

DOI: 10.33270/03253702.6

УДК 159.98

АНДРОСЮК Вячеслав*

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

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9106-2586>

Проблеми становлення організаційно-управлінської компетентності керівників середньої ланки в Національній поліції України

Анотація. Формування управлінського осередку в структурі Національної поліції України було і є нагальним викликом та одним із важливих напрямів реформування правоохоронних органів. Складність проблеми значно посилилася у зв'язку зі збройною агресією РФ проти нашої держави й відповідною динамічністю персоналу й керівного складу Національної поліції України в контексті забезпечення державної безпеки та публічного порядку. Саме цим зумовлено актуальність проведення ретельної дослідницької й практично орієнтованої роботи в напрямі визначення чинників формування сучасного поліцейського управління, вивчення дієвого закордонного досвіду. Увагу зосереджено на теоретико-компілятивному аналізі наукового доробку й експериментальному дослідженні особистості керівника поліції середньої ланки управління як визначальної структурної одиниці поліцейського менеджменту. Інструментарій дослідження забезпечено використанням анкет-опитувальників, які запропоновані канадськими науковцями й мають доведену ефективність у визначенні чинників становлення керівника поліцейського підрозділу середньої ланки, деяких детермінант управлінської поведінки. На основі даних українського та закордонного досліджень здійснено компаративний аналіз результатів, встановлено подібність і диференційованість відповідей респондентів стосовно досліджуваних проблем. Виявлено аналогічність суджень українських і зарубіжних опитаних керівників середньої ланки щодо базових характеристик особистості менеджера, натомість більшість суперечностей стосуються особливостей управлінської поведінки. Це зумовлено відмінностями в організації управлінської діяльності, розумінні професійно важливих якостей, притаманних керівнику поліцейського структурного підрозділу. Отримані результати дослідження сприятимуть удосконаленню фахового добору на керівні посади в Національній поліції України, діяльності відомчих закладів освіти й підвищення кваліфікації, психологічних служб щодо формування керівного складу поліції, становлення компетентного керівника середньої ланки.

Ключові слова: управління; поліцейський менеджмент; компетентність; професійно важливі чинники; професійний досвід; анкета-опитувальник.

Історія статті:

Отримано: 18.08.2025

Переглянуто: 23.09.2025

Прийнято: 20.10.2025

Рекомендоване посилання:

Андросюк В. Проблеми становлення організаційно-управлінської компетентності керівників середньої ланки в Національній поліції України. *Юридична психологія*. 2025. № 2 (37). С. 50–62. DOI: 10.33270/03253702.6

*Відповідальний автор

Вступ

Перспективність наукового дослідження окресленої проблематики зумовлено низкою актуальних викликів сьогодення, зокрема тих, що стосуються завдань формування дієвого керівного складу різних щаблів управління органами й підрозділами системи МВС України на етапі подальшого реформування правоохоронної діяльності не лише в умовах воєнного стану, а й у повоєнний період. Водночас зазначимо, що складність проблеми становлення управлінського осередку в Національній поліції України (далі – НПУ) зумовлено незавершеністю реформування правоохоронних органів, недостатньо обґрунтованими призначеннями керівників, особливо середньої ланки управління (відділень, відділів, окремих структурних підрозділів), які ще не мають належного професійного досвіду, прискороною ротацією керівного складу у зв'язку із військовими втратами тощо. Крім того, останні наукові розвідки у сфері поліцейського менеджменту проводилися до початку 2000-х років. Сучасна методологія наукових досліджень у галузі психології управління передбачає застосування інноваційних підходів, запозичення досвіду практики сучасного поліцейського менеджменту цивілізованих країн світу, що дає змогу використовувати ці напрацювання в практиці управління правоохоронними структурами.

Зокрема, стратегічно визначеною тематикою науково-практичних досліджень є встановлення чинників і детермінант формування базового критерію фахового професіоналізму особистості й діяльності, зокрема організаційно-управлінської компетентності, яка забезпечує ефективність низки управлінських функцій керівника поліцейського підрозділу (організаційної, ресурсно-часової, соціально-психологічної) та є основою визначення професійної придатності управління. Використання результатів дослідження за цим напрямом надасть можливість не лише оптимізувати діяльність керівників різних щаблів управління в правоохоронній системі, а й суттєво покращити ефективність професійної підготовки й підвищення кваліфікації призначених на посади керівників.

Окрім того, одним із визначальних чинників організації правоохоронної діяльності є ефективний менеджмент, зокрема той його напрям, який стосується підбору, розставлення й забезпечення функціонування кваліфікованого та продуктивного керівного персоналу. Робота в цьому напрямі передбачає врахування результатів оцінювання кількісних та якісних характеристик праці керівників із метою створення найліпших умов для їх збереження, професійного зростання, відповідального й відданого ставлення до виконання професійних завдань. Крім того, об'єктивний аналіз управлінської діяльності не тільки надає можливість сформулювати уявлення про те, як було оцінено виконану роботу, а й значно впливає на

мотивацію подальшої роботи, що й становить один із важливих напрямів її психологічного супроводження.

На значущості управлінського психологічного впливу на підлеглих неодноразово акцентували науковці та практики. Зокрема, учені В. Барко (2017), Т. Бучинська (2014), О. Борисюк (2014), В. Бондаренко (2021) присвятили дослідження теоретико-методологічним основам оцінювання продуктивності управлінського персоналу (у частині розроблення принципів, підходів і методів процедури оцінювання), а також створення необхідних умов для його ефективної роботи. Науковці акцентують на тому, що якісне оцінювання діяльності керівників поліцейських підрозділів надає можливість визначити, в який спосіб він досягає намічених результатів роботи, чи дійсно відповідає вимогам, визначеним певною професією та займаною посадою, чи спроможний він якісно виконувати управлінські завдання.

Дослідження особистості керівника структурного підрозділу МВС України в контексті системно-структурного, компетентнісного й акмеологічного підходів дає змогу окреслити вектори його становлення, сформулювати методичний апарат розвитку фахово визначених компетентностей, гармонізувати організаційно-формальні й гуманістичні критерії управлінської взаємодії з підлеглими, сприяти зменшенню впливу екстремальних чинників правоохоронного менеджменту.

