важливість відновлення, але демонстративно працює в режимі постійного перевантаження та очікує аналогічної поведінки від інших, фактично транслює протилежну організаційну норму.

Повернення до професійної діяльності після складних подій. Особливої управлінської уваги потребує повернення працівника після поранення, тривалого лікування, полону, психологічної реабілітації або іншої значущої перерви в професійній діяльності. *Помилковими будуть як твердження: «повернувся – отже, відразу може працювати як раніше», так і «після складного досвіду працівника потрібно максимально усунути від відповідальних завдань».* Доцільною є індивідуалізована реінтеграція відповідно до медичних, психологічних і професійних рекомендацій, чинних нормативних вимог та реальної працездатності особи. Керівник у межах своєї компетенції має:

- забезпечити зрозуміле повернення до ролі;
- уникати стигматизації;
- не допускати небажаної публічності щодо особистої інформації;

¹⁰⁷ Okhrimenko I. M., Yevdokimova O. O., Miloradova N. E., Tyurina V. O., Dzhahupov H. V., Bondarenko L. O., Mokhorieva O. M. Effectiveness of the program for developing leadership skills among managers of police organizations as a guarantee of their mental health. Wiadomości Lekarskie. 2024. Vol. 77, No. 12. P. 2566–2572. DOI: 10.36740/WLek/197117.

- уточнити актуальні професійні можливості;
- організувати необхідне відновлення компетентностей;
- забезпечити належний зворотний зв'язок;
- за потреби поступово розширювати професійне навантаження.

Якщо керівник помічає істотну зміну професійного функціонування працівника, доцільна така послідовність його дій:

1) *виявити конкретну зміну* (що саме змінилося в професійній поведінці або результативності);

2) *оцінити службовий ризик* (чи може поточний стан впливати на безпеку працівника, колег, громадян або якість критично важливого рішення);

3) *провести конфіденційну професійну розмову* (описати факти без психологічного діагностування та уточнити наявні робочі труднощі);

4) *усунути керовані організаційні фактори* (якщо можливо – скоригувати навантаження, уточнити завдання, забезпечити ресурс, заміну або можливість відновлення);

5) *залучити компетентних фахівців* (якщо проблема виходить за межі управлінського реагування – використати встановлений порядок психологічної, медичної або іншої професійної допомоги);

6) *зберігати конфіденційність*. Інформація має використовуватися виключно в межах законних професійних повноважень;

7) *перевірити відновлення професійної функціональності*. Після організаційного чи фахового втручання оцінити, чи може працівник виконувати відповідні функції в межах установлених процедур.

Для системного аналізу доцільно періодично оцінювати низку питань.

– *Чи не працює частина персоналу впродовж тривалого часу в режимі систематичного перевантаження?*

– *Чи не концентрується виконання найскладніших завдань постійно на одних і тих самих працівниках?*

– *Чи достатньо чіткими є пріоритети та вимоги?*

– *Чи мають працівники реальні можливості відновлення після інтенсивних завдань?*

– *Чи можуть вони без стигматизації повідомити про труднощі або потребу в допомозі?*

– *Чи знають працівники, куди звернутися по психологічну допомогу?*

– *Чи не сприймається звернення до психолога як фактор професійної слабкості?*

– *Чи аналізується функціональний стан команди після особливо складних подій?*

– *Чи розмежовуємо ми добросовісну помилку через перевантаження, недостатню компетентність і свідоме порушення?*

– *Чи не створює сам стиль управління додаткового психологічного навантаження?*

– *Чи достатньо справедливо розподіляються ризик, навантаження та*

можливості відновлення?

– Чи демонструє сам керівник професійно відповідальне ставлення до власної працездатності?

Ці питання не є психологічною діагностикою. Вони спрямовані на оцінювання організаційних умов підтримання професійної спроможності.

Психологічну підтримку персоналу доцільно інтегрувати в загальну систему управління, а не активізувати лише після появи виражених проблем.

Ефективність програм психічного здоров'я залежить не тільки від змісту конкретної психологічної техніки, а й від організаційної культури, можливості брати участь у програмі в межах робочого графіка, підтримки керівництва, стигми та подальшого супроводу. Отже, навіть науково обґрунтована програма матиме обмежений ефект, якщо працівник не може скористатися нею через навантаження або побоюється негативного ставлення керівництва. Саме тому ефективна модель повинна поєднувати:

– первинну профілактику – оптимізацію умов праці та зменшення керованих психосоціальних ризиків;

– розвиток індивідуальних ресурсів – психологічну підготовку, психоосвіту, саморегуляцію та адаптивні способи подолання стресу;

– ранню підтримку – доступ до психологічної допомоги після появи труднощів або критичних подій;

– професійне втручання і реабілітацію – у випадках, які потребують роботи відповідних фахівців;

– реінтеграцію – організоване повернення до професійної діяльності.

Отже, *лідерські практики підтримання психологічної стійкості та професійної працездатності персоналу* полягають не у вимозі до працівника безмежно адаптуватися до професійного навантаження, а в *створенні таких організаційних умов, які дозволяють мобілізувати ресурс у складній ситуації, своєчасно його відновлювати та отримувати професійну підтримку за потреби*. Керівник впливає на психологічну стійкість персоналу через розподіл навантаження, ясність управління, справедливість, характер комунікації, можливості відновлення, психологічну безпеку, ставлення до звернення по допомогу та власний професійний приклад. Водночас він має чітко дотримуватися меж власної компетенції: оцінювати професійне функціонування, але не встановлювати психологічні діагнози; організовувати підтримку, але не підміняти собою психолога або лікаря. Для Національної поліції України це має особливе значення в умовах тривалого воєнного навантаження. Систематичний вплив високоризикових і потенційно травматичних ситуацій вимагає переходу від епізодичної реакції на вже сформоване виснаження до проактивного управління людською спроможністю. Психологічне благополуччя в такій моделі не протиставляється службовій результативності, а розглядається як одна з передумов її стійкого збереження.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК І РЕАЛІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Особливості лідерства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління

Розвиток лідерського потенціалу в Національній поліції України потребує врахування рівня управління, на якому керівник реалізує свої повноваження. Зміст лідерської діяльності керівника територіального підрозділу, керівника функціонального напрямку та керівника, відповідального за формування стратегічних пріоритетів організації, об'єктивно відрізнятиметься за масштабом завдань, часовим горизонтом, характером відповідальності, способом взаємодії з персоналом та обсягом організаційного впливу.

Сучасний науковий підхід до поліцейського лідерства підтверджує необхідність врахування саме організаційного, структурного та ієрархічного контекстів. С. Filstad, Т. Karp та А. Rød за результатами огляду досліджень поліцейського лідерства наголошують, що його не можна повноцінно пояснити лише через індивідуальні характеристики чи універсальний стиль керівника; суттєве значення мають рівень відповідальності, структура організації, характер взаємодії та конкретна професійна практика.¹⁰⁸

Для Національної поліції України багаторівневий характер управління є особливо актуальним у контексті реалізації Стратегії розвитку НПУ на 2026–2030 роки, яка передбачає формування системи управління, орієнтованої на результат і підзвітність, удосконалення внутрішньої структури, перерозподіл повноважень, розширення можливостей територіальних органів щодо оперативного-тактичного планування, використання ризик-орієнтованого та процесного підходів, розвиток ситуаційної обізнаності й удосконалення механізмів внутрішнього контролю.¹⁰⁹

Тому *стратегічний, тактичний та операційний рівні доцільно розглядати не як три ізольовані управлінські площини, а як взаємопов'язані рівні єдиної системи, у якій стратегічні цілі конкретизуються на тактичному рівні та реалізуються в операційній діяльності, а інформація про практичні результати, проблеми й ризики рухається у зворотному напрямі та використовується для коригування планів і стратегічних рішень.*

¹⁰⁸ Filstad C., Karp T., Rød A. What do we know about police leadership? A review of the current status of police leadership research and practice, with suggestions for future research directions. *Policing and Society*. 2025. Vol. 35, No. 3. P. 280–293. DOI: 10.1080/10439463.2024.2407399.

¹⁰⁹ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>

Зазначене розмежування має функціональний, а не суто посадовий характер. Стратегічний рівень пов'язується насамперед із визначенням довгострокового напрямку розвитку та системних пріоритетів; тактичний – із перетворенням стратегічних цілей на програми, плани, ресурси та скоординовані управлінські дії; операційний – із безпосередньою організацією та забезпеченням виконання конкретних службових завдань. Конкретна посада не завжди однозначно відповідає лише одному з цих рівнів: залежно від масштабу завдання керівник може виконувати функції різного характеру.

Термін «операційний рівень» використовується в організаційно-управлінському значенні – як рівень безпосередньої реалізації завдань. Його не слід ототожнювати з оперативно-розшуковою діяльністю поліції.

Стратегічний рівень лідерства. Стратегічне лідерство спрямоване на забезпечення довгострокової спроможності організації виконувати свою місію в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Предметом уваги керівника на цьому рівні є не окреме службове завдання, а система загалом або значна сфера її діяльності. *Стратегічний керівник має працювати з питаннями:*

- якими є основні довгострокові загрози та виклики для організації;
- яких спроможностей потребуватиме поліція в майбутньому;
- які процеси, структури або нормативні підходи потребують зміни;
- як повинні розподілятися стратегічні ресурси;
- які компетентності персоналу необхідно розвивати;
- яким чином забезпечити відповідність діяльності поліції правам людини, суспільним очікуванням і європейським стандартам;
- якими мають бути критерії організаційної результативності;
- як забезпечити інституційну стійкість під час війни та повоєнного відновлення.

Стратегія розвитку НПУ на 2026–2030 роки демонструє саме такий масштаб управлінських завдань: поряд із оперативною результативністю вона охоплює цифрову трансформацію, кадрову політику, доброчесність, міжнародне партнерство, результатоорієнтовану систему управління та функціонування поліції в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення.¹¹⁰

Основною рисою стратегічного лідерства є системність мислення. Керівник повинен оцінювати не лише безпосередній ефект рішення, а й його вторинні та довгострокові наслідки. Наприклад, скорочення певної процедури може знизити адміністративне навантаження, але водночас створити прогалину в контролі. Перерозподіл персоналу може оперативно посилити один напрям діяльності, але послабити інший. Запровадження нового показника результативності може покращити моніторинг, але за неправильної конструкції стимулювати формальне досягнення показника на

¹¹⁰ Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>Див

шкоду реальній якості роботи. Отже, на *стратегічному рівні особливо важливо оцінювати взаємозалежність рішень*.

Від стратегічного лідера також вимагається *здатність працювати з тривалим часовим горизонтом*. Частина необхідних організаційних змін не дає негайного видимого результату. Розвиток кадрового резерву, зміна організаційної культури, модернізація професійної підготовки або створення аналітичної спроможності потребують послідовних дій протягом значного часу. Стратегічне лідерство передбачає здатність зберігати довгострокові пріоритети під тиском поточних завдань і оцінювати поступ за реальними змінами в роботі організації.

Важливим компонентом є *формування стратегічного бачення*, однак його не варто трактувати як абстрактний образ бажаного майбутнього. Для правоохоронної організації стратегічне бачення має бути пов'язане з конкретними спроможностями: що саме поліція повинна вміти робити краще, які процеси мають змінитися, якими компетентностями повинен володіти персонал і за якими результатами можна визначити, що організація рухається у правильному напрямі, з урахуванням наявних ресурсів і прогнозованих безпекових викликів.

На міжнародному рівні подібний підхід простежується в Leadership Standards College of Policing. Для senior та executive leaders передбачено, зокрема, розроблення і реалізацію стратегії та політики, стратегічне планування ресурсів, аналіз поточних і майбутніх потреб, розвиток партнерств, управління значними організаційними змінами та формування організаційної спроможності.¹¹¹

Особливо важливою для стратегічного лідера є здатність формувати організаційний контекст, у якому діють керівники нижчих рівнів. Саме на стратегічному рівні значною мірою визначаються:

- пріоритети;
- критерії результативності;
- допустимі межі управлінської автономії;
- принципи кадрової політики;
- організаційні цінності;
- система професійного розвитку;
- ресурсні пріоритети;
- ставлення до інновацій, помилок і зворотного зв'язку.

Стратегічний керівник впливає на персонал значною мірою опосередковано – через систему, яку він створює або підтримує.

До найбільш значущих ризиків стратегічного лідерства належать:

- *відрив від операційної реальності* – стратегічні рішення формуються без достатнього розуміння реальних умов їх виконання;
- *короткостроковість* – пріоритет надається швидкому демонстративному результату на шкоду довготривалому розвитку;
- *надмірна централізація* – нижчі рівні позбавляються можливості

¹¹¹ College of Policing, Leadership Standards. Ryton-on-Dunsmore : College of Policing, 2023, updated 2026.

адаптувати реалізацію до конкретних умов;

- *інформаційна ізоляція керівництва* – негативна або критична інформація фільтрується до моменту надходження на стратегічний рівень;

- *підміна мети показником* – КРІ або інші кількісні індикатори починають розглядатися як самостійний результат;

- *одночасне ініціювання надмірної кількості змін* – організація втрачає спроможність якісно реалізувати кожну з них;

- *розрив між декларованими цінностями та кадровими чи управлінськими рішеннями* – фактична практика суперечить проголошеним принципам і послаблює довіру персоналу.

Тому стратегічний лідер потребує не лише аналітичного мислення, а й надійної системи зворотного зв'язку з тактичного та операційного рівнів, яка дає змогу своєчасно виявляти труднощі реалізації та коригувати рішення.

Тактичний рівень лідерства. Тактичний рівень посідає особливе місце в системі управління, оскільки забезпечує зв'язок між стратегічним наміром та практичною діяльністю. Якщо стратегічний рівень переважно визначає: «Що й навіщо необхідно змінити або досягти?», то тактичний рівень відповідає на питання: «Яким чином організувати роботу за конкретним напрямом діяльності, в територіальному органі або сукупності підрозділів?». Тут стратегічні цілі перетворюються на:

- конкретні плани;
- проекти;
- розподіл ресурсів;
- кадрові рішення;
- завдання підрозділам;
- контрольні показники;
- механізми координації;
- графіки реалізації;
- процедури моніторингу.

Стратегія розвитку НПУ окремо передбачає розширення можливостей територіальних органів і підрозділів щодо оперативного-тактичного планування, кадрових та фінансових питань, використання аналізу і проєктного підходу та посилення відповідальності керівників відповідного рівня.¹¹² Тому *тактичний керівник виконує функцію управлінського перекладача*: він має перетворити стратегічно сформульований напрям на зрозумілу систему дій для підпорядкованих структур. Наприклад, стратегічна установка щодо підвищення якості управління персоналом не може бути безпосередньо реалізована одним наказом. На тактичному рівні необхідно визначити кадрові потреби, компетентнісні дефіцити, порядок наставництва, навчання, оцінювання результативності, відповідальних осіб, строки та ресурси. Стратегічна ціль цифрової трансформації має бути конкретизована

¹¹² Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Київ: Національна поліція України, 2025. URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/strategiia-rozvitku-nacionalnoyi-policiyi-ukrayini-na-2026-2030-roki.pdf>Див

через визначення процесів, що потребують цифровізації, підготовку користувачів, технічне забезпечення, інформаційну безпеку, інтеграцію систем та моніторинг фактичного використання. *Тактичне лідерство потребує здатності поєднувати системне бачення з достатнім розумінням практики.*

Саме керівники середнього рівня часто першими стикаються із суперечністю між бажаним стратегічним результатом та реально доступними ресурсами. Від їхньої професійної зрілості залежить, чи буде така суперечність:

- прихована;
- формально «закрита» звітністю;
- представлена як нереалістична вимога;
- своєчасно доведена до рівня, де можливе коригування рішення.

У цьому полягає важлива лідерська функція тактичного рівня – не лише передавати вимоги «донизу», а й *професійно представляти реальність «угорі»*. Це принципово відрізняє ефективного керівника середньої ланки від простого передавального механізму управлінської вертикалі.

На тактичному рівні особливої ваги *набуває ресурсна функція*. Керівник має *співвіднести: пріоритети → завдання → людські ресурси → час → матеріально-технічне забезпечення → ризики*. При цьому недостатність ресурсу не завжди може бути усунена його збільшенням. Часто завдання керівника полягає в пріоритезації – визначенні того, які задачі є критичними, які можуть бути відтерміновані, які процеси необхідно спростити, а де потрібне залучення додаткових сил.

Для тактичного керівника особливо небезпечно намагатися одночасно визначати всі завдання однаково пріоритетними. Якщо «пріоритетним» є все, персонал фактично змушений самостійно вирішувати, що виконувати насамперед, а управлінська функція пріоритезації передається донизу. Тому одним із критеріїв тактичного лідерства є *здатність зменшувати управлінську складність для операційного рівня*, а не передавати її без змін.

Тактичний рівень має особливе значення *під час реформ та впровадження інновацій*. Саме керівник середньої ланки пояснює персоналу практичний зміст нової політики, організовує підготовку, виявляє труднощі, контролює реальне застосування нового способу роботи та передає інформацію про проблеми. Якщо стратегічний рівень підтримує реформу, але тактичний керівник демонструє формальне або скептичне ставлення, фактичне впровадження може бути заблоковане без прямої відмови від виконання. Тому цей рівень має значний вплив на те, чи залишиться стратегія документом, чи стане практикою.

Лідерські ризики тактичного рівня. На цьому рівні характерними є:

- механічне передавання стратегічних вимог без адаптації до реальних умов;
- надмірне «пом'якшення» проблемної інформації перед передаванням вищому керівництву;

- перевантаження підрозділів звітністю;
- недостатня пріоритизація;
- орієнтування на локальний результат без урахування загальноорганізаційного ефекту;
- надмірне втручання в операційні рішення замість управління системою;

- формальне впровадження змін;
- уникнення непопулярних, але необхідних управлінських рішень.

Тактичний керівник фактично перебуває між двома *видами відповідальності*: перед вищим рівнем за реалізацію окреслених цілей і перед підпорядкованим персоналом – за реалістичну організацію їх виконання. Саме тому для нього особливо важливими є пріоритизація, комунікування, переговори, делегування та управління межами відповідальності.

Операційний рівень лідерства. Операційний рівень *найбільш безпосередньо пов'язаний із щоденною службовою діяльністю*. Тут стратегія і тактичний план набувають конкретного професійного змісту: визначаються люди, завдання, часові параметри, способи взаємодії та рішення, які необхідно приймати безпосередньо під час виконання. На цьому рівні лідерський вплив є найбільш безпосереднім і поведінково видимим. Працівники щоденно спостерігають, як керівник:

- ставить завдання;
- розподіляє навантаження;
- реагує на помилки;
- приймає рішення;
- контролює ризики;
- підтримує дисципліну;
- поводить під час конфлікту;
- ставиться до професійної незгоди;
- допомагає в складних ситуаціях;
- оцінює результат.

Тому саме на операційному рівні значна частина загальноорганізаційних принципів перетворюється на реальний повсякденний досвід працівника. Наприклад, організація може стратегічно декларувати повагу, доброчесність і психологічну безпеку, але для конкретного поліцейського реальне значення матиме поведінка його безпосереднього керівника: чи справедливо розподіляються завдання, чи можна повідомити про проблему, чи дотримуються однакові правила та яким чином керівник реагує на професійну помилку.

На операційному рівні особливо важливими є:

- *ситуаційна обізнаність* – розуміння того, що реально відбувається;
- *чіткість завдання* – однакове розуміння мети та ролей;
- *своєчасність рішення* – недопущення затримки там, де вона збільшує ризик;
- *координація* – узгодження дій членів команди;

- *контроль безпеки* – оцінювання зміни загроз і функціонального стану персоналу;
- *зворотний зв'язок* – своєчасне повідомлення вищому рівню про проблеми та результати;
- *адаптивність* – коригування способу дій у межах повноважень;
- *етична й правова визначеність* – збереження нормативних меж навіть за значного тиску.

Сучасні методичні рекомендації НАВС щодо діяльності чергових частин і ситуаційних аналітиків також виходять із необхідності безперервного збору та опрацювання значного обсягу інформації, її оперативного оцінювання, прийняття управлінських рішень, доведення їх до виконавців і контролю виконання.¹¹³

Найбільш виразно *специфіка цього рівня проявляється під час критичних подій*. Часовий горизонт різко скорочується, неповнота інформації зростає, а наслідки помилки можуть бути значними. У таких умовах керівник має забезпечити: *безпека → пріоритет → рішення → ролі → комунікація → контроль зміни ситуації*.

Особливо важливим для операційного керівника є розуміння меж власної автономії. Він повинен знати:

- що може вирішити самостійно;
- які обставини потребують інформування;
- що необхідно погоджувати;
- за яких умов рішення має бути доправлене на вищий рівень.

Недостатня автономія призводить до перевантаження вищого рівня дрібними рішеннями й затримки реагування. Надмірна автономія без визначених меж створює ризик неузгодженості. Тому ефективність операційного лідерства значною мірою залежить від якості делегування з боку вищих рівнів.

Лідерськими ризиками операційного рівня є:

- мікроменеджмент;
- застосування директивного стилю як постійного способу керівництва;
- надмірна орієнтація на негайний результат;
- недостатнє інформування вищого рівня про системні проблеми;
- уникнення самостійного рішення навіть у межах компетенції;
- ігнорування професійної думки досвідчених членів команди;
- зосередження лише на виконанні завдання без аналізу отриманого досвіду;
- оцінювання персоналу виключно за поточним результатом.

Керівник операційного рівня не повинен перетворюватися на особу, через яку проходить кожна дія команди. Його завдання – забезпечити таку організацію роботи, за якої працівники можуть професійно діяти самостійно

¹¹³ Вежновець Б. В., Накарлович Д. В., Костюк В. Л., Сюравчик В. Г., Шаповалова А. О., Горбач-Кудря І. А. Підготовка працівників чергових частин та ситуаційних аналітиків для проведення стажування кандидатів на відповідні посади: метод. реком. Київ: НАВС, 2024.

в межах визначених ролей, а керівник концентрується на пріоритетах, ризиках, координації та питаннях, які дійсно потребують управлінського рішення.

Перехід на вищу керівну посаду не означає лише збільшення кількості підлеглих або обсягу владних повноважень. Насамперед *змінюється предмет управлінської уваги*. На операційному рівні керівник значною мірою управляє виконанням конкретної діяльності. На тактичному – системою взаємопов'язаних процесів і підрозділів. На стратегічному – напрямом розвитку організації та її майбутньою спроможністю. Відповідно змінюється і характер лідерського впливу. Чим вищий рівень, тим:

- більшим стає часовий горизонт;
- менш безпосереднім контакт із виконавцями;
- зростає значення системних рішень;
- підвищується складність наслідків;
- розширюється коло зацікавлених сторін;
- важливішими стають стратегічна комунікація та формування організаційної культури;
- більше значення має здатність розвивати інших керівників.

Компетентний керівник нижчого рівня не автоматично стає компетентним стратегічним лідером після призначення на вищу посаду. Він має перебудувати спосіб професійного мислення й поведінки. Небезпечною є ситуація, коли керівник після переходу на вищий рівень продовжує працювати переважно за попередньою логікою. Наприклад, стратегічний керівник особисто занурюється в дрібні операційні деталі, тоді як системні питання залишаються поза його увагою. Як наслідок, він не тільки витрачає власний ресурс, а й фактично позбавляє підлеглих керівників можливості реалізовувати їхню відповідальність. Тому *професійний розвиток керівника має включати навчання переходу між рівнями лідерської відповідальності*.

Ефективність багаторівневої системи залежить не лише від професійності керівників кожного рівня окремо. Критичною є якість зв'язків між ними. Оптимальна система передбачає *два постійні інформаційно-управлінські потоки*.

Згори донизу передаються:

- мета;
- пріоритети;
- критерії результату;
- правові та ресурсні межі;
- ступінь автономії;
- основні ризики.

Знизу догори передаються:

- фактичні результати;
- зміни ситуації;
- проблеми реалізації;
- нові ризики;

- ресурсні обмеження;
- професійні пропозиції;
- непередбачені наслідки управлінських рішень.

Якщо працює лише перший потік, формується адміністративна система без якісного зворотного зв'язку. Якщо працює лише другий, але стратегічний рівень не забезпечує зрозумілого напрямку, виникає фрагментарне управління, коли кожний підрозділ вирішує локальні проблеми без єдиної організаційної логіки. Лідерство між рівнями виконує функцію узгодження смислу і практики. Корисним є таке функціональне розмежування:

- *стратегічний рівень* – «Що і навіщо?»;
- *тактичний рівень* – «Як це організувати й за допомогою яких ресурсів?»;
- *операційний рівень* – «Яким чином якісно й безпечно виконати це в конкретній ситуації?».

Водночас така формула є орієнтиром, а не жорстким поділом. У складних ситуаціях усі рівні можуть брати участь у визначенні способу дій у межах своєї компетенції.

Однією з найбільш небезпечних *дисфункцій* є *розрив між стратегічним, тактичним та операційним рівнями*. Він може виявлятися в таких формах:

- *стратегічний розрив*: персонал не розуміє, яким чином його щоденні завдання пов'язані зі стратегічними цілями;
- *імплементаційний розрив*: стратегічна ціль визначена, але тактичний рівень не трансформував її в конкретні процеси, ресурси та відповідальність;
- *інформаційний розрив*: реальні проблеми операційного рівня не доходять до тих керівників, які мають повноваження усунути системну причину;
- *ресурсний розрив*: рівень завдань не відповідає реальним кадровим, часовим або матеріальним можливостям;
- *компетентнісний розрив*: від керівника вимагається новий рівень управлінської діяльності без відповідної підготовки;
- *розрив відповідальності*: рішення приймається на одному рівні, а відповідальність за його системні недоліки фактично переноситься на інший.

Сучасна Стратегія розвитку НПУ фактично орієнтована на подолання частини таких ризиків через чіткіший розподіл повноважень, функціональну оптимізацію, стратегічне планування, KPI, розширення можливостей територіальних органів та вдосконалення внутрішнього контролю.

Для практичного застосування взаємозв'язок рівнів можна представити як послідовність: *стратегічний намір* → *тактична конкретизація* → *операційне виконання* → *оцінювання результату* → *зворотний зв'язок* → *коригування тактики або стратегії*. Саме останні три елементи є принципово важливими. Якщо після операційного виконання інформація використовується лише для звітності, але не впливає на прийняття наступних рішень, організаційне навчання обмежується, а виявлені недоліки відтворюються в подальшій практиці.

Справді *результатоорієнтоване управління* передбачає, що дані про діяльність нижчих рівнів можуть бути підставою для:

- уточнення тактичного плану;
- зміни ресурсного розподілу;
- перегляду процедури;
- додаткового навчання;
- коригування показників,
- а за системного характеру проблеми – для перегляду стратегічного рішення.

Перехід керівника на вищий рівень потребує *цілеспрямованого професійного розвитку*. З позицій лідерського розвитку доцільно оцінювати готовність керівника не лише за тим, наскільки добре він виконує поточну посаду, а й за тим, чи здатний він змінити масштаб управлінського мислення. Для переходу з *операційного на тактичний рівень* керівникові необхідно навчитися:

- менше вирішувати особисто й більше координувати;
- керувати через інших керівників;
- працювати з кількома взаємозалежними процесами;
- розподіляти ресурси між конкуруючими пріоритетами;
- аналізувати системні причини локальних проблем;
- формувати середньострокові плани.

Для переходу з *тактичного на стратегічний рівень* необхідно посилювати здатність:

- працювати з довгостроковим горизонтом;
- мислити системно;
- оцінювати непрямі наслідки рішень;
- формувати політику й організаційні правила;
- працювати зі значним колом внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- керувати масштабними змінами;
- розвивати інших керівників;
- формувати організаційну культуру через системні механізми.

Тому службове просування доцільно розглядати не як «більше тієї самої управлінської роботи», а як перехід до якісно іншого масштабу відповідальності.

Керівникам доцільно періодично оцінювати наведені нижче аспекти діяльності їхніх підрозділів.

- Чи зрозуміла працівникам стратегічна мета, з якою пов'язані їхні поточні завдання?
- Чи трансформовані стратегічні цілі в конкретні тактичні результати та відповідальність?
- Чи відповідають поставлені завдання фактичним ресурсам?
- Чи мають керівники нижчих рівнів достатню автономію для реалізації своїх функцій?
- Чи зрозуміло, які рішення мають бути дореправлені на вищий рівень?

- Чи отримує стратегічне керівництво інформацію про реальні труднощі реалізації?
- Чи не фільтрується негативна інформація на проміжних рівнях?
- Чи не втручаються систематично керівники вищого рівня в рішення, які належать до компетенції нижчого?
- Чи аналізуються повторювані операційні проблеми як можливі ознаки системного недоліку?
- Чи змінюються стратегічні або тактичні рішення на основі достовірного зворотного зв'язку?
- Чи готуються керівники до переходу на інший рівень управлінської відповідальності до призначення, а не після нього?
- Чи оцінюється керівник відповідно до реального рівня його відповідальності, а не за універсальним набором однакових критеріїв?

Таким чином, особливості лідерства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління визначаються передусім різним масштабом управлінської відповідальності, часовим горизонтом, об'єктом впливу та характером прийнятих рішень. Стратегічне лідерство формує напрям розвитку й довгострокову спроможність організації; тактичне забезпечує перетворення стратегічних цілей на організовані процеси, ресурси та скоординовані дії; операційне забезпечує якісну, законну й безпечну реалізацію конкретних службових завдань. *Ефективність системи залежить не від домінування одного рівня над іншими, а від їхньої функціональної узгодженості.* Стратегія без якісної тактичної реалізації залишається декларативною; тактичне управління без стратегічного напрямку ризикує перетворитися на сукупність локальних рішень; операційна діяльність без достатньої автономії й зворотного зв'язку втрачає адаптивність. Стратегічне керівництво, яке не отримує достовірної інформації з практики, поступово втрачає зв'язок із реальною діяльністю організації. Саме тому розвиток лідерського потенціалу в Національній поліції України має здійснюватися диференційовано відповідно до рівня управління. Вимоги до керівника первинної ланки, керівника середнього рівня та стратегічного керівника повинні мати спільне ціннісне і професійне ядро, в основу якого покладено законність, доброчесність, відповідальність, повагу до людини, професіоналізм, здатність формувати довіру, але різнитися за змістом компетентностей і поведінковими індикаторами.

3.2. Формування та розвиток лідерських компетентностей керівників органів і підрозділів поліції

Професійна ефективність керівника органу або підрозділу Національної поліції України визначається не самим фактом обіймання керівної посади, а його здатністю реалізовувати управлінські повноваження відповідно до складності завдань, рівня відповідальності, професійних стандартів та сучасних вимог до поліцейської діяльності. Призначення на керівну посаду

надає працівникові формальні повноваження, проте не гарантує сформованості необхідного комплексу лідерських компетентностей. Саме тому розвиток керівного складу має бути безперервним і пов'язаним із добром, професійною підготовкою, кадровим резервом, оцінюванням результативності, наставництвом та службовим просуванням. Цей підхід відповідає сучасним стратегічним орієнтирам системи органів правопорядку. Стратегія роботи з кадрами в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року передбачає *компетентнісний підхід* до добору персоналу, формування кадрового резерву, розвиток високопрофесійних команд, запровадження наставництва, сучасних механізмів професійного розвитку та об'єктивного оцінювання результативності. Стратегія розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки, своєю чергою, серед стратегічних напрямів розвитку поліції визначає розвиток і захист кадрового потенціалу, професійне навчання, модернізацію кадрової політики та формування системи управління, орієнтованої на результат..

Лідерська компетентність керівника НПУ є інтегрованою професійно-психологічною здатністю здійснювати правомірний і результативний вплив на персонал, організовувати спільну діяльність, формувати довіру та відповідальність, мотивувати й розвивати працівників, приймати рішення та забезпечувати їх реалізацію, адаптуючи власну управлінську поведінку до службової ситуації, стратегічних цілей та потреб професійної команди.

У сучасній науковій літературі *лідерська компетентність також розглядається як складне інтегративне утворення, котре не може бути зведене лише до окремих особистісних якостей*. А. Жукова звертає увагу на необхідність термінологічного розмежування понять «компетенція», «компетентність», «лідерство» та «лідерська компетентність», наголошуючи на недостатності підходів, за яких лідерська спроможність фактично ототожнюється з набором особистісних рис.¹¹⁴ Тому ключовою методологічною позицією є така: *лідерські компетентності не формуються лише через засвоєння знань про лідерство; вони розвиваються через поєднання знань, практичного управлінського досвіду, рефлексії, зворотного зв'язку та послідовного ускладнення професійних завдань*.

У контексті професіогенезу керівника доцільно **розмежовувати формування та розвиток лідерських компетентностей**.

Формування передбачає набуття базових знань, умінь, установок і моделей поведінки, необхідних для виконання лідерських та управлінських функцій. Воно особливо актуальне для працівників, які готуються до першої керівної посади або вперше отримують відповідальність за координацію діяльності інших. *Розвиток* означає подальше поглиблення, диференціацію та вдосконалення вже наявних компетентностей відповідно до зростання

¹¹⁴ Жукова А. Р. Термінологія лідерської компетентності в дослідженнях українських та зарубіжних учених. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. Педагогічні науки. 2024. Вип. 1 (54). С. 138–143. DOI: 10.31376/2410-0897-2024-1-54-138-143.

складності професійних завдань і переходу на інший рівень управлінської відповідальності. Таке розмежування має практичне значення. *Підготовка майбутнього керівника первинної ланки і розвиток керівника стратегічного рівня не може здійснюватися за однаковою програмою.* У першому випадку особливо важливими будуть постановка завдань, комунікація, зворотний зв'язок, делегування, командна взаємодія та вирішення конфліктів. Для керівника вищого рівня зростатиме значення системного мислення, управління через інших керівників, стратегічного планування, організаційних змін, взаємодії із зовнішніми суб'єктами та розвитку управлінської спроможності значних структур.

Цілеспрямований розвиток неможливий без чіткого визначення того, *якої саме поведінки очікує організація від керівника.* Тому вихідним елементом системи має бути компетентнісна модель, у якій кожна лідерська компетентність описується через: *назву компетентності → її професійний зміст → поведінкові індикатори → рівень складності прояву → професійні ситуації, в яких вона виявляється → критерії оцінювання.* Наприклад, компетентність «розвиток персоналу» не повинна оцінюватися через загальне твердження, як, наприклад, «керівник підтримує розвиток працівників». Необхідно навести приклади конкретної поведінки, як-от

- систематично надає конструктивний зворотний зв'язок;
- визначає професійні сильні сторони та дефіцити працівника;
- добирає розвивальні завдання;
- використовує наставництво;
- поступово розширює професійну автономію;
- контролює результати індивідуального розвитку.

Так само *компетентність «прийняття управлінських рішень»* може виявлятися через здатність керівника:

- чітко визначити проблему;
- відокремити факти від припущень;
- оцінити правові межі та ризики;
- залучити необхідну професійну експертизу;
- порівняти реалістичні альтернативи;
- своєчасно прийняти рішення;
- взяти за нього відповідальність;
- переглянути рішення після зміни суттєвих обставин.

Такий підхід переводить компетентність із рівня абстрактної характеристики на рівень спостережуваної професійної поведінки.

Єдине ціннісне й професійне ядро лідерства має поєднуватися з різним рівнем складності компетентностей. Наприклад, комунікативна компетентність потрібна всім керівникам, але її зміст змінюється. На операційному рівні – це здатність чітко поставити завдання, провести брифінг, надати зворотний зв'язок, організувати командну взаємодію. На тактичному – забезпечити інформаційний обмін між підрозділами, проводити складні управлінські переговори, координувати різні професійні позиції,

комунікувати організаційні зміни. На стратегічному – формувати спільне розуміння довгострокових пріоритетів, вести стратегічний діалог із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, представляти позицію організації та забезпечувати узгодження значних інституційних інтересів.

Аналогічно прийняття рішень змінюється від ситуативного професійного рішення на первинному рівні до системних рішень із довгостроковими організаційними наслідками на стратегічному. Отже, доцільним є принцип: *одна компетентність – різні поведінкові індикатори залежно від рівня управлінської відповідальності*. Цей підхід дозволяє уникнути ситуації, коли всі керівники оцінюються за однаковим універсальним переліком характеристик незалежно від фактичної складності їхньої роботи.

Ефективна програма розвитку має починатися не з навчального курсу, а з визначення актуального рівня сформованості компетентностей. Без первинного оцінювання організація ризикує навчати того, що керівник уже добре вміє, і не працювати з компетентностями, які справді потребують розвитку. При цьому необхідно розмежовувати:

- оцінювання *результативності* – наскільки ефективно керівник виконує поточну роботу;
- оцінювання *компетентностей* – яким способом керівник організовує діяльність і якою професійною поведінкою забезпечує результат;
- оцінювання *потенціалу* – наскільки працівник спроможний у перспективі виконувати складнішу управлінську роль;
- оцінювання *готовності до призначення* – чи відповідає сукупність актуальних компетентностей вимогам конкретної майбутньої посади.

Ці поняття не повинні ототожнюватися. Працівник може демонструвати високі результати як фахівець, але ще не бути готовим керувати іншими. Керівник може ефективно працювати на операційному рівні, але потребувати суттєвого розвитку системного мислення перед переходом на стратегічну посаду. Наявність потенціалу не означає сформованості необхідної компетентності. Принципово важливо пам'ятати, що: *результативність ≠ лідерська компетентність ≠ лідерський потенціал ≠ готовність до вищої посади*.