Метою дослідження є здійснення компаративного аналізу ставлення працівників поліції до деяких нагальних питань у керівництві підрозділом, чинників становлення та професійного зростання керівника середньої ланки управління підрозділом на засадах методології дослідження канадських науковців J. Hogan, C. Bennis та A. Taylor (2011), з'ясування відмінностей іноземних та українських підходів до критеріїв оцінювання ефективного керівника середньої ланки управління в поліції.

Огляд літератури

Аналіз доступних літературних джерел засвідчив наявність низки ґрунтовних досліджень таких українських вчених, як В. Барко (2017), О. Борисюк (2019), В. Бондаренко (2021), О. Цільмак (2017), І. Охріменко (2019), Е. Садаклієва (2018), О. Повстин (2017), Г. Бикова (2021), В. Тюріна (2022) та ін., та закордонних науковців, серед яких J. McKee, K. Beck (1997), C. Wilson (1997), M. Mitchell (2007), John Casey (2007), E. Demou (2020), J. Bertilsson (2019), O. Fredriksson (2019), G. Cordner (2023), M. Kapustin (2022), T. Neumann (2022) et al., які вивчали проблему формування особистості фахівця-управлінця у сфері правоохоронної діяльності, визначення умов і чинників професійного становлення,

напрямів оптимізації регламенту та змісту планування, прийняття й реалізації управлінських рішень, запобігання деформаційним зрушенням особистості керівника під впливом несприятливих об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Увагу дослідників частково зосереджено на такому методологічно важливому питанні, як визначення поняття «управлінська компетентність», що, на нашу думку, окреслює принципову позицію авторів щодо напрямів подальших розвідок і впровадження результатів у практику управління. Зокрема, В. Тюрина зі співав. (2022) вважають, що управлінська компетентність сучасного керівника в галузі правоохоронної діяльності – це готовність і здатність виокремлювати, точно формулювати, цілісно й глибоко аналізувати проблеми підрозділу та знаходити зі значної кількості підходів до їх вирішення найдоцільніші й найефективніші для певної ситуації. Такої думки дотримуються також В. Бондаренко, Г. Бикова, С. Русанівський (2021), Л. Олійник (2010). Водночас науковці О. Цільмак (2017), О. Повстин (2017), С. Петков (2007) віддають перевагу розумінню управлінської компетентності в аспекті основних компонентів акту управління, зокрема оцінювання ситуації, визначення завдань, ухвалення рішень, розроблення, реалізації та коригування способів управління для досягнення мети, організації спільної діяльності колективу для виконання рішень, а також реалізації інших службових функцій відповідно до конкретних завдань і напряму діяльності. Виразна функціональна спрямованість у тлумаченні управлінської компетентності притаманна І. Охріменку (2019), О. Борисюк (2019), В. Бондаренко, С. Русанівському (2021), Т. Бучинській (2014). Дослідниця Е. Садаклієва (2018) безпосередньо вказує, що управлінській компетентності притаманне різне змістовне наповнення залежно від сфери, в якій вона реалізується, оскільки керівник здійснює конкретні функції: загальноорганізаційні; планування та координації; контролю виконання й оцінювання результатів; матеріально-технічного забезпечення; мотивації співробітників; соціального захисту персоналу. Функціонально-аналітичного підходу дотримуються також В. Тюрина, Л. Романишина, Н. Маланюк (2022), які зазначають, що до переліку специфічних функцій управлінця належать мотиваційно-цільова, організаційно-виконавча, інформаційно-аналітична, планово-прогностична, регулятивно-корекційна функції, компетентне виконання яких і є критерієм управлінської компетентності. Водночас Ю. Тарасюк (2020) вважає управлінську компетентність інтеграційною якістю особистості керівника, що поєднує мотиваційно-ціннісні, світоглядні й комунікативні складники. Своєю чергою І. Кузьменко (2018), В. Барко (2017) тлумачать її як виразник готовності до ефективної управлінської діяльності, яку визначають ступенем сформованості таких управлінських компетенцій, як здійснення випереджувального планування й моделювання;

реалізація управлінських функцій шляхом удосконалення індивідуальних особистісних якостей; прогнозування процесів навчання; самостійне набуття нових знань і вмінь у галузі управління; удосконалення професійної компетентності на основі осмислення перебігу власної діяльності та її результатів, умінь і навичок у сфері управління. Структурно-функціональний підхід в оцінюванні компетентного керівника поліції застосовують також і в закордонній науці та практиці поліцейського менеджменту. Зокрема, А. J. McKee, K. Beck (1997), C. Wilson (1997), G. W. Cordner (2023), R. Butterfield (2005), J. Woodal (2005), Cyfert S. (2014), J. Bertillon (2019) вважають, що модельне уявлення про компетентного керівника поліції повинно формуватися на основі відповідності професійно важливих якостей фахівця тим вимогам, які містяться у функціонально-компонентній структурі поліцейського менеджменту.

Українські й зарубіжні науковці, а саме О. Цільмак (2017), В. Барко (2017), В. Бондаренко, Г. Бикова, С. Русанівський (2021), Ю. Гречишкін (2024), M. Mitchell (2007), J. P. Casey (2007), E. Fritsvold, S. Murphy (2003), E. Drodge (2003) та ін., зосереджують увагу на сформованості таких лідерських якостей менеджера у сфері правоохоронної діяльності, як впевненість у собі, самостійність, незалежність, заповзятливість, авторитетність, помірна амбіційність, харизматичність, організованість тощо. Досліджуючи стилі поліцейського менеджменту, E. Fritsvold вважає, що для сучасного керівника-лідера авторитарний (жорсткий) і транзакційний (мотиваторний) стилі управління не є показниками компетентності. Таким нині слід вважати трансформаційний стиль, який орієнтований на роботу з персоналом і передбачає інновації та креативність у досягненні мети управління. Лідери, які дотримуються такого стилю керівництва, є інклюзивними, зважають на унікальні потреби, навички й мотивацію кожної людини. Тому дійсно компетентним слід вважати такого керівника-лідера, якому притаманні навички ефективної комунікації, сприйняття різних поглядів, уважність до деталей у управлінні.

Поширеною в закордонній практиці поліцейського менеджменту є думка про необхідність обов'язкового залучення громади та громадських організацій для визначення професіоналізму й компетентності поліцейських керівників. Вони повинні розуміти очікування громади, що поліція буде ефективною, прозорою, справедливою та швидко реагуватиме, а відтак є постійний тиск задоволення високих суспільних очікувань. Результати дослідження M. Kapustin, T. Neumann та J. Ludwig (2022) засвідчили, що підвищення довіри громадськості до поліції ґрунтується на трьох основних аспектах: по-перше, на ресурсах поліції, по-друге, на стратегії чи політиці поліцейського менеджменту, по-третє, на підзвітності, прозорості та справедливості, що і визначає якість управління діяльністю поліції.

Велику кількість закордонних наукових розвідок і публікацій присвячено проблемі становлення керівника поліції середньої ланки як основної структурно-функціональної одиниці поліцейського менеджменту, чинникам формування його управлінської компетентності, аналізу організаційних недоліків, що заважають його успішній роботі. Зокрема, G. W. Cordner (2023), M. Mitchell & J. Casey (2007) зауважують, що із шести базових функцій керівництва поліцією, перші три – побудова системи, планування, організація – мають важливе значення для керівників вищої ланки, які створюють «дорожню карту», за якою здійснюється управління, нагляд і фактичне виконання роботи. Решта функцій, зокрема комплектування персоналу, керівництво й контроль, значною мірою орієнтовано на керівників середньої ланки. Вони пов'язані із залученням людських ресурсів і управлінням ними, забезпеченням того, щоб працівники знали й виконували те, що від них очікують. Саме тому діяльність керівників цієї ланки є найбільш психологічно опосередкованою. Окреслюючи три основних важелі поліцейського управління – стратегію (політику) поліцейської діяльності, ресурси поліції та якість управління, M. Kapustin et al. (2022) саме два останні вважають належними середній ланці менеджменту.

Загалом формування управлінської компетентності як системної якості менеджера поліції є поліфункціональним, динамічним процесом, детермінованим низкою різнопланових і взаємозалежних чинників – об'єктивних (статус підрозділу, категорія обслуговуваного регіону, масштаб і специфіка посадових обов'язків, політико-економічні й соціальні обставини в країні, соціально-психологічні характеристики персоналу тощо) і суб'єктивних (індивідуально-психологічні властивості особистості управлінця, світогляд і переконання, загально-професійний та спеціалізований досвід, набуті й опрацьовані знання, уміння та навички, суспільно-гуманістична й комунікативна орієнтованість, лідерські якості, готовність до самовдосконалення, саморозвитку тощо).

Матеріали та методи

Статус і роль керівників поліції середньої ланки (відділення, відділи, управління, окремі структурні підрозділи тощо) неможливо переоцінити з огляду на їх функціональне навантаження, відомчі й суспільні очікування, інтегрованість в одній особі виконавця й менеджера, відкритість і прозорість для громадської оцінки й контролю тощо. E. Reuss-Ianni (1993), K. Peak et al. (1999), T. McConville (2006), H. Newell & S. Dopson (2006) описували дві різні поліцейські культури, притаманні керівникам середньої ланки поліцейського менеджменту: «вуличного поліцейського» та «керівного поліцейського», акцентуючи, що вони часто конфліктують, оскільки підлеглі зазвичай

очікують, що їхні керівники «будуть їх розуміти, захищати від необґрунтованих очікувань вищого керівництва... та представляти їхні інтереси» (Reuss-Ianni, 1993, p. 38), тоді як вище керівництво «очікує, що вони контролюватимуть дії працівників і представлятимуть інтереси керівництва й організації загалом». Саме керівникам поліції середньої ланки водночас притаманні три базові сфери управління, щодо яких вони повинні виявляти кваліфіковану управлінську компетентність. Як слушно зазначає О. Цільмак (2017), по-перше, у сфері безпосереднього управління підрозділом керівники поліції середньої ланки повинні здійснювати аналіз зовнішніх і внутрішніх структурних елементів органу (підрозділу), виявляти й вирішувати пов'язані з ними проблеми, накопичувати інформацію з метою тактичного планування роботи підрозділу, прогнозувати можливий розвиток управлінських ситуацій та оцінювати їх вплив на роботу підрозділу, здійснювати розподіл повноважень і відповідальності, ефективно й результативно проводити наради; по-друге, у сфері управління персоналом – володіти методологією підбору та розстановлення кадрів, налагоджувати й підтримувати ефективну інтерперсональну та колективну комунікацію, формувати позитивний психологічний клімат, урахувувати ризики, попереджати й нейтралізувати конфлікти в процесі управління; по-третє, у сфері самоменеджменту – здійснювати постійний особистісний і професійний саморозвиток, формувати й підтримувати позитивний імідж в колективі підрозділу та зовнішній сфері управління.

Наприклад, у сфері управління персоналом закордонні дослідники відзначають рівень управлінської компетентності керівника середньої ланки менеджменту в контексті планової та ситуативної плинності персоналу, пов'язаної як із виходом підлеглих на пенсію (завершенням служби), так і з ротацією та посадовим просуванням, звільненням за власним бажанням (McConville, 2006; Newell, & Dopson, 2006). Хоча, як вважають L. Keen і R. Scase (1996), T. Virtanen (2000), N. Bronstein (2015), Y. Brunetto та R. Farr-Wharton (2013), така плинність кадрів може бути оновлювальною для середнього керівництва підрозділу, оскільки кадрові переміщення можуть розширювати досвід, висувати нові ідеї та збільшувати енергійність роботи, натомість необґрунтована й некомпетентна ротація може зробити організацію вразливою, а управлінські впливи – хибними. Загалом роль компетентного управління в зменшенні кількості неправомірних дій поліції підтверджують дослідження в США (Davis, & Mateu-Gelabert, 2018), Великій Британії та Канаді (Ferguson, 2013). G. Dick та B. Metcalfe (2011) виявили, що неефективні менеджери середньої ланки негативно впливають на рівень персональної відданості співробітників організації та формуванню командної психології підрозділу. У науковій розвідці T. Pozzobon (2009), R. Butterfield,

J. Woodal (2015) переконливо довели, що компетентні управлінці середньої ланки впливають на рішення підлеглих залишатися в поліції, підтримують їх позитивну вмотивованість щодо бачення й цінностей поліцейської служби.