Методи оцінювання лідерських компетентностей. Надійне оцінювання не повинно ґрунтуватися на єдиному джерелі інформації. Доцільно застосовувати *мультиметодний підхід*, за яким різні інструменти дозволяють побачити поведінку керівника з різних позицій. До таких методів можуть належати:

1) *структуроване компетентнісне інтерв'ю*. Кандидатові або керівникові пропонується описати реальні професійні ситуації, у яких він:

- приймав складне рішення;
- вирішував конфлікт;
- розподіляв відповідальність;
- керував зміною;

- надавав складний зворотний зв'язок;
- реагував на власну управлінську помилку.

Оцінюється не загальна переконливість відповіді, а конкретна поведінка: ситуація → завдання → дії → результат → висновок;

2) *ситуаційні завдання та кейси*. Керівникові пропонується професійно реалістична управлінська ситуація з неповною інформацією, суперечливими інтересами або обмеженими ресурсами. Оцінюється спосіб аналізу, визначення пріоритетів, правових меж, ризиків і організації виконання. Такий метод особливо корисний для оцінювання управлінського мислення, оскільки зменшує залежність від здатності кандидата лише добре презентувати себе;

3) *моделювання та assessment centre*. Може охоплювати рольові управлінські ситуації, наради, переговори, роботу з проблемним працівником, аналіз документації, пріоритезацію завдань або кризове моделювання. Цінність такого підходу полягає в можливості спостерігати фактичну поведінку, а не лише отримувати самоопис;

4) *аналіз професійних результатів і портфоліо доказів*. Можуть аналізуватися реалізовані проекти, управлінські рішення, результати розвитку команди, впроваджені зміни, професійні досягнення та інші підтверджені результати діяльності. Сучасна міжнародна поліцейська практика використовує портфоліо доказів, зокрема для визначення готовності до переходу на вищі рівні лідерського розвитку;

5) *оцінювання безпосереднім керівником*. Воно має спиратися на визначені поведінкові індикатори, а не на загальні характеристики типу «має лідерські здібності» або «користується авторитетом».

6) *зворотний зв'язок 180° або 360°*. Може використовуватися для розвитку, коли керівник отримує структуроване бачення власної поведінки від безпосереднього керівника, колег та підлеглих. Такий інструмент має значну розвивальну цінність, але потребує методично коректного застосування, конфіденційності та правильної інтерпретації. Його недоцільно автоматично використовувати як єдину підставу для прийняття кадрових рішень, оскільки оцінки можуть залежати від міжособистісних відносин, популярності керівника або організаційного контексту.

7) *самооцінювання*. Самооцінювання важливе для рефлексії, але не може бути єдиним методом визначення рівня компетентності. Людина може як завищувати, так і занижувати власну спроможність. Найбільшу користь самооцінювання має тоді, коли його результат порівнюється із зовнішнім зворотним зв'язком і фактичною професійною поведінкою.

8) *психодіагностичні методики*. Валідні психологічні методики можуть використовуватися як допоміжне джерело інформації про окремі особистісні ресурси, саморегуляцію, особливості поведінки та інші психологічні характеристики. При цьому результати психологічного тестування не повинні автоматично прирівнюватися до лідерської компетентності. Компетентність є діяльнісною характеристикою й має підтверджуватися

реальною поведінкою. Психодіагностика повинна проводитися компетентними фахівцями із застосуванням психометрично обґрунтованих інструментів.

Лідерська компетентність формується тоді, коли знання включається в реальну діяльність та перевіряється професійним досвідом. Частина лідерських компетентностей найкраще формується безпосередньо в професійній діяльності. До розвивальних інструментів можуть належати:

- керівництво тимчасовою робочою групою;
- участь у міжвідомчому проєкті;
- координація складного службового заходу;
- підготовка і реалізація організаційної зміни;
- наставництво щодо молодшого працівника;
- представлення підрозділу в професійній взаємодії;
- виконання функцій керівника на час його відсутності;
- робота з новим напрямом діяльності;
- участь у постподієвому аналізі складного інциденту;
- розроблення пропозицій щодо оптимізації конкретного процесу.

Цінність таких завдань полягає у тому, що вони створюють реальну відповідальність у контрольованих межах. При цьому недостатньо просто надати працівникові складніше завдання. Щоб досвід став розвивальним, після нього необхідна рефлексія: *що було зроблено → чому саме так → що спрацювало → що не спрацювало → що зробив би інакше → яку компетентність необхідно посилити.* Без цього навіть значний професійний досвід може закріплювати неефективні способи поведінки.

Особливого значення у формуванні лідерських компетентностей набувають *наставництво та коучингові інструменти.* Наставництво доцільне тоді, коли більш досвідчений керівник допомагає менш досвідченому освоїти професійну роль, передає практичні орієнтири, допомагає інтерпретувати складні управлінські ситуації та формує розуміння організаційного контексту. Коучинговий підхід спрямований переважно не на передавання готового способу дій, а на розвиток здатності самого керівника аналізувати ситуацію, формулювати цілі, знаходити рішення та відповідати за їх реалізацію.

Для лідерського розвитку особливо важливо, щоб наставник не формував у молодшого керівника копію власного стилю. Завдання полягає у передачі професійних стандартів та розвитку здатності самостійно обирати адекватний спосіб управління. Ефективне наставництво має включати:

- спільний аналіз управлінських ситуацій;
- обговорення альтернатив;
- спостереження за роботою;
- конкретний зворотний зв'язок;
- поступове розширення самостійності;
- аналіз помилок;
- планування наступного розвивального завдання.

Людина не може повноцінно розвивати управлінську поведінку, якщо не отримує інформації про те, як ця поведінка сприймається іншими та до яких наслідків призводить. Особливість керівної посади полягає в тому, що зі зростанням статусу обсяг спонтанного критичного зворотного зв'язку часто зменшується. Підлеглі обережніше повідомляють про проблеми, колеги можуть уникати прямої критики, а формальні показники не завжди відображають якість лідерської поведінки. Тому керівникові необхідно свідомо створювати механізми отримання зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок має бути конкретним і поведінковим. Загальна оцінка «ви гарний керівник» практично не містить інформації для розвитку.

Саморефлексія є одним із центральних механізмів розвитку лідерства. Вона дозволяє керівникові аналізувати не лише результат, а й власний внесок у його формування. Професійна рефлексія передбачає здатність поставити собі низку питань.

- Чому я прийняв саме це рішення?
- Які припущення вплинули на мою оцінку?
- Яку інформацію я міг проігнорувати?
- Як моя поведінка вплинула на команду?
- Чи не створив я надмірну залежність від себе?
- Чи достатньо я використав експертизу підлеглих?
- Як я реагував на професійну незгоду?
- Які наслідки мого рішення були неочікуваними?
- Що необхідно змінити наступного разу?

Рефлексія не повинна перетворюватися на постійний сумнів або самокритику. Її функція – підвищувати якість майбутньої поведінки через осмислення попереднього досвіду. У сучасних міжнародних стандартах поліцейського лідерства *саморефлексія розглядається як складова професійного розвитку керівника поряд із коучингом, наставництвом, прийняттям рішень та аналізом особистого впливу.*

Розвиток компетентностей неможливий у середовищі, де будь-яка професійна помилка автоматично призводить лише до покарання, оскільки це стимулює приховування проблем та уникнення складних завдань. Водночас розвивальна культура не означає толерування недбалості, неправомірної поведінки або систематичного невиконання професійних вимог. Необхідно розрізняти:

- добросовісну помилку в складній ситуації;
- компетентнісний дефіцит;
- неналежну професійну підготовку;
- ризиковану або недбалу поведінку;
- свідоме порушення.

Лише після такого розмежування можна визначити відповідний захід: навчання, наставництво, додатковий контроль, корекцію процесу або передбачене законом реагування. Саме здатність організації використовувати помилки для вдосконалення без усунення персональної відповідальності є

однією з ознак професійно зрілої системи лідерського розвитку.

Однією з проблем традиційної кадрової практики може бути ситуація, коли працівник спочатку *отримує керівну посаду, а вже потім починає системно освоювати управлінські функції*. Більш обґрунтованою є модель, за якої основні компетентності майбутньої ролі починають формуватися до призначення. Для цього можуть використовуватися:

- кадровий резерв;
- програми підготовки майбутніх керівників;
- тимчасові управлінські завдання;
- наставництво;
- участь у проєктних командах;
- моделювання управлінських ситуацій;
- короткострокове виконання функцій вищого рівня;
- оцінювання готовності до переходу.

Такий підхід дає можливість перевірити не лише бажання працівника стати керівником, а й його здатність виконувати лідерські функції в реальних або наближених до реальних умовах. Він також зменшує ризик поширеної професійної ситуації, коли сильний фахівець автоматично розглядається як майбутній сильний керівник.

Висока індивідуальна професійна компетентність є важливою передумовою авторитету, але управління іншими людьми вимагає додаткових компетентностей: делегування, розвитку персоналу, зворотного зв'язку, конфлікт-менеджменту, прийняття кадрових рішень, координації та відповідальності за результат інших.

Призначення на керівну посаду не має бути завершенням процесу підготовки. Навпаки, перші місяці нової управлінської ролі є особливо важливим періодом. Доцільним є супроводження нового керівника через:

- визначеного наставника;
- періодичні зустрічі з безпосереднім керівником;
- аналіз перших складних управлінських ситуацій;
- короткий зворотний зв'язок від команди;
- уточнення індивідуального плану розвитку;
- навчання відповідно до реально виявлених потреб;
- повторне оцінювання після визначеного періоду.

Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати управлінську поведінку до того, як неефективні способи закріпляться як стабільний стиль.

Принциповим є також розмежування професійного розвитку і кар'єрного просування. Не кожний сильний керівник повинен обов'язково прагнути вищої посади. Лідерські компетентності необхідно розвивати й для підвищення якості виконання поточної ролі.

Формування лідерських компетентностей не можна покладати виключно на особисту мотивацію керівника. Якщо організація декларує необхідність розвитку делегування, але всі суттєві рішення фактично централізовані, відповідна компетентність не матиме достатнього простору

для практичного застосування. Якщо програма навчає керівників підтримувати професійну незгоду, але організаційна культура карає за критичні повідомлення, навчання матиме обмежений ефект. Якщо розвиток персоналу визначається як обов'язок керівника, але його діяльність оцінюється виключно за короткостроковими операційними показниками, він матиме мало стимулів інвестувати час у наставництво. Отже, *система розвитку повинна забезпечувати узгодженість між моделлю компетентностей, навчанням, реальними повноваженнями, оцінюванням результативності, кадровим просуванням та організаційною культурою*. Інакше виникає розрив між тим, якого керівника організація декларує як бажаного, і тим, яку поведінку вона фактично винагороджує.

Для системи НПУ доцільно використовувати такий цикл: *вимоги посади → оцінювання → визначення зони розвитку → індивідуальна ціль → навчання і практичне завдання → наставництво та зворотний зв'язок → повторне оцінювання → новий рівень складності*. Важливо, що цей цикл не завершується проходженням навчального курсу. Розвивальний результат можна вважати досягнутим тоді, коли зміна:

- проявилася в реальній поведінці;
- стала достатньо стійкою;
- позитивно вплинула на якість управлінської діяльності;
- може переноситися на інші професійні ситуації.

Інакше організація фактично оцінює навчальну активність, а не розвиток компетентності. Такий формат робить професійний розвиток конкретним, спостережуваним і придатним для оцінювання, даючи змогу коригувати індивідуальні цілі відповідно до досягнутих результатів і вимог посади.

Різні компетентності потребують різних способів розвитку, як-от :

– *стратегічно-аналітичні компетентності* доцільно формувати через аналіз складних проблем, сценарне планування, роботу з даними, участь у міжфункціональних проєктах та аналіз довгострокових наслідків рішень;

– *організаційно-управлінські* – через реальне планування, делегування, управління ресурсами, координацію та відповідальність за завершений управлінський цикл;

– *комунікативні та командні* – через моделювання складних розмов, переговори, фасилітацію робочих обговорень, командні завдання та структурований зворотний зв'язок;

– *ціннісно-етичні та правові* – через аналіз професійних дилем, ситуацій конфлікту інтересів, процедурної справедливості та відповідальності за використання повноважень;

– *компетентності розвитку персоналу* – через реальне наставництво, проведення розвивальних бесід, делегування та формування індивідуальних цілей працівників;

– *адаптивно-кризові* – через сценарні тренування, командно-штабні вправи, моделювання критичних ситуацій, обмеження часу та неповноти інформації з обов'язковим постподієвим аналізом;

– *особистісно-рефлексивні* – через самостереження, аналіз власних рішень, зворотний зв'язок, професійну супервізію або коучингові інструменти в межах їх коректного застосування.

Типові помилки в системі розвитку лідерських компетентностей.
До найбільш поширених ризиків доцільно віднести:

– *навчання без попереднього оцінювання.* Усі керівники отримують однакову програму незалежно від реальних потреб;

– *однакова модель компетентностей для всіх рівнів.* Не враховується різний масштаб управлінської відповідальності;

– *ототожнення лідерства з особистою харизмою.* Поведінкові компетентності підміняються загальними особистісними характеристиками;

– *ототожнення високої професійної результативності з готовністю керувати;*

– *оцінювання за популярністю.* Комфортність взаємодії помилково прирівнюється до ефективного лідерства;

– *разове навчання.* Після курсу відсутні практичні завдання, наставництво та повторне оцінювання;

– *формальний індивідуальний план.* Цілі формулюються як «покращити лідерство», «розвинути комунікацію» без поведінкових критеріїв;

– *навчання без організаційної підтримки.* Керівникові пропонують нові способи роботи, але система фактично не дозволяє їх використовувати;

– *просування як нагорода за попередні заслуги.* Не оцінюється готовність до якісно іншої управлінської ролі.

Тож *формування та розвиток лідерських компетентностей керівників органів і підрозділів Національної поліції України має розглядатися як безперервний компетентнісно орієнтований процес, інтегрований у кадрову політику, професійне навчання, оцінювання, наставництво, кадровий резерв і службове просування.* Його результатом повинна бути стійка зміна управлінської поведінки та підвищення спроможності керівника результативно діяти на відповідному рівні відповідальності.

3.3. Наставництво та менторство як інструменти розвитку лідерського потенціалу

Розвиток лідерського потенціалу керівників та працівників Національної поліції України не може забезпечуватися виключно формальним навчанням. Значна частина управлінських компетентностей формується безпосередньо в професійній діяльності – під час прийняття рішень, організації роботи персоналу, вирішення конфліктів, реагування на нестандартні ситуації, управління змінами та взаємодії з іншими керівниками. Саме тому особливого значення набувають такі форми професійного розвитку, як ***наставництво і менторство***, що забезпечують передачу практичного досвіду, підтримують професійну рефлексію та допомагають працівникові поступово опановувати складніші управлінські ролі.

У науковій та професійній літературі поняття «наставництво» і «менторство» нерідко використовуються як близькі або взаємозамінні. Водночас для побудови системи розвитку лідерського потенціалу доцільно їх функціонально розмежовувати.

Сучасні українські дослідники Л. Ільч та О. Акіліна розглядають наставництво, менторство і коучинг як взаємопов'язані, але відмінні інструменти розвитку людського капіталу. Автори пов'язують наставництво переважно з більш формалізованою підтримкою адаптації та професійного становлення, тоді як менторство може мати ширший розвивальний характер, бути орієнтованим на професійну перспективу, кар'єрне зростання, формування лідерського потенціалу та розширення професійного бачення.¹¹⁵

Наставництво доцільно визначати як організовану форму професійного супроводу, за якої більш досвідчений працівник або керівник допомагає іншому працівникові освоїти професійну чи управлінську роль, передає практичний досвід, забезпечує зворотний зв'язок та підтримує поступове набуття необхідної самостійності. *Менторство* – як більш тривалі професійно-розвивальні відносини, спрямовані не лише на опанування поточної ролі, а й на розширення професійного мислення, розвиток лідерського потенціалу, формування індивідуальної професійної траєкторії та готовності до складніших рівнів відповідальності. Таке розмежування не є абсолютним. У реальній практиці наставницькі та менторські функції можуть частково перетинатися. Принципово важливо чітко визначати мету відносин, очікування сторін, межі відповідальності та критерії результату.

Для розвитку лідерського потенціалу НПУ доцільне комплементарне використання обох форматів. Наставництво може забезпечувати якісне входження в нову управлінську роль, а менторство – підтримувати подальший розвиток після того, як базові функції вже засвоєні.

Наставництво. Однією з основних переваг наставництва є можливість подолати розрив між тим, що майбутній або новопризначений керівник знає теоретично, та тим, як він діє в конкретній професійній ситуації. Наставник допомагає проаналізувати:

- чому конкретна управлінська ситуація розвивається саме так;
- які фактори він не врахував;
- які альтернативи існують;
- якими можуть бути наслідки кожного варіанта;
- де проходять правові й етичні межі;
- що в його поведінці було ефективним;
- що необхідно змінити наступного разу.

Наставництво забезпечує перехід: *знання → практичне застосування → аналіз результату → корекція поведінки → повторне застосування.*

¹¹⁵ Ільч Л. М., Акіліна О. В. Наставництво, менторство й коучинг як стратегічні інструменти розвитку людського капіталу: типологія, ефекти та практики. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3 (59). С. 36–45. DOI: 10.31558/2307-2318.2025.3.4.

Дослідники М.Гурковський та М.Сидор в контексті професійного розвитку державних службовців НПУ розглядали наставництво як важливу кадрову технологію, здатну сприяти підготовці та професійному зростанню працівників, орієнтованих на управлінську діяльність.¹¹⁶ *Наставник не є додатковим начальником.* Для ефективності наставницької системи важливо правильно визначити роль наставника. Наставник не повинен дублювати безпосереднього керівника або перетворювати наставництво на ще один рівень адміністративного контролю. Наставник виконує такі *функції*:

- допомагає зрозуміти професійну роль;
- аналізує разом із працівником складні ситуації;
- передає релевантний досвід;
- надає розвивальний зворотний зв'язок;
- допомагає побачити альтернативи;
- підтримує рефлексію;
- поступово зменшує власну допомогу в ході зростання самостійності працівника.

Тому *результатом якісного наставництва має бути зменшення залежності від наставника, а не її посилення.* Успішний наставник поступово стає менш потрібним у вирішенні поточних завдань, оскільки працівник набуває здатності самостійно аналізувати й вирішувати професійні проблеми.

Наставник не повинен формувати «копію себе». Одним із ризиків наставництва є несвідоме прагнення досвідченого керівника передати не лише професійні принципи, а й власний індивідуальний стиль як єдино правильний. Професійно зріле наставництво передбачає передачу принципів, способів аналізу та критеріїв рішення, а не механічне відтворення особистої поведінки наставника. Це сприяє розвитку самостійного управлінського мислення.

Менторство. Ментор допомагає працівникові не тільки вирішувати поточні питання, а й осмислювати:

- власні професійні сильні сторони;
- перспективні напрями розвитку;
- готовність до складніших управлінських завдань;
- необхідні компетентності;
- професійні бар'єри;
- управлінські цінності;
- особливості власного лідерського стилю;
- можливі напрями кар'єрного розвитку.

Важливо, що ментор не приймає кар'єрні рішення замість менті й не гарантує йому службового просування. Його функція – *створити умови для більш усвідомленого професійного вибору та розвитку спроможностей.*

¹¹⁶ Гурковський М. П., Сидор М. Я. Наставництво як формат професійного розвитку державних службовців у Національній поліції. *Соціально-правові студії*. 2020. Т. 3, № 1. С. 24–30. DOI: 10.32518/2617-4162-2020-1-24-30.

Формальне й неформальне менторство. У професійних організаціях менторські відносини можуть виникати природно. Працівник звертається до більш досвідченого колеги, думці якого довіряє, періодично радиться щодо складних професійних ситуацій, отримує підтримку та поступово вибудовує тривалі розвивальні відносини. Однак воно має й обмеження. Доступ до сильних неформальних менторів є нерівномірним. Частина працівників має широкі професійні контакти, інші – значно менші можливості. Ментори можуть несвідомо обирати людей, які схожі на них самих за професійним стилем, біографією або способом мислення.

У 2025 році R. Worden, S. McLean та S. Fiegl опублікували масштабне дослідження неформального менторства в New York State Police. Воно охопило інтерв'ю з 117 представниками різних рангів та опитування 1 441 працівника. Автори встановили, що неформальне менторство існувало доволі широко, однак інтенсивність реалізації його функцій залишалася порівняно помірною. Дослідники дійшли висновку, що посилення менторської підтримки, ймовірно, потребує певного ступеня її формалізації.¹¹⁷ Для НПУ це є важливим аргументом на користь поєднання формальних і неформальних механізмів. Організація може створювати структуровані програми, не намагаючись повністю регламентувати живі професійні відносини.

Одним із критичних елементів системи є визначення того, **хто може виконувати наставницьку або менторську функцію**. Помилковим є автоматичне призначення наставником працівника лише тому, що він:

- має найбільший стаж;
- займає вищу посаду;
- демонструє високі особисті результати;
- є доступним у конкретний момент.

Ефективний наставник або ментор має поєднувати професійну компетентність зі здатністю розвивати іншу людину. До основних критеріїв доцільно віднести:

- *професійну компетентність* – достатній досвід і знання відповідної діяльності;
- *добросовісність* – відповідність професійної поведінки правовим та етичним стандартам;
- *позитивний професійний авторитет* – довіра, заснована на компетентності й поведінці, а не лише посаді;
- *комунікативну компетентність* – здатність слухати, ставити питання, пояснювати та надавати зворотний зв'язок;
- *рефлексивність* – готовність аналізувати не лише чужі, а й власні помилки;
- *розвивальну спрямованість* – готовність підтримувати самостійність, а не демонструвати власну перевагу;
- *емоційну врівноваженість*;

¹¹⁷ Worden R. E., McLean S. J., Fiegl S. G. Patterns of informal mentorship in policing: A case study. *Journal of Criminal Justice*. 2025. Vol. 101. Art. 102528. DOI: 10.1016/j.jcrimjus.2025.102528.

- дотримання конфіденційності;
- відсутність дискримінаційних установок;
- реальну мотивацію виконувати наставницьку роль.

Останній критерій має принципове значення. Сильний керівник, якому наставництво нав'язане як додаткове адміністративне навантаження, необов'язково стане ефективним наставником.

Для менторства особливо важливою є якість пари «ментор – менті». Її доцільно формувати з урахуванням:

- професійних цілей менті;
- досвіду ментора;
- напряму діяльності;
- необхідних компетентностей;
- відсутності прямого конфлікту інтересів;
- можливості підтримувати довірчу професійну взаємодію.

Не завжди доцільно, щоб ментором був безпосередній керівник. Працівникові може бути складно відверто обговорювати власні сумніви, професійні помилки, невпевненість у готовності до підвищення або критичне ставлення до організаційних процесів із людиною, яка одночасно оцінює його службову результативність і приймає кадрові рішення. Тому для менторських програм розвитку лідерства перспективною є практика міжструктурного менторства, коли ментор має достатнє розуміння системи, але не перебуває у прямій лінії адміністративного підпорядкування менті.

Менторські відносини потребують чітко визначених правил конфіденційності. Менті має розуміти:

- яка інформація залишається в межах менторської взаємодії;
- яка інформація може використовуватися в узагальненому вигляді;
- які обставини не можуть залишатися конфіденційними через правові чи безпекові вимоги.

Менторство не створює «простору поза законом». Якщо менторові стає відомо про безпосередню загрозу життю, ознаки правопорушення чи інші обставини, щодо яких існує встановлений обов'язок реагування, загальне правило конфіденційності не може використовуватися для приховування такої інформації. Тому межі конфіденційності необхідно погоджувати на початку взаємодії, а не після виникнення складної ситуації.

Особливо важливо для правоохоронної організації чітко відмежовувати розвиток працівника від неформального сприяння його кар'єрі поза прозорими кадровими процедурами. Ментор може:

- допомагати усвідомлювати професійні можливості;
- радити напрями розвитку;
- рекомендувати навчальні можливості;
- давати зворотний зв'язок;
- допомагати підготуватися до відкритого відбору;
- розширювати розуміння професійних ролей.

Він не повинен:

- гарантувати призначення;
- використовувати власний статус для обходу конкурсних процедур;
- впливати на оцінювання в обхід установлених критеріїв;
- створювати привілейований доступ до посад;
- формувати залежність менті від особистих зв'язків.

Особливо важливо уникнути ситуації, коли формальна система менторства фактично створює паралельний неформальний кадровий резерв, доступ до якого залежить від особистої близькості.

Функції наставника і ментора в розвитку лідерського потенціалу. Для системи НПУ доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних функцій, з-поміж яких:

- *адаптаційна.* Допомога у входженні в нову професійну чи управлінську роль;
- *навчальна.* Передача практичних знань, способів аналізу та професійних орієнтирів;
- *рефлексивна.* Допомога в осмисленні власних рішень, поведінки та наслідків;
- *зворотного зв'язку.* Надання конкретної інформації про сильні сторони і зони розвитку;
- *розвивальна.* Поступове ускладнення завдань і розширення самостійності;
- *ціннісно-етична.* Передача професійних стандартів через аналіз реальних дилем і власний приклад;
- *кар'єрно-орієнтувальна.* Допомога в усвідомленому плануванні подальшого розвитку без гарантування службового просування;
- *підтримувальна.* Допомога під час освоєння складної управлінської ролі без формування залежності;
- *мережева.* Ознайомлення з ширшим професійним контекстом та можливостями міжфункціональної взаємодії.

Одним із критеріїв результативності наставництва є зміна рівня автономії працівника. Доцільною є така послідовність його дій: *спостерігає → виконує роботу разом із наставником → виконує роботу самостійно за попереднім погодженням → виконує завдання самостійно з подальшим аналізом → самостійно переносить компетентність на нові ситуації → допомагає розвивати інших.* Ця логіка є особливо придатною для підготовки майбутніх керівників. Наприклад, працівник може спочатку бути присутнім під час проведення складної управлінської бесіди, потім підготувати її разом із наставником, надалі провести самостійно з подальшим аналізом і лише після цього використовувати відповідну модель у нових ситуаціях. Саме через таке дозоване розширення відповідальності формується лідерська впевненість, що ґрунтується не на самооцінці, а на підтвердженому досвіді.

Особливої цінності менторство набуває під час переходу між рівнями управлінської відповідальності. Новопризначений керівник первинної ланки має навчитися переходити від логіки «я якісно виконую» до логіки «я

забезпечую якісне виконання іншими». Керівник *середнього рівня* – від особистого управління працівниками до управління через інших керівників і взаємопов'язані процеси. *Стратегічний* керівник – від безпосереднього контролю процесів до формування системи, політики, культури та довгострокової спроможності. Такі переходи пов'язані не лише з новими знаннями, а й з відмовою від частини попередніх успішних моделей поведінки. Наприклад, схильність особисто вирішувати складні питання може бути перевагою для операційного керівника, але перетворитися на мікроменеджмент на вищому рівні.

Таким чином, наставництво і менторство є взаємодоповнювальними інструментами розвитку лідерського потенціалу в Національній поліції України. Наставництво забезпечує насамперед професійне входження в роль, передачу практичного досвіду та поступове формування самостійності. Менторство розширює часовий горизонт розвитку й допомагає працівникові осмислити власний професійний потенціал, управлінські цінності, перспективні компетентності та готовність до складнішої відповідальності.

3.4. Гендерно чутливе та інклюзивне лідерство в управлінні персоналом поліції

Сучасне управління персоналом Національної поліції України ґрунтується на професіоналізмі, законності, повазі до людської гідності, рівності прав і можливостей та недопущенні дискримінації. Для керівника ці принципи мають не декларативний, а безпосередньо управлінський зміст, оскільки реалізуються через конкретні кадрові рішення: розподіл службових завдань і навантаження, доступ до професійного навчання, оцінювання результатів роботи, заохочення, наставництво, включення до проєктних груп, формування кадрового резерву та професійне просування. Актуальність такого підходу безпосередньо закріплена в Стратегії розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Операційна ціль 8.3 передбачає використання комплексного гендерного підходу та принципів інклюзії в діяльності поліції, удосконалення нормативно-правової бази, проведення гендерного аудиту, запровадження системних навчальних програм і формування кадрової політики на засадах рівності, недискримінації та інклюзивності. Очікуваним результатом визначено, зокрема, забезпечення умов для гендерної рівності та недискримінації.

У 2026 році цей напрям набув практичного продовження. У Національній поліції України було представлено результати гендерного аудиту, проведеного протягом другої половини 2025 року. Серед напрямів подальшої роботи визначено забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків, упровадження інклюзивних підходів у службову діяльність, посилення протидії дискримінації та розширення можливостей жінок у сфері управління. Загальнодержавний контекст також зазнав оновлення. 25 лютого 2026 року Кабінет Міністрів України затвердив Національний план дій з

виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2030 року. Його метою є, з-поміж іншого, створення умов для рівної участі жінок і чоловіків у процесах прийняття рішень та інтеграція гендерного підходу в державну політику з питань безпеки й оборони.

Тому гендерно чутливе та інклюзивне лідерство в поліції необхідно розглядати не як окремий напрям соціальної політики, а як складову професійної управлінської компетентності керівника.

Поняття гендерно чутливого лідерства не означає надання управлінських переваг працівникам певної статі. Його зміст полягає в здатності керівника розпізнавати випадки, коли організаційні правила, кадрові рішення, стереотипні уявлення або усталені практики можуть створювати різні можливості чи необґрунтовані бар'єри для жінок і чоловіків, та враховувати це під час прийняття управлінських рішень. Відповідно, *гендерно чутливе лідерство* доцільно визначати як управлінську поведінку, що забезпечує рівні професійні можливості жінок і чоловіків, ґрунтується на компетентнісних та прозорих критеріях, запобігає впливу гендерних стереотипів і дискримінаційних практик на кадрові рішення та враховує можливий різний вплив організаційних умов на працівників різної статі, зокрема щодо доступу до навчання, кар'єрного просування та виконання відповідальних службових завдань.

Інклюзивне лідерство є ширшим поняттям. Воно стосується створення такого професійного середовища, у якому працівники з різним досвідом, соціальними характеристиками, професійними ролями та індивідуальними потребами мають реальну можливість брати участь у спільній діяльності, бути почутими, отримувати доступ до професійного розвитку та реалізовувати свій потенціал відповідно до компетентності.

Інклюзивність не означає відсутності єдиних професійних стандартів або зниження вимог до результативності. Для поліцейської організації це принципово. Професійні вимоги, визначені законом, функціями посади, безпекою та характером службової діяльності, мають зберігатися. Інклюзивність стосується усунення необґрунтованих бар'єрів для їх досягнення, а не скасування самих вимог.

Однією з важливих управлінських помилок є *ототожнення рівності* з абсолютно однаковим поведінням із усіма працівниками незалежно від обставин. *Принцип рівності передбачає застосування однакових професійно релевантних критеріїв.* Водночас умови реалізації цих критеріїв можуть потребувати врахування об'єктивних відмінностей, якщо це передбачено законодавством, необхідно для доступності або не створює необґрунтованих переваг. Наприклад, для керівника важливо не допустити ситуації, коли працівник фактично втрачає доступ до професійного розвитку через організаційні умови, які можна обґрунтовано змінити без зниження вимог до компетентності. Тому правильним є питання не: «Чи однаково ми поведимося з усіма?», а: «Чи застосовуємо ми однакові професійні критерії та чи має кожен працівник реальну можливість їм відповідати?».

Одним із базових принципів гендерно чутливого лідерства є *оцінювання працівника за індивідуально підтвердженою компетентністю*, а не за припущеннями щодо характеристик, які нібито властиві його статі. Стереотипними є твердження, що:

- чоловіки «природно» краще підготовлені до керівництва;
- жінки обов'язково більш емпатійні;
- чоловіки краще діють у кризових ситуаціях;
- жінки менш орієнтовані на кар'єрне зростання;
- певні управлінські стилі є «жіночими» або «чоловічими».

Наукові дослідження поліцейських організацій застерігають від подібного спрощення. А. Keddie наголошує, що гендерні характеристики професійної поведінки не можуть механічно прив'язуватися до біологічної статі, а реформування поліцейської культури потребує ширшої орієнтації на організаційну справедливість.¹¹⁸ Це стосується як призначення на керівні посади, так і розподілу складних завдань, участі у спеціалізованому навчанні, проєктах та інших можливостях, що накопичують професійний досвід.

Кадрові рішення є одним із головних рівнів, на яких гендерно чутливе лідерство переходить від декларації до практики. Керівникові доцільно аналізувати:

- хто отримує складні розвивальні завдання;
- кого скеровують на навчання;
- кому делегують функції тимчасового керівництва;
- хто залучається до стратегічних або міжвідомчих проєктів;
- хто отримує наставницьку підтримку;
- хто включається до кадрового резерву;
- які критерії використовуються під час заохочення;
- якими є підстави кадрового просування.

Це важливо тому, що кар'єрна нерівність може формуватися не лише через одне очевидно дискримінаційне рішення. Вона може бути результатом накопичення невеликих відмінностей у доступі до професійно значущих можливостей. Наприклад, якщо складні завдання, що надалі враховуються під час просування, систематично отримує обмежене коло працівників, формально нейтральна конкурсна процедура в майбутньому відбуватиметься між кандидатами, які вже мали різні можливості для накопичення необхідного досвіду. Тому керівникові необхідно оцінювати не тільки кінцеве рішення про призначення, а й професійну траєкторію, яка передувала цьому рішення.

Збільшення кількості жінок у поліцейській організації саме по собі не гарантує гендерної рівності. S. Charman, аналізуючи становище жінок у поліції Англії та Уельсу, наголошує, що зростання чисельного представництва може приховувати структурні та культурні бар'єри для

¹¹⁸ Keddie A. Gender equality reform and police organizations: A social justice approach. *Gender, Work & Organization*. 2023. Vol. 30, No. 3. P. 810–825. DOI: 10.1111/gwao.12918.

професійної інтеграції й просування.¹¹⁹ Це дозволяє розмежувати:

- *представленість* – скільки працівників певної групи є в організації;
- *участь* – наскільки вони залучені до професійних процесів;
- *вплив* – наскільки мають реальні можливості брати участь у прийнятті рішень;
- *просування* – наскільки доступними є різні рівні професійної та управлінської кар'єри;
- *інклюзію* – наскільки працівник може повноцінно реалізовувати професійну роль без необхідності пристосовуватися до дискримінаційних або стереотипних очікувань.

Таким чином, гендерно чутливий керівник не обмежується питанням «скільки жінок працює в підрозділі?». Він аналізує також «які професійні можливості вони реально мають?». Саме ця логіка відображена й у сучасній практиці Національної поліції України.

Інклюзивне лідерство виходить за межі гендерної проблематики. Інклюзивність стосується ширшого розмаїття персоналу. Нині це особливо актуально через повернення до служби ветеранів, працівників після поранень, збільшення професійного досвіду людей, які виконували завдання під час війни, різні вікові групи персоналу, сімейні обставини та інші фактори, що можуть впливати на організацію професійної діяльності. Стратегія розвитку НПУ до 2030 року окремо передбачає реалізацію ветеранської політики, підтримку ветеранів із інвалідністю, створення умов для їх адаптації, реабілітації, розвитку та працевлаштування в органах і підрозділах поліції.

Гендерно чутливе та інклюзивне лідерство не може залежати виключно від особистих переконань конкретного керівника. Для стійкого результату воно має бути інтегроване в кадрові та управлінські процеси. До таких механізмів доцільно віднести:

- компетентнісні критерії добору та просування;
- гендерний аудит;
- аналіз кадрових даних;
- системне професійне навчання;
- наставницькі й менторські програми;
- прозорий кадровий резерв;
- зрозумілі механізми реагування на дискримінацію;
- оцінювання організаційного клімату;
- розвиток інклюзивних компетентностей керівників;
- оцінювання доступності професійних можливостей.

Гендерно чутливе та інклюзивне лідерство в управлінні персоналом Національної поліції України полягає в створенні справедливих і професійно обґрунтованих умов, за яких різні працівники мають реальну можливість використовувати та розвивати свою компетентність, брати участь у

¹¹⁹ Charman S. Not Just a Numbers Game: Assessing the Journey of Women in Policing from Representation to Inclusion. *The Political Quarterly*. 2024. Vol. 95, No. 3. P. 399–408. DOI: 10.1111/1467-923X.13421.

професійному житті організації й претендувати на відповідальність відповідно до власної готовності та результативності. Гендерна чутливість у цій системі передбачає виявлення та усунення необґрунтованих обмежень, пов'язаних із гендерними стереотипами, забезпечення рівних можливостей професійного розвитку жінок і чоловіків та аналіз можливого різного впливу кадрових рішень. Інклюзивність розширює цю логіку, орієнтуючи керівника на використання професійного потенціалу різних працівників та забезпечення їх повноцінної участі без зниження необхідних стандартів служби.

3.5. Лідерство як чинник суспільної довіри до Національної поліції України

Суспільна довіра є однією з ключових умов ефективного функціонування поліції в демократичній державі. Вона впливає на готовність громадян звертатися по допомогу, повідомляти про правопорушення, надавати інформацію, співпрацювати з поліцейськими, дотримуватися законних вимог та визнавати правомірність застосування державою владних повноважень. Для Національної поліції України значення довіри має не лише соціально-психологічний, а й безпосередньо нормативний статус: відповідно до статті 11 Закону України «Про Національну поліцію» рівень довіри населення до поліції є основним критерієм оцінки ефективності діяльності її органів і підрозділів. Діяльність поліції при цьому має здійснюватися у співпраці з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства.

У 2026 році нормативні засади оцінювання суспільної довіри були суттєво оновлені. Постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2026 року № 394 затверджені нові Порядок та методологію оцінювання рівня довіри населення до державних органів, які забезпечують виконання завдань кримінального провадження, включаючи Національну поліцію. Документ передбачає проведення оцінювання на загальнодержавному рівні не рідше одного разу на рік незалежною соціологічною службою, аналіз загального рівня довіри, оцінки ефективності, відповідності діяльності суспільним очікуванням, прозорості та доступності, а також обов'язкове використання результатів для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, *довіра до поліції повинна розглядатися не лише як зовнішній репутаційний показник, а як управлінський індикатор*, інформація про який має використовуватися для виявлення проблем у діяльності органів і підрозділів, визначення причин негативних оцінок та коригування управлінських практик.

Для наукової коректності *важливо не ототожнювати суспільну довіру з позитивним іміджем, популярністю поліції або задоволеністю окремою послугою.* Суспільна довіра до поліції відображає готовність громадян покладатися на поліцію як на професійну державну інституцію, очікуючи, що

вона буде діяти законно, компетентно, передбачувано, справедливо та в суспільних інтересах. *Задоволеність* стосується оцінки конкретного досвіду взаємодії або отриманого результату. *Легітимність* поліції характеризує сприйняття громадянами її владних повноважень як правомірних і морально виправданих. *Ці явища взаємопов'язані, однак не є тотожними*. Громадянин може бути незадоволений конкретним результатом – наприклад, рішенням поліцейського, – але вважати процедуру законною і справедливою та зберігати довіру до інституції. І, навпаки, позитивний результат в окремій ситуації не компенсує системного сприйняття поліції як несправедливої або невідповідної.

Динамічність суспільної довіри. Довіра до поліції не є сталою характеристикою, яка одного разу формується й надалі зберігається незалежно від діяльності організації. На її рівень можуть впливати:

- безпосередній досвід взаємодії громадян із поліцейськими;
- ефективність реагування на правопорушення;
- відчуття особистої та суспільної безпеки;
- справедливості застосування владних повноважень;
- дотримання прав людини;
- повідомлення про корупцію або неналежну поведінку;
- публічні резонансні події;
- якість комунікації;
- загальний рівень довіри до державних інституцій;
- воєнна та безпекова ситуація.

Для суспільства принципово важливими є щонайменше два виміри діяльності поліції:

- *результативність* – чи здатна поліція реально забезпечувати безпеку, реагувати на правопорушення, захищати людей і виконувати покладені на неї функції;
- *справедливість способу дій* – як саме поліція використовує надані їй владні повноваження.

Дослідження довіри до поліції свідчать, що громадяни оцінюють не лише кінцевий результат. Значення мають повага, неупередженість, можливість бути вислуханим, зрозумілість підстав рішення та відсутність свавільного ставлення. Саме ці характеристики становлять основу процедурної справедливості, яку керівник має підтримувати через стандарти поведінки персоналу та реагування на їх порушення.

Для практики поліцейської діяльності її можна представити через чотири взаємопов'язані принципи:

- *голос* – людині надано можливість пояснити свою позицію;
- *нейтральність* – рішення ґрунтується на фактах і професійно релевантних критеріях;
- *повага* – до особи ставляться з повагою до її гідності незалежно від процесуального чи іншого статусу;
- *надійність мотивів* – поведінка поліцейського дає підстави вважати,

що він використовує повноваження відповідно до закону і професійного призначення, а не особистих інтересів.

Найважливішою для теми лідерства є *закономірність, за якою внутрішня управлінська культура може відтворюватися в поведінці поліцейських щодо населення*. Якщо працівник систематично стикається з непрозорими рішеннями, непередбачуваним ставленням, фаворитизмом, приниженням або відсутністю можливості висловити професійну позицію, організації складніше очікувати від нього стійкого відтворення принципів процедурної справедливості в зовнішніх контактах. Спосіб управління персоналом створює внутрішні зразки справедливого ставлення, які можуть впливати на взаємодію поліцейських із громадянами.

Лідерство і стандарти повсякденної поведінки поліцейських. Для більшості громадян «Національна поліція України» набуває конкретного змісту через поведінку поліцейського, з яким вони безпосередньо взаємодіють. На момент контакту окремий працівник фактично представляє всю інституцію. На суспільне сприйняття можуть впливати:

- тон звернення;
- готовність вислухати;
- зрозумілість пояснення;
- дотримання процедури;
- час реагування;
- відсутність упередженого ставлення;
- поводження з потерпілим;
- коректність застосування примусових заходів;
- готовність пояснити правову підставу рішення;
- здатність поліцейського контролювати власні емоції;
- дотримання професійної етики навіть у відповідь на агресивну поведінку іншої особи.

Повсякденні професійні контакти становлять важливу основу суспільної довіри та визначають, як громадяни оцінюють поліцію на підставі власного досвіду. Громадяни обґрунтовано очікують, що поліція буде:

- своєчасно реагувати;
- професійно розслідувати;
- забезпечувати порядок;
- протидіяти злочинності;
- захищати потерпілих;
- діяти компетентно в кризових ситуаціях.

Дослідження суспільної довіри засвідчують, що поряд із процедурною справедливістю значущим залишається *сприйняття ефективності поліції*.

Для стійкої суспільної довіри необхідне поєднання: законність + справедливість + професійна компетентність + результативність. Саме керівництво має забезпечувати баланс цих вимог, узгоджуючи критерії оцінювання роботи з дотриманням прав людини та якістю взаємодії з громадянами.

Доброчесність і нетерпимість до неправомірної поведінки. Особливо руйнівний вплив на суспільну довіру мають випадки корупції, зловживання владою, невинуватеного насильства, дискримінації, приховування порушень або створення враження корпоративного захисту працівника незалежно від характеру його дій. У таких випадках громадяни оцінюють не лише поведінку окремого поліцейського, а й реакцію організації на цю поведінку. Саме тому суспільна довіра залежить від того:

- чи було повідомлення про порушення належно розглянуто;
- чи проведено об’єктивну перевірку;
- чи не намагалася організація приховати проблему;
- чи застосовано відповідну процедуру;
- чи зроблено висновки для запобігання повторенню;
- чи повідомлено суспільству те, що може бути повідомлено в межах закону.

Для керівника важливим є принцип: *довіру визначає не відсутність будь-яких помилок або порушень у великій організації, а також те, наскільки чесно, справедливо і результативно система на них реагує.*

Відкритість і прозорість. Стратегія розвитку НПУ на 2026–2030 роки окремою стратегічною ціллю визначає забезпечення відкритості, прозорості та доброчесності в усіх аспектах діяльності поліції. Водночас відкритість поліції не означає безумовної доступності всієї службової інформації. Правоохоронна діяльність об’єктивно потребує захисту:

- персональних даних;
- таємниці досудового розслідування;
- інформації про оперативну діяльність;
- відомостей, розголошення яких може створити загрозу людям;
- інформації з установленим законом режимом доступу.

Тому професійна прозорість полягає не в принципі «повідомляти все», а в настанові: *«повідомляти суспільству максимально повну, достовірну та зрозумілу інформацію в межах, які допускають закон і безпека».*

Для керівника особливо важливо уникати двох крайнощів:

- *надмірної закритості*, коли посилення на службовий характер діяльності використовується для уникнення професійного пояснення;
- *надмірної публічності*, коли прагнення швидко реагувати на суспільний запит призводить до передчасного оприлюднення неперевіраних даних або інформації, яка не підлягає розголошенню.

Довіра не повинна перетворюватися на управління рейтингом. Оскільки закон визначає рівень довіри основним критерієм оцінки ефективності поліції, існує ризик спрощеної інтерпретації: що завдання керівника полягає у максимальному підвищенні соціологічного показника. Такий підхід є методологічно неправильним. Рівень довіри має використовуватися як індикатор, а не як самоціль, з урахуванням методики вимірювання та причин виявлених змін. Керівник не повинен приймати рішення, спрямовані на короткострокове підвищення популярності поліції, якщо вони:

- суперечать закону;
- знижують професійну ефективність;
- приховують реальні проблеми;
- стимулюють маніпулятивну комунікацію;
- призводять до уникнення необхідних, але непопулярних рішень.

Керівникам органів і підрозділів поліції доцільно періодично оцінювати низку критеріїв.

– Який актуальний рівень довіри до поліції на території нашої відповідальності?

– Які групи населення оцінюють поліцію нижче й чому?

– Чи відрізняється довіра людей, які безпосередньо взаємодіяли з поліцією, від оцінок тих, хто такого досвіду не мав?

– На що найчастіше скаржаться громадяни?

– Які проблеми у зверненнях та скаргах повторюються?

– Чи аналізуємо ми не лише результат роботи, а й якість поводження з громадянами?

– Чи можуть поліцейські пояснити правову підставу своїх рішень?

– Чи однаково застосовуються стандарти професійної поведінки до різних категорій громадян?

– Як ми реагуємо на підтверджені порушення працівників?

– Чи доводимо суспільству результати такого реагування в допустимих законом межах?

– Чи існує постійний діалог із територіальними громадами, а не лише комунікація після проблемних подій?

– Чи використовуються результати соціологічного оцінювання в конкретних управлінських рішеннях?

– Чи відрізняємо ми проблему реальної якості роботи від проблеми її недостатнього пояснення?

– Чи не підміняємо роботу з довірою роботою над позитивним іміджем?

– Що конкретно змінилося в діяльності підрозділу після останнього отриманого зворотного зв'язку від населення?

Ці питання переводять суспільну довіру з абстрактного соціологічного показника у площину конкретної управлінської відповідальності.

Типові помилки керівництва в роботі із суспільною довірою:

– ототожнення довіри з популярністю. Поліція не повинна прагнути подобатися суспільству за рахунок відмови від законних і професійно необхідних рішень;

– робота лише з іміджем. Комунікаційні заходи не здатні довготривало компенсувати погану якість поліцейської діяльності;

– орієнтація лише на загальнонаціональний показник. Середній рівень може приховувати суттєві територіальні або соціальні відмінності;

– ігнорування методології опитувань. Результати різних досліджень із різними шкалами та вибірками механічно порівнюються між собою;

– *захисна реакція на негативний результат*. Низька оцінка громадян сприймається як несправедлива критика замість джерела інформації про недоліки діяльності та очікування населення;

– *корпоративний захист будь-якої дії працівника*. Прагнення «захистити імідж» може мати протилежний наслідок, якщо суспільство бачить небажання організації визнавати проблему та вживати заходів для її усунення;

– *передчасне публічне засудження поліцейського*. Прагнення швидко продемонструвати підзвітність не повинно порушувати презумпцію невинуватості, права працівника та належну процедуру перевірки.

Керівник як носій інституційної репутації. Публічна поведінка керівника має підвищену інституційну вагу. Його заяви, рішення та спосіб реагування на кризові ситуації громадяни сприймають не лише як особисту позицію конкретної посадової особи, а як позицію поліції. Тому до керівника висуваються підвищені вимоги щодо:

- достовірності публічної інформації;
- відповідальності за висловлювання;
- дотримання політичної нейтральності;
- поваги до учасників подій;
- відсутності передчасних висновків;
- готовності пояснювати управлінські рішення;
- визнання підтверджених помилок;
- узгодженості публічно декларованих принципів із внутрішніми рішеннями.

Особистий авторитет керівника може підсилювати інституційну довіру, але не повинен підміняти її. Стійка довіра має бути спрямована на організацію, яка незалежно від персональних змін продовжує діяти відповідно до однакових професійних стандартів і забезпечує їх дотримання на всіх рівнях управління.

Отже, лідерство є одним із системних чинників формування суспільної довіри до Національної поліції України, оскільки через управлінські рішення керівників визначаються реальні стандарти законності, справедливості, професійної поведінки, відкритості та підзвітності, з якими громадянин стикається у взаємодії з поліцією. Суспільна довіра не може бути сформована виключно комунікаційними засобами й не повинна зводитися до позитивного інформаційного образу поліції. Її основу становить повторюваний досвід професійної компетентної, законної, справедливої та передбачуваної діяльності. Публічна комунікація сприяє зміцненню довіри тоді, коли правдиво відображає таку практику та пояснює підстави прийнятих рішень.

Для керівників НПУ особливого значення набуває поєднання зовнішньої та внутрішньої справедливості. Якщо в організації декларується повага до громадянина, але сам поліцейський не відчуває справедливості у відносинах із керівництвом, виникає ризик розриву між офіційним стандартом і фактичною професійною поведінкою. Сучасні дослідження підтверджують

зв'язок між внутрішньою процедурною справедливістю та готовністю поліцейських відтворювати справедливі моделі у взаємодії з населенням. Тому стратегія зміцнення суспільної довіри повинна ґрунтуватися на питанні: «Які характеристики нашої діяльності та управління дають громадянам обґрунтовані підстави довіряти поліції?» Саме така постановка питання відповідає сутності лідерства як механізму інституційного розвитку та пов'язує суспільну довіру з якістю управління Національною поліцією України, послідовністю дотримання професійних стандартів і відповідальністю за результати діяльності.

ПІСЛЯМОВА

Лідерство в системі Національної поліції України як важлива складова професійної спроможності керівника не є ні його «додатковою характеристикою», ані альтернативою формальному управлінню. Воно набуває реального змісту лише тоді, коли впливає на якість управлінських рішень, організацію діяльності, взаємодію персоналу, професійну відповідальність, здатність колективу діяти узгоджено та адаптуватися до складних умов.

Проведений у посібнику аналіз дає підстави розглядати лідерство передовсім як механізм підвищення якості управління людьми, процесами та організаційними змінами. Його ефективність визначається не окремою рисою або стилем поведінки керівника, а здатністю поєднувати професійну компетентність, законність, доброчесність, відповідальність, комунікацію, стратегічне мислення, роботу з персоналом та адаптивність до конкретної службової ситуації. Для поліцейської організації принципово важливо, що лідерство реалізується в умовах нормативно визначених повноважень, службової дисципліни та персональної відповідальності. Зміст лідерства полягає не в послабленні управлінських вимог або відмові від субординації. Навпаки, професійне лідерство дає змогу зробити формальну систему управління більш результативною через зрозумілу постановку завдань, справедливий розподіл відповідальності, якісний зворотний зв'язок, довіру, делегування, підтримання професійної ініціативи та особистий приклад керівника.

Одним із ключових висновків є те, що ефективний керівник не концентрує всю управлінську спроможність на собі. Його завдання полягає у створенні таких умов, за яких працівники розуміють мету діяльності, знають межі власної відповідальності, мають достатні повноваження для виконання завдань, своєчасно отримують необхідну інформацію та здатні професійно взаємодіяти без постійного втручання керівника в кожен дію. Саме тому якість лідерства доцільно оцінювати не лише за особистою активністю керівника, а й за тим, наскільки ефективною стає команда під його керівництвом.

Якщо підрозділ може результативно діяти лише за безпосередньої присутності керівника, така залежність не є ознакою сильного лідерства. Натомість сформована команда характеризується чіткістю ролей, взаємною довірою, професійною автономією, якісною комунікацією, взаємопідтримкою, відповідальністю за спільний результат та здатністю адаптуватися до зміни обстановки. Важливе місце в цьому процесі належить управлінській комунікації. В умовах правоохоронної діяльності інформація є не лише засобом взаємодії, а й ресурсом для прийняття рішень. Тому

керівник має забезпечувати не максимальну кількість повідомлень, а своєчасність, достовірність, зрозумілість і професійну значущість інформації. Не менш важливо створити умови для зворотного руху інформації – від працівника до керівника. Саме здатність персоналу своєчасно повідомляти про ризики, помилки, ресурсні обмеження та зміну обстановки значною мірою визначає якість управління. З цим безпосередньо пов'язана психологічна безпека професійного середовища. Вона не означає відсутності відповідальності або відповідалності, а полягає в тому, що працівник може повідомити про проблему, поставити професійне запитання, визнати добросовісну помилку або аргументовано висловити незгоду без страху приниження чи непропорційного негативного реагування.

Для керівника принципово важливо розмежовувати професійну незгоду та невиконання законного рішення, добросовісну помилку та недбалість, відповідальність і покарання, контроль і надконтроль. Саме такі розмежування дозволяють підтримувати дисципліну без формування культури приховування проблем. В умовах сучасної поліцейської діяльності особливого значення набуває також здатність керівника працювати з невизначеністю. Кризова або складна службова ситуація часто не дозволяє отримати повну інформацію до моменту прийняття рішення. Тому професійна зрілість виявляється в здатності визначити критично важливі факти, оцінити ризики, встановити пріоритети, розподілити відповідальність, організувати комунікацію та своєчасно переглянути рішення після отримання нових даних. Лідерство в таких умовах не означає постійну жорстку централізацію. Доцільнішою є динамічна модель управління, за якої рівень централізації, автономії та контролю змінюється відповідно до характеру загрози, компетентності персоналу, часових обмежень і ступеня невизначеності. Не менш важливим є висновок про те, що оптимізація управління неможлива без належної роботи з людськими ресурсами. Мотивація, залученість, відповідальність, психологічна стійкість і професійна працездатність персоналу не формуються на основі самих лише особистих якостей працівника. На них суттєво впливають організаційні умови, які створює керівник.

Справедливість рішень, передбачуваність вимог, адекватність навантаження, можливість професійного розвитку, якість зворотного зв'язку, ставлення до помилок, підтримка після складних подій та доступність психологічної допомоги є складовими управлінської відповідальності. Саме тому психологічну стійкість персоналу недоцільно розглядати за принципом «сильний працівник має витримувати все». Професійно ефективна система не лише розвиває індивідуальну стресостійкість, а й усуває ті додаткові навантаження, які виникають через недоліки організації роботи.

Важливим напрямом сучасного лідерства є управління організаційними змінами. Для Національної поліції України це має особливе значення в умовах цифрової трансформації, оновлення кадрових підходів, розвитку аналітичних інструментів, європейської інтеграції та зміни безпекового

середовища. Водночас інновації самі по собі не можуть бути критерієм ефективності. Організаційна зміна має бути передовсім обґрунтована конкретною проблемою, забезпечена ресурсами, підтримана необхідними компетентностями та оцінена за реальним результатом.

Окреме значення має розвиток лідерського потенціалу самих керівників. Одноразове проходження навчальної програми не може сформувати складну управлінську компетентність. Лідерство розвивається в процесі професійної діяльності через поєднання навчання, практичного досвіду, наставництва, менторства, рефлексії та зворотного зв'язку.

Особливо важливо, щоб розвиток керівника починався ще до його призначення на відповідну посаду і тривав після переходу на новий рівень відповідальності. Перехід від операційного до тактичного, а від тактичного до стратегічного рівня управління потребує зміни не лише обсягу повноважень, а й самого способу управлінського мислення. Керівник має поступово переходити від особистого контролю виконання до управління через інших керівників, процеси, ресурси, політики та довгострокові спроможності. У зв'язку з цим особливої цінності набувають наставництво та менторство. Їхня роль полягає не в наданні готових відповідей, а у формуванні здатності молодшого або менш досвідченого керівника самостійно аналізувати ситуації, оцінювати ризики, ухвалювати рішення й відповідати за їх наслідки. Сильний наставник не створює власну професійну копію. Він прищеплює принципи, критерії та спосіб мислення, одночасно підтримуючи формування індивідуального управлінського стилю.

Розвиток сучасної поліцейської організації неможливий також без гендерно чутливого та інклюзивного лідерства, що полягає не в зниженні професійних вимог, а в забезпеченні справедливих і прозорих умов доступу до професійних можливостей. Професійна компетентність має залишатися основним критерієм оцінювання, водночас статі, стереотипні уявлення, інвалідність, вік чи інші характеристики не повинні створювати необґрунтованих бар'єрів для професійного розвитку. Саме така логіка дозволяє використовувати особливості персоналу як ресурс, а не як формальний кадровий показник.

Особливу роль лідерство відіграє у формуванні суспільної довіри до Національної поліції України. Довіру неможливо забезпечити лише позитивною комунікацією або інформаційними кампаніями. Вона формується передусім через повторюваний досвід того, як поліція використовує свої повноваження. Для громадянина мають значення не тільки результативність, а й законність, справедливість, повага, неупередженість, зрозумілість процедур та готовність організації відповідати за помилки. Саме тому якість внутрішнього управління має зовнішній ефект. Керівник, який формує справедливую організаційну культуру, послідовно підтримує професійні стандарти, реагує на порушення та забезпечує якісну комунікацію, опосередковано впливає на характер взаємодії поліцейських із населенням.

Водночас українська поліцейська система натеper має власний унікальний досвід, який потребує наукового осмислення та узагальнення. Робота в умовах повномасштабної війни, тривалого високого ризику, евакуацій, стабілізаційних заходів, документування воєнних злочинів, постійної міжвідомчої взаємодії та значного психологічного навантаження формує особливу практику управління, яка може бути важливою не лише для України, а й для міжнародного професійного середовища. Тому розвиток лідерства в Національній поліції України доцільно розглядати як двосторонній процес: вивчати й адаптувати ефективний міжнародний досвід та водночас систематизувати власні управлінські практики, сформовані в унікальних умовах сучасної України.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Матеріали до лекцій та практичного заняття на тему «ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКА У ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ»

ЛЕКЦІЯ

Мета заняття полягає у формуванні в учасників системного розуміння сутності та значення лідерства у професійній діяльності керівника органу чи підрозділу Національної поліції України; розмежуванні понять «*управління*», «*керівництво*» і «*лідерство*»; усвідомленні співвідношення формального управлінського статусу та неформального лідерського впливу; визначенні основних складових лідерського потенціалу керівника, способів його розвитку та організаційних і психологічних бар'єрів, які можуть перешкоджати його реалізації.

Питання лекції:

1. Сучасне лідерство в органах і підрозділах Національної поліції України.
2. Формальне керівництво та неформальне лідерство у професійному колективі.
3. Лідерські якості та компетентності керівника поліції. Розвиток лідерського потенціалу.
4. Основні бар'єри розвитку та реалізації лідерського потенціалу керівника.

ВСТУП

Сучасному керівникові поліції для результативного управління персоналом недостатньо спиратися лише на посадові повноваження, нормативно-правові приписи та можливість віддавати обов'язкові до виконання розпорядження. Формальний статус забезпечує керівникові право приймати рішення та організовувати діяльність підлеглих, однак сам по собі не гарантує довіри, професійного авторитету, згуртованості колективу та готовності працівників відповідально діяти у складних ситуаціях. Нині правоохоронна діяльність здійснюється в умовах високого професійного навантаження, дефіциту часу, ризику, значної відповідальності, постійної зміни безпекової ситуації та необхідності швидко адаптуватися до нових завдань. Особливої ваги ці вимоги набули в умовах воєнного стану, коли керівник має одночасно забезпечувати виконання службових завдань, підтримувати керованість підрозділу, зберігати професійну працездатність персоналу та приймати рішення в умовах неповної або суперечливої інформації. У таких умовах управлінська компетентність керівника

доповнюється здатністю формувати довіру, пояснювати мету діяльності, об'єднувати працівників навколо спільного результату, підтримувати відповідальність, розвивати професійну самостійність та власним прикладом утверджувати стандарти професійної поведінки. Саме ці прояви становлять основу лідерського впливу. Водночас лідерство в поліції не замінює формальне керівництво, службову дисципліну чи субординацію. Його призначення полягає в тому, щоб підвищувати якість реалізації управлінських повноважень, забезпечуючи не лише формальне виконання завдань, а й усвідомлену професійну відповідальність персоналу. Тому розвиток лідерського потенціалу доцільно розглядати як одну з важливих передумов професійного становлення та подальшого зростання сучасного керівника Національної поліції України.

Питання 1. Сучасне лідерство в органах і підрозділах Національної поліції України

Поняття *«лідерство»*, *«лідерський потенціал»*, *«авторитет керівника»*, *«лідерські компетентності»* дедалі частіше використовуються в сучасній управлінській практиці. Проте важливо розуміти їх не як модні терміни, а як явища, що безпосередньо впливають на якість функціонування професійного колективу. У найзагальнішому розумінні *лідер* – це особа, здатна здійснювати значущий вплив на інших людей, об'єднувати їх навколо спільної мети та спрямовувати спільну діяльність. Водночас для поліцейської організації одного вміння «вести за собою» недостатньо. *Професійний авторитет керівника* має ґрунтуватися на:

- компетентності;
- доброчесності;
- передбачуваності управлінських рішень;
- особистій відповідальності;
- справедливому ставленні до персоналу;
- здатності діяти в складних ситуаціях;
- повазі до гідності працівників;
- відповідності власної поведінки тим стандартам, яких керівник вимагає від інших.

Отже, лідерство доцільно розглядати як *процес професійного і соціально-психологічного впливу*, за допомогою якого керівник або інший авторитетний член групи сприяє узгодженню спільної діяльності, формуванню довіри, відповідальності та готовності працівників діяти для досягнення спільної мети.

У системі Національної поліції України лідерство має реалізовуватися в межах законності, професійної етики, службової дисципліни та визначених повноважень.

Практична ситуація. Уявімо, що в одному з підрозділів протягом тривалого часу зберігається підвищене навантаження. Працівники демонструють втому, дратівливість, зниження концентрації, частіше виникають конфлікти та помилки. Що робить керівник із розвиненими

лідерськими компетентностями? Він не обмежується вимогою: «Потрібно зібратися і працювати краще». Насамперед він аналізує:

- чи адекватно розподілене навантаження;
- чи не виконують найскладніші завдання постійно одні й ті самі працівники;
- чи зрозумілими є пріоритети;
- чи достатньо ресурсів;
- чи є можливість відновлення після виконання особливо складних завдань;
- чи не створює сама організація роботи додаткового напруження.

Після цього керівник приймає конкретні управлінські рішення: коригує розподіл завдань, уточнює пріоритети, забезпечує необхідний зворотний зв'язок, підтримує професійну взаємодію, за потреби організовує доступ до психологічної допомоги. *Важливо: підтримка персоналу не означає зниження професійних вимог. Завдання керівника – створити умови, за яких працівник може зберігати необхідний рівень професійної працездатності.*

Класичні стилі керівництва. Однією з відомих класичних класифікацій є поділ стилів керівництва на:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

Сьогодні ця класифікація використовується переважно як базова модель для розуміння відмінностей управлінської поведінки, а не як вичерпний опис сучасного лідерства.

Авторитарний, або директивний, стиль. Основна управлінська формула: «Рішення приймає керівник, завдання має бути чітко і своєчасно виконано». Такий стиль характеризується високим ступенем централізації прийняття рішень, чітким визначенням завдань, контролем та обмеженою участю підлеглих у виробленні рішення. У діяльності поліції директивний спосіб управління є необхідним у ситуаціях:

- безпосередньої загрози;
- дефіциту часу;
- кризового реагування;
- виконання завдань, які чітко регламентовані;
- ситуацій, де затримка рішення створює додатковий ризик.

Однак постійне використання директивного стилю незалежно від ситуації може зменшувати професійну ініціативу, відповідальність та готовність працівників самостійно повідомляти про проблеми. Отже, проблема полягає не в самому директивному стилі, а в його невиннованому використанні там, де ситуація допускає більшу професійну автономію.

Демократичний, або партисипативний, стиль. Основна формула: «Рішення є моєю відповідальністю, але перед його прийняттям мені важлива професійна думка команди». Такий стиль передбачає залучення персоналу до аналізу проблеми, обговорення альтернатив та використання професійного

досвіду членів команди. У поліцейській діяльності він особливо ефективний під час:

- планування;
- аналізу результатів;
- напрацювання змін;
- вирішення складних організаційних проблем;
- роботи з професійними експертами;
- постподієвого аналізу.

Водночас участь персоналу в обговоренні не означає колективного розмивання відповідальності. Якщо закон або посадові повноваження визначають, що остаточне рішення приймає керівник, саме він несе відповідальність за його прийняття.

Ліберальний стиль. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність працівників і значною автономією персоналу. У професійно зрілих командах окремі елементи такого підходу можуть бути корисними, коли:

- працівники мають високу компетентність;
- завдання зрозумілі;
- межі відповідальності визначені;
- ризик є контрольованим.

Проте невтручання керівника не повинно підміняти делегування. Делегування передбачає чітко визначений результат, повноваження, відповідальність, межі самостійності та контроль. Натомість позиція «робить як хоче» є не проявом лідерства, а відмовою від належного виконання управлінської функції.

Сучасні підходи до лідерства. Для професійної діяльності керівника поліції найбільш релевантними є, зокрема, такі сучасні підходи.

Трансформаційне лідерство. Орієнтоване на формування спільного бачення, професійного розвитку персоналу, підвищення внутрішньої мотивації та готовності працівників виходити за межі формального мінімуму. Трансформаційний керівник:

- пояснює сенс завдання;
- демонструє особистий приклад;
- підтримує розвиток працівників;
- заохочує професійне мислення та ініціативу.

При цьому трансформаційне лідерство не скасовує субординацію і не перетворює керівника та підлеглого на рівних за службовими повноваженнями партнерів.

Транзакційне лідерство. Ґрунтується на чітких очікуваннях, ролях, стандартах, відповідальності та контролі результату. Керівник визначає:

- що необхідно виконати;
- у який строк;
- за якими критеріями оцінюється результат;
- які наслідки матиме належне або неналежне виконання.

У поліції цей підхід є важливим, оскільки значна частина діяльності потребує чіткості стандартів і відповідальності.

Ситуаційне лідерство. Передбачає адаптацію поведінки керівника до конкретної ситуації. Під час вибору способу управління беруться до уваги:

- складність завдання;
- компетентність працівників;
- рівень ризику;
- дефіцит часу;
- необхідність координації;
- характер професійної ситуації.

Ключове питання ситуаційного лідерства: «Який спосіб керівництва є найбільш адекватним саме зараз?»

Адаптивне лідерство. Особливо важливе тоді, коли проблема не має готового стандартного рішення. Завдання керівника полягає не просто в тому, щоб самому знайти відповідь, а в мобілізації професійного потенціалу команди, перевірці гіпотез, використанні зворотного зв'язку та поступовому пошуку ефективного способу дій.

Сервісне лідерство, або лідерство-служіння. Виходить із того, що одним із завдань керівника є створення умов для професійного розвитку та ефективної діяльності персоналу. Це не означає, що потреби працівників мають бути поставлені вище за завдання служби. Йдеться про інше: керівник забезпечує людей ресурсами, розвитком і підтримкою, необхідними для якісного виконання професійних функцій.

Отже, жоден із сучасних підходів не є універсально найкращим. *Професійна зрілість керівника виявляється в здатності обирати поведінку відповідно до ситуації, зберігаючи при цьому законність, етичність, відповідальність та чіткість управління.* Сильний керівник – не той, хто завжди керує однаково, а той, хто розуміє, коли необхідна жорстка управлінська визначеність, а коли – професійна автономія, обговорення, підтримка чи делегування.

Питання 2. Формальне керівництво та неформальне лідерство у професійному колективі.

Для професійного колективу важливо розмежовувати *формальний управлінський статус і неформальний лідерський вплив.*

Керівник – це особа, яка в установленому порядку призначена на відповідну посаду, має визначені повноваження та несе відповідальність за організацію діяльності підпорядкованого органу, підрозділу або персоналу. Джерелом його управлінського впливу є:

- закон;
- службові повноваження;
- посадова компетенція;
- право приймати обов'язкові для виконання рішення.

Неформальний лідер – це член професійної групи, який не має формально визначених керівних повноважень щодо групи, але користується

значним авторитетом і здатний впливати на думки, установки або поведінку інших її членів. Джерелом його впливу можуть бути:

- професійний досвід;
- компетентність;
- довіра;
- комунікативні здібності;
- особиста сміливість;
- готовність брати відповідальність;
- здатність підтримувати інших.

В одному підрозділі можуть бути декілька неформальних лідерів, причому їхній вплив може стосуватися різних сфер. Наприклад, один працівник має авторитет як сильний професіонал, інший – як посередник у конфліктах, третій – як людина, до якої колеги звертаються у складних ситуаціях. Водночас неформальне лідерство не дає працівникові права перебирати на себе владні повноваження керівника, ігнорувати законні рішення або порушувати професійні правила. Найбільш сприятливою для ефективності колективу є ситуація, коли *формальний керівник одночасно має високий професійний і особистий авторитет*. У такому разі посадові повноваження підкріплюються довірою персоналу.

Три управлінські ситуації. Для кращого розуміння розглянемо три умовні професійні портрети.

Ситуація 1. Керівник, який спирається переважно на формальний статус. Полковник поліції Олег є професійно підготовленим і дисциплінованим керівником. Він швидко приймає рішення, чітко визначає завдання, контролює їх виконання та ефективно діє у кризових ситуаціях. Водночас у повсякденній роботі зазначений керівник переважно використовує директивний спосіб управління, рідко звертається по професійну думку підлеглих та схильний особисто контролювати значну кількість деталей. *Сильна сторона:* керованість і швидкість рішень. *Ризик:* надмірна залежність команди від керівника та поступове зниження професійної ініціативи персоналу.

Ситуація 2. Неформальний лідер. Полковник поліції Ігор не є керівником цього колективу, але користується значним професійним авторитетом. Колеги часто звертаються до нього по пораду, довіряють його оцінкам та враховують позицію під час вирішення складних професійних ситуацій. Ігор добре розуміє настрої команди, конструктивно поводить під час конфліктів та здатний згуртувати колег. *Ресурс:* значний позитивний соціально-психологічний вплив. *Ризик:* якщо позиція неформального лідера систематично суперечить законним рішенням керівника, це може створювати паралельний центр впливу та послаблювати керованість.

Ситуація 3. Керівник із розвиненими лідерськими компетентностями. Полковник поліції Олександр поєднує формальні управлінські повноваження з професійним авторитетом серед персоналу. У кризовій ситуації він здатний швидко централізувати управління, визначити пріоритет та взяти на себе

відповідальність. У звичайних умовах використовує професійне обговорення, делегує завдання, залучає компетентних працівників до вироблення рішень і систематично надає зворотний зв'язок. Він не намагається бути «зручним» для всіх, але його рішення є зрозумілими, послідовними та професійно обґрунтованими. *Саме ця модель найбільш повно характеризує професійне лідерство керівника.*

Питання 3. Лідерські якості та компетентності керівника поліції. Розвиток лідерського потенціалу.

Лідерський потенціал не слід зводити лише до харизми, впевненості чи здатності переконувати інших. Для професійної діяльності керівника поліції важливим є поєднання особистісних ресурсів і сформованих лідерських компетентностей.

Лідерські якості – це відносно стійкі індивідуально-психологічні характеристики, які сприяють ефективній реалізації лідерської поведінки.

Лідерські компетентності – це здатність керівника ефективно застосовувати знання, навички, особистісні ресурси та професійний досвід у конкретних управлінських ситуаціях. Практична цінність компетентнісного підходу полягає в можливості оцінювати конкретні дії керівника, якість прийнятих рішень і досягнуті результати, а також визначати напрями його професійного розвитку.

Основні групи лідерських компетентностей керівника поліції

1. Стратегічно-аналітичні. Керівник має бути здатним:

- аналізувати інформацію;
- визначати проблему;
- прогнозувати наслідки;
- бачити взаємозв'язки між рішеннями;
- визначати пріоритети;
- працювати з ризиками та невизначеністю.

2. Організаційно-управлінські. Передбачають здатність:

- планувати;
- організовувати;
- делегувати;
- координувати;
- контролювати;
- розподіляти ресурси;
- забезпечувати реалізацію рішення.

3. Комунікативні та командні. Керівник має:

- чітко ставити завдання;
- слухати;
- надавати зворотний зв'язок;
- вести складні професійні розмови;
- вирішувати конфлікти;
- підтримувати командну взаємодію;
- забезпечувати рух інформації в обох напрямках.

4. *Ціннісно-етичні*. До них належать:

- доброчесність;
- справедливість;
- відповідальність;
- дотримання прав людини;
- професійна етика;
- послідовність між словами і власними діями.

5. *Компетентності розвитку персоналу*. Керівник має бути здатним:

- бачити професійні сильні сторони працівників;
- визначати зони розвитку;
- делегувати розвивальні завдання;
- здійснювати наставництво;
- підтримувати професійне зростання;
- розвивати майбутніх керівників.

6. *Адаптивно-кризові*. Передбачають:

- ситуаційну обізнаність;
- психологічну стійкість;
- швидке визначення пріоритетів;
- прийняття рішень під тиском;
- готовність переглядати рішення після зміни обставин.

7. *Особистісно-рефлексивні*. Важливими є:

- саморегуляція;
- адекватна самооцінка;
- відкритість до зворотного зв'язку;
- здатність аналізувати власні помилки;
- готовність коригувати власний стиль управління.

Лідерський потенціал доцільно розглядати як сукупність особистісних ресурсів, професійних здібностей, мотивації та передумов, які можуть забезпечувати подальший розвиток ефективної лідерської поведінки. *Важливо:* наявність лідерського потенціалу ще не означає сформованої лідерської компетентності. Потенціал необхідно реалізовувати через професійний досвід, навчання, практичну діяльність, рефлексію та зворотний зв'язок. Як розвивати лідерський потенціал?

1. *Безперервно навчатися*. Професійне навчання не завершується отриманням посади. Керівникові необхідно оновлювати знання у сфері:

- управління;
- психології;
- права;
- комунікації;
- цифрових технологій;
- кризового менеджменту;
- управління персоналом.

2. *Аналізувати власні управлінські рішення*. Після складної ситуації корисно ставити собі питання:

- Що я зробив?
- Чому прийняв саме таке рішення?
- Яку інформацію врахував?
- Що не врахував?
- Як моє рішення вплинуло на команду?
- Що наступного разу зроблю інакше?

3. *Отримувати зворотний зв'язок.* Керівник потребує інформації не лише про результат роботи підлеглих, а й про власний управлінський вплив. Важливо навчитися не лише давати, а й приймати конструктивний зворотний зв'язок та використовувати його для коригування власної поведінки.