З огляду на чисельність і різноплановість чинників формування компетентності керівника поліції середньої ланки управління, актуалізовано потребу в їх систематизації та групуванні. У цьому контексті є доречним скористатися методологічним підходом, запропонованим канадськими науковцями J. Hogan, C. Bennis і A. Taylor (2011). У дослідженні поліцейських менеджерів середньої ланки більшість чинників компетентності та професіоналізму було згруповано за п'ятьма категоріями: роль керівника в управлінні поліцейським підрозділом, ефективність реалізації особою управлінських функцій, процес і чинники просування по службі на керівні посади в поліції, наявність та адекватність саморозвитку й самовдосконалення керівника. Результати опитування приблизно 300 поліцейських керівників середнього рівня менеджменту виявили реальне оцінювання ними стану справ із проблеми формування управлінського складу й резерву на заміщення поліцейських керівних посад у Канаді.

З огляду на низку ґрунтовних відмінностей правових підстав, умов діяльності, матеріально-технічного й економічного забезпечення, сучасного соціально-політичного становища в нашій державі

стосовно організації поліцейського управління в Канаді та Україні, проведено аналогічне опитування керівників відповідного рівня в Україні за методикою, розробленою згаданими канадськими науковцями. Опитано понад 70 керівників поліцейських підрозділів середнього рівня управління. Отримані дані дали змогу здійснити компаративний аналіз вітчизняних і зарубіжних результатів, виявити проблемні питання організації роботи з формування управлінської компетентності керівників НПУ, окреслити напрями її удосконалення.

Результати й обговорення

Результати дослідження відображено у зведених таблицях 1 та 2, що надає можливість порівняти кількісно-якісні показники згідно з використаним інструментарієм. Кольором виділено дані, що характеризують значущі розбіжності в судженнях респондентів опитаних категорій.

Порівняльний аналіз отриманих результатів обох досліджень виявив як подібність, так і статистичну диференціацію ставлення поліцейських керівників України й Канади до низки чинників, які визначають і зумовлюють формування компетентного управлінця. Зокрема, дані, наведені в табл. 1, стосуються деяких об'єктивних параметрів організації поліцейського менеджменту й особливостей управлінської поведінки фахівців.

Таблиця 1

Опитування щодо ставлення працівників поліції до проблемних питань у керівництві підрозділом

№	Твердження	Повністю згоден	Згоден	Не знаю	Не згоден	Зовсім не згоден	Країна
1	Управління поліцейськими підрозділами суттєво відрізняється від управління в інших професіях	31,3	56,7	9,0	3,0	0	Україна
		43,6	34,1	5,2	13,7	3,0	Канада
2	Якісне управління сприяло досягненню Вами мети й завдань по службі	28,4	56,7	13,4	1,5	0	Україна
		67,7	19,2	7,0	3,7	2,4	Канада
3	Якісне управління сприяло виконанню Ваших щоденних обов'язків у поліції	28,4	64,2	6,0	1,4	0	Україна
		60,3	20,7	8,8	6,7	3,3	Канада
4	Більшість керівників у поліції мають якісну освіту й відповідну підготовку	16,4	49,3	23,9	10,4	0	Україна
		7,9	26,5	21,3	33,5	10,3	Канада
5	Більшість керівників поліції, з якими Ви працювали, були ефективними управлінцями	19,4	55,2	6,0	17,9	1,5	Україна
		11,0	41,8	18,6	22,9	5,8	Канада

Продовження табл. 1

6	Більшість керівників легко переходять від «рядового» до «середнього» керівництва	10,4	31,3	32,8	22,4	3,1	Україна
		8,2	50,3	27,1	12,5	1,2	Канада
7	Більшість керівників поліції здатні дистанціюватися від підлеглих	3,0	40,3	40,3	16,4	0	Україна
		11,5	43,6	20,4	18,9	5,5	Канада
8	Більшість керівників поведуться відповідно до їхнього статусу/рангу	13,4	64,2	9,0	13,4	0	Україна
		17,4	49,7	16,5	12,8	3,6	Канада
9	Багато хто з колег прагне, щоб їх призначили на керівну посаду	10,4	49,3	23,9	16,4	0	Україна
		40,5	42,1	7,6	7,6	1,8	Канада
10	Процес просування по службі є цілком об'єктивним і справедливим	13,4	32,8	20,9	29,9	3,0	Україна
		11,3	21,6	17,7	29,9	19,5	Канада
11	Процес просування по службі сприяє прогресу здібних, компетентних людей	17,9	59,7	14,9	6,0	1,5	Україна
		8,8	25,0	16,5	29,6	20,1	Канада

Таблиця 2

Опитування щодо проблем становлення та професійного зростання керівника підрозділу

№	Твердження	Україна	Канада
		Так (%)	Так (%)
1	Перед чим, на Вашу думку, постають офіцери поліції, які переходять із первинного складу на керівні посади? (можливі декілька варіантів)		
	Недостатність управлінської підготовки/освіти/досвіду	49,2	48,0
	Плутанина в розумінні організаційних функцій керівника	26,2	42,5
	Складнощі з якісним управлінням людськими ресурсами	49,2	11,9
	Складнощі з призначенням дисциплінарних стягнень	6,6	11,0
	Відсутність взаєморозуміння зі співробітниками підрозділу	18,0	11,0
2	Що найважливіше для успіху на посаді керівника поліції? (можливі декілька варіантів)		
	Досвід практичної роботи на «землі»	72,1	79,3
	Уміння правильно мотивувати підлеглих до роботи	52,5	58,5
	Повага з боку підлеглих і колег	54,1	55,5
	Бути взірцем для наслідування	34,4	48,8
	Володіння управлінськими методами та прийомами	57,4	28,0
3	Що сприяє якісному професійному становленню керівника? (можливі декілька варіантів)		
	Особиста зрілість	50,0	62,2
	Професійний кар'єрний досвід	80,0	57,0
	Комфортне керування друзями й однолітками	6,7	34,5
	Здатність своєчасно відсторонити себе від попередньої ролі	10,0	28,7
	Реалістичні очікування щодо призначення на нову посаду	38,3	20,7
4	Що відрізняє відомого Вам найефективнішого керівника поліції від інших керівників? (можливі декілька варіантів)		
	Професіоналізм	70,5	51,1
	Особистісні якості	57,4	46,2
	Управлінська підготовка/освіта/досвід	39,3	44,6

Продовження табл. 2

	Авторитетність	42,6	37,9
	Комунікативні навички	44,3	32,7
5	Які якості успішного управлінця відрізняють його/її від менш успішних? (можливі декілька варіантів)		
	Професіоналізм	68,9	81,0
	Особистісні якості	63,9	57,2
	Комунікативні навички	44,3	46,2
	Авторитетність	41,0	37,9
	Проактивний підхід (розуміння наслідків управлінських рішень)	41,0	29,1
6	Що з переліченого завадило керівнику якісно виконувати покладені на нього професійні функції? (можливі декілька варіантів)		
	Недостатність особистісної зрілості	30,5	45,7
	Професійний кар'єрний досвід не забезпечив належної підготовки	27,1	34,8
	Поспішне кар'єрне зростання	40,7	33,2
	Відсутність професійного управлінського/лідерського досвіду	47,5	31,7
	Незручність керування друзями й однолітками	13,6	26,8
7	Що вирізняє неефективного керівника поліції від успішніших керівників? (можливі декілька варіантів)		
	Недостатньо позитивних особистісних якостей	43,3	49,5
	Неналежна професійність	58,3	45,0
	Недостатність управлінської підготовки/освіти/досвіду	51,7	33,6
	Нерозвинена комунікативність	38,3	23,9
8	Яких найпоширеніших помилок припускаються молоді керівники? (можливі декілька варіантів)		
	Плутанина в розумінні організаційних функцій керівника	63,3	38,2
	Складнощі з призначення дисциплінарних стягнень	13,3	22,3
	Недостатність управлінської підготовки/освіти/досвіду	61,7	8,6
	Необґрунтовані організаційно-штатні зміни в підрозділах	31,7	7,0
9	Яких найсерйозніших помилок припускаються нові керівники? (можливі декілька варіантів)		
	Складнощі з призначенням дисциплінарних стягнень	8,2	25,7
	Плутанина в розумінні організаційних функцій керівника	42,6	20,8
	Недостатність управлінської підготовки/освіти/досвіду	57,4	10,7
	Складнощі з прийняттям рішень	42,6	9,8
	Складнощі з якісним управлінням людськими ресурсами	54,1	8,9
10	Навчання та розвиток керівників поліції (можливі декілька варіантів)		
	Чи проводить Ваша служба спеціальну управлінську підготовку для офіцерів, які мають бути підвищені або нещодавно отримали підвищення?	37,9	56,7
	Чи має Ваша служба певну форму постійного наставництва або можливість пройти навчання, спеціально призначене для нових керівників?	19,0	21,6
	Чи проводить Ваша служба підвищення кваліфікації, наставництво або інший розвиток особистісних якостей офіцерів, щоб підготувати їх до можливих майбутніх управлінських обов'язків?	48,3	36,3

Загальне оцінювання опитаними відмінностей управління поліцією від управління в інших галузях праці не виявило суттєвих розбіжностей, оскільки обидві категорії респондентів на рівні 70,0–80,0 % погодилися зі своєрідністю поліцейського менеджменту порівняно з іншими сферами управління. Водночас суттєво більша кількість канадських фахівців (16,7 %) не згодні з цим порівняно з українськими керівниками (3,0 % опитаних). Також спільного погляду дотримуються обидві категорії респондентів щодо впливу якісного управління підрозділом на виконання щоденних обов'язків (близько 75,0–85,0 %) та досягнення професійних планів, вирішення важливих завдань (80,0–90,0 % респондентів). Відмінність виявлено в запереченні керівниками канадської поліції (10,0%) впливу якісного

управління на виконання поточних обов'язків порівняно з відповідями українських фахівців (1,4 %). Диференційовані дані констатовано стосовно якісної освіти й підготовленості управлінського загалу в поліції обох країн та оцінювання попередників респондентів на керівних посадах як фахових менеджерів. На відміну від опитаних українських керівників, які вважають управлінців у поліції достатньо освіченими й підготовленими (65,7 % опитаних), канадські керівники критично оцінюють підготовленість власного управлінського складу (згодні з ним 34,0 %, а не згодні – 44,0 % опитаних). Належно оцінюють як ефективних управлінців-попередників українські поліцейські (75,0 %) на відміну від канадських респондентів (згодні – 53,0 %, а не згодні – майже третина). Схожий характер відмінностей виявлено щодо

легкості вступу особи на посаду середнього рівня управління та здатності керівників тримати дистанцію з підлеглими. Позитивне ставлення до обох тверджень виявлено в опитаних керівників із Канади (58,5 % та 55,1 % відповідно) на відміну від українських респондентів (41,7 % та 43,3 % відповідно). Останні були більш категоричними в негативному оцінюванні легкості вступу на керівну посаду (25,5 % опитаних не згодні з твердженням). Однакове ставлення виявили респонденти Канади й України стосовно відповідності службової поведінки керівному статусу поліцейського менеджера (67,1 % та 77,6 % відповідно). Неоднакове ставлення опитані висловили щодо мотивації зайняття керівної посади. Зокрема, суттєво більше канадських поліцейських прагнуть стати керівниками (82,6 % опитаних) на відміну від українців, серед яких погодилися з твердженням приблизно 60,0 %, а заперечили – понад 16,0 %. Обидві категорії респондентів погодилися з об'єктивністю та справедливістю просування керівника службовими сходами (32,9 % та 46,2 % опитаних). Натомість із тим, що кар'єрне зростання керівників сприяє прогресу їх компетентності, погодилися українські управлінці (78,0 % опитаних) на відміну від канадських менеджерів (34,0 % згодні, а 50,0 % не згодні). Загалом отримані дані засвідчили більшу значущість параметрів управлінської поведінки для оцінювання фахової компетентності для українських керівників середньої ланки управління порівняно з канадськими колегами.