4. *Використовувати наставництво та менторство.* Досвід іншого керівника може допомогти швидше:

- проаналізувати складну ситуацію;
- побачити альтернативи;
- уникнути типових управлінських помилок;
- підготуватися до виконання завдань із вищим рівнем складності та відповідальності.

5. *Розвиватися через практичні завдання.* Лідерство неможливо сформувати лише під час лекцій. Необхідні:

- керівництво робочими групами;
- проекти;
- делеговані управлінські завдання;
- міжвідомча взаємодія;
- кризові симуляції;
- постподієвий аналіз.

6. *Підтримувати власну психологічну працездатність.* Керівник також піддається впливу професійного стресу. Тому професійно відповідальним є:

- дотримуватися базових правил відновлення;
- використовувати навички саморегуляції;
- не ігнорувати ознаки перевантаження;
- за потреби звертатися по професійну психологічну допомогу.

Звернення до психолога не є ознакою слабкості керівника. Це один зі способів підтримувати власну професійну спроможність.

7. *Використовувати професійний коучинг лише як структурований інструмент розвитку.* Коучинг може бути корисним для розвитку окремих управлінських компетентностей, якщо здійснюється кваліфікованим фахівцем і має чітко визначені професійні цілі. Його не слід підміняти психологічною допомогою або використовувати як універсальний засіб вирішення всіх управлінських проблем.

Питання 4. Основні бар'єри розвитку та реалізації лідерського потенціалу керівника.

Навіть працівник із значним професійним і особистісним потенціалом може не реалізувати його, якщо організаційне середовище не створює для цього достатніх умов. Бар'єри можуть бути:

- особистісними;
- комунікативними;
- управлінськими;
- організаційними;
- соціально-психологічними.

Ці бар'єри можуть взаємно посилюватися, обмежуючи професійну ініціативу та можливості розвитку працівника. Розглянемо основні з них.

1. **Надмірна орієнтація на жорстко директивне управління.** Для поліцейської діяльності чітка вертикаль управління, дисципліна та виконання законних наказів є необхідними. Проблема виникає тоді, коли директивний стиль автоматично використовується в усіх ситуаціях, навіть коли професійне завдання потребує:

- експертної думки;
- ініціативи;
- командного обговорення;
- пошуку нового рішення;
- відповідального делегування.

Постійний мікроконтроль може призводити до того, що працівники поступово перестають:

- пропонувати альтернативи;
- повідомляти про ризики;
- самостійно приймати рішення;
- брати відповідальність.

У такому підрозділі формується небезпечна установка: «краще нічого не вирішувати без керівника». Тому професійно зріле лідерство передбачає ситуаційно виправданий рівень централізації. Під час кризи він може збільшуватися. У стабільних умовах керівник має розвивати професійну автономію команди.

2. **Комунікативні бар'єри.** Лідерство неможливе без якісного інформаційного обміну. До типових комунікативних бар'єрів належать:

- *сміслові бар'єри*. Виникають, коли керівник і працівник по-різному розуміють завдання, терміни або очікуваний результат;
- *статусні бар'єри*. Працівник боїться повідомити керівникові негативну інформацію, розповісти про помилку або професійно не погодитися з його позицією;
- *бар'єри ставлення*. Попередній конфлікт, неприязнь або стереотипи впливають на сприйняття повідомлення;
- *організаційні бар'єри*. Інформація проходить надто довгий шлях, дублюється, фільтрується або надходить із запізненням.
- *інформаційне перевантаження*. Надмірна кількість повідомлень ускладнює визначення того, що насправді є пріоритетним. Для керівника важливо не лише гарно говорити.

3. **Хронічне професійне перевантаження та вигорання.** Професійне вигорання не слід називати «постійним супутником» поліцейської служби,

оскільки воно не є неминучим наслідком професії. Однак ризик професійного виснаження в правоохоронній діяльності насправді є підвищеним через:

- інтенсивне навантаження;
- відповідальність;
- контакт із критичними подіями;
- дефіцит відновлення;
- нічні чергування;
- організаційні стресори.

Керівник не може повністю усунути професійний стрес, але може зменшувати керовані організаційні фактори ризику. До них належать:

- несправедливий розподіл навантаження;
- суперечливі вимоги;
- нечіткі ролі;
- відсутність відновлення;
- надмірний мікроконтроль;
- стигматизація звернення по допомогу.

Особливо важливо не формувати культуру «героїчного виснаження», у якій постійна перевтома сприймається як доказ професійної відданості.

4. Страх помилки, відповідальності та нововведень. Для поліцейської діяльності характерна висока відповідальність, тому професійна обережність є необхідною. Проте існує різниця між обґрунтованою обережністю та культурою страху. Якщо будь-яка добросовісна помилка автоматично сприймається лише як підстава для покарання, працівники можуть почати:

- приховувати проблеми;
- уникати самостійних рішень;
- не пропонувати нові підходи;
- перекладати відповідальність на вищий рівень.

Керівник має розмежовувати:

- добросовісну професійну помилку;
- дефіцит компетентності;
- недбалість;
- свідоме порушення.

Психологічна безпека не означає безвідповідальності. Вона означає *можливість своєчасно повідомити*: «я припустився помилки»; «я бачу ризик»; «мені не вистачає інформації»; «я маю іншу професійну аргументацію». І саме така інформація дозволяє керівникові вчасно запобігти значно серйознішим наслідкам.

5. Гендерні стереотипи та інші необґрунтовані організаційні бар'єри. Гендерні стереотипи – це спрощені уявлення про характеристики, поведінку та професійні ролі жінок і чоловіків. Андроцентризм виявляється тоді, коли чоловічий досвід і типові для чоловіків життєві або професійні обставини неусвідомлено розглядаються як універсальна норма для всіх. У професійному середовищі такі установки можуть виявлятися через:

- автоматичне уявлення, що керівна посада більше відповідає

чоловікові;

- поділ професійних напрямів на «жіночі» та «чоловічі»;
- нерівний доступ до складних завдань, необхідних для професійного зростання;

- сексистські жарти;
- оцінювання зовнішності замість професійних результатів;
- знецінення авторитету працівника через його стать;
- толерування дискримінаційних або принизливих висловлювань.

Окремою проблемою є «захисний патерналізм», коли жінці не доручають складне завдання нібито «для її ж блага», але внаслідок цього вона не отримує досвіду, необхідного для подальшого професійного зростання.

Гендерно чутливе лідерство не означає створення привілеїв. Його принцип: однакові професійно обґрунтовані критерії + рівний доступ до можливостей розвитку.

Відповідно, керівник має:

- оцінювати працівника за компетентністю і результатами;
- застосовувати однакові професійні критерії;
- не допускати сексистських і принизливих висловлювань;
- використовувати коректну професійну мову;
- забезпечувати рівний доступ до навчання, складних завдань, наставництва та кадрового резерву;
- реагувати на дискримінаційну поведінку;
- аналізувати власні стереотипні припущення.

Використання фемінітивів може бути складовою коректної професійної комунікації, однак гендерно чутливе лідерство не зводиться до мовних форм. Його сутність передусім полягає у справедливості реальних кадрових та управлінських рішень.

6. Відсутність якісного зворотного зв'язку. Ще одним серйозним бар'єром розвитку лідера є ситуація, коли керівник практично не отримує чесної інформації про власну управлінську поведінку. Чим вищою є посада, тим частіше підлеглі можуть уникати прямої критики. Як наслідок, керівник ризикує бачити лише ту частину реальності, яку йому готові показати. Тому професійно зрілий керівник періодично ставить команді питання:

- *Що в моєму способі постановки завдань вам допомагає?*
- *Де виникає зайва невизначеність?*
- *Які рішення ми надмірно централізуємо?*
- *Яку інформацію мені складно повідомляти?*
- *Що в організації роботи варто змінити?*

Здатність приймати аргументований зворотний зв'язок є не проявом слабкості керівника, а показником його професійної зрілості.

ВИСНОВОК

Сучасне лідерство є важливою складовою професійної компетентності керівника Національної поліції України. Воно не замінює управління,

формальні повноваження, службову дисципліну чи відповідальність, а забезпечує якіснішу реалізацію управлінських функцій через професійний авторитет, довіру, особистий приклад, ефективну комунікацію та розвиток спроможності персоналу. Керівник із розвиненими лідерськими компетентностями не обмежується відданням розпоряджень і контролем їх виконання. Він розуміє людей, якими керує, чітко визначає пріоритети, створює умови для професійної взаємодії, розвиває самостійність працівників, підтримує відповідальність та здатний змінювати спосіб управління відповідно до конкретної ситуації. Саме тому не існує одного універсального стилю, який був би однаково ефективним за всіх обставин. У ситуаціях безпосередньої загрози потрібні швидкість, чіткість і централізація рішення. У процесі планування, організаційного розвитку, аналізу проблем або впровадження змін більш ефективними можуть бути професійне обговорення, делегування та використання експертизи команди. Професійна зрілість керівника полягає не в постійному використанні одного стилю, а в здатності обирати адекватний спосіб лідерської поведінки без втрати законності, відповідальності та професійних стандартів. Лідерський потенціал також не є незмінною властивістю, яка або «є», або «відсутня». Він може цілеспрямовано розвиватися через професійне навчання, практичний управлінський досвід, наставництво, рефлексію, отримання зворотного зв'язку та поступове виконання складніших завдань. Водночас відповідальність за лідерський розвиток не може покладатися виключно на самого керівника. Організаційне середовище або підтримує ініціативність, відповідальність, справедливість, довіру та професійне навчання, або, навпаки, створює бар'єри через надмірний мікроконтроль, страх помилки, дефіцит зворотного зв'язку, перевантаження, стереотипи та непрозорі кадрові рішення. Тому розвиток лідерства в Національній поліції України доцільно розглядати одночасно на двох рівнях: особистісному – як розвиток компетентностей конкретного керівника; організаційному – як створення системи, у якій якісне лідерство підтримується, розвивається і відтворюється. Кінцевим показником ефективного лідерства є не кількість підлеглих, які беззаперечно виконують кожну вказівку керівника, а спроможність команди професійно, відповідально та узгоджено діяти для досягнення спільного результату, у тому числі в складних і непередбачуваних умовах. Саме тому сильний керівник формує навколо себе не залежний колектив, а професійно спроможну команду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
2. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління персоналом: навч. посіб. / за заг. ред. Д. В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.
3. Воронка О. З., Леськів Г. З. Комунікативний менеджмент та основи

керівництва: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 240 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Мета заняття полягає в розвитку здатності керівників аналізувати власну управлінську поведінку, розмежовувати формальні повноваження та лідерський вплив, обирати адекватний стиль керівництва залежно від професійної ситуації, визначати сильні сторони й зони розвитку власних лідерських компетентностей, а також знаходити практичні способи подолання організаційних і психологічних бар'єрів реалізації лідерського потенціалу.

Очікувані результати. Після завершення заняття учасники мають уміти:

- відрізняти управлінський вплив, що ґрунтується на посадових повноваженнях, від лідерського впливу, що ґрунтується на авторитеті та довірі;
- визначати, коли доцільні директивність, залучення персоналу, делегування або підтримувальна поведінка;
- аналізувати власні управлінські рішення та їх вплив на команду;
- виявляти неформальні центри впливу в колективі та конструктивно взаємодіяти з ними;
- визначати власні сильні сторони та пріоритетні напрями лідерського розвитку;
- розпізнавати управлінські й організаційні бар'єри, які знижують ініціативність, відповідальність і професійну автономію персоналу;
- формулювати конкретну поведінкову ціль власного професійного розвитку.

І. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. *Управлінський старт: «Що насправді робить мене керівником?».* Учасникам пропонується індивідуально завершити три твердження:

- *Мої підлеглі виконують мої рішення тому, що...*
- *До мене звертаються по професійну пораду тому, що...*
- *Навіть без мого постійного контролю команда здатна...*

На виконання завдання надається 2–3 хвилини.

Після цього тренер пропонує учасникам не озвучувати всі відповіді, а подумати:

На чому переважно ґрунтується мій вплив – посаді, професійній компетентності, довірі, особистому авторитеті чи постійному контролю?

Коментар ведучого. Формальні повноваження необхідні керівникові для здійснення управління. Проте якість лідерства виявляється в тому, наскільки керівник здатний забезпечувати результат не лише через адміністративний примус і постійний контроль, а й через професійний авторитет, зрозумілість рішень, довіру та відповідальність працівників.

Ключове питання заняття. Що залишиться від мого управлінського

впливу, якщо прибрати посаду, звання і право віддавати накази? Саме відповідь на це питання дозволяє перейти від теми формального керівництва до теми лідерства.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

ЗАВДАННЯ 1. «Керівник під тиском: яке рішення Ви оберете?»

Мета: відпрацювати ситуаційний підхід до лідерства та показати, що ефективна управлінська поведінка залежить від рівня ризику, часу, компетентності команди та характеру завдання.

Кейс: керівник територіального підрозділу отримує інформацію про різке ускладнення обстановки. Частина особового складу задіяна в іншому заході. Дані надходять із кількох джерел і частково суперечать одне одному. На прийняття первинного рішення є декілька хвилин.

Серед працівників:

- один має значний досвід роботи у подібних ситуаціях;
- двоє є професійно підготовленими, але раніше не працювали в таких умовах;

– один працівник нещодавно призначений;

– керівник не має повної картини ситуації.

Учасникам пропонуються чотири варіанти поведінки:

Варіант А. Керівник самостійно визначає всі дії, детально розподіляє завдання та вимагає виконання без обговорення.

Варіант Б. Збирає всю команду і проводить повне колегіальне обговорення, поки не буде знайдено рішення, яке підтримують усі.

Варіант В. Визначає критичний пріоритет, залучає найбільш компетентного працівника для швидкого уточнення ситуації, приймає первинне рішення, розподіляє ролі та встановлює час наступного перегляду рішення.

Варіант Г. Передає прийняття рішення найдосвідченішому працівникові та зосереджується лише на контролі виконання.

Запитання для групи:

- Який варіант Ви обрали б?
- Які ризики має кожний із чотирьох підходів?
- Що в цій ситуації важливіше – швидкість чи залучення команди?
- Яку інформацію керівникові необхідно отримати насамперед?
- У який момент директивність стає необхідною?
- У який момент вона вже починає шкодити?
- Що зміниться, якщо ситуація перестане бути критичною?

Підсумок. Оптимальним є не «найдемократичніший» або «найавторитарніший» керівник, а той, хто здатний правильно визначити необхідний рівень централізації управління. Практична формула: *ризик + час + компетентність персоналу + складність ситуації → спосіб лідерської поведінки*. У кризовій ситуації може бути потрібна висока директивність. Після стабілізації ситуації доцільно розширювати професійну автономію та залучення працівників.

ЗАВДАННЯ 2. «Посада є. А лідерство?»

Мета: проаналізувати співвідношення формального керівництва й неформального лідерського впливу.

Кейс: у підрозділі протягом тривалого часу працює досвідчений працівник Сергій. Формальної керівної посади він не має, але колеги часто:

- звертаються до нього по професійну пораду;
- цікавляться його позицією перед складними рішеннями;
- довіряють йому врегулювання внутрішніх непорозумінь;
- орієнтуються на його реакцію на рішення керівництва.

До підрозділу призначено нового керівника. Через декілька тижнів керівник помічає, що після проведення наради частина працівників спочатку обговорює його рішення із Сергієм і лише після цього формує остаточне ставлення до нього.

Запитання:

- Чи є Сергій неформальним лідером?
- Це ресурс для керівника чи загроза?
- Якою буде найгірша можлива реакція нового керівника?
- Чи потрібно «нейтралізувати» неформального лідера?
- Де проходить межа між конструктивним неформальним впливом і паралельним центром управління?
- Що робити, якщо неформальний лідер публічно не погоджується з керівником?
- Що робити, якщо професійна аргументація виявилася сильнішою?

Завдання групи: сформулюйте три перші дії нового керівника.

Орієнтир для обговорення. Конструктивною може бути така послідовність: не боротися з авторитетом → встановити професійний контакт → зрозуміти джерело впливу → залучати як ресурс там, де це доцільно → чітко зберігати межі формальної відповідальності.

Важливий принцип. Неформальне лідерство не надає права:

- віддавати обов'язкові розпорядження;
- перебирати функції керівника;
- ігнорувати законні рішення;
- створювати паралельну систему управління.

Водночас компетентний керівник не сприймає кожну впливову людину в колективі як особистого конкурента. Сильний керівник не боїться сильних працівників. Він уміє правильно використовувати їхню компетентність.

ЗАВДАННЯ 3. Управлінська дилема «Хто з них кращий керівник?»

Учасникам пропонується два професійні портрети.

Керівник А:

- високий рівень дисциплінованості;
- значний практичний досвід;
- швидко приймає рішення;
- особисто контролює всі значущі процеси;
- майже ніколи не змінює рішення після його оголошення;

- вважає, що професійні сумніви підлеглого краще не демонструвати;
- результати підрозділу є стабільно високими;
- без нього працівники часто відкладають складні рішення.

Керівник Б:

- активно делегує завдання;
- використовує експертизу працівників;
- допускає професійне обговорення рішення;
- надає конструктивний зворотний зв'язок;
- готовий переглянути рішення після отримання нових фактів;
- не завжди втручається у спосіб виконання завдання;
- команда демонструє високу автономність;
- іноді процес прийняття некритичних рішень займає більше часу.

Запитання:

- Хто з них сильніший керівник?
- Чи достатньо інформації для такого висновку?
- У яких ситуаціях керівник А може бути ефективнішим?
- У яких – керівник Б?
- Який основний ризик кожного?
- Чи можна поєднати сильні сторони обох моделей?
- За яким критерієм Ви взагалі оцінюєте «сильного керівника»?

Провокаційне запитання. Якщо підрозділ демонструє високі результати лише тоді, коли керівник особисто контролює кожне рішення, – це сильне лідерство чи управлінська залежність?

Висновок. Професійне лідерство не визначається одним стилем. Його результатом має бути не максимальна залежність персоналу від керівника, а зростання спроможності команди діяти професійно в межах визначених повноважень.

ЗАВДАННЯ 4. «Лідерський аудит: що бачить моя команда?»

Мета: допомогти учасникам оцінити власну лідерську поведінку без використання спрощених типологій «я лідер / я не лідер».

Учасникам пропонується оцінити кожне твердження від 1 до 5, де:

1 – майже ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – переважно; 5 – систематично.

Твердження для самооцінювання

1. Я чітко пояснюю не лише, що потрібно зробити, а й очікуваний результат.

2. Мої працівники знають, які рішення можуть приймати без мого погодження.

3. Я здатний вислухати професійну незгоду, не сприймаючи її автоматично як нелояльність.

4. Я відрізняю добросовісну помилку від недбалості або свідомого порушення.

5. Я делекую не лише завдання, а й достатні повноваження.

6. Я не втручаюся в роботу компетентного працівника лише тому, що виконав би завдання інакше.

7. Мої вимоги до працівників відповідають вимогам, яких я дотримуюся сам.

8. Працівники можуть повідомити мені проблемну інформацію без необхідності її «пом'якшувати».

9. Я регулярно надаю конкретний зворотний зв'язок.

10. Я можу визнати власне помилкове управлінське рішення.

11. Я знаю, хто з працівників готовий до більшої відповідальності.

12. Я створюю можливості для розвитку майбутніх керівників.

13. Під час високого навантаження я переглядаю пріоритети, а не просто додаю нові завдання.

14. Я аналізую причину помилки, а не лише шукаю винного.

15. Після складної події ми аналізуємо, що необхідно зробити інакше наступного разу.

Опрацювання результатів. Не потрібно підраховувати «загальний рівень лідерства». Учасникові пропонується визначити:

– три найвищі оцінки – його актуальні управлінські ресурси;

– дві найнижчі – потенційні зони розвитку;

– одну поведінку, яку реально можна змінити протягом найближчого місяця.

Головний принцип: Розвивати потрібно не абстрактне «лідерство», а конкретну управлінську поведінку. Не: «стати кращим лідером», а: «під час постановки завдання завжди визначати результат, межі самостійності та контрольну точку».

ЗАВДАННЯ 5. «Делегування чи скидання відповідальності?»

Кейс: керівник говорить досвідченому працівникові: «Виріш це питання. Ти досвідчений, сам розберешся. Мене не турбуй, якщо не буде чогось критичного». Через два тижні результат не відповідає очікуванням. Керівник обурений: «Я думав, ти розумієш, що потрібно зробити». Працівник відповідає: «Я зробив так, як уважав правильним. Ви не визначили ні результату, ані меж повноважень».

Запитання:

– Хто припустився управлінської помилки?

– Чи було це делегуванням?

– Чого бракувало постановці завдання?

– Що керівник мав визначити на початку?

– Наскільки детально потрібно контролювати досвідченого працівника?

Формула професійного делегування: *результат* → *повноваження* → *ресурси* → *межі* → *строк* → *контрольна точка* → *зворотний зв'язок*.

Міні-вправа. Підготувати пропозиції щодо покращення взаємодії між двома підрозділами. Необхідно за 3 хвилини переформулювати його так, щоб воно відповідало принципам якісного делегування.

ЗАВДАННЯ 6. «Складна розмова із сильним працівником»

Кейс: один із найрезультативніших працівників підрозділу має значний професійний авторитет, але протягом останніх місяців:

- різко коментує помилки молодших колег;
- перериває інших на нарадах;
- демонстративно критикує окремі рішення;
- кілька працівників почали уникати спільної роботи з ним.

Водночас його службові результати залишаються високими.

Завдання: учасникам необхідно провести умовну управлінську бесіду. Заборонено починати з формулювань:

- «У Вас проблемний характер»;
- «Ви токсична людина»;
- «На Вас усі скаржаться».

Рекомендована структура: факт → наслідок → очікуваний стандарт → позиція працівника → наступна дія.

Наприклад: «На двох останніх нарадах Ви кілька разів переривали колег і в різкій формі коментували їхні пропозиції. У результаті частина працівників перестала брати активну участь в обговоренні. Для мене важливо зберегти Вашу професійну критичність, але спосіб її висловлення має відповідати стандартам професійної взаємодії. Як Ви бачите цю ситуацію?».

Питання для групи:

- Чому високі професійні результати не можуть бути «іmunітетом» від вимог до поведінки?
- Що буде, якщо керівник не реагуватиме?
- Що буде, якщо керівник одразу перейде до покарання, не з'ясувавши обставин?
- Чи можна зберегти сильного професіонала та одночасно змінити неприйнятну поведінку?

ЗАВДАННЯ 7. «Що в нашому підрозділі вбиває ініціативу?»

Мета: перевести розмову про «бар'єри лідерського потенціалу» з абстрактного рівня на рівень конкретних управлінських практик.

Учасники об'єднуються в малі групи. Кожна група має *завершити речення:* «Працівник перестає проявляти професійну ініціативу, коли...». Необхідно визначити п'ять причин. Після обговорення відповіді групуються.

Типовими можуть бути:

- за будь-яку помилку карають однаково;
- рішення працівника постійно переглядають без пояснення;
- ініціатива створює лише додаткову роботу;
- керівник привласнює результат;
- негативну інформацію краще не повідомляти;
- усі рішення необхідно погоджувати;
- нову пропозицію оцінюють за принципом «ми завжди робили інакше»;
- професійна незгода сприймається як нелояльність;
- відповідальність делегують, а повноваження – ні.

Наступне завдання. Навпроти кожного бар'єра необхідно *написати:* «Що конкретно може змінити керівник?». Відповідь має містити конкретну дію, очікуваний результат і спосіб його перевірки.

Підсумок. Ініціативність неможливо сформулювати наказом: «Будьте більш ініціативними». Вона залежить від того, які наслідки працівник очікує після прояву професійної самостійності.

ЗАВДАННЯ 8. «Нова керівниця: чому команда чинить опір?»

Кейс: майор поліції Олена призначена керівницею територіального підрозділу. Вона має значний професійний досвід, пройшла навчання з управління персоналом та планує поступово:

- удосконалити розподіл навантаження;
- запровадити регулярні короткі командні наради;
- розширити делегування;
- налагодити системний зворотний зв'язок;
- зробити зрозумілишими критерії оцінювання;
- посилити увагу до професійного розвитку працівників.

Через два місяці вона стикається з низкою проблем:

Перша. Значну частину часу займають звітність, численні погодження та наради, через що часу на роботу з персоналом майже не залишається.

Друга. Частина досвідчених працівників сприймає нові підходи скептично: «Ми й раніше нормально працювали».

Третя. Молоді працівники позитивно сприймають можливість більшої самостійності, але на практиці постійно перепитують керівницю перед кожним нестандартним рішенням: «А якщо потім скажуть, що ми зробили неправильно?»

Четверта. На одній із неформальних розмов Олена чує: «У нашій роботі потрібна жорстка рука. З усіма цими розмовами далеко не зайдеш».

П'ята. Коли керівниця пропонує працівникам самим визначити, які процеси підрозділу найбільше потребують оптимізації, більшість мовчить.

Запитання

- Які проблеми тут є особистісними, а які – організаційними?
- Чи є опір працівників доказом того, що новий підхід неправильний?
- Чому молоді працівники не користуються наданою автономією?
- Що може стояти за фразою «ми завжди робили саме так»?
- Чи є вислів про «жорстку руку» проявом гендерного стереотипу?
- Які зміни Олена може здійснити самостійно, а які потребують рішень вищого рівня?

- Що вона не повинна намагатися змінити одночасно?

- Які три дії необхідно зробити першими?

Рекомендований напрям аналізу.

Неправильно: «Колектив не готовий до сучасного лідерства».

Професійніше: «Які конкретні причини роблять давнішу поведінку для працівників безпечнішою та передбачуванішою за нову?»

Серед можливих причин:

- попередній досвід покарання за помилки;
- недовіра до стійкості нових правил;
- недостатнє пояснення зміни;

- перевантаження;
- невизначеність повноважень;
- недостатність компетентностей;
- організаційний цинізм;
- стереотипні уявлення про керівництво;
- надмірна кількість одночасних змін.

Формула управління зміною: *проблема → очікуваний результат → пояснення → залучення → невеликий пілот → зворотний зв'язок → корекція → поступове масштабування.*

ЗАВДАННЯ 9. «Де межа психологічної безпеки?»

Ведучий зачитує твердження. Учасники мають визначити: «Психологічна безпека» чи «підміна відповідальності»?

Твердження

1. Працівник говорить: «Я не зрозумів завдання. Хочу уточнити» (*психологічна безпека*).

2. Працівник: «Я не погоджуюся з Вашим рішенням і хочу пояснити професійні ризики» (*психологічна безпека та професійна незгода*).

3. Працівник: «Я не згоден, тому виконувати рішення не буду» (*це вже не психологічна безпека*).

4. Працівник: «Я припустився помилки й хочу повідомити про неї одразу, поки наслідки можна мінімізувати» (*психологічна безпека та професійна відповідальність*).

5. Працівник: «Так, я порушив процедуру, але Ви ж говорили, що помилки – це нормально» (*підміна відповідальності*).

Підсумок. Психологічна безпека дає право говорити про проблему. Вона не дає права ігнорувати професійні стандарти.

ЗАВДАННЯ 10. «Мій управлінський експеримент на 30 днів»

Мета: перевести заняття в конкретну зміну професійної поведінки. Кожен учасник заповнює три позиції.

STOP – що я припиню робити? Наприклад:

- давати завдання без визначення очікуваного результату;
- втручатися в кожне рішення досвідчених працівників;
- переривати підлеглого, коли він повідомляє неприємну інформацію.

START – що я почну робити? Наприклад:

- раз на тиждень давати одному працівникові розвивальне завдання;
- після складної ситуації проводити короткий професійний аналіз;
- запитувати команду про ризики до прийняття некритичного рішення.

CONTINUE – що я вже роблю правильно й маю зберегти? Наприклад:

- чітко визначаю пріоритети;
- захищаю команду від необґрунтованого перевантаження;
- визнаю результат працівника;
- дотримуюся однакових професійних вимог до всіх.

Далі учасник формулює одну конкретну ціль: «Протягом наступних 30 днів я...». Критерій правильної цілі: її має бути можливо побачити в

поведінці. Не: «розвину лідерський потенціал», а: «протягом місяця перед кожним делегуванням буду визначати результат, межі самостійності та контрольну точку».

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Вправа «П'ять управлінських висновків»

Ведучий пропонує учасникам визначити, з якими твердженнями вони погоджуються після заняття.

1. Посада дає повноваження. Авторитет потрібно сформувати.
2. Директивність не є проблемою, якщо вона відповідає ситуації. Проблемою є директивність як єдиний спосіб управління.
3. Делегування без повноважень – це перекладання відповідальності.
4. Професійна незгода працівника може бути ресурсом управління, якщо вона аргументована й не підміняє виконання законного рішення.
5. Сильне лідерство виявляється не в залежності команди від керівника, а в зростанні її професійної спроможності.

РЕФЛЕКСІЯ

Замість традиційного питання «Чи сподобалося Вам заняття?» учасникам *пропонується відповісти на одне з трьох:*

- Яку свою управлінську звичку після сьогоднішнього заняття я поставив під сумнів?
- Яку ситуацію у своєму підрозділі я тепер бачу інакше?
- Що конкретно я спробую зробити по-іншому вже наступного робочого тижня?

ПІДСУМОК

Лідерський розвиток керівника починається не з пошуку відповіді на питання: «Який у мене стиль лідерства?». Важливіше поставити інші питання:

- «Як моя поведінка впливає на професійну поведінку персоналу?»;
- «Чи стає команда під моїм керівництвом більш спроможною?»;
- «Чи отримую я достовірну інформацію, в тому числі неприємну?»;
- «Чи можуть працівники діяти без постійного погодження зі мною?»;
- «Чи формую я інших сильних професіоналів і майбутніх керівників?».

Сучасний керівник поліції має поєднувати формальну управлінську відповідальність із професійним авторитетом, здатністю ситуаційно змінювати спосіб керівництва, використовувати потенціал команди, забезпечувати якісний зворотний зв'язок та підтримувати відповідальну професійну автономію працівників. Кінцевим результатом лідерського розвитку є не керівник, який приймає найбільше рішень особисто, а керівник, що створює умови, за яких правильні рішення можуть професійно прийматися на належному рівні відповідальності. Це перетворює лідерство з особистої характеристики керівника на ресурс ефективності всього підрозділу.

**Матеріали до лекції та практичного заняття на тему:
«ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТВОРЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНО
БЕЗПЕЧНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ПІДРОЗДІЛАХ
ПОЛІЦІЇ»**

ЛЕКЦІЯ

Мета заняття полягає у формуванні в учасників цілісного розуміння ролі керівника у створенні психологічно безпечного професійного середовища в органах і підрозділах Національної поліції України; розкритті лідерських практик, що сприяють підтриманню довіри, професійної мотивації, відповідальності та командної взаємодії; розвитку уявлень про конструктивне управління конфліктами, психологічну стійкість і професійну працездатність персоналу.

Питання лекції:

1. Лідерські практики створення психологічно безпечного професійного середовища в підрозділі поліції.
2. Лідерство в управлінні мотивацією, залученістю та відповідальністю персоналу.
3. Роль керівника в профілактиці та конструктивному врегулюванні конфліктів у службовому колективі.
4. Лідерські практики підтримання психологічної стійкості та професійної працездатності персоналу.

ВСТУП

Професійна діяльність поліцейського пов'язана з високим рівнем відповідальності, ризиком, дефіцитом часу, необхідністю приймати рішення в умовах невизначеності, взаємодією з людьми у кризових станах та постійною готовністю до зміни оперативної обстановки. За таких умов якість професійного середовища безпосередньо впливає на здатність працівників зберігати працездатність, взаємодіяти в команді, повідомляти про проблеми та своєчасно реагувати на ризики. Водночас психологічно безпечне середовище не означає відсутності дисципліни, вимогливості, контролю чи відповідальності. Для поліцейської організації це принципово.

Психологічна безпека полягає у тому, що працівник може:

- поставити професійне запитання;
- повідомити про проблему;
- звернути увагу на ризик;
- визнати добросовісну помилку;
- звернутися по допомогу;
- висловити аргументовану професійну незгоду і при цьому не очікувати приниження, висміювання, необґрунтованого покарання або негативного ставлення лише за сам факт висловлення позиції.

Це не означає, що працівник звільняється від відповідальності за власні рішення або може не виконувати законні вимоги керівника. Психологічна

безпека – це можливість професійно говорити про проблему; вона не є правом ігнорувати професійні стандарти. Особливе значення у формуванні такого середовища має поведінка керівника. Працівники швидко помічають:

- як керівник реагує на погані новини;
- як ставиться до помилки;
- чи однаково оцінює аналогічні ситуації;
- чи допускає професійну дискусію;
- чи дотримується власних правил;
- чи визнає власні помилки;
- як реагує на конфлікти;
- кого підтримує і за що заохочує.

Тому організаційна культура формується не лише через офіційні документи. Вона формується щоденною відповіддю на питання: «Яка поведінка в цьому підрозділі реально допускається, підтримується та винагороджується?». Саме тому лідерство керівника є одним із ключових чинників психологічної безпеки професійного середовища.

Питання 1. Лідерські практики створення психологічно безпечного професійного середовища у підрозділі поліції.

Психологічна безпека не виникає в колективі автоматично й не формується однією бесідою або тренінгом. Вона є *результатом повторюваної управлінської практики*. Умовно можна виділити декілька ключових напрямів, через які керівник впливає на професійне середовище.

1. *Зрозумілість правил та очікувань*. Одним із найбільш недооцінених чинників психологічної напруги є невизначеність. Працівник має розуміти:

- що від нього очікується;
- який результат є достатнім;
- які повноваження він має;
- у яких межах може діяти самостійно;
- коли необхідно звернутися до керівника;
- за якими критеріями його роботу буде оцінено.

Якщо правила постійно змінюються залежно від настрою керівника або працівник дізнається про «неправильність» свого рішення лише після його виконання, формується поведінка уникнення: «краще нічого не вирішувати без погодження». Така система може зберігати зовнішню дисциплінованість, але поступово знижує професійну автономію. Тому управлінська визначеність сама по собі є елементом психологічної безпеки.

2. *Якісний зворотний зв'язок*. Зворотний зв'язок – це не лише критика працівника після помилки. Його основна функція – допомогти людині зрозуміти: *що відбулося → який це мало наслідок → що очікується надалі*. Ефективний управлінський зворотний зв'язок має бути:

- конкретним;
- своєчасним;
- пов'язаним із поведінкою;
- орієнтованим на майбутню дію.

Наприклад, замість: «Ви безвідповідально працюєте», доцільніше: «У звіті відсутні два показники, через що його неможливо використати для прийняття рішення. До 16:00 необхідно внести ці дані. Надалі перед передаванням документа перевіряйте його за переліком обов'язкових показників». У першому випадку оцінюється особистість. У другому – конкретна професійна поведінка. Практична формула: факт → наслідок → очікуваний стандарт → наступна дія.

3. *Доступність керівника без управлінської безмежності.* Іноді психологічну безпеку пов'язують із так званою «політикою відкритих дверей». Проте фізично відкритий кабінет ще не означає відкритості керівника. Працівник може мати формальну можливість зайти до начальника, але не скористатися нею, якщо знає, що у відповідь почує:

- «Чому ти сам не вирішив питання?»;
- «Не приходь до мене з проблемами»;
- «Мені це нецікаво».

Тому важливіше не декларувати постійно: «Мої двері завжди відчинені», а створити зрозумілий механізм: «З якими питаннями, коли і в який спосіб працівник може звернутися до мене?». Водночас доступність керівника не означає, що він має вирішувати за підлеглих усі професійні проблеми. Правильна реакція може бути: «Який варіант вирішення Ви самі вважаєте найбільш доцільним?». Таким чином, керівник одночасно забезпечує підтримку й розвиває самостійність.

4. *Делегування як прояв довіри.* Делегування є одним із найбільш практичних проявів лідерської довіри. Проте важливо розмежовувати: делегування й перекладання відповідальності. Фраза: «Зробіть якість самі, мені ніколи», не є делегуванням. Професійне делегування передбачає визначення:

- очікуваного результату;
- повноважень;
- ресурсів;
- строків;
- меж самостійності;
- контрольних точок.

Формула: *результат* → *повноваження* → *ресурси* → *межі* → *контроль* → *зворотний зв'язок*. Керівник при цьому не втрачає своєї управлінської відповідальності.

5. *Реакція на помилку.* Одним із найбільш показових моментів для професійної культури є реакція керівника на помилку. Якщо будь-яка помилка автоматично означає покарання, працівник навчається насамперед приховувати проблеми. Водночас теза «кожен має право на помилку» також потребує уточнення. У професійній діяльності поліції необхідно розмежовувати:

- добросовісну помилку. Працівник діяв у межах повноважень і наявної інформації, але рішення не дало очікуваного результату;

– дефіцит компетентності. Працівник не мав достатніх знань або навичок;

– недбалість. Працівник не виконав того, що повинен був і міг виконати;

– свідоме порушення. Працівник умисно ігнорував встановлені вимоги.

Ці ситуації не можуть мати однакову управлінську реакцію. Психологічна безпека не означає відсутності відповідальності за недбалість або свідоме порушення. Її зміст полягає в іншому: добросовісна помилка має бути джерелом професійного навчання, а не причиною формування культури приховування.

6. *Професійна незгода.* У професійно зрілому колективі працівник може сказати: «Я бачу у цьому рішенні такий ризик...», «Моя професійна оцінка відрізняється з таких причин...», «У нас з'явилася нова інформація, яка може вплинути на рішення...». Це не є порушенням дисципліни. Проблема виникає тоді, коли працівник переходить від професійної аргументації до відмови виконувати законне рішення. Тому доцільно дотримуватися принципу: *до рішення – професійна дискусія; після рішення – чіткість відповідальності та узгодженість виконання.*

7. *Наставництво і професійна підтримка.* Наставництво може бути важливим елементом психологічно безпечного середовища, оскільки дозволяє працівникові:

– ставити запитання;

– аналізувати складні ситуації;

– отримувати професійний зворотний зв'язок;

– поступово розширювати самостійність.