Подібними (понад 56,0 %) виявилися дані, які стосуються оцінювання респондентами обох країн суб'єктивних чинників, які визначають управлінську компетентність керівників середньої ланки управління. Щодо складнощів, перед якими постають новопризначені керівники, виявлено відмінності в розумінні організаційних функцій поліцейського менеджера. З цим погодилося 42,5 % опитаних фахівців з Канади й лише 26,2 % українських керівників. Водночас на труднощі, пов'язані з управлінням людським ресурсом підрозділу, вказали майже 50,0 % українців і лише близько 12,0 % канадських опитаних. Схожі відповіді обидві категорії респондентів дали на питання про найважливіші чинники досягнення управлінського успіху. З усього переліку чинників відмінність виявлено лише стосовно навичок володіння досконалими управлінськими методами й прийомами – із цим згодні 57,0 % опитаних українських керівників і 28,0 % канадських.

Наступну низку тверджень було спрямовано на з'ясування важливості особистісних якостей і диспозицій управлінця, які сприяють або стають на заваді успішному професійному становленню й набуттю управлінської компетентності. Виявлено суттєві відмінності в опитуванні респондентів щодо чинників, які сприяють якісному професійному становленню. Зокрема, на важливість

професійного кар'єрного досвіду вказали 80,0 % керівників НПУ і лише 57,0 % канадських управлінців. Іще більшу диференціацію відповідей виявлено в питанні щодо зручності керувати однолітками й однодумцями (34,5 % керівників з Канади і 6,7 % українських) і радикальній зміні ролевих функцій після призначення на керівну посаду (28,7 % канадських фахівців і 10,0 % українських). Оцінюючи якості ефективного керівника й відзначаючи його відмінність від інших менш успішних керівників, керівники українських поліцейських підрозділів акцентували на важливості професіоналізму (70,5 % опитаних проти 51,1 % фахівців із Канади) та реалізації проактивного підходу в роботі (41,0 % проти 29,1 % канадських керівників). Під час відповіді на питання, що саме заважає керівнику якісно виконувати обов'язки, канадські фахівці зазначили недостатність особистісної зрілості (45,7 % проти 30,5 % опитаних українців) і незручність керування друзями й однолітками (26,8 % і лише 13,6 % респондентів з України). Декілька тверджень було спрямовано на виявлення типових найпоширеніших помилок, яких припускаються під час роботи молоді й новопризначені керівники поліції. У цих питаннях диференціація відповідей респондентів виявилася найбільш суттєвою. Зокрема, керівники НПУ зазначили, що молодим керівникам притаманні:

- плутанина щодо організаційних функцій керівника (63,0 % опитаних проти 38% канадських фахівців);
- недостатність якісної управлінської підготовки (62,0 % проти 9,0 % респондентів з Канади);
- необґрунтовані організаційно-штатні зміни персоналу (32,0 % проти 7,0 % канадських керівників).

Схожі співвідношення в кількості помилок констатовано стосовно новопризначених керівників (табл. 2), окрім труднощів із використанням санкцій у вигляді стягнень, які лише 8,0 % керівників з України визначили як важливі. Подібні відповіді надали обидві категорії опитаних щодо значущості тих чи інших форм навчання й підвищення кваліфікації в процесі становлення керівника поліцейського підрозділу.

Висновки

Підсумовуючи результати аналітичного інформаційного пошуку й проведеного дослідження, можна сформулювати такі висновки:

1. Аналіз українських і закордонних літературних наукових та фахових джерел засвідчив наявність значного науково-теоретичного й практичного інтересу до проблеми особистості керівника поліцейського підрозділу, умов і чинників його професіоналізації, діагностичних критеріїв становлення й розвитку компетентності у сфері загального та спеціального поліцейського менеджменту. Попри певні відмінності в напрямках

і методології науково-практичних розвідок в Україні та за кордоном, їх системне узагальнення дає змогу констатувати, що модельне уявлення про компетентного керівника поліції повинно формуватися на основі відповідності професійно важливих якостей фахівця тим вимогам, які містяться у функціонально-компонентній структурі поліцейського менеджменту.

2. Здебільшого науковці надають перевагу розумінню управлінської компетентності в аспекті основних складників управління, а саме: оцінювання ситуації, визначення мети, ухвалення рішень, розроблення, реалізація та коригування способів управління для досягнення бажаного, організація спільної діяльності колективу для виконання рішень, а також реалізація інших службових функцій відповідно до конкретних завдань і напрямів діяльності. Водночас деякі фахівці тлумачать управлінську компетентність як системну якість, яку розвивають унаслідок формування окремих компетенцій у сфері здійснення конкретних управлінських функцій.

3. Українські дослідники управлінської компетентності в правоохоронній діяльності надають перевагу науково-практичним розвідкам методології формування особистості управлінця, оптимізації змістовно-процедурних складників розвитку професійно важливих якостей керівників поліцейських підрозділів поза їх диференціацією за рівнями управління. У значній кількості закордонних джерел становлення компетентного керівника розглядають залежно від його місця та функцій в ієрархічній будові органів правопорядку. Зокрема, увагу акцентовано на дослідженні умов і чинників становлення керівника поліції середнього рівня управління як основного суб'єкта поліцейського менеджменту.