Водночас наставник не повинен формувати залежність працівника. Кінцевий результат наставництва спрямований не на те, щоб працівник постійно звертався до наставника, а на те, щоб із часом він був здатний професійно самостійно діяти.

Питання 2. Лідерство в управлінні мотивацією, залученістю та відповідальністю персоналу.

Одне з найбільш поширених управлінських тверджень звучить так: «Керівник має мотивувати працівників». Воно є лише частково правильним. *Керівник не може безпосередньо «вкласти» мотивацію в іншу людину.* Він може створювати такі організаційні умови, які:

– підтримують мотивацію;

– посилюють її;

– або, навпаки, поступово руйнують.

Тому професійніше говорити: керівник управляє умовами, в яких мотивація працівника підтримується або втрачається.

Мотивація, залученість та відповідальність. Ці поняття не є тотожними. Мотивація відповідає на питання: «Чому я докладаю зусиль?», залученість характеризує рівень активної включеності працівника в професійну діяльність, відповідальність означає готовність приймати рішення й відповідати за належне виконання завдань у межах визначених

повноважень. Працівник може бути мотивованим, але недостатньо компетентним. Може бути компетентним, але не залученим. Може бути залученим, але позбавленим достатніх повноважень. Тому керівникові важливо не використовувати слово «мотивація» як універсальне пояснення будь-якої проблеми.

Що підтримує мотивацію персоналу

1. *Зрозумілий професійний сенс.* Працівникові важливо розуміти: навіщо виконується завдання й до якого результату воно має призвести. Особливо це важливо під час: організаційних змін; додаткового навантаження; нетипових завдань; міжвідомчої взаємодії. Керівник не завжди може змінити саму вимогу, але він може пояснити її логіку та значення внеску працівника у спільний результат.

2. *Справедливість.* Працівники дуже чутливі до того:

- як розподіляється навантаження;
- хто отримує заохочення;
- кому надаються можливості розвитку;
- як керівник реагує на аналогічні помилки різних людей.

Справедливість передбачає зрозумілі, послідовні та професійно релевантні критерії рішень з урахуванням обставин конкретної ситуації.

3. *Визнання професійного внеску.* Визнання має бути:

- конкретним;
- своєчасним;
- заслуженим.

Фраза «молодці всі» може мати меншу мотиваційну цінність, ніж: «Ваше рішення дозволило нам скоротити час реагування й уникнути дублювання функцій». Визнання необов'язково має бути публічним. Для одних працівників значущою є публічна подяка. Для інших – професійна оцінка керівника в особистій розмові.

4. *Розвиток компетентності.* Людина більш охоче бере відповідальність за те, що вона вміє виконувати. Керівник має створювати можливості для:

- навчання;
- наставництва;
- участі у виконанні нових завдань;
- виконання складніших функцій;
- отримання конструктивного зворотного зв'язку щодо власних дій і результатів.

5. *Автономія в межах повноважень.* Надмірний контроль може поступово руйнувати внутрішню мотивацію. Якщо працівник має компетентність, але керівник постійно визначає кожен крок, формується установка: «Навіщо думати самостійно, якщо все одно скажуть, як саме робити?». Водночас автономія не є безконтрольністю. Професійна модель: чіткий результат + достатні повноваження + зрозумілі межі + контроль за критичними параметрами.

6. *Якість взаємовідносин із керівником.* Особистість керівника сама по собі може бути значним фактором як підтримання, так і руйнування мотивації. Особливо демотивують:

- непередбачуваність;
- приниження;
- фаворитизм;
- постійне знецінення результатів;
- привласнення заслуг;
- покарання за ініціативу;
- суперечливі вимоги.

Тому перед тим як говорити: «Люди втратили мотивацію», керівникові варто поставити собі питання: «Чи немає в способі організації роботи чинників, які систематично цю мотивацію руйнують?».

Питання 3. Роль керівника у профілактиці та конструктивному врегулюванні конфліктів у службовому колективі.

Конфлікт у професійному середовищі не обов'язково свідчить про низьку дисципліну або поганий колектив. Конфлікти можуть виникати через:

- різне бачення професійної проблеми;
- нечіткий розподіл ролей;
- дефіцит ресурсів;
- суперечливі завдання;
- конкуренцію за професійні можливості;
- нерівномірне навантаження;
- міжособистісну напругу;
- ціннісні розбіжності.

Тому завдання керівника полягає не в тому, щоб «не допустити жодних конфліктів», а в тому, щоб не дозволяти їм переходити в деструктивну форму.

Конфлікт як управлінська інформація. Конфлікт може сигналізувати про:

- нечіткість процесу;
- неправильний розподіл відповідальності;
- дефіцит ресурсів;
- недостатню комунікацію;
- помилкове управлінське рішення.

Тому професійне перше питання: «Хто винен?» доцільно замінити на: «Що саме сталося та яка причина цієї суперечності?».

Основні типи службових конфліктів:

– *предметний конфлікт.* Різні професійні позиції щодо способу виконання завдання;

- *рольовий.* Незрозуміло, хто за що відповідає;
- *ресурсний.* Сторони конкурують за обмежені ресурси;

– *міжособистісний.* Причиною є напружені відносини між конкретними людьми;

– *статусний*. Виникає через боротьбу за вплив або професійне визнання;

– *міжгруповий*. Формується між підрозділами або професійними групами.

Різні конфлікти потребують різних способів втручання. Керівник має встановити факти. Перед втручанням доцільно з'ясувати:

- що фактично відбулося;
- хто є сторонами конфлікту;
- у чому саме суперечність;
- що є фактом, а що – оцінкою;
- чи порушено професійні правила;
- чи існує ризик ескалації;
- чи є системна організаційна причина.

Особливо важливо не формувати висновок лише на підставі посади або статусу учасника. Вищий статус не є автоматичним доказом правоти.

Основні способи управлінського реагування:

– *співпраця*. Доцільна, коли важливо знайти рішення, яке враховує інтереси сторін і спільний результат;

– *компроміс*. Можливий, коли сторони можуть частково поступитися. Водночас компроміс не може застосовуватися щодо: законності; доброчесності; прав людини; обов'язкових професійних стандартів;

– *директивне рішення*. Потрібне, коли: є загроза; необхідно негайно припинити порушення; відсутній час для тривалого обговорення; рішення прямо визначається нормою або повноваженнями керівника;

– *медіаційний підхід*. Може використовуватися, коли сторони потребують структурованої допомоги у відновленні робочої взаємодії;

– *структурне рішення*. Іноді проблема вирішується не розмовою, а зміною: ролей; процесу; навантаження; порядку взаємодії; механізму координації.

Практичний алгоритм роботи керівника з конфліктом

1. Виявити предмет суперечності.
2. Встановити факти.
3. Визначити тип і можливі причини.
4. Оцінити ризик ескалації.
5. Обрати спосіб втручання.
6. Організувати або прийняти рішення.
7. Відновити робочу взаємодію.
8. Перевірити виконання.
9. Усунути системну причину, якщо вона виявлена.

Ключове правило: не «хто поганий?», а «що відбувається й що необхідно змінити?».

Питання 4. Лідерські практики підтримання психологічної стійкості та професійної працездатності персоналу.

Професійна діяльність поліцейського не може бути повністю позбавлена

стресу. Керівник не має можливості усунути всі ризики, складні події чи високе навантаження. Проте він може впливати на ті організаційні фактори, які додатково виснажують персонал без професійної необхідності.

Психологічну стійкість доцільно розглядати як динамічну здатність людини зберігати або відновлювати достатній рівень психічного функціонування, саморегуляції та професійної ефективності в умовах значного стресу. Психологічна стійкість не означає:

- відсутність емоцій;
- відсутність втоми;
- постійну впевненість;
- несприйнятливості до травматичних подій;
- відсутності потреби в допомозі.

Стійкий працівник також може бути втомленим, роздратованим або потребувати підтримки.

Керівник не є психологом. Керівник не повинен:

- встановлювати психологічні діагнози;
- самостійно проводити психотерапію;
- вимагати від працівника розкривати приватні переживання;
- робити висновки про психічний стан на підставі власних припущень.

Його професійна роль – інша. Він **може**:

- спостерігати за зміною професійної поведінки;
 - оцінювати вплив цієї зміни на виконання завдань;
 - провести коректну професійну бесіду;
 - зменшити керовані організаційні фактори;
 - за потреби сприяти зверненню до відповідного фахівця.
- Як розпочати професійну розмову

Не: «У Вас, напевно, вигорання», а: «Останнім часом Ви кілька разів припустилися нетипових для Вас помилок і виглядаєте значно виснаженішим. Це вже впливає на роботу. Чи є фактор, котрий я як керівник можу врахувати в організації завдань?». Практична формула: *спостережуваний факт → професійний наслідок → уточнювальне запитання → доступний варіант підтримки.*

Що керівник реально може зробити

1. *Контролювати навантаження.* Не завжди його можна зменшити. Але можна аналізувати:

- хто систематично отримує найскладніші завдання;
- чи є необґрунтоване дублювання;
- чи можна змінити пріоритети;
- чи не створює сама організація роботи зайві витрати ресурсу.

2. *Забезпечувати відновлення.* Після особливо інтенсивного навантаження працівник потребує відновлення. Можливості для відпочинку слід передбачати в організації роботи як елемент підтримання професійної працездатності.

3. *Підтримувати зрозумілість.* Невизначеність і суперечливі вимоги є

самостійними джерелами стресу. Тому керівник має чітко визначати:

- пріоритет;
- ролі;
- строки;
- порядок взаємодії;
- відповідальність.

4. *Не формувати культуру «героїчного виснаження».* Небезпечною є установка: «Гарний поліцейський має витримувати все». Або: «Якщо втомився – значить, слабкий». Професійну відданість доцільно оцінювати за якістю виконання завдань і відповідальним ставленням до службових обов’язків, ураховуючи реальні можливості працівника.

5. *Нормалізувати професійне звернення по допомогу.* Працівник має розуміти, що звернення до психолога за потреби не є ознакою професійної неспроможності. Водночас керівник не повинен примушувати працівника до неформального «емоційного розкриття» перед колективом.

6. *Організовувати постподієвий аналіз.* Після складної службової ситуації корисно обговорити:

- що відбулося;
- що спрацювало;
- що створило проблему;
- чого не вистачало;
- що необхідно змінити наступного разу.

Важливо: операційний постподієвий аналіз не є психологічною інтервенцією. Його мета – професійне навчання та удосконалення процесу.

Ресурси психологічної стійкості. Доцільно розрізняти три рівні ресурсів.

Індивідуальні:

- саморегуляція;
- професійна компетентність;
- навички управління стресом;
- здатність звертатися по допомогу;
- усвідомлення власних меж.

Командні:

- довіра;
- взаємопідтримка;
- чіткість ролей;
- взаємний моніторинг;

– можливість повідомити про ризик без побоювання приниження чи необґрунтованих негативних наслідків.

Організаційні:

- справедливе управління;
- адекватна організація навантаження;
- доступність допомоги;
- зрозумілі процедури;
- підтримка після критичних подій;

– професійний розвиток.

Підтримання психологічної стійкості потребує одночасної уваги до можливостей працівника та якості організації його роботи. Завдання керівника – створювати умови, у яких індивідуальні, командні й організаційні ресурси взаємно підсилюються.

Практична модель психологічно безпечного професійного середовища. Для керівника її можна представити через вісім компонентів.

1. *Зрозумілі вимоги.* Працівник знає, що від нього очікується.

2. *Справедливість.* Подібні ситуації оцінюються за послідовними критеріями.

3. *Професійний голос.* Працівник може повідомити про проблему або ризик.

4. *Зворотний зв'язок.* Працівник розуміє, що зроблено добре та що необхідно змінити.

5. *Відповідальна автономія.* Компетентний працівник має достатню свободу дій у межах повноважень.

6. *Реакція на помилки.* Помилки аналізуються диференційовано, з урахуванням їхніх причин, наслідків та умов виконання завдання.

7. *Доступ до підтримки.* Працівник знає, куди звернутися в разі професійних або психологічних труднощів.

8. *Особистий приклад керівника.* Керівник сам демонструє стандарти, яких вимагає від персоналу.

Керівникові доцільно періодично ставити собі такі запитання:

– Чи можуть працівники повідомити мені погану новину без попередньої спроби її приховати або «пом'якшити»?

– Чи знаю я, які рішення підлеглі можуть приймати без мого погодження?

– Чи відрізняю я професійну незгоду від непокори?

– Чи однаково реаую на аналогічні помилки різних працівників?

– Чи з'ясовую причини помилки перед визначенням відповідальності?

– Чи не контролюю я компетентних працівників більше, ніж це реально необхідно?

– Чи мають працівники можливість відновлення після особливо складних навантажень?

– Чи не винагороджує культура підрозділу постійне перевантаження як доказ відданості?

– Чи є в працівників реальна можливість отримати професійну й психологічну підтримку?

– Чи можу я сам визнати помилковість управлінського рішення?

– Чи знає команда, яким буде порядок реагування на добросовісну помилку?

– Чи зрозуміло працівникам, за якими критеріями вони оцінюються?

– Чи отримують досвідчені й компетентні працівники можливість долучатися до розвитку колег?

– Чи не приховуються конфлікти до моменту, коли вони вже стають деструктивними?

– Чи стає моя команда більш самостійною з часом?

ВИСНОВОК

Психологічно безпечне професійне середовище в підрозділі Національної поліції України не означає відсутності вимог, дисципліни, контролю або складних професійних ситуацій. Його сутність полягає в тому, що працівники можуть професійно діяти, ставити запитання, повідомляти про ризики, визнавати добросовісні помилки, отримувати зворотний зв'язок і звертатися по підтримку без страху приниження чи покарання. Саме керівник значною мірою визначає, чи формується таке середовище. При цьому його роль полягає не у створенні «комфарту за будь-яку ціну», а в поєднанні вимогливості, справедливості, довіри та відповідальності. Керівник не може безпосередньо створити мотивацію для кожного працівника, але він може створювати умови, які її підтримують або руйнують. Він не може усунути всі конфлікти, але може не допустити їх деструктивної ескалації. Він не може гарантувати психологічну стійкість кожного працівника, але може зменшувати керовані організаційні фактори ризику та забезпечувати доступ до професійної підтримки. Він не повинен виконувати функції психолога, але зобов'язаний бачити зміни в професійному функціонуванні персоналу та реагувати в межах власної компетенції. Таким чином, професійне лідерство в цьому контексті можна представити як баланс: вимогливість без приниження; довіра без втрати контролю; психологічна безпека без розмивання відповідальності; підтримка без формування залежності; автономія без безконтрольності; професійна незгода без порушення службової дисципліни. Саме такий баланс створює середовище, у якому працівники не просто виконують завдання, а зберігають здатність мислити, взаємодіяти, повідомляти про ризики, брати відповідальність і професійно діяти в складних умовах. Кінцевим результатом лідерського впливу є не колектив, у якому «немає проблем», а колектив, який здатний своєчасно їх виявляти, відкрито аналізувати та професійно вирішувати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління: навч. посіб. / за ред. Я. М. Когута. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.
2. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
3. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління персоналом: навч. посіб. / за заг. ред. Д. В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТВОРЕННЯ БЕЗПЕЧНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО ПРОСТОРУ В ПІДРОЗДІЛАХ ПОЛІЦІЇ

Мета заняття полягає в розвиванні в керівників практичних навичок створення психологічно безпечного професійного середовища; відпрацюванні способів управлінського реагування на помилки, професійну незгоду, зниження мотивації, конфлікти та ознаки перевантаження персоналу; формуванні здатності поєднувати вимогливість, довіру, підтримку та відповідальність у повсякденному управлінні підрозділом.

Очікувані результати. Після завершення заняття учасники мають уміти:

- розрізняти психологічну безпеку, комфорт, уседозволеність і відсутність відповідальності;
- оцінювати, наскільки управлінська поведінка керівника сприяє або перешкоджає відкритому повідомленню про проблеми;
- конструктивно реагувати на професійну помилку;
- вести складну управлінську розмову;
- визначати організаційні чинники зниження мотивації персоналу;
- аналізувати конфлікт за його предметом і причинами;
- відрізняти підтримку психологічної стійкості від втручання в компетенцію психолога;
- формулювати конкретні управлінські зміни для власного підрозділу та визначати ознаки їх результативності.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

Вправа «Тест поганой новини». Учасникам пропонується уявити ситуацію: «Працівник Вашого підрозділу щойно дізнався, що припустився помилки, яка може вплинути на результат службового завдання. Помилку ще можна виправити, якщо повідомити про неї негайно».

Запитання:

- Наскільки швидко цей працівник прийде саме до Вас?
- Чи повідомить він про всі факти відразу?
- Чи спробує спочатку приховати або самотужки виправити проблему?
- Чого він більше очікує від Вас у першу хвилину – аналізу ситуації чи пошуку винного?
- Чи залежить його поведінка від того, як Ви реагували на помилки раніше?

Коментар ведучого. Про психологічну безпеку свідчить готовність працівника своєчасно повідомляти керівникові неприємну, ризиковану або критичну інформацію без побоювання приниження чи необґрунтованого покарання.

Ключова теза. У психологічно безпечному підрозділі працівники можуть своєчасно повідомляти про проблеми, а керівник забезпечує їх професійне опрацювання зі збереженням вимог до якості роботи та відповідальності.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

ЗАВДАННЯ 1. «Психологічна безпека чи вседозволеність?»

Мета: відпрацювати правильне розуміння меж психологічної безпеки в поліцейському колективі.

Ведучий зачитує ситуації. Учасники мають визначити:

А – прояв психологічної безпеки;

Б – професійно неприйнятна поведінка;

В – ситуація потребує додаткового з'ясування.

Ситуація 1. Працівник говорить керівникові: «Я маю сумніви щодо запропонованого алгоритму. Я бачу два ризики й хотів би їх озвучити». *Орієнтир:* А. Професійна незгода не є порушенням дисципліни, якщо вона аргументована та висловлена в належній формі.

Ситуація 2. Працівник говорить: «Я не погоджуюся з рішенням, тому виконувати його не буду». *Орієнтир:* Б. Психологічна безпека не скасовує обов'язку виконувати законне рішення в межах службових повноважень.

Ситуація 3. Працівник сам повідомляє: «Я припустився помилку під час підготовки документа. Я вже встановив, у чому полягає проблема, і пропоную два способи для її виправлення». *Орієнтир:* А. Це приклад поєднання психологічної безпеки та професійної відповідальності.

Ситуація 4. Працівник систематично не дотримується встановленої процедури та пояснює: «Мені казали, що ми маємо право на помилку». *Орієнтир:* Б або В залежно від обставин. Необхідно встановити, чи йдеться про дефіцит компетентності, недбалість або свідоме порушення.

Ситуація 5. На нараді молодший за посадою працівник звертає увагу керівника на факт, який суперечить його початковій оцінці ситуації. *Орієнтир:* А. Статус працівника не повинен бути підставою для ігнорування професійно значущої інформації.

Підсумок. Психологічна безпека – це не:

- відсутність контролю;
- відсутність відповідальності;
- право не виконувати законне рішення;
- право на будь-яку форму поведінки;
- постійний психологічний комфорт.

Формула: *право бути почутим + обов'язок діяти професійно + відповідальність у межах компетенції.*

ЗАВДАННЯ 2. «Керівник отримав погану новину»

Кейс: начальник підрозділу дізнається, що один із досвідчених працівників під час виконання службового завдання прийняв рішення, яке не дало очікуваного результату. Працівник сам повідомив про це та пояснив: «На момент прийняття рішення я мав такі дані. Пізніше з'явилася нова інформація, яка змінила ситуацію». Негативних наслідків для життя чи здоров'я немає, але підрозділ втратив час і частину ресурсу. Варіанти реакції керівника:

А. «Я ж казав, як треба було робити. Наступного разу без мого

погодження нічого не вирішуй».

Б. «Помиляються всі. Забули й працюємо далі».

В. «Відновімо ситуацію на момент прийняття рішення. Які факти Ви мали? Які альтернативи розглядали? Що змінилося? Який висновок треба врахувати наступного разу?».

Запитання:

- Який варіант є професійно найбільш доцільним?
- Чому варіант Б також є проблемним?
- Чи завжди негативний результат означає неправильне рішення?
- За якою інформацією справедливо оцінювати дії працівника – тією, яка стала відома пізніше, чи тією, яку він обґрунтовано мав на момент рішення?
- Коли ситуація потребуватиме вже дисциплінарного, а не розвивального реагування?

Практична схема. Керівникові *необхідно розмежувати:*

- добросовісна помилка → аналіз і навчання;
- дефіцит компетентності → навчання, наставництво, контроль;
- недбалість → належне управлінське реагування;
- свідоме порушення → реагування відповідно до встановлених процедур.

Ключова теза. Однакова реакція на різні за природою помилки не є справедливою.

ЗАВДАННЯ 3. «Чому вони перестали старатися?»

Мета: навчити керівників аналізувати організаційні чинники зниження мотивації та перевіряти обґрунтованість власних висновків.

Кейс: упродовж останніх трьох місяців керівник помічає, що в підрозділі знизилася ініціативність. Працівники виконують необхідний мінімум, але:

- рідше пропонують нові рішення;
- не виявляють зацікавленості в додаткових завданнях;
- на нарадах мовчать;
- майже не беруть участі у внутрішніх проєктах;

Керівник робить висновок: «Людей зараз нічим не мотивуєш».

Завдання групи: перед тим, як погодитися з цим висновком, необхідно визначити щонайменше 10 можливих причин і запропонувати способи їх перевірки.

Орієнтири для аналізу:

- Чи зрозумілі пріоритети?
- Чи справедливо розподілене навантаження?
- Чи отримує ініціативний працівник підтримку та ресурси для реалізації пропозицій?
- Чи визнаються результати?
- Чи є можливість професійного розвитку?
- Чи не переглядає керівник постійно делеговані рішення без пояснення причин?

- Чи безпечно висловлювати іншу думку?
- Чи не існує фаворитизму?
- Чи є достатні ресурси?
- Чи не змінилися професійні або життєві обставини конкретних працівників?

– Чи не стало хронічне перевантаження нормою?

Після обговорення група обирає три пріоритетні гіпотези та визначає, які факти й зворотний зв'язок персоналу допоможуть їх підтвердити або спростувати. *Розподіліть фактори на три групи: Може змінити керівник*

Потребує рішення вищого рівня Не контролюється організацією.

Ключовий висновок. Перед тим, як говорити: «Працівники немотивовані», керівникові доцільно запитати: «Які умови нашої роботи підтримують мотивацію, а які її систематично руйнують?»

ЗАВДАННЯ 4. «За що Ви хвалите?»

Мета: відпрацювати навичку професійного визнання результатів.

Учасникам пропонуються три варіанти.

Варіант 1. «Молодець, добре попрацював».

Варіант 2. «Дякую. Все нормально».

Варіант 3. «Під час підготовки цього заходу Ви заздалегідь погодили алгоритм взаємодії з двома суміжними підрозділами. Завдяки цьому ми уникнули дублювання дій і скоротили час реагування. Саме такий спосіб планування варто використовувати надалі».

Запитання:

- Який варіант має найбільшу розвивальну цінність?
- Чому загальна похвала працює слабше?
- Чи всіх працівників потрібно хвалити публічно?
- Чи може надмірне заохочення втратити мотиваційний ефект?

Формула якісного визнання: *конкретна дія → конкретний результат → професійна цінність → бажана поведінка надалі.*

ЗАВДАННЯ 5. «Конфлікт, який почався не з конфлікту»

Кейс: упродовж місяця двоє працівників працюють за спільним напрямом роботи. Через нестачу персоналу один із них регулярно отримує додаткові завдання. Частина його основної роботи фактично переходить до колеги. Керівник окремо це не погоджував, але знає про ситуацію та вважає: «Вони дорослі люди, між собою розберуться». Через декілька тижнів другий працівник починає демонструвати роздратування. На черговій нараді керівник робить йому зауваження за несвочасно підготовлений документ. Працівник відповідає різко: «Може, я ще за весь підрозділ працюватиму?» Після наради між колегами виникає відкрита сварка.

Завдання групі

Визначте:

- Що було інцидентом?
- Що було справжньою причиною?
- Які організаційні фактори сприяли конфлікту?

- Яка частина відповідальності лежить на керівникові?
- Чи достатньо просто «помирити» працівників?
- Що необхідно змінити в організації роботи?

Головний управлінський висновок. Видимий конфлікт: «двоє працівників посварилися» може приховувати системну проблему: нечіткий розподіл функцій + нерівне навантаження + відсутність своєчасного управлінського рішення. Практична формула: *не «хто винен?» → а «що відбулося, чому і що необхідно змінити?»*.

ЗАВДАННЯ 6. «П'ять способів реагування – один конфлікт»

На основі попереднього кейсу групи отримують п'ять варіантів.

1. *Співпраця.* Сторони спільно аналізують проблему та шукають рішення, яке дозволяє усунути її причину.
2. *Компроміс.* Кожна сторона частково поступається.
3. *Директивне рішення.* Керівник самостійно визначає порядок подальших дій у межах своїх повноважень.
4. *Тимчасове відтермінування.* Обговорення відкладається для зниження емоційної напруги, але обов'язково встановлюється час повернення до проблеми.
5. *Структурне рішення.* Змінюються ролі, навантаження, алгоритм взаємодії або розподіл ресурсів.

Запитання:

- Який спосіб найбільш доречний у запропонованому кейсі?
- Чи можна використати декілька способів послідовно?
- Коли компроміс є недопустимим?
- За якими ознаками можна перевірити, що причину конфлікту усунуто?

Важливе правило. Компроміс не може передбачати порушення законності, прав людини, вимог доброчесності, безпеки або обов'язкових професійних стандартів.

ЗАВДАННЯ 7. «Керівник помітив зміни»

Мета: відпрацювати межі управлінської та психологічної компетенції керівника.

Кейс: досвідчений працівник, який раніше працював стабільно, протягом останніх двох тижнів:

- став частіше помилятися;
- двічі запізнівся;
- різко реагує на звичайні робочі питання;
- виглядає виснаженим;
- значно рідше спілкується з колегами.

Запитання:

Що має зробити керівник?

Неправильний варіант: «У Вас професійне вигорання. Вам треба до психолога». Чому неправильно? Керівник не встановлює психологічний діагноз.

Професійніший варіант: «За останні два тижні я помітив кілька

нетипових для Вас помилок і два запізнення. Це вже починає впливати на виконання завдань. Чи є щось у робочій ситуації, що я як керівник можу врахувати або змінити?».

Алгоритм

1. Назвати спостережуваний факт.
2. Пояснити професійний наслідок.
3. Поставити відкрите запитання.
4. Перевірити організаційні фактори.
5. За потреби повідомити про доступні професійні ресурси підтримки.
6. Домовитися про наступний крок.

Ключова межа. Керівник оцінює професійне функціонування, а не встановлює психологічний діагноз.

ЗАВДАННЯ 8. «Після складної події: що робити керівникові?»

Кейс: підрозділ завершив складне службове завдання, пов'язане з високим ризиком і значним емоційним навантаженням.

Запитання. Що має бути наступним кроком керівника?

Професійна послідовність

1. Переконатися у фізичній безпеці персоналу.
2. Уточнити актуальні службові потреби.
3. За можливості забезпечити відновлення та заміну персоналу, який цього потребує.
4. Надати інформацію про подальші дії.
5. Забезпечити доступ до професійної психологічної підтримки відповідно до встановлених процедур.
6. Окремо провести операційний постподієвий аналіз.

Для постподієвого аналізу

- Що було заплановано?
- Що відбулося фактично?
- Що спрацювало?
- Що не спрацювало?
- Чому?
- Що необхідно змінити наступного разу?

Важливо. Операційний розбір не є психологічною інтервенцією. Керівник не повинен примушувати працівників публічно розповідати про особисті переживання, якщо це не передбачено професійною процедурою й не здійснюється відповідним фахівцем.

ЗАВДАННЯ 9. «Аудит психологічної безпеки мого підрозділу»

Учасникам пропонується індивідуально оцінити твердження за шкалою: 1 – майже ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – переважно; 5 – систематично.

Твердження

1. Працівники повідомляють мені проблемну інформацію своєчасно.
2. Працівник може визнати добросовісну помилку.
3. Я вислуховую професійну незгоду до прийняття остаточного рішення.
4. Я не принижую працівника під час критичного зворотного зв'язку.

5. Критерії оцінювання результатів є зрозумілими.
6. Подібні ситуації оцінюються за однаковими професійними критеріями.
7. Працівники знають межі власної самостійності.
8. Я розрізняю помилку, недостатню компетентність, недбалість і свідоме порушення.
9. У підрозділі не винагороджується культура постійного перевантаження.
10. Працівники знають, де отримати психологічну допомогу.
11. Після складних подій ми аналізуємо професійні висновки.
12. Я не вимагаю від працівників стандартів, яких сам демонстративно не дотримуюся.
13. Неприємна інформація не приховується через страх моєї реакції.
14. Сильні працівники отримують можливості для розвитку.
15. Після конфлікту ми аналізуємо його причину, а не лише припиняємо суперечку.

Інтерпретація. Загальний бал не використовується як психологічний діагноз або формальний показник ефективності керівника. Учасник визначає:

- три найсильніші управлінські практики;
- три найслабші;
- одну, яку реально можна змінити найближчим часом.

ЗАВДАННЯ 10. «Один крок, який змінить середовище»

Кожен учасник завершує три речення:

- Я ПРИПИНЮ... Наприклад: публічно з'ясовувати причину помилки працівника до встановлення фактів.
- Я ПОЧНУ... Наприклад: після складних завдань проводити короткий операційний аналіз.
- Я ПРОДОВЖУ... Наприклад: чітко пояснювати пріоритети та межі відповідальності.

Далі необхідно сформулювати одну управлінську дію: «Протягом наступного місяця я...». Наприклад: «Протягом наступного місяця щонайменше раз на тиждень запитуватиму команду не «Чи все зрозуміло?», а «Які ризики або проблеми Ви бачите?».

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Вправа «П'ять речей, які психологічно безпечний керівник НЕ робить».

Учасникам пропонується сформулювати п'ять правил. *Орієнтовно вони можуть бути такими:*

1. Не карає за сам факт повідомлення про проблему.
2. Не плутає професійну незгоду з нелояльністю.
3. Не встановлює психологічні діагнози працівникам.
4. Не використовує приниження як спосіб підтримання дисципліни.
5. Не перекладає на «психологічну стійкість» працівників наслідки поганої організації роботи.

РЕФЛЕКСІЯ

Замість запитання: «Чи сподобалося Вам заняття?» учасники відповідають на одне з трьох питань:

- Яку свою управлінську реакцію я сьогодні переосмислив?
- Що в моєму підрозділі може створювати психологічну небезпеку, хоча раніше я так це не сприймав?
- Яку одну управлінську практику я зміню вже найближчим часом?

ПІДСУМОК

Психологічно безпечне професійне середовище не створюється окремою психологічною вправою, тренінгом чи декларацією керівника про «відкритість». Воно формується через повторювані управлінські рішення й щоденну поведінку керівника. Працівники оцінюють:

- що станеться, якщо вони повідомлять про помилку;
- чи можна озвучити ризик;
- чи буде вислухана професійна аргументація;
- наскільки справедливо розподіляється відповідальність;
- як керівник реагує на конфлікт;
- чи допускаються приниження;
- чи визнається результат;
- чи можна звернутися по допомогу;
- чи збігаються слова керівника з його поведінкою.

Тому психологічна безпека починається не з питання: «Чи комфортно моїм працівникам?» а з питання: «Що відбудеться у моєму підрозділі, якщо працівник скаже правду, з якою мені незручно?».

Професійно зріле лідерство передбачає баланс:

- вимогливості без приниження;
- довіри без втрати контролю;
- підтримки без формування залежності;
- автономії без безконтрольності;
- права говорити про помилку без звільнення від відповідальності;
- професійної незгоди без порушення дисципліни.

Саме за таких умов працівники не витрачають ресурси на приховування проблем, уникнення відповідальності або захист від власного керівництва, а можуть спрямовувати їх на якісне виконання професійних завдань, взаємодію, навчання та своєчасне реагування на ризики. Отже, психологічна безпека є не проявом «м'якого» управління, а умовою професійно відповідальної, інформаційно відкритої та функціонально спроможної команди.

**Матеріали до лекції та практичного заняття на тему:
«ІНКЛЮЗИВНЕ ТА ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВЕ ЛІДЕРСТВО У
ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ»**

ЛЕКЦІЯ

Мета заняття полягає у формуванні в учасників системного розуміння сутності інклюзивного та гендерно чутливого лідерства в професійній діяльності керівника Національної поліції України; розвитку здатності виявляти необґрунтовані бар'єри та стереотипні припущення в управлінні персоналом; застосовувати справедливі й прозорі критерії під час розподілу завдань, професійного розвитку та кадрового просування; створювати умови для повноцінної професійної участі працівників та забезпечувати доступність поліцейських послуг для різних груп населення.

Питання лекції:

1. Сутність та принципи інклюзивного лідерства у правоохоронній діяльності.
2. Практики інклюзивного лідерства в управлінні персоналом поліції.
3. Гендерно чутливе лідерство та рівні професійні можливості в підрозділах Національної поліції України.
4. Безбар'єрність як напрям управлінської діяльності та складова взаємодії поліції з населенням.

ВСТУП

Сучасний поліцейський колектив об'єднує людей із різним професійним досвідом, віком, життєвими обставинами, рівнем підготовки, службовою спеціалізацією та індивідуальними потребами. Серед працівників можуть бути ветерани, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, працівники з досвідом участі в бойових діях, молоді фахівці та працівники з багаторічним професійним досвідом. Сам факт такої різноманітності ще не робить організацію інклюзивною. Різноманітність означає наявність відмінностей. Інклюзія – те, як організація з цими відмінностями працює. Для керівника ключове питання полягає не в тому, наскільки «різноманітним» є його колектив, а в тому: чи мають компетентні працівники реальну можливість брати участь у професійній діяльності, розвиватися, бути почутими та претендувати на відповідальність відповідно до своїх професійних результатів?

Національна поліція України у своїй актуальній кадровій та інституційній політиці пов'язує розвиток сучасної поліцейської служби з дотриманням прав людини, модернізацією кадрової політики, інклюзивністю, рівністю та відсутністю системних бар'єрів для повноцінної професійної участі. Тому інклюзивне лідерство не є додатковою «соціальною» функцією керівника. Воно безпосередньо стосується:

- добору та розвитку персоналу;
- розподілу завдань;

- делегування;
- оцінювання результатів;
- доступу до навчання;
- наставництва;
- кадрового резерву;
- просування;
- організації робочого середовища;
- внутрішньої комунікації;
- взаємодії поліції з населенням.

При цьому необхідно одразу визначити принципову межу: інклюзивність не означає зниження професійних стандартів. Професійні вимоги, обумовлені законом, функціями посади, характером служби та безпекою, мають залишатися однаковими. Інклюзивний підхід означає усунення необґрунтованих бар'єрів для виконання цих вимог, а не скасування самих вимог.

Питання 1. Сутність та принципи інклюзивного лідерства в правоохоронній діяльності.

Інклюзивне лідерство доцільно розглядати не як окремий «м'який» стиль управління, а як підхід до керівництва, за якого керівник створює умови для професійної участі різних працівників, забезпечує справедливе застосування професійних критеріїв, відкритість до компетентних позицій та доступ до можливостей розвитку. Інклюзивний керівник не намагається зробити всіх однаковими. Навпаки, його завдання – використати різний професійний досвід, знання й перспективи працівників навколо спільних цінностей, завдань і стандартів діяльності. Практична формула: *спільні професійні стандарти + різний досвід + справедливий доступ до можливостей = інклюзивне професійне середовище*.

Різноманітність, рівність та інклюзія – не одне й те саме. *Різноманітність* характеризує відмінності між людьми. *Рівність* передбачає відсутність необґрунтованих обмежень або привілеїв та застосування справедливих професійних критеріїв. *Інклюзія* означає реальну можливість людини брати участь у професійному житті організації, бути почутою, використовувати свої компетентності та отримувати доступ до розвитку.

Наприклад, у підрозділі може працювати однакова кількість жінок і чоловіків. Це свідчить про представленість. Але якщо:

- складні завдання регулярно отримують лише чоловіки;
 - до кадрового резерву переважно рекомендують чоловіків;
 - жінок рідше залучають до міжвідомчих проєктів;
 - професійна думка жінок на нарадах систематично ігнорується,
- то кількісна представленість ще не означає інклюзії.

Представленість ≠ участь ≠ вплив ≠ професійне просування ≠ інклюзія.

Рівність не завжди означає однаковості. Одна з типових управлінських помилок – вважати, що справедливість означає: «Я абсолютно однаково ставлюся до всіх». Проте однакова управлінська дія за різних

професійних обставин може мати різні наслідки. Наприклад, якщо працівник набув інвалідність та потребує обґрунтованого обладнання робочого місця, надання такого обладнання не є привілеєм. Водночас сам факт належності людини до певної групи не означає автоматичної потреби в особливих умовах. Тому правильне питання керівника: «Які професійні вимоги є обов'язковими й чи існує необґрунтований бар'єр, який перешкоджає конкретному працівникові їм відповідати?». Не припускати потребу – а встановлювати її.

Інклюзивний керівник не повинен робити висновки про потреби людини лише на основі її статусу. Наприклад, некоректно говорити: «Вона ВПО, отже, напевно травмована і їй потрібен легший режим роботи». Коректніше сказати: «Чи є обставини, пов'язані з організацією роботи, які нам потрібно врахувати на етапі Вашої адаптації?». Аналогічно не слід автоматично припускати, що:

- ветеран обов'язково має психологічні труднощі;
- працівник з інвалідністю нездатен виконувати складні завдання;
- молода працівниця найближчим часом «усе одно піде в декрет»;
- старший за віком працівник погано опановує цифрові технології;
- молодий працівник не може бути джерелом експертних знань.

Принцип: *не робити висновків про професійну спроможність за груповою ознакою.*

Питання 2. Практики інклюзивного лідерства в управлінні персоналом поліції.

Інклюзія проявляється не в деклараціях, а в кадрових та управлінських рішеннях керівника. Розглянемо основні сфери.

1. Розподіл професійних можливостей. Керівникові доцільно періодично аналізувати:

- хто отримує найбільш складні завдання;
- кого призначають виконуючим обов'язки;
- кого залучають до міжвідомчих груп;
- кого скеровують на престижні навчальні програми;
- хто отримує можливість представляти підрозділ;
- кого рекомендують до кадрового резерву;
- кому пропонують наставництво або менторство.

Часто нерівність формується не одним великим дискримінаційним рішенням, а накопиченням багатьох малих відмінностей у доступі до можливостей. Наприклад: один працівник протягом декількох років отримує складні завдання, проекти, навчання та контакти з керівництвом. Інший виконує переважно рутинні функції. Коли з'являється керівна вакансія, перший має більше професійних доказів готовності. На перший погляд, фінальний конкурс є справедливим. Проте важливо поставити питання: «Чи були однаково доступними можливості, завдяки яким сформувалася ця готовність?».

2. Професійний голос. Інклюзивне середовище передбачає, що працівник

може:

- поставити запитання;
- запропонувати альтернативу;
- повідомити про ризик;
- звернути увагу на неналежну поведінку;
- висловити професійну незгоду;
- запропонувати вдосконалення процесу.

Разом з тим можливість бути почутим не означає право автоматично визначати остаточне рішення. У системі поліції рішення приймаються відповідно до компетенції та повноважень. Тому інклюзивне лідерство є цілком сумісним з єдиноначальністю. *Практичний принцип*: до рішення – доступ до професійної аргументації; після рішення – зрозуміла відповідальність за виконання.

3. *Наставництво і менторство*. Наставництво може зменшувати нерівність у доступі до неформального професійного досвіду. Проблема постає тоді, коли частина працівників отримує:

- професійні поради;
- підтримку впливових керівників;
- доступ до нових завдань;
- інформацію про можливості розвитку,

лише через неформальні особисті контакти. Тому прозорі програми наставництва можуть зробити професійний розвиток доступнішим. Водночас: менторство $\neq$ кадрове протегування. Наставник не гарантує посаду, не обходить конкурсні процедури та не створює привілейованого доступу до кадрових рішень.

4. *Зворотний зв'язок*. Інклюзивність передбачає, що працівник розуміє:

- за що його оцінено;
- у чому його сильні сторони;
- що необхідно розвивати;
- за якими критеріями приймається кадрове рішення.

Особливо демотивуючим є формулювання: «Ви ще не готові». Професійніше: «Для цієї ролі необхідний досвід координації міжвідомчої роботи. У Вас він наразі обмежений. Протягом наступних шести місяців доцільно залучити Вас до двох відповідних проєктів». У такому разі працівник отримує зрозумілу траєкторію розвитку, а не суб'єктивний ярлик.

5. *Інклюзивність і психологічна безпека*. У попередній темі ми вже розглядали психологічну безпеку. У контексті інклюзивного лідерства особливо важливо, щоб працівник міг сказати:

- «Я цього не знаю – мені потрібно уточнити»;
- «Я бачу інший ризик»;
- «Я маю пропозицію»;
- «Цей коментар щодо мене є неприйнятним»;
- «Я потребую певного пристосування для виконання професійних обов'язків».

І не очікувати автоматичного знецінення через свій статус, вік, стать або іншу характеристику.

6. *Реакція на дискримінаційні та принизливі практики.* Організаційна норма формується не лише тим, що керівник робить. Вона формується й тим, що він систематично допускає. Якщо керівник не реагує на:

- сексистські жарти;
- принизливі коментарі;
- висміювання потреби в адаптації;
- систематичне перебивання;
- стереотипний розподіл ролей;
- неформальне виключення працівника з професійної взаємодії, колектив поступово сприймає таку поведінку як допустиму.

Ключова теза: *інклюзивність транслюється через те, що керівник реально підтримує, винагороджує і припиняє.*

Питання 3. Гендерно чутливе лідерство та рівні професійні можливості в підрозділах Національної поліції України.

Гендерно чутливе лідерство є одним із напрямів інклюзивного управління. Його мета – не створення переваг для жінок або чоловіків. Його завдання полягає в забезпеченні того, щоб стать і пов'язані з нею стереотипні припущення не визначали професійні можливості людини там, де вони не мають професійного значення.

Національна поліція України прямо пов'язує гендерну політику з культурою різноманіття, рівності та інклюзивності й наголошує на необхідності усунення системних бар'єрів для повноцінної професійної участі незалежно від статі. У 2026 році результати гендерного аудиту НПУ також визначили серед напрямів подальшої роботи забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, інклюзивні підходи, протидію дискримінації та розширення можливостей жінок у сфері управління. Окремий загальнодержавний контекст формує Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» до 2030 року, затверджений 25 лютого 2026 року. Він передбачає, зокрема, посилення спроможності складових сектору безпеки і оборони щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

Що означає гендерна чутливість для керівника? Це здатність:

- помічати вплив гендерних стереотипів;
- перевіряти, чи однаково застосовуються професійні критерії;
- оцінювати, чи мають жінки і чоловіки реальний доступ до професійного розвитку;
- не допустити дискримінаційного чи принизливого ставлення;
- аналізувати, чи не створюють організаційні процедури необґрунтовані бар'єри.

Правильне питання не: «Кому ця роль більше підходить – чоловікові чи жінці?», а: «Хто відповідає професійним вимогам цієї ролі і якими доказами це підтверджується?».

Гендерний стереотип як управлінський ризик. Приклади стереотипних припущень:

- «Чоловіки природно краще керують у кризі»;
- «Жінки краще підходять для комунікаційної роботи»;
- «Жінці буде важко керувати чоловічим колективом»;
- «Чоловік не повинен брати тривалу відпустку для догляду за дитиною».

Такі судження небезпечні тим, що професійне рішення приймається не на основі індивідуальної компетентності, а на основі очікувань щодо певної групи. Професійні стандарти мають залишатися професійними

Гендерна чутливість не означає:

- зниження фізичних або інших професійно необхідних вимог;
- автоматичних переваг за ознакою статі;
- призначення людини лише для покращення статистики;
- різних стандартів відповідальності.

Якщо певна вимога об'єктивно необхідна для виконання функції і встановлена належним чином, вона має застосовуватися.

Питання полягає в іншому: чи є ця вимога професійно обґрунтованою, чи ми просто звикли робити саме так?

«Невидимі» бар'єри кар'єрного розвитку. Гендерний бар'єр не завжди виглядає як пряма заборона. Він може формуватися через:

- непрозорий доступ до складних завдань;
- неформальні рекомендації;
- нерівний доступ до навчання;
- різний доступ до наставництва;
- відсутність змістовного зворотного зв'язку;
- припущення щодо сімейних планів працівниці;
- автоматичне уявлення про «природного» кандидата на керівну роль.

Саме тому керівникові важливо аналізувати не лише фінальне призначення, а всю професійну траєкторію, яка йому передувала.

Гендерний аудит як управлінський інструмент. Гендерний аудит не варто розглядати як пошук того, «хто винен у нерівності». Це спосіб отримати управлінські дані. Доцільно аналізувати:

- співвідношення жінок і чоловіків на різних рівнях управління;
- участь у навчанні;
- просування;
- кадровий резерв;
- заохочення;
- доступ до наставництва;
- розподіл складних і розвивальних завдань;
- звільнення;
- звернення щодо дискримінації або домагань.

При цьому важливо: статистична відмінність сама по собі ще не доводить дискримінацію. Вона є сигналом для подальшого аналізу причин.

Гендерно чутлива комунікація. Мова має значення, але не повинна підміняти реальні управлінські зміни. Доцільно:

- використовувати коректні назви посад та професій;
- уникати сексистських висловлювань;
- не коментувати професійні здібності через стать;
- не використовувати принизливий гумор;
- не зводити професійний статус людини до зовнішності або сімейної ролі.

Водночас гендерно чутливе лідерство не можна звести лише до використання фемінітивів. *Набагато важливішим є те, хто отримує можливості, кого чують, кого розвивають, кого оцінюють за прозорими критеріями та яким чином керівник реагує на дискримінаційну поведінку.*

Питання 4. Безбар'єрність як напрям управлінської діяльності та складова взаємодії поліції з населенням.

Безбар'єрність значно ширша за фізичну доступність будівлі. Оновлена Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року та актуальні плани її реалізації охоплюють фізичну, інформаційну, цифрову, соціальну та громадянську, економічну й освітню безбар'єрність. Безбар'єрність не слід визначати як «середовище, де комфортно всім», це системне усунення або зменшення перешкод, які необґрунтовано обмежують можливість людини реалізувати права, отримати послугу, працювати, навчатися або брати участь у суспільному житті нарівні з іншими.

Для поліції безбар'єрність містить два виміри:

- *внутрішній.* Доступність професійного середовища для працівників;
- *зовнішній.* Доступність поліцейських послуг для населення.

Внутрішня безбар'єрність. Керівникові доцільно оцінити *бар'єри*:

- *фізичні* (чи доступні робочі приміщення та необхідна інфраструктура);
- *інформаційні* (чи доступна службова інформація в зрозумілій формі);
- *цифрові* (чи можуть працівники користуватися необхідними електронними системами);
- *організаційні* (чи не створюють процедури необґрунтованих обмежень);
- *комунікативні* (чи може працівник отримати інформацію в доступному для нього форматі);
- *соціально-психологічні* (чи не стигматизується працівник через потребу в адаптації або допомозі).

Зовнішня безбар'єрність: доступність поліцейських послуг. Керівник має оцінювати не лише те: «Чи надаємо ми послугу?», а й: «Чи може людина реально нею скористатися?». Наприклад:

- чи може людина фізично потрапити до приміщення;
- чи може знайти необхідну інформацію;
- чи зрозумілі інструкції;
- чи доступний цифровий сервіс;
- чи взято до уваги комунікативні потреби;

– чи може людина повідомити про проблему належним способом.

У 2026 році питання безбар'єрності залишається окремим напрямом роботи системи МВС і Національної поліції України.

Принципи безбар'єрної професійної комунікації

1. *Говорити зрозуміло.* Складна юридична або професійна термінологія використовується лише там, де вона необхідна. Якщо інформацію можна пояснити простіше без втрати змісту – варто це зробити.

2. *Не робити припущень про потреби людини.* Не: «Вам, мабуть, потрібна допомога», а «Чи потрібна Вам допомога? Якщо так – яка саме?»

3. *Звертатися безпосередньо до людини.* Якщо людина прийшла із супроводжуючою особою, перекладачем або асистентом, основним співрозмовником залишається сама людина, якщо інше не обумовлено ситуацією.

4. *Поважати автономію.* Допомога, якої людина не просила і яка об'єктивно не потрібна, може бути сприйнята не як підтримка, а як патерналізм.

5. *Використовувати коректну термінологію.* Наприклад: «людина з інвалідністю», а не «інвалід». При цьому доцільно, наскільки це можливо, враховувати спосіб самовизначення, який використовує сама людина.

6. *Не ототожнювати статус із психологічним станом.* Внутрішньо переміщена особа, ветеран або людина, яка пережила складні події, не повинна автоматично сприйматися як психологічно травмована чи неспроможна самотійно визначати власні потреби.

Професійна комунікація має орієнтуватися на актуальний стан конкретної людини.

Перед значущим кадровим рішенням керівникові корисно перевірити те:

- який конкретний професійний критерій він застосовує;
- чи має цей критерій безпосереднє значення для роботи;
- чи застосовує він професійні критерії однаково до різних працівників;
- на яких фактах ґрунтується його оцінка;
- чи не впливає на рішення стереотипне припущення;
- чи мав працівник можливість отримати досвід, якого керівник від нього вимагає?
- чи існує необґрунтований бар'єр;
- чи можливо усунути його без зниження професійного стандарту;
- чи може керівник зрозуміло пояснити своє рішення працівникові;
- чи прийняв би керівник таке саме рішення щодо іншої людини за аналогічних професійних обставин?

Ця перевірка не замінює встановлених кадрових процедур. Її мета – допомогти керівникові зменшити вплив автоматичних припущень на професійне рішення.

Типові помилки інклюзивного лідерства

1. *«Я однаково ставлюся до всіх – отже, проблем немає».* Однаковість не завжди означає справедливість.

2. *«Інклюзія – це зниження вимог»*. Ні. Вимоги залишаються професійними.

3. *«Треба допомогти людині, бо вона належить до певної групи»*. Допомога має ґрунтуватися на реальній потребі, а не на припущенні.

4. *«У нас є жінки на керівних посадах – питання гендерної рівності вирішене»*. Представленість не доводить рівності всієї професійної траєкторії.

5. *«У нас ніхто не скаржиться на дискримінацію – отже, її немає»*. Відсутність звернень може означати як відсутність проблем, так і недовіру до механізму повідомлення.

6. *«Інклюзивність – це завдання підрозділу з прав людини»*. Більшість реальних інклюзивних або неінклюзивних рішень ухвалюються безпосереднім керівником щоденно.

7. *«Гендерна чутливість – це насамперед правильні слова»*. Мова важлива, але кадрові рішення важливіші.

Інклюзивну управлінську практику можна представити таким циклом: спільний професійний стандарт → прозорий критерій → рівний доступ до можливостей → можливість професійного голосу → обґрунтоване кадрове рішення → зворотний зв'язок → аналіз бар'єрів → корекція управлінської практики.

ВИСНОВОК

Інклюзивне та гендерно чутливе лідерство в Національній поліції України не слід розглядати як окрему гуманітарну ініціативу або набір спеціальних заходів для певних груп працівників. Ідеться передусім про якість управління персоналом. Інклюзивний керівник:

- застосовує професійно обґрунтовані критерії;
- забезпечує справедливий доступ до можливостей;
- не оцінює професійну спроможність людини через стереотипи;
- створює умови для професійного голосу;
- реагує на дискримінаційну поведінку;
- аналізує бар'єри;
- використовує різний досвід працівників як ресурс;
- забезпечує доступність професійного середовища та поліцейських послуг.

При цьому важливо зберігати декілька принципових розмежувань:

- інклюзивність $\neq$ зниження професійних стандартів;
- рівність $\neq$ механічно однакове ставлення за будь-яких обставин;
- підтримка $\neq$ привілей;
- адаптація $\neq$ звільнення від професійних вимог;
- різноманітність $\neq$ автоматична інклюзія;
- представленість $\neq$ рівність професійних можливостей;
- гендерна чутливість $\neq$ переваги для жінок;
- статистична відмінність $\neq$ автоматичний доказ дискримінації.

Професійні стандарти мають бути єдиними настільки, наскільки вони обумовлені функціями посади, законом і безпекою. Водночас керівник має

бути готовим перевіряти, чи не існують у способі організації роботи бар'єри, які не мають професійного обґрунтування.

Головне питання інклюзивного керівника тому звучить не так: «Чи однаково я ставлюся до всіх?», а: «Чи застосовую я однакові професійні критерії та чи має кожен працівник реальну можливість їм відповідати?». Саме така модель дозволяє поєднати інклюзивність із вимогливістю, гендерну чутливість – із професійністю, а різноманітність – із єдністю службових цінностей і спільною відповідальністю за результат.

Для Національної поліції України це має подвійне значення. Внутрішньо – сприяє формуванню професійно справедливого середовища та більш повному використанню кадрового потенціалу. Зовні – допомагає забезпечувати доступність поліцейських послуг, повагу до людської гідності та партнерську взаємодію з населенням. Інклюзивне та гендерно чутливе лідерство – це здатність керівника створити справедливі професійні умови, у яких різні люди можуть ефективно реалізовувати свою компетентність.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Мета заняття полягає в розвитку в керівників умінь застосовувати принципи інклюзивного та гендерно чутливого лідерства в повсякденній управлінській діяльності; виявляти стереотипні припущення та необґрунтовані бар'єри під час прийняття кадрових рішень; забезпечувати справедливий доступ персоналу до професійного розвитку; визначати потребу в обґрунтованих адаптаціях та організовувати безбар'єрну професійну взаємодію всередині підрозділу й під час надання поліцейських послуг населенню.

Очікувані результати. Після завершення заняття учасники мають уміти:

- відрізняти рівність, різноманітність, інклюзію та безбар'єрність;
- визначати, коли управлінське рішення ґрунтується на професійному критерії, а коли – на стереотипному припущенні;
- оцінювати справедливість розподілу професійних можливостей;
- виявляти приховані гендерні та інші організаційні бар'єри;
- реагувати на дискримінаційні та принизливі практики;
- не ототожнювати належність людини до певної соціальної групи з її потребами або професійною спроможністю;
- визначати можливості обґрунтованої адаптації без зниження професійних стандартів;
- застосовувати принципи безбар'єрної комунікації під час взаємодії з населенням.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

Вправа «Однакове ставлення чи справедливе рішення?»

Учасникам пропонується визначити, з яким із двох тверджень вони більше погоджуються:

- A. «Гарний керівник ставиться до всіх однаково».

Б. «Гарний керівник застосовує до всіх однакові професійні критерії, але враховує обставини, які мають значення для їх реалізації».

Після короткого обговорення ведучий пропонує ситуацію. Ситуація: двоє працівників претендують на участь у професійній навчальній програмі. Обидва відповідають установленим вимогам. Один із них уже тричі протягом останніх двох років проходив аналогічне навчання, інший не отримував такої можливості жодного разу.

Запитання:

- Чи означає рівність, що необхідно провести жеребкування?
- Чи можна врахувати попередній доступ до професійних можливостей?
- Чи буде це привілеєм?
- Які критерії рішення мають бути визначені заздалегідь?

Висновок. Інклюзивність починається не з однакового ставлення до всіх, а зі справедливого застосування професійно обґрунтованих критеріїв.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

ЗАВДАННЯ 1. «Кого Ви оберете?»

Мета: продемонструвати, яким чином стереотипні припущення можуть непомітно впливати на кадрові рішення.

Кейс: у підрозділі необхідно визначити працівника, який протягом трьох місяців виконуватиме обов'язки керівника робочої групи з міжвідомчої взаємодії. Є три кандидати.

Кандидат А. Майор поліції, 42 роки. Має значний професійний досвід. Раніше вже координував кілька міжвідомчих заходів. Демонструє високі результати, але схильний самостійно контролювати значну частину роботи.

Кандидат Б. Капітан поліції, 34 роки. Має менший стаж, але протягом останнього року успішно координувала два внутрішні проєкти. Гарно працює з інформацією та налагоджує взаємодію між підрозділами. Не має досвіду формального керівництва.

Кандидат В. Капітан поліції, 31 рік. Має високі результати у своїй професійній сфері, добре володіє цифровими інструментами, користується авторитетом серед колег, але раніше не виконував координаційних функцій.

Завдання групи. Оберіть кандидата, але перед прийняттям рішення необхідно письмово відповісти на питання:

- Які три критерії є ключовими для цієї ролі?
- Які факти підтверджують відповідність кожного кандидата?
- Якої інформації недостатньо?
- Чи впливає на рішення вік кандидата?
- Чи впливає на рішення стать кандидата?
- Чи ототожнюємо ми попередній управлінський досвід із готовністю до будь-якої нової керівної ролі?

Підсумок. Професійне рішення має будуватися за логікою: *вимоги ролі* → *критерії* → *докази* → *порівняння* → *рішення*. Не «він більше схожий на керівника» або «вона ще не має достатнього авторитету для такої ролі».

Ключове питання. Чи можемо ми пояснити кадрові рішення без

посилання на вік, стать, особисті симпатії або неформальне уявлення про «типового керівника»?

ЗАВДАННЯ 2. «Рівні можливості чи однакове навантаження?»

Кейс: начальник підрозділу вважає себе прихильником однакового ставлення. Він говорить: «У мене всі однакові. Жодних винятків. Однаковий графік, однакові вимоги, однакові правила». Один із працівників після поранення повернувся до служби та відповідно до встановлених рекомендацій може виконувати свої професійні функції за умови певної організації робочого місця. Керівник відповідає: «Якщо я створю для нього інші умови, це буде несправедливо щодо решти».

Запитання:

- Чи насправді однакове ставлення в цьому випадку є справедливим?
- Чи знижується професійний стандарт?
- Що саме потрібно оцінити керівникові?
- Де проходить межа між обгрунтованою адаптацією та необгрунтованою перевагою?
- Чи повинен керівник самостійно визначати, якої саме адаптації потребує працівник?
- Як перевірити, чи запропоновані умови усувають бар'єр і забезпечують безпечне виконання завдань?

Висновок. Обгрунтована адаптація не означає автоматичного зниження професійних вимог. Правильна послідовність: *професійна вимога* → *фактичний бар'єр* → *потреба конкретної людини* → *можливість адаптації* → *збереження необхідного результату*. Конкретні заходи визначаються з урахуванням установлених рекомендацій, службових завдань та обговорення з працівником.

ЗАВДАННЯ 3. «Стереотип чи професійний критерій?»

Ведучий зачитує твердження. Учасники мають визначити:

- А – професійно обгрунтований критерій;
- Б – стереотипне припущення;
- В – недостатньо інформації.

Твердження 1. «На цю посаду потрібна людина, яка має підтверджений досвід управління складними операціями» (А).

Твердження 2. «Керувати цим підрозділом краще чоловікові, бо колектив переважно чоловічий» (Б).

Твердження 3. «Вона має маленьку дитину, тому, мабуть, не захоче брати участь у довгостроковому проєкті» (Б). Доцільно пояснити умови участі та з'ясувати позицію самої працівниці.

Твердження 4. «Цей працівник старшого віку, тому йому буде складно опанувати нову цифрову систему» (Б).

Твердження 5. «Для виконання цієї конкретної функції законом і професійними нормативами встановлено певні вимоги» (А).

Твердження 6. «Ветеран після повернення до служби обов'язково потребує полегшеного навантаження» (Б). Потреба визначається за

індивідуальними обставинами, установленими рекомендаціями та відповідними процедурами.

Твердження 7. «Цьому працівникові необхідне додаткове навчання для роботи з новою цифровою системою» (В). Потрібні дані про його навички, результати виконання завдань і вимоги системи.

Ключовий принцип: *професійне рішення має ґрунтуватися на фактичних даних про компетентність, можливості та умови роботи конкретної людини.*

ЗАВДАННЯ 4. «Невидима кар'єрна нерівність»

Мета: показати, що нерівність може формуватися задовго до конкурсу на керівну посаду.

Кейс: у підрозділі працюють Андрій та Марина. Вони мають приблизно однаковий стаж і стабільні результати. Протягом трьох років:

Андрій:

- двічі виконував обов'язки керівника;
- представляв підрозділ на міжвідомчих зустрічах;
- був відряджений на три професійні навчальні програми;
- залучався до складних службових завдань;
- отримав досвід координації команди;

Марина:

- переважно виконувала поточні професійні завдання;
- один раз була відряджена на навчання;
- не виконувала обов'язків керівника;
- до міжвідомчих проєктів не залучалася.

Через три роки відкривається керівна вакансія. Керівництво аргументує: «Андрій об'єктивно має більше управлінського досвіду».

Запитання:

- Чи є це твердження фактично правильним?
- Чи достатньо цього для висновку про справедливість ситуації?
- Яке питання потрібно поставити про попередні три роки?
- Як формуються «кар'єрні переваги»?
- Чи має керівник контролювати розподіл не лише посад, а й розвивальних можливостей?

Ключовий висновок: фінальне кадрове рішення може виглядати нейтральним, хоча нерівність сформувалася значно раніше – через нерівний доступ до досвіду, який згодом став критерієм відбору. Керівникові доцільно аналізувати: хто з працівників отримує можливість стати готовим до наступної ролі?

ЗАВДАННЯ 5. «Жарт чи управлінська проблема?»

Кейс: на робочій нараді після виступу молодшої керівниці один із досвідчених працівників говорить: «Ну все правильно розповіла. Видно, що жінки у нас уже серйозно взялися командувати». Частина присутніх сміється. Керівник наради чує вислів, але вирішує не реагувати: «Не будемо роздмухувати конфлікт через жарт».

Запитання:

- Чи повинен керівник реагувати?
- Чому мовчання також є управлінською дією?
- Чи необхідно одразу застосовувати дисциплінарні заходи?
- Як можна припинити ситуацію професійно, не перетворюючи нараду на тривалу дискусію?
- Що буде, якщо такі висловлювання систематично ігнорувати?

Приклад реакції: «Колеги, професійні рішення та виступи ми оцінюємо за змістом і результатом, а не через стать людини. Повернімося до питання порядку денного». За потреби ситуація може бути окремо розглянута після наради відповідно до обставин.

Ключовий висновок: культура підрозділу формується не тільки тим, що мовить керівник, а й тим, на що він вирішує не реагувати.

ЗАВДАННЯ 6. «Працівник просить про особливі умови»

Кейс: працівниця звертається до керівника: «Протягом наступних двох місяців у мене змінилися сімейні обставини. Чи можна переглянути мій графік, якщо це не вплине на виконання службових завдань?». Керівник вагається: «Якщо дозволю одній людині, завтра всі захочуть».

Завдання групи: Які питання потрібно поставити до прийняття рішення?

Орієнтовна логіка:

- Яка конкретна потреба?
- На який строк?
- Які службові функції мають бути забезпечені?
- Чи допускають нормативні й організаційні умови зміну?
- Чи створить рішення непропорційне навантаження для інших?
- Який варіант дозволяє зберегти професійний результат?
- Чи можемо ми пояснити критерії аналогічного рішення іншим працівникам?

Важливо: не кожне прохання може бути задоволене. Інклюзивне лідерство – це не автоматичне: «так». Це: «розглянути потребу за прозорими, професійно обґрунтованими критеріями».

ЗАВДАННЯ 7. «Інклюзія чи кадрове протегування?»

Учасникам пропонуються ситуації.

№ 1. Керівник рекомендує талановиту працівницю до програми розвитку, оскільки її результати й оцінювання свідчать про високий потенціал. *Інклюзивна професійна практика.*

№ 2. Керівник рекомендує працівницю лише тому, що «потрібно збільшувати кількість жінок». *Проблемний підхід.*

№ 3. Працівник із кадрового резерву отримує наставника для розвитку конкретних управлінських компетентностей. *Розвивальна практика.*

№ 4. Наставник використовує особисті зв'язки, щоб забезпечити менті призначення поза прозорою процедурою. *Кадрове протегування.*

№ 5. Керівник бачить низьку представленість певної групи у програмі розвитку й перевіряє, чи немає системного бар'єра у відборі.

Інклюзивна управлінська практика.

Висновок. Інклюзивність має розширювати справедливий доступ до можливостей, а не створювати непрозорий привілейований доступ.

ЗАВДАННЯ 8. «Статистика показала нерівність. Що далі?»

Кейс: за результатами внутрішнього аналізу встановлено:

- жінки становлять 40 % персоналу підрозділу;
- серед учасників програм підготовки майбутніх керівників – 18 %;
- серед осіб, які протягом останніх двох років тимчасово виконували керівні функції, – 15 %.

Один із керівників говорить: «Це очевидний доказ дискримінації». Інший: «Це нічого не означає. Просто так склалося».

Запитання

1. Хто має рацію?
2. Чи достатньо статистичної різниці, щоб довести дискримінацію?
3. Чи можна таку різницю ігнорувати?
4. Які додаткові дані потрібно зібрати?

Необхідно перевірити те:

- хто подавався;
- хто відповідав вимогам;
- за якими критеріями відбирали;
- хто відмовлявся й чому;
- кому раніше надавали розвивальні завдання;
- хто отримував рекомендації керівників;
- чи мали працівники однакову інформацію про можливість участі.

Принцип. Статистична різниця – це сигнал для аналізу, а не автоматичний доказ дискримінації.

ЗАВДАННЯ 9. «Безбар'єрність починається до входу у відділок»

Мета: розширити уявлення керівників про безбар'єрність.

Пропонується ситуація: Громадянин має звернутися до підрозділу поліції для отримання допомоги. Необхідно визначити, які бар'єри можуть постати на шляху людини:

1. Фізичні

- недоступний вхід;
- складність пересування приміщенням;
- відсутність доступної санітарної інфраструктури.

2. Інформаційні

- незрозуміла інформація;
- складні формулювання;
- відсутність доступного способу отримати необхідні відомості.

3. Цифрові

- недоступність електронного сервісу;
- технічно складний інтерфейс;
- відсутність альтернативного способу звернення.

4. Комунікативні

- працівник не знає, яким чином адаптувати спосіб комунікації;
- спілкується лише із супроводжуючою особою;
- не уточнює потребу людини.

5. Організаційні

- процедура містить зайві кроки;
- доступна лише впродовж обмеженого часу;
- людина не розуміє, до кого саме звернутися.

Висновок. Безбар'єрність – це не лише пандус.

ЗАВДАННЯ 10. «Допомогти чи спочатку запитати?»

Кейс: поліцейський бачить чоловіка, який користується кріслом колісним. Бажаючи допомогти, він без попередження береться за ручки крісла та пересуває його ближче. Чоловік різко просить цього не робити. Поліцейський ображається: «Я ж хотів допомогти».

Запитання:

- Що було зроблено неправильно?
- Чому добрий намір не завжди означає правильну дію?
- Як необхідно було діяти?

Правильний принцип не: «Я знаю, яка допомога Вам потрібна», а: «Чи потрібна Вам допомога? Якщо так – підкажіть, будь ласка, як саме я можу допомогти». Не слід самовільно торкатися або перемішувати без потреби чи дозволу людини крісло колісне, тростину, протез, собаку-поводиря та інші допоміжні засоби пересування.

ЗАВДАННЯ 11. «Не діагностувати за статусом»

Ведучий пропонує виправити фрази.

Фраза 1. «Він ветеран, тому треба обережніше, можливо, у нього ПТСР». Професійніше: «Його ветеранський статус сам по собі не дає підстав робити висновки про психологічний стан. Орієнтуємося на конкретну поведінку та актуальні потреби».

Фраза 2. Некоректно: «Вона ВПО, тому, мабуть, зазнала травми». Професійніше: «Статус ВПО не дозволяє автоматично визначати психологічний стан людини».

Фраза 3. Некоректно: «Він має інвалідність, тому це завдання для нього, мабуть, надто складне». Професійніше: «Спочатку визначаємо професійні вимоги та фактичну здатність конкретної людини їх виконувати».

Ключовий принцип. Статус людини повідомляє нам про статус. Він не повідомляє автоматично про її психологічний стан, компетентність, потреби чи можливості.

ЗАВДАННЯ 12. «Аудит інклюзивності мого підрозділу»

Кожен учасник оцінює твердження за шкалою:

1 – майже ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – переважно; 5 – систематично.

Твердження

1. Значущі кадрові рішення мають зрозумілі професійні критерії.
2. Працівники знають про можливості навчання та розвитку.

3. Складні розвивальні завдання не концентруються постійно в одних і тих самих працівників.

4. Стать не впливає на оцінювання професійної спроможності там, де вона не має професійного значення.

5. Я не роблю припущень про сімейні плани працівників.

6. Працівник може повідомити про дискримінаційну або принизливу поведінку.

7. Сексистські та інші принизливі висловлювання не залишаються без реагування.

8. Працівники з різним професійним досвідом можуть висловлювати аргументовану позицію.

9. Наставництво доступне за зрозумілими критеріями.

10. Потреби в адаптації розглядаються індивідуально, а не за груповими припущеннями.

11. Професійні стандарти залишаються однаково обов'язковими.

12. Я можу пояснити причину кадрового рішення працівникові.

13. У підрозділі аналізується доступність професійного середовища.

14. Ми враховуємо доступність поліцейських послуг для різних категорій населення.

15. Різний досвід працівників реально використовується під час вирішення професійних завдань.

Опрацювання. Не потрібно визначати «рівень інклюзивності» одним загальним балом. Учасник визначає:

– три сильні сторони підрозділу;

– три потенційні бар'єри;

– один бар'єр, який він реально може зменшити на своєму управлінському рівні.

ЗАВДАННЯ 13. «Перевірка кадрового рішення за 10 запитаннями»

Перед значущим кадровим рішенням керівникові пропонується пройти коротку перевірку.

1. Який професійний критерій я використовую?

2. Чому він важливий саме для цієї ролі?

3. Чи застосовую я його послідовно?

4. Які факти підтверджують мою оцінку?

5. Чи немає тут стереотипного припущення?

6. Чи мав працівник можливість отримати досвід, якого я зараз від нього вимагаю?

7. Чи існує фактичний бар'єр?

8. Чи можна його усунути без зниження професійних вимог?

9. Чи можу я прозоро пояснити це рішення?

10. Чи прийняв би я аналогічне рішення щодо іншої людини за таких самих професійних обставин?

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Вправа «Інклюзивне лідерство – це НЕ...»

Учасники завершують речення.

Інклюзивне лідерство – це НЕ...

Орієнтовні відповіді:

- не зниження професійних стандартів;
- не переваги для окремих груп;
- не механічно однакове ставлення;
- не кадрове протегування;
- не прагнення зробити всіх однаковими;
- не автоматична згода з будь-якою потребою;
- не лише коректна термінологія;
- не лише кількісне представництво різних груп.

Інклюзивне лідерство – це...

Орієнтовні відповіді:

- справедливі критерії;
- рівний доступ до професійних можливостей;
- професійний голос;
- недискримінація;
- обґрунтовані адаптації;
- прозорість кадрових рішень;
- використання різного досвіду;
- доступне професійне середовище.

РЕФЛЕКСІЯ

Учасникам пропонується обрати одне питання:

- Яке своє кадрове рішення я тепер перевірів би додатково?
- Який неочевидний бар'єр може існувати у моєму підрозділі?
- Яке стереотипне припущення найчастіше впливає на професійні рішення?

- Що конкретно я можу змінити на своєму рівні управління?

ПІДСУМОК

Інклюзивне та гендерно чутливе лідерство в діяльності Національної поліції України проявляється насамперед не в деклараціях про рівність, а в конкретних управлінських рішеннях. Саме керівник щоденно визначає те:

- хто отримує складне завдання;
- кого залучають до нового проєкту;
- кому пропонують навчання;
- кого рекомендують до кадрового резерву;
- кому надають зворотний зв'язок;
- чи буде почута професійна незгода;
- як реагують на принизливу поведінку;
- чи розглядається потреба в адаптації;
- за якими критеріями оцінюється професійний результат.

Тому головним показником інклюзивного лідерства є не кількість спеціальних заходів, тренінгів або декларацій, а справедливості реальної управлінської практики.

Для керівника *принциповими* мають залишатися такі розмежування:

- рівність $\neq$ механічна однаковість;
- інклюзивність $\neq$ зниження вимог;
- адаптація $\neq$ привілей;
- підтримка $\neq$ кадрове протегування;
- різноманітність $\neq$ автоматична інклюзія;
- представленість $\neq$ рівний доступ до професійного розвитку;
- статистична відмінність $\neq$ автоматичний доказ дискримінації;
- статус людини $\neq$ інформація про її психологічний стан або професійну спроможність.

Професійно зрілий керівник не запитує: «До якої категорії належить цей працівник?», якщо ця характеристика не має значення для конкретного рішення. Натомість він запитує: «Які професійні критерії мають значення, які факти я маю й чи створено справедливі умови для їх реалізації?».

Саме така логіка дозволяє поєднати інклюзію з професійністю, гендерну чутливість – із вимогливістю, безбар'єрність – із результативністю, а різноманітність персоналу – зі спільними цінностями та завданнями Національної поліції України.

ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ

Тренінговою програмою розвитку лідерських якостей поліцейських охоплено три психологічні напрями:

1) *розвиток мотиваційно-ціннісного компонента лідерства* спрямований на формування професійних цінностей, лідерської мотивації, відповідальності, готовності до прийняття управлінських рішень та орієнтації на досягнення спільних цілей»;

2) *розвиток емоційно-комунікативного компонента лідерства* передбачає розвиток емоційного інтелекту, навичок ефективної міжособистісної взаємодії, емпатії, переконувального впливу, управління конфліктами та командної взаємодії;

3) *розвиток регулятивно-поведінкового компонента лідерства* орієнтований на вдосконалення навичок саморегуляції, стресостійкості, адаптивності, прийняття рішень у складних умовах та реалізації лідерської поведінки в професійній діяльності.

Тренінгова програма тривалістю 6 годин, складається з трьох модулів тривалістю 2 години кожен.

Модуль 1 спрямований на розвиток мотиваційно-ціннісного компонента лідерства

Модуль 2 – емоційно-комунікативного компонента

Модуль 3 – регулятивно-поведінкового компонента.

Такий підхід забезпечує цілісне формування лідерських якостей працівників поліції відповідно до логіки: «особистісне лідерство – лідерство у взаємодії з іншими – лідерство в умовах професійних викликів».