4. Результати опитування керівників НПУ середнього рівня управління за канадською методологією та їх порівняння з даними

аналогічного опитування керівників канадських поліцейських підрозділів щодо особливостей становлення особистості управлінця й деяких проблем, пов'язаних із безпосередніми аспектами управлінської поведінки, дали змогу виявити диференціацію та подібність оціночних суджень керівників поліції України та Канади щодо організаційних і функціональних проблем поліцейського менеджменту, формування компетентного керівника і критеріїв професіоналізму. Встановлено аналогічність поглядів канадських та українських керівників середньої ланки (понад 67,0 %) на характеристики особистості керівника (професійно-важливі якості; уміння й навички, що потребують розвитку; шкідливі особливості особистості тощо) на відміну від суджень щодо особливостей управлінської поведінки (мотиваційні тенденції, статусна поведінка, дистанціювання від колективу, труднощі просування по службі тощо), щодо яких схожість відповідей опитуваних становить лише приблизно 40,0 %.

5. Результати дослідження та закордонний досвід формування керівного складу поліції, фахового відбору на керівні посади, становлення компетентного керівника, критеріїв оцінювання його професіоналізму сприятимуть удосконаленню діяльності фахових підрозділів по роботі з персоналом, психологічних служб, відомчих закладів освіти й підвищення кваліфікації за окресленими напрямками. Крім того, аналіз науково-практичних закордонних досліджень засвідчує необхідність зосередити увагу на формуванні управлінського осередку в поліції саме керівників середнього рівня, які безпосередньо визначають ефективність діяльності поліцейських підрозділів, а накопичення ними професійного досвіду й управлінської компетентності сприятиме продуктивному просуванню на вищі посади, зокрема й на ті, які забезпечують генерацію й виконання стратегічних завдань НПУ.

References

- [1] Barko, V.I., Barko, V.V., & Kyriienko, L.A. (2017). Professional administrative competence of the head of the unit of the National Police of Ukraine: definitions, content, structure. *Personality, society, law: psychological problems and ways to solve them: theses of the additional International Scientific and Practical Conference, dedicated to the memory of Prof. S.P. Bocharova* (pp. 147-149). Kharkiv: Kharkiv. National University of Internal Affairs. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ef35147-2bc7-474f-8e1b-7c57b8dec023/content>
- [2] Beck, K., & Wilson, C. (1997). Police officers' views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 20(1), 175-195. DOI: 10.1108/13639519710162061
- [3] Bertilsson, J., Niehorster, D., Fredriksson, P., Dahl, M., Granér, S., Fredriksson, O., Mårtensson, J., Magnusson, M., Fransson, P.-A., & Nyström, M. (2019). Towards systematic and objective evaluation of police officer performance in stressful situations. *Police Practice and Research*, 21(6), 655-669. DOI: 10.1080/15614263.2019.1666006
- [4] Bondarenko, V., Bykova, H., & Rusanivskyi, S. (2021). Management competence of a modern leader in the field of law enforcement activities. *Pedagogical innovations: ideas, realities, prospects*, 2(27), 7-14. DOI: 10.32405/2413-4139-2021-2(27)-7-14

- [5] Borysiuk, O. (2019). Model of development of management competence of future police officers. *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, 2(52), 16-26. DOI: 10.33099/2617-6858-2019-52-2-16-26
- [6] Borysiuk, O.M. (2014). Characteristics of professional competence of police officers. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Series "Psychological"*, 1, 67-77.
- [7] Bronstein, N. (2015). Police management and quotas: Governance in the CompStat Era. *Columbia Journal of Law and Social Problems*, 48(4), 543-581. Retrieved from <https://jlsp.law.columbia.edu/wp-content/blogs.dir/213/files/2017/03/48-Bronstein.pdf>
- [8] Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2013). The commitment and satisfaction of lower-ranked police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(1), 43-63. DOI: 10.1108/13639510310460297
- [9] Buchynska, T.V. (2014). The essence and components of professional competence of personnel in competitive conditions. *Economic analysis*, 15(2), 228-233.
- [10] Butterfield, R., & Woodall, J. (2005). The new public management and managerial roles: The case of the police sergeant. *British Journal of Management*, 16(4), 329-341. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00466.x
- [11] Cordner, G.W. (2023). *Police administration* (10th ed.). Routledge.
- [12] Cyfert, S., Krzakiewicz, K., & Wawrzyniak, D. (2014). Sub-disciplines in management sciences - logic of separation, identification of the conceptual model and thematic content. *Organization and Management*, 1(161), 37-48.
- [13] Davis, R.C., & Mateu-Gelabert, P. (2018). Respectful and effective policing: Two examples in the South Bronx. *Vera Institute of Justice*. Retrieved from https://vera-institute.files.svcdcdn.com/production/downloads/publications/respectful-and-effective-policing-two-examples-in-the-south-bronx/legacy_downloads/respectful_policing.pdf
- [14] Demou, E., Hale, H., & Hunt, K. (2020). Understanding the mental health and well-being needs of police officers and staff in Scotland. *Police Practice and Research*, 21(6), 702-716. DOI: 10.1080/15614263.2020.1772782
- [15] Dick, G., & Metcalfe, B. (2011). Managerial factors and organizational commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128. DOI: 10.1108/09513550110387347
- [16] Ferguson, G. (2013). *Review and recommendations concerning various aspects of police misconduct*. (Vol. I). Toronto Police Service.
- [17] Fritsvold, E. What style of police leadership is most effective? *Site "University of San Diego"*. Retrieved from <https://onlinedegrees.sandiego.edu/what-style-police-leadership-most-effective/>
- [18] Hogan, J., Bennell, C., & Taylor, A. (2011). The challenges of moving into middle management: Responses from police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 26(1), 13-26. DOI: 10.1007/s11896-010-9077-4
- [19] Kapustin, M., Neumann, T., & Ludwig, J. (2022). *Policing and management: NBER Working Paper No. 30185*. Cambridge: National Bureau of Economic Research. Retrieved from https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29851/w29851.pdf
- [20] Keen, L., & Scase, R. (1996). Middle managers and the new managerialism. *Local Government Studies*, 22(4), 167-186. DOI: 10.1080/03003939608433807
- [21] Kuzmenko, I. (2018). The problem of personality formation of the manager of the National Police of Ukraine. *Legal Psychology*, 2(23), 145-155. Retrieved from <https://psychped.navs.edu.ua/index.php/psychped/article/view/896>
- [22] McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637-653. DOI: 10.1108/00483480610702704
- [23] McKee, A.J. Police management. Definition. *Site "Doc's CJ Glossary"*. Retrieved from <https://docmckee.com/cj/docs-criminal-justice-glossary/police-management-definition/>
- [24] Mitchell, M., & Casey, J.P. (2007). *Police leadership and management*. Federation Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/347463928_Police_Leadership_and_Management
- [25] Murphy, S.A., & Drodge, E.N. (2003). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15. DOI: 10.1350/ijps.6.1.1.34459
- [26] Newell, H., & Dopson, S. (2006). Muddle in the middle: Organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*, 25(4), 4-20. DOI: 10.1108/00483489610121923
- [27] Okhrimenko, I.M. (2019). Current psychological problems of personnel management of a modern police organization. *Legal Psychology*, 2(25), 70-77. DOI: 10.33270/03192502.70
- [28] Oliinyk, L. (2010). Competency-based approach as a necessary condition of modern education in a military university. *Problems of education*, 65, 43-48.
- [29] Peak, K.J., Glensor, R.W., & Gaines, L.K. (1999). Supervising the police. *Police and policing: Contemporary issues* (pp. 37-56). Greenwood.
- [30] Pietkov, S.V. (2007). *Management in law enforcement agencies*. Dnipropetrovsk: DDUVS; Lira LTD.