У процесі розвитку лідерських якостей працівників поліції доцільно орієнтувати зміст підготовки на завдання та виклики їхньої професійної діяльності. Зокрема, навчальні модулі охоплюють ключові складові лідерської компетентності: розуміння сутності та стилів лідерства, розвиток комунікативних умінь і навичок впливу, мотивацію та підтримку персоналу, управління змінами, конструктивне вирішення конфліктів, використання коучингових підходів, проведення ефективних нарад і розвиток персоналу.¹²⁰

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дало змогу визначити основні напрями розвитку лідерських якостей у працівників поліції. Насамперед важливим є вдосконалення комунікативної компетентності, що забезпечує ефективну взаємодію як усередині колективу, так і з громадянами. Не менш значущим є формування навичок управління стресом, які дозволяють ефективно діяти в умовах підвищеного

¹²⁰ Зарічанський О. В., Голуб О. І. Психологічні аспекти формування лідерських якостей у професійній підготовці майбутніх офіцерів-лідерів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. Вип. 3. С. 19–22.

психологічного навантаження та підтримувати психологічну стійкість підлеглих.

Важливу роль відіграє розвиток здатності до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що передбачає вміння аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки власних дій та брати відповідальність за їх результати. Поряд із цим необхідно створювати умови для безперервного професійного та особистісного саморозвитку працівників поліції шляхом залучення до програм підвищення кваліфікації, тренінгів і професійного навчання.

Суттєвим чинником розвитку лідерства є формування навичок командної взаємодії, які сприяють зміцненню співробітництва, взаємопідтримки та згуртованості колективу. Водночас важливим завданням залишається формування відповідального ставлення до службових обов'язків і суспільної місії поліції. Особливе значення має дотримання високих етичних стандартів професійної поведінки, заснованих на повазі до прав людини, принципів законності, справедливості та служіння суспільству.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме розвитку лідерського потенціалу працівників поліції, підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності, зміцненню довіри громадян до правоохоронних органів та створенню передумов для професійного зростання й кар'єрного розвитку.

Мета тренінгу: розвиток лідерських якостей працівників поліції шляхом формування мотиваційно-ціннісного, емоційно-комунікативного та регулятивно-поведінкового компонентів лідерства.

Завдання тренінгу:

- сприяти усвідомленню власного лідерського потенціалу;
- розвивати професійну відповідальність та мотивацію до самовдосконалення;
- удосконалювати навички ефективної комунікації та командної взаємодії;
- формувати навички конструктивного вирішення конфліктів;
- розвивати психологічну стійкість та саморегуляцію;
- підвищувати готовність до прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Цільова аудиторія: працівники Національної поліції України.

Тривалість: три модулі – 6 годин (360 хвилин). Кожен модуль – 2 год.

МОДУЛЬ 1. ОСОБИСТІСТЬ ПОЛІЦЕЙСЬКОГО-ЛІДЕРА (120 хв)

Мета: розвиток мотиваційно-ціннісного компонента лідерства, професійної відповідальності, впевненості у власних можливостях та рефлексивних навичок.

ВСТУПНА ЧАСТИНА (30 хв)

Мета: створення сприятливої психологічної атмосфери, актуалізація уявлень про лідерство та мотивація до активної участі в тренінгу.

Вправа на знайомство «Моє ім'я – моя фортеця» (8 хв)

Мета: створення довірливої атмосфери в групі, знайомство учасників, усвідомлення власних особистісних та професійних ресурсів, розвиток

позитивної професійної ідентичності поліцейського.

Обладнання: стікери або бейджі, маркери.

Інструкція: Тренер пропонує кожному учаснику назвати своє ім'я та коротко розповісти, які якості, цінності або професійні риси допомагають йому залишатися стійким і ефективним під час служби та життя в екстремальних умовах. Для цього учасники завершують фразу: «Моє ім'я – це моя фортеця, тому що я...» (наприклад: «Моє ім'я – моя фортеця, тому що я відповідальний, витривалий і вмію підтримувати інших»).

Вправа «Мій образ поліцейського-лідера» (10 хв)

Мета: актуалізація уявлень учасників про лідерство в поліцейській діяльності та розвиток професійної рефлексії.

Обладнання: аркуші паперу А4, ручки, фліпчарт, маркери.

Інструкція: Учасникам пропонується записати або схематично зобразити якості, якими повинен володіти поліцейський-лідер. Після завершення роботи кожен презентує свої ідеї. Тренер узагальнює відповіді на фліпчарті та проводить обговорення основних характеристик ефективного лідера.

Вправа «Очікування від тренінгу» (7 хв)

Мета: виявлення очікувань учасників, підвищення їхньої мотивації до участі в тренінгу, узгодження змісту роботи з професійними потребами поліцейських.

Обладнання: стікери у вигляді кленових листочків, фліпчарт або дошка, маркери.

Інструкція: Тренер пропонує учасникам подумати над тим, що вони хотіли б отримати від проходження тренінгу, які знання, навички чи практичні інструменти є для них найбільш важливими. Кожен учасник записує на стікері у формі кленового листочка 1–2 свої очікування та коротко озвучує їх групі. Стікери залишаються в учасників до завершення основної частини тренінгу. Тренер узагальнює відповіді, виділяє спільні запити та зазначає, яким чином вони будуть враховані під час роботи. Наприкінці тренінгу учасники повертаються до цього списку та оцінюють, наскільки їхні очікування були реалізовані.

ОСНОВНА ЧАСТИНА (60 хв)

Мінілекція «Психологічна сутність лідерства в поліцейській діяльності» (15 хв)

Лідерство є важливою складовою професійної діяльності поліцейського. Воно полягає не лише у виконанні управлінських функцій, а й у здатності впливати на інших, організовувати спільну діяльність і сприяти досягненню поставлених цілей.

З психологічної точки зору *лідерство* – це процес міжособистісного впливу, завдяки якому одна особа мотивує та спрямовує інших на виконання спільних завдань. Лідерство не завжди пов'язане з посадою: авторитет, професійна компетентність і відповідальність часто визначають реальний вплив особистості в колективі.

Особливості поліцейської діяльності вимагають від лідера здатності діяти в умовах невизначеності, швидко приймати рішення та зберігати емоційну стійкість. Важливими лідерськими якостями є відповідальність, комунікативна компетентність, рішучість, самоконтроль і вміння працювати в команді.

Суттєву роль у діяльності поліцейського-лідера відіграє *емоційний інтелект* – здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, що сприяє ефективному спілкуванню, врегулюванню конфліктів і підтриманню позитивного психологічного клімату в колективі.

Отже, психологічна сутність лідерства в поліцейській діяльності полягає у здатності особистості ефективно впливати на колектив, об'єднувати його для досягнення спільної мети та забезпечувати результативне виконання службових завдань.

Питання для обговорення

1. Які якості є визначальними для поліцейського-лідера?
2. Чим відрізняється формальний і неформальний лідер?
3. Яке значення має емоційний інтелект у роботі поліцейського?

Арттерапевтична вправа «Герб поліцейського-лідера» (15 хв)

Мета: розвиток позитивної професійної ідентичності та усвідомлення власних цінностей.

Обладнання: аркуші паперу, кольорові олівці, фломастери.

Інструкція: Учасники створюють власний герб, який відображає їхні професійні цінності, сильні сторони та життєві принципи. Кожен сектор герба символізує певний аспект особистості або професійної діяльності. Після завершення роботи відбувається презентація та обговорення символічного змісту зображень.

Вправа «Цінності та відповідальність поліцейського-лідера» (15 хв)

Мета: усвідомлення значення професійних цінностей та відповідальності у діяльності поліцейського.

Обладнання: картки із цінностями, ручки.

Інструкція: Учасники обирають п'ять найбільш значущих цінностей для ефективного лідера поліції та аргументують свій вибір. У малих групах (по 3-4 учасника) обговорюється вплив цих цінностей на професійну поведінку. Після цього на дошці тренером формується спільний перелік ключових цінностей лідерства.

Робота в малих групах «Портрет ефективного лідера поліції» (15 хв)

Мета: формування цілісного уявлення про модель ефективного лідера.

Обладнання: ватман, маркери, стікери.

Інструкція: Учасники працюють у малих групах та створюють колективний портрет поліцейського-лідера. На ватмані кольором або піктограмами відображаються професійні, моральні та комунікативні якості. Наприклад, **Синій** (👤) – відповідальність, професіоналізм, дисциплінованість, надійність; **Жовтий** (⚖️) – чесність, справедливість, добросовісність, толерантність; **Зелений** (🗣️) – комунікабельність, емпатія,

уміння слухати, співпраця. Після завершення кожна група презентує результати своєї роботи.

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА. РЕФЛЕКСІЯ (30 хв)

Рефлексивна вправа «Моя траєкторія професійного розвитку» (15 хв)

Мета: розвиток навичок саморефлексії та планування професійного зростання.

Обладнання: аркуші паперу, ручки, маркери.

Інструкція: Учасники схематично зображують свій професійний шлях, визначаючи важливі події, досягнення та перспективи розвитку. Особлива увага приділяється формуванню лідерських якостей. На кшталт: Вступ до закладу освіти МВС → набуття професійних знань і навичок → перші професійні досягнення та успішне стажування → розвиток лідерських якостей (ініціативність, відповідальність, робота в команді) → підвищення кваліфікації та професійне зростання → досягнення кар'єрних цілей і реалізація лідерського потенціалу.

Після виконання вправи відбувається обговорення отриманих результатів.

Арттерапевтична вправа «Дерево лідерського розвитку» (15 хв)

Мета: інтеграція отриманого досвіду та визначення перспектив подальшого розвитку.

Обладнання: ватман із зображенням дерева, стікери у формі листочків.



Інструкція: На паперових листочках учасники записують свої досягнення, нові знання та професійні цілі. Порівнюють результати з початковими очікуваннями, після чого розміщують листочки на символічному дереві розвитку. Вправа завершується груповим обговоренням.

Підбиття підсумків: Учасники узагальнюють отриманий досвід, усвідомлюють ключові ідеї модуля та визначають власні сильні сторони як ресурс формування лідерської позиції поліцейського. Підкреслюється значення особистості відповідальності, рефлексії та готовності до подальшого професійного розвитку в командній взаємодії.

Рефлексія: Учасники по черзі діляться своїми короткими висновками щодо модуля або записують відповіді на стікерах.

Питання для обговорення:

1. Що для мене сьогодні означає «лідерство поліцейського»?
2. Яку свою сильну якість як лідера я усвідомив(ла) сьогодні?
3. Що було для мене найбільш цінним або неочікуваним у модулі?
4. Яку внутрішню установку щодо себе я змінив(ла) або уточнив(ла)?
5. Де я вже зараз проявляю лідерство у професійній діяльності?
6. Що я хочу розвинути в собі після цього модуля та який перший крок зроблю для цього?

Очікуваний результат: Після завершення модуля учасники можуть пояснити роль особистісних ресурсів у лідерстві поліцейського, визначити власні сильні сторони й зони розвитку, проаналізувати приклад свого професійного досвіду та сформулювати конкретну ціль подальшого розвитку. Вони пов'язують лідерську поведінку з особистою відповідальністю, цінностями служіння, безпеки й командної взаємодії.

МОДУЛЬ 2. ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ (120 хв)

Мета: розвиток емоційно-комунікативного компонента лідерства, навичок ефективної взаємодії, впливу та командної роботи.

ВСТУПНА ЧАСТИНА (20 хв)

РОЗІГРІВ

Вправа «Спільні риси» (20 хв)

Мета: активізувати учасників, створити позитивну атмосферу, сприяти згуртуванню групи та усвідомленню спільного професійного досвіду.

Обладнання: не потребує спеціального обладнання.

Інструкція: Учасники об'єднуються в пари. Протягом 5 хвилин вони мають знайти якомога більше спільних рис, інтересів, захоплень або подібних ситуацій із професійного досвіду. Після завершення роботи кожна пара презентує групі три найбільш несподівані спільні характеристики. Учасники самостійно визначають, якою інформацією готові поділитися.

Приклади спільних характеристик для презентації:

1. Обоє допомагають іншим зберігати самовладання у складних ситуаціях.
2. У роботі обидва часто виступають як «посередники» між

конфліктними сторонами.

3. Обое використовують інструктаж і пояснення як інструмент впливу на поведінку.

Обговорення:

Чи легко було знаходити спільне?

Як пошук спільних рис впливає на взаєморозуміння?

Чому це важливо для командної роботи?

Як цей досвід можна використати для налагодження взаємодії з колегами?

ОСНОВНА ЧАСТИНА (80 хв)

Мінілекція «Емоційний інтелект як ресурс лідерства» (15 хв)

Мета: Ознайомити учасників із сутністю емоційного інтелекту та його роллю в розвитку ефективного лідерства в професійній діяльності поліцейських.

Зміст мінілекції: Під час постановки завдань, надання зворотного зв'язку та врегулювання конфліктів керівникові необхідно враховувати власний емоційний стан і реакції співрозмовників. Роздратування, тривога або втома можуть впливати на тон розмови, оцінювання інформації та вибір способу реагування.

Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також розпізнавати емоційні стани інших людей і будувати ефективну взаємодію. У межах моделі, що поєднує емоційні та соціальні компетентності, розглядають самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні навички.

Для лідера емоційний інтелект є важливим психологічним ресурсом, який сприяє ефективному управлінню собою та взаємодії з колективом. Усвідомлення власних емоцій допомагає керівникові помічати імпульсивні реакції, перевіряти обґрунтованість оцінок і добирати спосіб спілкування відповідно до ситуації. Регулювання емоцій передбачає здатність зберігати контроль над поведінкою та дотримуватися професійних стандартів навіть за значного напруження.

У поліцейській діяльності значення емоційного інтелекту особливо зростає через необхідність постійного спілкування з громадянами, роботи в умовах підвищеної емоційної напруги та швидкого реагування на складні ситуації. Здатність розуміти емоції інших людей сприяє встановленню довіри, підвищує ефективність комунікації та допомагає запобігати ескалації конфліктів. Водночас припущення про стан співрозмовника слід уточнювати за допомогою запитань: зовнішні прояви не завжди дають змогу правильно визначити його переживання чи наміри.

Розвиток емоційного інтелекту можливий завдяки самоспостереженню, рефлексії, удосконаленню навичок активного слухання, емпатії та емоційної саморегуляції. Практичним кроком є короткий аналіз складної розмови: що я відчував, як це вплинуло на мої слова й дії, як відреагував співрозмовник і що варто змінити наступного разу.

Емоційний інтелект підтримує лідерську поведінку, допомагаючи поєднувати вимогливість із повагою, своєчасно помічати напруження та зберігати конструктивну взаємодію.

Питання для обговорення:

1. Які складові емоційного інтелекту є найбільш важливими для лідера в різних службових ситуаціях?

2. Як емоційний інтелект впливає на ефективність командної взаємодії?

3. Які способи розвитку емоційного інтелекту можна використовувати у професійній діяльності поліцейського?

Вправа «Активне слухання та ефективна комунікація» (10 хв)

Мета: розвиток навичок активного слухання та ефективного професійного спілкування.

Обладнання: картки із ситуаціями для обговорення.

Інструкція: Учасники працюють у парах. Один учасник упродовж 2 хвилин описує ситуацію з картки, інший застосовує техніки активного слухання: не перебиває, ставить уточнювальні запитання, перефразовує почуте та перевіряє правильність розуміння. Після цього ролі змінюються. На обговорення в парах відводиться 3 хвилини, на загальний підсумок – 3 хвилини.

Рольова гра «Складна розмова з підлеглим або громадянином» (20 хв)

Мета: удосконалення навичок конструктивної взаємодії в емоційно напружених ситуаціях.

Обладнання: картки з описом рольових ситуацій.

Інструкція: Учасники працюють у трійках: двоє розігрують ситуацію, третій спостерігає за перебігом розмови. Особлива увага приділяється вмінню контролювати емоції та підтримувати конструктивний діалог. Спостерігач відзначає конкретні дії: уточнення фактів, визнання переживань співрозмовника, пояснення процедури та узгодження наступного кроку. Після кожного розігрування учасники обговорюють результат і змінюють ролі.

Приклад розмови в ролях:

Ситуація: конфлікт через затримку оформлення документів.

Поліцейський: «Ви вже півгодини чекаєте. Розумію ваше невдоволення. Я перевірю, на якому етапі оформлення виникла затримка».

Громадянин (роздратовано): «Я весь день тут сиджу, це просто безлад!»

Поліцейський: «Правильно розумію, що вас найбільше непокоїть відсутність інформації про час завершення».

Громадянин: «Так. Мені потрібно знати, скільки ще чекати».

Поліцейський: «Уточню причину затримки та можливий строк завершення. Через п'ять хвилин повідомлю вам результат перевірки, навіть якщо оформлення ще триватиме».

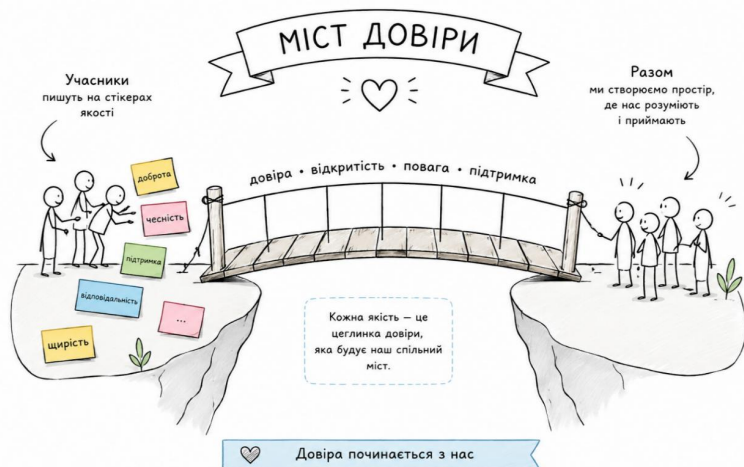
Після розігрування учасники обговорюють: чи вдалося знизити напругу, які фрази допомогли зберегти конструктивний діалог і що можна покращити.

Арттерапевтична вправа «Міст довіри» (10 хв)

Мета: визначення конкретних дій, які підтримують довіру та взаєморозуміння в колективі.

Обладнання: ватман із зображенням мосту, стікери, маркери.

Інструкція: Учасники записують на стікерах якості та дії, які сприяють формуванню довіри в колективі. Кожну названу якість необхідно пояснити через поведінку: наприклад, «надійність – виконувати домовленості або завчасно повідомляти про перешкоди». Після цього учасники розміщують стікери на символічному мосту. Вправа завершується обговоренням і вибором двох-трьох дій, які група вважає пріоритетними для повсякденної взаємодії.



Вправа «Командне рішення» (25 хв)

Мета: розвиток навичок спільного аналізу проблем та прийняття рішень.

Обладнання: картки з професійними кейсами.

Інструкція: Учасники отримують професійну ситуацію зі службової діяльності поліцейських, яку необхідно вирішити спільними зусиллями. Під час обговорення враховуються думки всіх членів групи. Результати презентуються та аналізуються тренером.

Приклади кейсів:

Кейс 1. Конфлікт у громадському місці

Під час патрулювання поліцейські отримують виклик: у парку дві групи молоді вступили в словесний конфлікт, який швидко загострюється. Свідки повідомляють про можливу наявність холодної зброї в однієї зі сторін. На місці події ситуація емоційно напружена, учасники конфлікту відмовляються розходитись і провокують одне одного. Потрібно швидко оцінити ризики, розвести сторони та запобігти ескаляції.

Кейс 2. Підозрілий предмет у громадському транспорті

У маршрутному таксі пасажир помітив залишений без нагляду рюкзак. Водій зупинив транспорт на зупинці та висадив пасажирів. Декілька людей наполягають, що рюкзак потрібно негайно оглянути, інші панікують і створюють хаос. Патрульні прибувають першими на місце події та повинні організувати безпеку, комунікацію з громадянами та виклик спеціальних служб.

Кейс 3. Домашній конфлікт із викликом поліції

До поліції надходить виклик про сімейний конфлікт у квартирі. На місці події виявляється сварка між подружжям, присутні неповнолітні діти. Один із дорослих емоційно збуджений, але фізичного насильства наразі не зафіксовано. Ситуація потребує деескалації, захисту дітей та прийняття рішення щодо подальших дій відповідно до законодавства.

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА (20 хв)

Вправа «Лідерська знахідка» (20 хв)

Мета: узагальнення отриманого досвіду, усвідомлення власних сильних сторін у командній взаємодії та закріплення результатів навчання.

Обладнання: аркуші паперу, ручки.

Інструкція: Тренер пропонує учасникам протягом 2–3 хвилин завершити три речення:

«Сьогодні я зрозумів(ла), що для ефективного лідерства важливо...»;

«У командній роботі моєю сильною стороною є...»;

«У подальшій професійній діяльності я буду розвивати...».

Після завершення роботи бажаючі зачитують свої відповіді. Тренер узагальнює висловлені думки та акцентує увагу на значенні комунікації, довіри, взаємопідтримки та емоційного інтелекту для ефективного лідерства.

Підбиття підсумків. Тренер наголошує, що лідерство є не лише здатністю впливати на інших, а й умінням будувати конструктивні відносини, підтримувати команду та сприяти досягненню спільної мети. Ефективний лідер демонструє високий рівень емоційного інтелекту, вміє слухати, враховувати потреби членів команди та створювати атмосферу довіри й співробітництва.

Рефлексія. Запитання для обговорення

1. Як знання або навички були для вас найбільш корисними?
2. Що нового ви дізналися про себе як про лідера або члена команди?
3. Як отриманий досвід можна застосувати у службовій діяльності?
4. Які лідерські компетентності ви хотіли б розвивати надалі?

Очікуваний результат. Учасники усвідомлюють значення емоційного інтелекту та командної взаємодії для ефективного лідерства, визначають напрями власного професійного розвитку та формують мотивацію до подальшого вдосконалення лідерських компетентностей.

МОДУЛЬ 3. ЛІДЕРСТВО В КРИЗОВИХ ТА ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ (120 хв)

Мета: розвиток психологічної стійкості, саморегуляції та навичок прийняття рішень у складних професійних ситуаціях.

ВСТУПНА ЧАСТИНА (15 хв)

РОЗІГРІВ (15 хв)

Вправа «Спокій під тиском»

Мета: актуалізувати навички саморегуляції, налаштувати учасників на роботу з темою психологічної стійкості та прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Обладнання: картки із короткими описами стресових або кризових професійних ситуацій.

Інструкція: Тренер пропонує кожному учаснику витягнути картку з описом короткої екстремальної або стресової ситуації, яка може виникнути під час службової діяльності. Протягом однієї хвилини учасник має визначити, які емоції можуть виникнути в такій ситуації та що допоможе зберегти самоконтроль. Після цього кілька учасників презентують свої відповіді групі.

Приклад картки зі стресовою ситуацією в поліцейській діяльності:

КАРТКА 1. СТРЕСОВА (КРИЗОВА) ПРОФЕСІЙНА СИТУАЦІЯ

СИТУАЦІЯ:
Реагування на виклик про домашнє насильство.

ОПИС:
Поліцейський прибуває на місце виклику, де між членами сім'ї відбувається конфлікт із проявами агресії. Є ризик ескалації насильства.

МОЖЛИВІ СТРЕСОГЕННІ ЧИННИКИ:

- Агресивна поведінка учасників конфлікту
- Невизначеність та швидка зміна ситуації
- Емоційне напруження та ризик для життя
- Висока відповідальність за прийняті рішення

МОЖЛИВІ РЕАКЦІЇ:
Тривога, напруження, прискорене серцебиття, дратівливість, зниження концентрації уваги.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДІЇ:
Зберігайте спокій, оцініть ситуацію, забезпечте безпеку всіх учасників, використовуйте техніки саморегуляції, залучайте додаткові ресурси.



ОЦІНІТЬ СИТУАЦІЮ → ЗАБЕЗПЕЧТЕ БЕЗПЕКУ → СПІЛКУЙТЕСЬ СПОКІЙНО → ЗАЛУЧАЙТЕ ДОПОМОГУ

ПАМ'ЯТАЙТЕ: Ваш емоційний стан впливає на результат. Контроль – запорука безпеки та довіри.

Обговорення:

Які емоції найчастіше виникають у кризових ситуаціях?

Що допомагає зберігати спокій та здатність діяти ефективно?

Чому для лідера важливо контролювати власний емоційний стан?

Психологічний зміст вправи: вправа сприяє усвідомленню власних реакцій на стрес, актуалізує внутрішні ресурси та налаштовує учасників на подальше опрацювання навичок психологічної стійкості й лідерства в екстремальних умовах.

ОСНОВНА ЧАСТИНА (80 хв)

Мінілекція Психологічна стійкість лідера в умовах ризику та невизначеності» (15 хв)

Мета: Ознайомити учасників із сутністю психологічної стійкості та її значенням для ефективного лідерства в умовах ризику, стресу та невизначеності.

Зміст мінілекції:

Професійна діяльність поліцейських часто здійснюється в умовах підвищеного ризику, дефіциту часу, високої відповідальності та невизначеності. За таких обставин особливого значення набуває психологічна стійкість лідера, яка забезпечує здатність ефективно діяти навіть у складних і непередбачуваних ситуаціях.

Психологічна стійкість – це інтегральна властивість особистості, що дозволяє зберігати емоційну рівновагу, самоконтроль, працездатність та здатність приймати обґрунтовані рішення під впливом стресогенних факторів. Вона є важливою умовою успішного виконання професійних обов'язків та підтримання авторитету лідера в колективі.

Лідер із високим рівнем психологічної стійкості здатний контролювати власні емоції, зберігати впевненість у своїх діях, швидко адаптуватися до змін та ефективно організовувати роботу команди. Така особистість не лише самостійно долає труднощі, а й допомагає іншим підтримувати психологічну рівновагу в кризових ситуаціях.

Важливими складовими психологічної стійкості є емоційна саморегуляція, стресостійкість, відповідальність, гнучкість мислення, оптимізм і здатність до адаптації. Значну роль також відіграють навички конструктивного подолання стресу, вміння аналізувати ситуацію та зосереджуватися на пошуку рішень.

Розвиток психологічної стійкості передбачає формування навичок самоконтролю, управління емоційними станами, підтримання професійної мотивації, а також використання ефективних стратегій подолання стресу. Важливими ресурсами є підтримка колег, фізична активність, дотримання режиму праці та відпочинку, а також розвиток навичок психологічної самопомогі.

Отже, психологічна стійкість є важливою характеристикою сучасного лідера, яка забезпечує ефективне виконання професійних завдань, сприяє збереженню психологічного благополуччя та підвищує здатність успішно діяти в умовах ризику та невизначеності.

Питання для обговорення:

1. Які якості допомагають лідеру зберігати ефективність у стресових ситуаціях?
2. Чому психологічна стійкість є важливою для поліцейської діяльності?
3. Які способи розвитку психологічної стійкості можна використовувати в повсякденному житті та професійній діяльності?

Вправа «Мої стратегії подолання стресу» (15 хв)

Мета: усвідомлення власних способів подолання стресу.

Обладнання: бланки самоаналізу, ручки.

Інструкція: Учасники аналізують власні реакції на стрес та визначають способи, які допомагають їм відновлювати психологічну рівновагу. Результати обговорюються в малих групах. Тренер узагальнює найбільш ефективні стратегії.

Приклад стресової ситуації та стратегій її подолання

Ситуація: після складного робочого дня, під час якого довелося вирішувати конфліктні ситуації та працювати в умовах високого навантаження, я відчув(ла) напруження, втому та дратівливість.

Моя реакція на стрес: з'являється бажання усамітнитися, важко зосередитися, прискорюється серцебиття, виникає напруження в м'язах плечей і шиї.

Що допомагає мені відновитися:

- 20–30 хвилин швидкої ходьби або фізичних вправ;
- дихальна вправа «4-4-4-4» протягом кількох хвилин;
- розмова з близькою людиною або колегою, якому довіряю;
- прослуховування спокійної музики та теплий чай;
- повноцінний сон і тимчасове обмеження користування телефоном.

Отже, найефективніше мені допомагає поєднання фізичної активності, дихальних вправ і підтримки близьких. Надалі планую свідомо використовувати ці способи відразу після появи перших ознак стресу, щоб швидше відновлювати психологічну рівновагу.

Практикум «Техніки саморегуляції та відновлення ресурсного стану» (15 хв)

Мета: формування навичок емоційної саморегуляції.

Обладнання: спокійне приміщення, килимки або стільці.

Інструкція: Тренер демонструє вправи на дихальну саморегуляцію, м'язову релаксацію та концентрацію уваги. Учасники відпрацьовують техніки та аналізують власні відчуття. Після завершення обговорюються можливості їх застосування в службовій діяльності.

Приклади вправ

1. Дихальна саморегуляція «Квадратне дихання»

Учасники роблять вдих на 4 рахунки, затримують дихання на 4 рахунки, видихають на 4 рахунки та знову затримують дихання на 4 рахунки. Цикл повторюється 5–7 разів.

2. М'язова релаксація «Напруження–розслаблення»

Учасники сильно стискають кулаки протягом 5 секунд, після чого повністю розслабляють руки на 10 секунд. Аналогічно виконують вправу для плечей, ніг та інших груп м'язів.

3. Концентрація уваги «П'ять відчуттів»

Учасники по черзі називають 5 предметів, які бачать, 4 звуки, якічують, 3 речі, яких можуть торкнутися, 2 запахи та 1 смак. Вправа допомагає повернути увагу до поточного моменту та знизити рівень стресу.

Арттерапевтична вправа «Рюкзак стійкості» (15 хв)

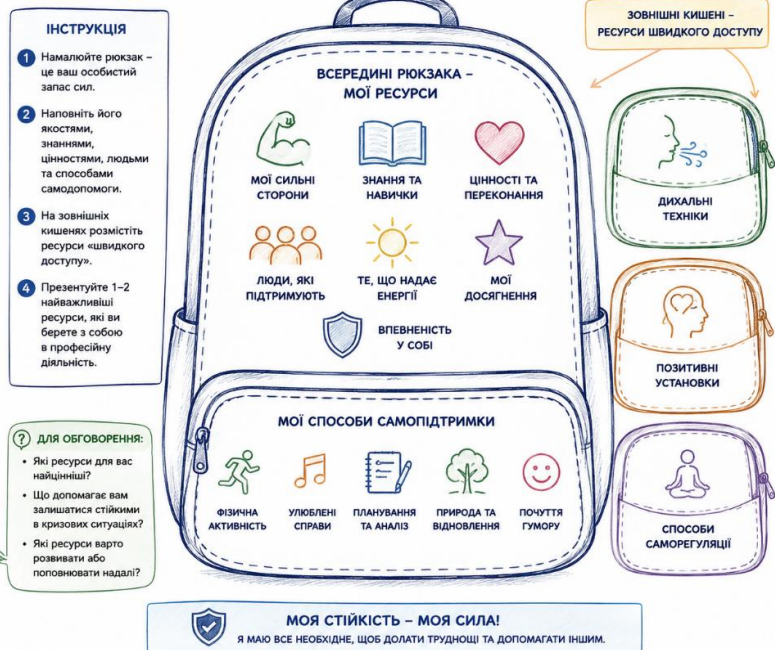
Мета: усвідомлення та актуалізація особистісних і професійних ресурсів, розвиток навичок психологічної самопідтримки в умовах стресу.

Інструкція: Учасникам пропонується намалювати рюкзак, який символізує їхній внутрішній запас сил і ресурсів. Усередині рюкзака вони записують або зображують свої сильні сторони, професійні компетентності,

життєві цінності, людей, які надають підтримку, а також ефективні способи подолання стресу. На зовнішніх кишнях можна розмістити ресурси «швидкого доступу» – техніки саморегуляції, позитивні установки чи дії, які допомагають відновити емоційну рівновагу в складних ситуаціях. Після завершення роботи учасники презентують один-два найважливіші ресурси, які вони завжди можуть «взяти з собою» у професійну діяльність.

АРТТЕРАПЕВТИЧНА ВПРАВА «РЮКЗАК СТІЙКОСТІ»

Мета: усвідомлення та актуалізація особистісних і професійних ресурсів, розвиток навичок психологічної самопідтримки в умовах стресу.



Обговорення:

Які ресурси виявилися для вас найціннішими?

Що допомагає вам залишатися стійкими в кризових ситуаціях?

Які ресурси варто розвивати або поповнювати надалі?

Вправа «Лідерство під час професійного виклику» (20 хв)

Мета: розвиток готовності до відповідальних дій у складних професійних умовах, формування навичок прийняття рішень, командної взаємодії та прояву лідерства в умовах невизначеності.

Обладнання: картки із ситуаційними завданнями.

Інструкція: Кожен учасник отримує картку з описом професійної ситуації, у якій необхідно проявити лідерські якості. Протягом 3–5 хвилин

учасник аналізує ситуацію та відповідає на запитання: «Які першочергові дії необхідно здійснити?», «Як організувати роботу інших?», «Як зберегти контроль над ситуацією?», «Які ризики слід врахувати?». Після цього учасники презентують свої рішення. Група обговорює, які лідерські якості були продемонстровані та як вони впливають на ефективність професійної діяльності.

Приклади ситуаційних карток:

Картка 1. Координація дій групи

Під час масового заходу виникла конфліктна ситуація між відвідувачами. Частина співробітників розгубилася та очікує вказівок. Ви є старшим групи.

- Як організувати роботу підлеглих?
- Які команди віддасте першочергово?
- Як забезпечите контроль над ситуацією?

Картка 2. Прийняття рішення в умовах дефіциту часу

Надійшло повідомлення про зникнення дитини. Необхідно швидко організувати пошукові заходи та розподілити завдання між співробітниками.

- Які кроки виконаєте насамперед?
- Як мотивуватимете команду до злагоджених дій?
- Як контролюватимете виконання завдань?

Картка 3. Лідерство в кризовій ситуації

Під час виконання службового завдання один із членів групи почав панікувати та втрачати контроль над своїми діями.

- Як підтримати співробітника?
- Як зберегти ефективність роботи команди?
- Які лідерські якості необхідно проявити?

Картка 4. Вирішення конфлікту в колективі

Між двома співробітниками виникла суперечка щодо способу виконання завдання, що негативно впливає на роботу групи.

- Як врегулювати конфлікт?
- Як забезпечити конструктивну взаємодію?
- Які рішення приймете як лідер?

Обговорення: Які лідерські якості виявилися найбільш важливими? Що допомагає приймати рішення в умовах невизначеності? Як лідер може впливати на психологічний стан команди?

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА (25 хв)

Вправа «План розвитку моїх лідерських якостей» (15 хв)

Мета: формування індивідуального плану професійного самовдосконалення.

Обладнання: бланки плану розвитку, ручки.

Інструкція: Учасники визначають конкретні цілі щодо розвитку власних лідерських якостей та записують шляхи їх досягнення. Особлива увага приділяється реалістичності та практичності поставлених завдань. За бажанням результати обговорюються в групі.

Бланк «План розвитку моїх лідерських якостей»

Прізвище, ім'я (за бажанням): _____

1. Яку лідерську якість я хочу розвинути найближчим часом?

2. Які конкретні дії допоможуть мені розвинути цю якість? (не менше трьох)

3. Які можливі труднощі можуть виникнути під час реалізації мого плану та як я їх подолаю? _____

4. Який перший крок я зроблю протягом найближчого тижня? _____

5. За якими ознаками я зрозумію, що досяг(ла) успіху у розвитку цієї лідерської якості?

Термін виконання плану: _____

Мій особистий девіз: _____

Підсумкова рефлексія та анкетування зворотного зв'язку (10 хв.)

Мета: оцінка результатів тренінгу та отримання зворотного зв'язку від учасників.

Обладнання: анкети, ручки.

Інструкція: Учасники заповнюють анкети та висловлюють власні враження від тренінгу. Тренер підбиває підсумки роботи та дякує учасникам за активність.

Приклад анкети:

1. Що для Вас було найбільш цінним під час тренінгу?

☐ Нові знання

☐ Практичні вправи

☐ Обговорення в групі

☐ Обмін досвідом з колегами

☐ Атмосфера тренінгу

☐ Інше: _____

2. Які три слова найкраще характеризують Ваші враження від тренінгу?

1)

2)

3)

3. Закінчіть речення:

Під час тренінгу я зрозумів(ла), що ... _____

Для мене найбільш корисним було ... _____

Після тренінгу я планую ... _____

Очікувані результати тренінгу

– усвідомлення власного лідерського потенціалу;

– посилення професійної мотивації;

– розвиток навичок ефективної комунікації;

– удосконалення командної взаємодії;

- формування конструктивних способів вирішення конфліктів;
- підвищення рівня психологічної стійкості;
- розвиток навичок саморегуляції та прийняття рішень;
- формування індивідуального плану розвитку лідерських якостей.

Література

1. Зарічанський О. В., Голуб О. І. Психологічні аспекти формування лідерських якостей у професійній підготовці майбутніх офіцерів-лідерів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. Вип. 3. С. 19–22.
2. Кокун О. М. Чинники розвитку лідерських якостей курсантів. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 14 (ч. 1). С. 146–152.
3. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник. Київ: ТОВ «7БЦ», 2023. 190 с.
4. Користін О. Є., Афонін Д. С., Бурангулов А. В. та ін. Реалізація філософії «Intelligence-led Policing» в системі кримінального аналізу Національної поліції України: монографія. Одеса: ОДУВС, 2024. 520 с.
5. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
6. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. Д. Основи лідерства. Частина 2. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 239 с.
7. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. Київ: Знання, 2013. 287 с.
8. Помиткіна Л. В., Помиткін Е. О., Яковицька Л. О. Вплив професійно важливих якостей працівників патрульної поліції на стратегії прийняття рішень. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*. 2024. № 11. С. 321–341. DOI: 10.32999/2663-970X/2024-11-17.
9. Стокич В. А. Лідерство в правоохоронних органах: порівняльний аналіз практики України, Сполучених Штатів та Великої Британії. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. № 2. С. 49–56. DOI: 10.24144/2788-6018.2026.02.3.49.
10. Чернякова О. В., Гришко О. Д., Палій А. М. Коучинг і тренінг як інструменти розвитку лідерських якостей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2025. № 1. URL: Науковий вісник УжНУ. Серія: Психологія.
11. Filstad C., Karp T. Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*. 2021. Vol. 31, No. 7. P. 767–783. DOI: 10.1080/10439463.2020.1777996.
12. Filstad C., Karp T., Rød A. What do we know about police leadership? A

review of the current status of police leadership research and practice, with suggestions for future research directions. *Policing and Society*. 2024. P. 1–14. DOI: 10.1080/10439463.2024.2407399.

13. Hansson J., Borglund E. A. M. Situation Awareness in Tactical Police Interventions. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2024. Vol. 39, No.3. P. 527-538. DOI: 10.1007/s11896-024-09677-8.

14. Penney G., Launder D., Cuthbertson J. et al. Threat assessment, sense making, and critical decision-making in police, military, ambulance, and fire services. *Cognition, Technology & Work*. 2022. Vol. 24. P. 423–439. DOI: 10.1007/s10111-022-00694-3.

15. Rowe M., Davis C., Ramshaw P. Managing impressions: performance and identity in police leadership in the pandemic. *Policing and Society*. 2024. Vol. 35, No.3. P. 345-360. DOI: 10.1080/10439463.2024.2407397

ІНСТРУМЕНТАРІЙ САМООЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ПОЛІЦЕЙСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ

1. **Загальна характеристика.** Інструментарій призначений для самостійного аналізу керівником особливостей власної управлінської поведінки, визначення сильних сторін і зон професійного розвитку у сфері лідерства. Його зміст побудовано відповідно до основних груп лідерських компетентностей, необхідних керівникові органу чи підрозділу НПУ:

- стратегічно-аналітичних;
- організаційно-управлінських;
- комунікативних і командних;
- ціннісно-етичних;
- компетентностей розвитку персоналу;
- адаптивно-кризових;
- особистісно-рефлексивних.

Інструментарій має розвивальне, а не діагностичне призначення. Він не є стандартизованою психодіагностичною методикою, не призначений для встановлення психологічних характеристик особистості та не може використовуватися як самостійна підстава для кадрових рішень, атестування, просування або оцінювання професійної придатності. Його основне завдання – допомогти керівникові відповісти на питання: *«Які управлінські дії я вже здійснюю систематично, а які потребують цілеспрямовано розвитку?»*.

2. **Інструкція.** Оцініть, наскільки кожне твердження відповідає Вашій реальній управлінській поведінці протягом останніх 6 місяців, а не тому, як, на Вашу думку, повинен діяти ефективний керівник. Використовуйте шкалу:

- 1 – майже ніколи;
- 2 – рідко;
- 3 – іноді;
- 4 – переважно;
- 5 – систематично.

Якщо певна ситуація у Вашій діяльності фактично не виникала і Ви не можете обґрунтовано оцінити власну поведінку, позначте: Н/О – не можу оцінити. Відповідайте, орієнтуючись на конкретні приклади своєї діяльності.

3. Бланк самооцінювання

Блок 1. Стратегічно-аналітичні компетентності

№	Твердження	Оцінка
1.	Перед прийняттям значущого рішення я чітко визначаю, яку саме проблему необхідно вирішити.	...1...2...3...4...5...
2.	Я відокремлюю факти від припущень та особистих оцінок.	...1...2...3...4...5...
3.	Під час прийняття рішення розглядаю декілька можливих варіантів дій.	...1...2...3...4...5...

4.	Я оцінюю можливі наслідки та ризики управлінського рішення до його реалізації.	...1...2...3...4...5...
5.	Умію визначати пріоритет, коли одночасно виникає декілька важливих завдань.	...1...2...3...4...5...
6.	Залучаю професійну експертизу працівників, коли власних знань недостатньо для якісного рішення.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

Яке моє рішення за останні півроку найкраще демонструє цю компетентність?

Що у процесі прийняття рішень мені варто змінити?

Блок 2. Організаційно-управлінські компетентності

№	Твердження	Оцінка
7.	Під час постановки завдання я визначаю очікуваний результат, а не лише перелік дій.	...1...2...3...4...5...
8.	Працівники розуміють межі своїх повноважень і самостійності.	...1...2...3...4...5...
9.	Під час делегування я передаю достатні повноваження для виконання завдання.	...1...2...3...4...5...
10.	Я визначаю контрольні точки, не перетворюючи контроль на постійне втручання в роботу компетентного працівника.	...1...2...3...4...5...
11.	Переглядаю розподіл ресурсів і навантаження, якщо змінюються пріоритети.	...1...2...3...4...5...
12.	Після невиконання завдання аналізую не лише дії виконавця, а й якість постановки завдання, ресурсне забезпечення та організацію роботи.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

Які рішення я делекую недостатньо?

У яких ситуаціях я схильний до надмірного контролю?

№	Твердження	Оцінка
13.	Я формулюю управлінські рішення зрозуміло та однозначно.	...1...2...3...4...5...
14.	Перевіряю, чи однаково я і працівник зрозуміли поставлене завдання.	...1...2...3...4...5...
15.	Мої працівники можуть повідомляти мені проблемну або неприємну інформацію без необхідності її приховувати чи «пом'якшувати».	...1...2...3...4...5...
16.	Я здатний вислухати аргументовану професійну незгоду, не сприймаючи її автоматично як нелояльність.	...1...2...3...4...5...
17.	Надаю зворотний зв'язок щодо конкретної поведінки та результату, а не оцінюю особистість працівника.	...1...2...3...4...5...
18.	Під час конфлікту спочатку встановлюю факти та причини, а не визначаю винного.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

– Яку інформацію моїм працівникам найскладніше повідомляти мені?

– Як я реаую, коли підлеглий професійно не погоджується зі мною?

Блок 4. Ціннісно-етичні компетентності

№	Твердження	Оцінка
19.	Я застосовую зрозумілі й професійно обґрунтовані критерії до різних працівників.	...1...2...3...4...5...
20.	Мої власні дії відповідають стандартам поведінки, яких я	...1...2...3...4...5...

	вимагаю від персоналу.	
21.	Можу пояснити працівникові підстави значущого управлінського або кадрового рішення.	...1...2...3...4...5...
22.	Не допускаю, щоб особиста симпатія чи антипатія визначала розподіл професійних можливостей.	...1...2...3...4...5...
23.	Реагую на принизливі, дискримінаційні або неетичні прояви у професійному середовищі.	...1...2...3...4...5...
24.	Готовий визнавати власну відповідальність за управлінське рішення, яке виявилось помилковим.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

Чи можу я обґрунтувати останні три значущі кадрові рішення зрозумілими професійними критеріями?

Який особистий приклад я систематично демонструю своїй команді?

Блок 5. Компетентності розвитку персоналу

№	Твердження	Оцінка
25.	Я знаю професійні сильні сторони ключових працівників свого підрозділу.	...1...2...3...4...5...
26.	Можу визначити, які компетентності конкретному працівникові необхідно розвивати для переходу до складніших завдань.	...1...2...3...4...5...
27.	Делекую працівникам завдання, які сприяють їхньому професійному розвитку.	...1...2...3...4...5...
28.	Надаю працівникові конкретний зворотний зв'язок про те, що необхідно розвивати і як це можна зробити.	...1...2...3...4...5...
29.	Використовую наставництво або інші форми передачі професійного досвіду.	...1...2...3...4...5...
30.	Поступово розширюю самостійність працівника відповідно до зростання його компетентності.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

Кого зі своїх працівників я реально готую до більшої відповідальності?

Які можливості розвитку отримує команда завдяки моєму керівництву?

Блок 6. Адаптивно-кризові компетентності

№	Твердження	Оцінка
31.	В умовах дефіциту часу я здатний швидко визначити головний пріоритет.	...1...2...3...4...5...
32.	Відрізняю інформацію, необхідну для негайного рішення, від тієї, яку можна уточнити пізніше.	...1...2...3...4...5...
33.	Здатний тимчасово посилити централізацію управління, коли цього потребують ризик і ситуація.	...1...2...3...4...5...
34.	Після стабілізації ситуації повертаю працівникам необхідний рівень професійної автономії.	...1...2...3...4...5...
35.	Готовий переглянути власне рішення, якщо з'явилися нові факти.	...1...2...3...4...5...
36.	Після складних подій організовую аналіз того, що спрацювало, що не спрацювало та що потрібно змінити надалі.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

Що найчастіше змінюється у моєму стилі керівництва під тиском?

Чи легко мені переглянути вже оголошене рішення?

Блок 7. Особистісно-рефлексивні компетентності

№	Твердження	Оцінка
37.	Я аналізую не лише помилки працівників, а й власні управлінські рішення.	...1...2...3...4...5...
38.	Можу спокійно сприймати аргументований зворотний зв'язок щодо власної роботи.	...1...2...3...4...5...
39.	Розумію, які ситуації найбільше впливають на мою емоційну саморегуляцію.	...1...2...3...4...5...
40.	Під час високого навантаження контролюю власний спосіб комунікації з персоналом.	...1...2...3...4...5...
41.	Можу назвати конкретні лідерські компетентності, які мені необхідно розвивати зараз.	...1...2...3...4...5...
42.	Систематично використовую навчання, професійний досвід, наставництво або рефлексію для власного розвитку.	...1...2...3...4...5...

Запитання для рефлексії:

Яка моя управлінська звичка сьогодні найбільше обмежує мій розвиток?

Якої поведінки моєї команді потрібно бачити від мене більше?

4. Опрацювання результатів. Для кожного із семи блоків окремо підрахуйте середнє арифметичне отриманих оцінок. Якщо певний пункт позначено Н/О, він не включається до розрахунку. Формула: $\text{сума балів за блоком} \div \text{кількість оцінених тверджень} = \text{середня оцінка компетентності}$. Наприклад: за шістьма твердженнями отримано: $4 + 4 + 3 + 5 + 3 + 4 = 23$ $23 \div 6 = 3,83$

5. Профіль лідерських компетентностей:

Група компетентностей	Середня оцінка
Стратегічно-аналітичні	
Організаційно-управлінські	
Комунікативні та командні	
Ціннісно-етичні	
Розвиток персоналу	
Адаптивно-кризові	
Особистісно-рефлексивні	

6. Інтерпретація. Отримані значення не слід інтерпретувати як «високий», «середній» або «низький рівень лідерства». Інструментарій призначений для порівняння окремих груп компетентностей у структурі власного професійного профілю. Орієнтовно:

– 4,50–5,00: поведінка є сталою управлінською практикою. Доцільно перевірити її не лише самооцінюванням, а й конкретними професійними результатами та зворотним зв'язком від інших.

– 3,50–4,49: компетентність переважно проявляється, але може бути нестабільною у складніших або нетипових ситуаціях. Доцільно визначити ситуації, у яких її використання знижується.

– 2,50–3,49: поведінка проявляється ситуативно. Це потенційна зона цілеспрямованого розвитку.

– 1,00–2,49: відповідна поведінка використовується рідко. Доцільно проаналізувати причину: дефіцит навички, недостатній досвід, організаційні обмеження, відсутність потреби у відповідних ситуаціях або інший фактор.

Важливо: самооцінка може бути як завищеною, так і заниженою. Тому значно ціннішим за сам бал є запитання: «Яким конкретним прикладом зі своєї роботи я можу підтвердити поставлену оцінку?».

7. Перевірка оцінок професійними доказами. Для трьох найвищих і трьох найнижчих оцінок заповніть таблицю:

Компетентність / поведінка	Моя оцінка	Конкретний професійний приклад	Що підтверджує / спростовує мою оцінку

Правило. Якщо керівник не може пригадати жодного конкретного прикладу, який підтверджує оцінку 5, доцільно критично переглянути її.

8. П'ять додаткових запитань до самооцінки. Після заповнення основного бланка керівникові доцільно відповісти:

1) у якій компетентності моя самооцінка, ймовірно, вища за оцінку моєї команди?

2) що моїм працівникам найскладніше сказати мені прямо?

3) яке рішення я занадто довго залишаю за собою, хоча його вже можна делегувати?

4) кого зі своїх працівників я реально розвиваю як майбутнього керівника?

5) якби я міг змінити лише одну управлінську звичку, котра дала б найбільший позитивний ефект для команди, що я обрав би?

9. Матриця пріоритетів розвитку. Після самооцінювання не варто одночасно працювати над усіма компетентностями. Для вибору пріоритету використовується матриця:

Матриця	Високе значення для моєї посади	Нижче значення для моєї поточної посади
Потребує розвитку	ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ	Розвивати за потреби
Сформована поведінка	Підтримувати та використовувати	Не потребує першочергової уваги

Основний принцип. Найнижча оцінка не завжди означає головний пріоритет розвитку. Першочерговою є компетентність, яка одночасно:

- має значення для конкретної управлінської ролі;
- недостатньо сформована;
- реально впливає на результат діяльності.

10. Індивідуальна карта розвитку. Моя пріоритетна компетентність.

Яку конкретну поведінку я хочу змінити? Не: «покращити комунікацію», а, наприклад: «під час постановки значущого завдання перевіряти, як працівник зрозумів очікуваний результат».

- У яких ситуаціях ця поведінка має проявлятися?
- Що я буду робити?
- Який практичний досвід допоможе її розвинути?
- Хто може надати мені зворотний зв'язок або підтримку?
- Який результат покаже, що поведінка змінилася?

– Коли я повторно оціню результат?

11. **Модель «Одна компетентність – 30 днів».** Для практичного використання рекомендується обирати одну пріоритетну поведінкову зміну на найближчі 30 днів і визначати, у яких ситуаціях та за якими ознаками оцінюватиметься її реалізація.

Приклад 1. Делегування. Не просто «буду більше делегувати», а конкретизувати: «під час кожного значущого делегування визначатиму результат, повноваження, межі самостійності та контрольну точку».

Приклад 2. Зворотний зв'язок. Не просто: «покращу комунікацію», а конкретизувати: «під час критичного зворотного зв'язку говоритиму про конкретний факт і його наслідок, не використовуючи особистісних ярликів, та узгоджуватиму необхідні подальші дії».

Приклад 3. Розвиток персоналу. Не просто: «буду більше підтримувати працівників», а конкретизувати: «протягом місяця делекую двом працівникам по одному завданню, яке передбачає більший рівень професійної самостійності, та проведу з ними аналіз виконання й отриманих результатів».

Приклад 4. Психологічна безпека. Не просто: «створю психологічно безпечне середовище», а конкретизувати: «на робочих нарадах після викладення проблеми запитуватиму: «Які ризики або обставини ми можемо не враховувати? та обговорюватиму висловлені застереження по суті».

Приклад 5. Саморефлексія. Не просто: «буду працювати над собою», а конкретизувати: «Після одного складного управлінського рішення щотижня проводитиму короткий самоаналіз: якою інформацією володів, що вирішив, що спрацювало, що наступного разу зроблю інакше».

12. **Контрольна самооцінка через 30 днів.** Після завершення обраного періоду керівник відповідає:

- 1) Яку поведінку я планував змінити?
- 2) Що конкретно я зробив?
- 3) У яких ситуаціях мені вдалося застосувати нову поведінку?
- 4) Де я повернувся до попередньої моделі поведінки і що цьому сприяло?
- 5) Що змінилося у роботі працівників або команди?
- 6) Які конкретні факти, результати та відгуки працівників це підтверджують?
- 7) Чи потрібно продовжити роботу над цією компетентністю?
- 8) Яка компетентність стане наступною?

13. **Короткий лідерський самоаудит керівника.** Для періодичного використання без заповнення повного інструментарію керівникові пропонується 10 контрольних запитань.

- 1) Чи зрозуміло моїм працівникам, якого результату я від них очікую?
- 2) Чи знають вони, що можуть вирішувати самостійно?
- 3) Чи отримую я проблемну інформацію своєчасно?
- 4) Чи можу я вислухати професійну незгоду без захисної реакції?
- 5) Чи делекую я не лише завдання, а й повноваження?

- 6) Чи застосовую я зрозумілі та справедливі критерії?
- 7) Чи стають працівники під моїм керівництвом професійно самостійнішими?
- 8) Чи аналізую я власну управлінську роль у проблемах підрозділу?
- 9) Чи готовий я змінити рішення після появи нових фактів?
- 10) Якби моя команда могла запропонувати мені змінити одну управлінську звичку – що б вона назвала?

За результатами самооудиту доцільно обрати одну дію для вдосконалення та визначити строк перевірки її результату.

14. Підсумкова карта самооцінювання

– Мої три сильні лідерські компетентності.

- 1.
- 2.
- 3.

– Мої три зони розвитку.

- 1.
- 2.
- 3.

– Компетентність, яка зараз найбільше впливає на результат роботи мого підрозділу.

– Моя конкретна управлінська дія на найближчі 30 днів.

– Хто або що допоможе мені отримати об'єктивний зворотний зв'язок.

– Дата повторного самооцінювання.

15. Застереження щодо використання результатів. Результати самооцінювання мають інтерпретуватися в контексті конкретної управлінської ролі, професійного досвіду та завдань керівника. Висока самооцінка не є автоматичним доказом високої лідерської ефективності, так само як нижча оцінка не свідчить про професійну неспроможність. Для більш об'єктивного розуміння сформованості лідерської компетентності доцільно поєднувати: *самооцінювання + конкретні поведінкові приклади + результати діяльності + професійний зворотний зв'язок + повторне оцінювання після періоду розвитку*. Самооцінювання має спрямовувати керівника не на формування позитивного уявлення про себе, а на точніше розуміння власної управлінської поведінки та її наслідків для персоналу і підрозділу.

16. Підсумковий принцип. Лідерська компетентність виявляється не в тому, наскільки позитивно керівник оцінює себе, а в тому, яку поведінку він систематично демонструє у реальних професійних ситуаціях і до яких результатів ця поведінка приводить. Тому *логіку роботи з інструментарієм* доцільно представити так: *самооцінювання → професійний доказ → визначення зони розвитку → конкретна поведінкова ціль → практична дія → зворотний зв'язок → повторне оцінювання*. Головним результатом самооцінювання має бути не бал, а відповідь керівника на питання: «Що конкретно у своїй управлінській поведінці я буду робити інакше?».

Література

1. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посіб. Київ: ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
2. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
3. Психологія управління: навч. посіб. / Я. М. Когут, Н. О. Пряхіна, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, О. Ю. Поцюрко; за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.

ПРАКТИЧНІ АЛГОРИТМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ТИПОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЯХ

Загальна характеристика. Запропоновані алгоритми призначені для використання керівниками органів і підрозділів Національної поліції України під час вирішення типових управлінських ситуацій, пов'язаних із прийняттям рішень, постановкою завдань, делегуванням, зворотним зв'язком, професійною незгодою, конфліктами, помилками, мотивацією, змінами, психологічною стійкістю персоналу та розвитком працівників. Алгоритми мають орієнтовний характер і не замінюють вимог законодавства, службових процедур, посадових повноважень та нормативно визначеного порядку дій. Їх *призначення* – допомогти керівникові структурувати управлінську ситуацію, не пропустити критично важливі етапи та свідомо обрати відповідний лідерський інструмент. Залежно від рівня ризику, дефіциту часу, компетентності працівників і характеру завдання окремі етапи можуть виконуватися швидше, паралельно або потребувати додаткового уточнення зі збереженням необхідних перевірок і чіткого розподілу відповідальності.

АЛГОРИТМ 1. Прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності

Коли застосовувати. Тоді, коли інформація є неповною або суперечливою, час обмеженим, а рішення не може бути відкладене.

Послідовність дій

1. Визначте проблему. Що саме потребує рішення зараз?
2. Відокремте факти від припущень. Що відомо достовірно, а що лише передбачається?
3. Визначте критичну невідомість. Якої інформації бракує найбільше?
4. Оцініть ризики. Який негативний наслідок є найбільш імовірним або небезпечним?
5. Визначте пріоритет. Що не може чекати?
6. Сформуйте можливі варіанти дій.
7. Залучіть необхідну експертизу, якщо для цього є час і вона може суттєво покращити рішення.
8. Прийміть рішення в межах повноважень.
9. Визначте відповідальних і строки.
10. Установіть контрольну точку. Коли рішення необхідно переглянути?

Формула: *факти → невідоме → ризик → пріоритет → варіанти → рішення → відповідальність → контроль → корекція.*

Контрольне питання: Що має змінитися в ситуації, щоб я переглянув це рішення?

Типова помилка. Очікувати повної інформації там, де рішення вже не може бути відкладене, або, навпаки, приймати остаточне рішення за даними, яких явно недостатньо.

АЛГОРИТМ 2. Постановка управлінського завдання

Коли застосовувати. Під час постановки індивідуального або командного завдання.

Послідовність дій

1. Визначте очікуваний результат. Що має бути отримано після виконання?

2. Поясніть мету. Для чого це потрібно?

3. Уточніть строк.

4. Визначте повноваження виконавця.

5. Назвіть наявні ресурси.

6. Установіть критичні обмеження. Що не можна змінювати або порушувати?

7. Визначте критерії результату.

8. Установіть форму й момент контролю.

9. Перевірте розуміння. Замість: «Усе зрозуміло?» доцільніше: «Як Ви зрозуміли очікуваний результат і свої межі самостійності?»

Формула: *мета* → *результат* → *повноваження* → *ресурси* → *строки* → *межі* → *критерії* → *контроль*.

Типова помилка. Детально пояснювати, що саме робити, але не визначати, якого результату необхідно досягти.

АЛГОРИТМ 3. Відповідальне делегування

Коли застосовувати. Тоді, коли завдання можна й доцільно передавати іншому працівникові.

Крок 1. Перевірте, чи можна делегувати завдання.

Запитайте:

- чи допускають це повноваження;
- чи має працівник достатню компетентність;
- чи є ресурс і час;
- який рівень ризику;
- який рівень самостійності допустимий.

Крок 2. Визначте рівень автономії.

Рівень 1. Виконати за визначеним алгоритмом.

Рівень 2. Запропонувати варіанти, рішення приймає керівник.

Рівень 3. Запропонувати рішення і реалізувати після погодження.

Рівень 4. Прийняти рішення самостійно та поінформувати про результат.

Крок 3. Передайте не лише завдання, а й достатні повноваження.

Крок 4. Домовтеся про контроль.

Контролюйте критичні параметри, а не кожную дію працівника.

Крок 5. Після виконання надайте зворотний зв'язок.

Формула: *результат* → *повноваження* → *ресурси* → *межі* → *рівень автономії* → *контрольна точка* → *зворотний зв'язок*.

Типова помилка. «Я делегував завдання, але всі рішення працівник однаково має погоджувати зі мною». Це створює лише видимість делегування.

АЛГОРИТМ 4. Надання конструктивного зворотного зв'язку

Коли застосовувати. Для корекції поведінки, закріплення ефективних практик і професійного розвитку.

Послідовність дій

1. Назвіть конкретний факт. «Звіт було подано після встановленого строку».

2. Поясніть наслідок. «Через це інший підрозділ не отримав дані вчасно».

3. Уточніть позицію працівника. «Що стало причиною?».

4. Визначте очікуваний професійний стандарт.

5. Погодьте наступну дію та строк її виконання.

6. За потреби встановіть контрольну точку.

Формула: *факт* → *наслідок* → *пояснення* → *стандарт* → *наступна дія*.

Для позитивного зворотного зв'язку: *конкретна дія* → *результат* → *професійна цінність* → *бажане продовження*.

Типова помилка. Критикувати особистість замість конкретної професійної поведінки.

АЛГОРИТМ 5. Реагування на професійну незгоду працівника

Коли застосовувати. Тоді, коли працівник ставить під сумнів запропоноване рішення, висловлює іншу професійну позицію або повідомляє про ризик.

Послідовність дій

1. Не оцінюйте сам факт незгоди як непокору.

2. Запитайте про аргументи («Який саме ризик Ви вбачаєте?»).

3. Відокремте факт від особистого ставлення.

4. Перевірте нову інформацію.

5. Визначте, чи змінює отримана операція Ваше управлінське рішення.

6. Прийміть або підтвердьте остаточне рішення.

7. Чітко визначте порядок виконання.

Принцип: до рішення – професійна дискусія; після рішення – чіткість відповідальності та узгодженість виконання.

Типова помилка. Сприймати будь-яке заперечення як загрозу авторитету керівника.

АЛГОРИТМ 6. Реагування на помилку працівника

Коли застосовувати. Тоді, коли результат не відповідає очікуванням або встановлено неправильну дію.

Крок 1. Встановіть факти. Що саме сталося?

Крок 2. Визначте характер ситуації. Чи йдеться про:

- а) добросовісну помилку;
- б) дефіцит компетентності;
- в) недбалість;
- г) свідоме порушення?

Крок 3. Оберіть відповідну управлінську реакцію:

– добросовісна помилка: аналіз → висновок → навчання → корекція;

- дефіцит компетентності: навчання → наставництво → практика → додатковий контроль;
- недбалість: встановлення відповідальності → корекція поведінки → контроль;
- свідоме порушення реагування відповідно до законодавства та встановлених процедур.

Крок 4. Перевірте організаційну складову:

- чи було завдання зрозумілим;
- чи мав працівник необхідні ресурси;
- чи не були вимоги суперечливими;
- чи був реалістичним строк?

Ключовий принцип: різні причини помилки потребують різної управлінської реакції.

Типова помилка. Однаково реагувати на добросовісну помилку та свідоме порушення.

АЛГОРИТМ 7. Управління службовим конфліктом

Коли застосовувати. Тоді, коли суперечність між працівниками вже впливає або може вплинути на виконання службових завдань.

Послідовність дій

1. Визначте предмет конфлікту.
2. Встановіть факти.
3. Вислухайте позиції сторін.
4. Визначте тип конфлікту:
 - предметний;
 - рольовий;
 - ресурсний;
 - міжособистісний;
 - статусний;
 - міжгруповий.
5. Оцініть ризик ескалації.
6. Визначте організаційні причини.
7. Оберіть спосіб втручання:
 - співпраця;
 - компроміс;
 - директивне рішення;
 - тимчасове відтермінування;
 - медіаційний підхід;
 - структурна зміна.
8. Зафіксуйте необхідне рішення.
9. Відновіть робочу взаємодію.
10. Перевірте виконання.

Формула: *суперечність → факти → причини → ризик → спосіб втручання → рішення → відновлення взаємодії → контроль*. *Ключове питання:* «Що необхідно змінити, аби цей конфлікт не відтворився?»

Типова помилка. Звести весь конфлікт до «складних характерів», не перевіривши ролі, навантаження, ресурси та організацію роботи.

АЛГОРИТМ 8. Дії керівника в разі зниження мотивації персоналу

Коли застосовувати. Коли знижується ініціативність, залученість, якість виконання або готовність брати відповідальність. Не починайте з висновку «Люди не хочуть працювати». Перевірте:

- зрозумілість завдань (чи знають працівники, що від них очікується);
- професійний сенс (чи розуміють працівники, навіщо потрібне завдання);
- справедливість (як розподіляються навантаження, можливості, заохочення);
- ресурси (чи реально виконати вимоги);
- автономію (чи мають працівники достатні повноваження);
- зворотний зв'язок (чи розуміють працівники якість результату своєї діяльності);
- визнання (чи помічається професійний внесок);
- розвиток (чи існують можливості професійного зростання);
- навантаження та відновлення (чи не стало хронічне перевантаження нормою);
- якість керівництва (чи не руйнують мотивацію суперечливі вимоги, фаворитизм, мікроменеджмент або непередбачуваність).

Після аналізу розподіліть фактори: *можу змінити сам* → *потребує рішення вищого рівня* → *не контролюється організацією*.

Принцип. Керівник не «вмикає» мотивацію, а керує умовами, які її підтримують або послаблюють.

АЛГОРИТМ 9. Складна управлінська розмова

Коли застосовувати. Тоді, коли необхідно обговорити неприйнятну поведінку, повторювану проблему, конфлікт або зниження якості роботи. *До розмови* визначте:

- конкретний факт;
- його професійний наслідок;
- очікуваний стандарт;
- результат, якого прагнете досягти.

Під час розмови

- назвіть факт без ярликів;
- поясніть наслідок;
- запитайте позицію працівника;
- вислухайте без передчасного висновку;
- визначте, що має змінитися;
- узгодьте наступну дію;
- установіть строк або контрольну точку.

Формула: *факт* → *наслідок* → *позиція працівника* → *стандарт* → *домовленість* → *контроль*. *Не використовувати:* «Ви токсичний». «У Вас важкий характер». «На Вас усі скаржаться».

Типова помилка. Починати складну розмову з оцінки особистості, після чого працівник переходить до захисту себе замість обговорення поведінки.

АЛГОРИТМ 10. Реагування на ознаки перевантаження або зміни професійного функціонування

Коли застосовувати. Коли керівник помічає нетипові помилки, різке зниження працездатності, виснаження, зміну поведінки або інші ознаки, які впливають на службу. *Послідовність дій:*

1. Спірайтеся на спостережувані факти. Не: «У Вас вигорання». А: «Останнім часом я помітив декілька нетипових для Вас помилок».

2. Назвіть професійний наслідок.

3. Поставте коректне відкрите запитання. «Чи є щось у робочій ситуації, що я можу врахувати як керівник?»

4. Перевірте організаційні фактори:

- навантаження;
- тривалість роботи;
- ресурсне забезпечення;
- суперечливі вимоги;
- можливості відновлення.

5. За потреби поінформуйте про доступну професійну підтримку.

6. Узгодьте наступний крок.

7. Оцініть подальше професійне функціонування відповідно до компетенції керівника.

Ключова межа. Керівник оцінює професійне функціонування, а не встановлює психологічний діагноз.

Типова помилка. Самостійно «діагностувати» працівника або вимагати від нього розкриття особистих переживань.

АЛГОРИТМ 11. Дії керівника після складної службової події

Послідовність дій

1. Переконайтеся в фізичній безпеці персоналу.

2. Визначте актуальні службові потреби.

3. За можливості організуйте заміну або відновлення працівників, які цього потребують.

4. Чітко повідомте подальший порядок дій.

5. Забезпечте доступ до професійної психологічної підтримки відповідно до встановлених процедур.

6. Після стабілізації проведіть операційний постподієвий аналіз.

Питання постподієвого аналізу:

- Що планувалося?
- Що сталося фактично?
- Що спрацювало?
- Що не спрацювало?
- Чому?
- Що потрібно змінити?
- Що необхідно закріпити як ефективну практику?

Важливо. Операційний постподієвий аналіз не є психологічною інтервенцією.

Типова помилка. Плутати професійний аналіз виконання завдання із примусовим обговоренням особистих переживань працівників.

АЛГОРИТМ 12. Управління організаційною зміною

Коли застосовувати. Під час впровадження нового процесу, технології, алгоритму, підходу або організаційного рішення.

Послідовність дій

1. Визначте проблему. Що саме ми хочемо покращити?
2. Сформулюйте очікуваний результат.
3. Перевірте готовність:
 - нормативну;
 - ресурсну;
 - компетентнісну;
 - технологічну;
 - організаційну.
4. Визначте зацікавлених працівників.
5. Поясніть логіку зміни.
6. Вислухайте ризики й професійні заперечення.
7. За можливості проведіть невеликий пілот.
8. Навчіть працівників і забезпечте ресурсами.
9. Оцініть результат.
10. Скоригуйте рішення.
11. Лише після цього масштабуйте рішення.
12. Закріпіть нову практику в робочих процесах.

Формула: *проблема* → *результат* → *готовність* → *залучення* → *пілот* → *оцінювання* → *корекція* → *масштабування* → *закріплення*.

Ключовий принцип. Пілотування – це перевірка гіпотези, а не демонстрація наперед визначеного успіху.

Типова помилка. Починати цифровізацію або впровадження нового інструменту без перевірки того, чи потребує сам процес попереднього спрощення або зміни.

АЛГОРИТМ 13. Робота з опором змінам

Коли застосовувати. Тоді, коли працівники критикують нововведення, уникають його використання або демонструють пасивний чи відкритий опір. Спочатку визначте причину такого опору. Так, він може бути пов'язаний із:

- нерозумінням мети;
- реальними недоліками рішення;
- дефіцитом компетентності;
- страхом помилки;
- перевантаженням;
- негативним досвідом попередніх реформ;
- загрозою статусу або звичному способу роботи;
- недовірою до керівництва;

- надмірною кількістю одночасних змін;
- свідомим саботуванням.

Дії керівника

1. Вислухати конкретні заперечення.
2. Відокремити раціональну критику від емоційної реакції.
3. Усунути обґрунтовані проблеми, якщо це можливо.
4. Пояснити те, що не може бути змінено.
5. Надати навчання й ресурси.
6. Визначити строки переходу.
7. Контролювати фактичне впровадження.

Принцип. Опір – це інформація для аналізу, а не автоматичне право блокувати обґрунтовану зміну.

АЛГОРИТМ 14. Справедливе кадрове рішення

Коли застосовувати. Під час розподілу розвивальних завдань, навчання, рекомендації до кадрового резерву, тимчасового виконання керівних функцій або інших професійних можливостей.

Контрольні кроки

1. Який професійний критерій використовується?
2. Чому він важливий саме для цієї ролі?
3. Які факти підтверджують відповідність працівника?
4. Чи застосовується критерій послідовно до інших?
5. Чи не впливає на дії керівника стереотипне припущення?
6. Чи мав працівник реальний доступ до досвіду, якого зараз від нього вимагають?
7. Чи існує необґрунтований бар'єр?
8. Чи можна його усунути без зниження професійного стандарту?
9. Чи можна прозоро пояснити рішення?
10. Чи було б аналогічним рішення щодо іншої людини за таких самих професійних обставин?

Формула: *вимоги ролі → критерії → факти → перевірка упереджень → рішення → пояснення.*

Типова помилка. Пояснювати рішення нечіткими характеристиками: «більше підходить»; «має правильний характер»; «ще не готова»; «його колектив краще сприйме».

АЛГОРИТМ 15. Розвиток працівника через наставництво

Коли застосовувати. Під час адаптації, підготовки до складніших функцій, розвитку управлінських компетентностей.

Послідовність дій

1. Визначте потребу розвитку. Не: «треба стати сильнішим лідером». А: «необхідно навчитися самостійно координувати роботу групи».
2. Визначте конкретну компетентність.
3. Узгодьте очікуваний результат.
4. Надайте можливість спостерігати або працювати разом.
5. Передайте практичне завдання.

6. Спостерігайте за виконанням.
7. Надайте зворотний зв'язок.
8. Ускладніть наступне завдання.
9. Поступово зменшуйте рівень підтримки.
10. Оцініть здатність діяти самостійно.

Модель розвитку автономії: спостерігає → виконує разом → виконує з попереднім погодженням → виконує самостійно з подальшим аналізом → переносить досвід на нові ситуації → допомагає розвивати інших.

Принцип. Успішне наставництво зменшує залежність від наставника.

АЛГОРИТМ 16. Швидкий самоаудит керівника після складної управлінської ситуації

Після значущого рішення, конфлікту, кризової події або складної розмови керівникові доцільно відповісти на сім запитань:

1. Що відбулося?
2. Яке рішення я прийняв і чому?
3. Які факти я мав на той момент?
4. Що спрацювало?
5. Що не спрацювало?
6. Що залежало від моєї управлінської поведінки?
7. Що саме наступного разу я зроблю інакше?

Формула: ситуація → дія → результат → аналіз → висновок → нова поведінка.

КОНТРОЛЬНА КАРТКА КЕРІВНИКА

Перед значущою управлінською дією доцільно коротко перевірити:

1. Що є моїм очікуваним результатом?
2. Які факти я маю?
3. Що я лише припускаю?
4. Який головний ризик?
5. Хто має відповідні повноваження та компетентність?
6. Що необхідно вирішити особисто, а що можна делегувати іншим?
7. Чи зрозуміють працівники мою логіку й межі рішення?
8. Як я перевірю виконання?
9. За яких умов рішення потрібно буде скоригувати?
10. Чого ця ситуація має навчити мене і команду?

ПІДСУМОК

Лідерський інструмент є ефективним не сам по собі, а тоді, коли він відповідає конкретній управлінській ситуації. Одна й та сама поведінка керівника може бути професійно виправданою в одних умовах і неефективною в інших. В умовах безпосередньої загрози може бути необхідною жорстка централізація рішення; у стабільній ситуації надмірна централізація здатна стримувати професійну самостійність. Детальний контроль може бути необхідним щодо працівника, який опановує нову функцію, але перетворюватися на мікроменеджмент щодо досвідченого фахівця. Тому універсальним є не певний стиль поведінки, а логіка

професійного вибору: *оцінити ситуацію → визначити мету → обрати відповідний інструмент → чітко діяти → отримати зворотний зв'язок → оцінити результат → за потреби скоригувати поведінку*. Лідерська зрілість керівника виявляється у здатності не механічно повторювати звичний спосіб управління, а усвідомлено змінювати власну поведінку відповідно до завдання, ризику, компетентності персоналу та очікуваного результату, не виходячи за межі законності, професійної етики та службової відповідальності.

Наукове видання

ГОРЯЧЕНКО Руслан Іванович,
БОЙКО-БУЗИЛЬ Юлія Юрївна,
ПАМПУРА Ігор Іванович,
ФІЛІН Вадим Олегович,
МАЛІГОНОВА Юлія Миколаївна,
ГАЛЬЧЕНКО Вікторія Миколаївна,
РОССОХА Сергій Володимирович

**ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ
ПРОЦЕСІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

Науково-практичний посібник

Редактор
Ольга Алексєєва

Підп. до друку 19.10.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 15,11. Зам. № 1910-26.
Наклад 100 прим.

Видавець та виготовлювач ТОВ «7БЦ»
03067, м. Київ, вул. Олекси Тихого, 84
e-mail: 7bc@ukr.net, тел: (044) 592-00-80
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №5329 від 11.04.2017