- [31] Povstyn, O. (2017). Training future specialists in the field of human security for management activities as a pedagogical problem. *Pedagogy and Psychology of Professional Education*, 1, 99-108.
- [32] Pozzobon, T. (2009). Crossing the Rubicon: Identifying respectful leadership behaviors at the rank of sergeant in the Calgary Police Service. *Unpublished master's thesis*. Royal Roads University.
- [33] Reuss-Ianni, E. (1993). *Two cultures of policing: Street cops and management cops*. Routledge.
- [34] Sadakliieva, E. (2018). Theoretical foundations of managerial competence of heads of bodies of the National Police of Ukraine. *Legal Psychology*, 1(22), 53-65. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2018_1_7
- [35] Tarasiuk, Yu.M. (2020). Formation of managerial competence in the process of professional training of future specialists in military management. *Innovative Pedagogy*, 26, 164-167. DOI: 10.32843/2663-6085/2020/26.32
- [36] Tiuryna, V., Romanyshyna, L., & Malaniuk, N. (2022). Formation of managerial competence of future police officers in the process of professional training. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*, 3-4, 52-57. DOI: 10.31891/pcs.2022.3-4
- [37] Tsilmak, O. (2017). Components of managerial competence of the head of the pre-trial investigation body of the National Police of Ukraine. *Legal Psychology*, 2(21), 74-85. DOI: 10.33270/03192502.70
- [38] Virtanen, T. (2000). Changing competencies of public management: Tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 333-341. DOI: 10.1108/09513550010350826

Список використаних джерел

- [1] Барко В. І., Барко В. В., Кирієнко Л. А. Професійна управлінська компетентність керівника підрозділу Національної поліції України: дефініції, зміст, структура. *Особистість, суспільство, закон: психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової (Харків, 30 берез. 2017 р.). Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2017. С. 147–149. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ef35147-2bc7-474f-8e1b-7c57b8dec023/content>
- [2] Beck K., Wilson C. Police officers' views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 1997. No. 20 (1). P. 175–195. DOI: 10.1108/13639519710162061
- [3] Bertilsson J., Niehorster D., Fredriksson P., Dahl M., Granér S., Fredriksson O., Mårtensson J., Magnusson M., Fransson P.-A., Nyström M. Towards systematic and objective evaluation of police officer performance in stressful situations. *Police Practice and Research*. 2019. No. 21 (6). P. 655–669. DOI: 10.1080/15614263.2019.1666006
- [4] 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
- [5] Борисюк О. Модель розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Вісник Національного університету оборони України*. 2019. № 2 (52). С. 16–26. DOI: 10.33099/2617-6858-2019-52-2-16-26
- [6] Борисюк О. М. Характеристика професійної компетентності офіцерів ОВС. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Психологічна»*. 2014. № 1. С. 67–77.
- [7] Bronstein N. Police management and quotas: Governance in the CompStat Era. *Columbia Journal of Law and Social Problems*. 2015. No. 48 (4). P. 543–581. URL: <https://jlsplaw.columbia.edu/wp-content/blogs.dir/213/files/2017/03/48-Bronstein.pdf>
- [8] Brunetto Y., Farr-Wharton R. The commitment and satisfaction of lower-ranked police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 2013. No. 26 (1). P. 43–63. DOI: 10.1108/13639510310460297
- [9] Бучинська Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15 (2). С. 228–233.
- [10] Butterfield R., & Woodall J. The new public management and managerial roles: The case of the police sergeant. *British Journal of Management*. 2005. No. 16 (4). P. 329–341. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00466.x
- [11] Hogan J., Bennell C., Taylor A. The Challenges of Moving into Middle Management: Responses from Police Officers. *J Police Crim Psych*. 2011. Vol. 26. P. 100–111. DOI: 10.1007/s11896-010-9077-4
- [12] Cordner G. W. Police administration. 10th ed. Routledge, 2023. 508 p.
- [13] Cyfert S., Krzakiewicz K., Wawrzyniak D. Sub-disciplines in management sciences-logic of separation, identification of the conceptual model and thematic content. *Organisation and Management*. 2014. No. 1 (161). P. 37–48.
- [14] Davis R. C., Mateu-Gelabert P. Respectful and effective policing: Two examples in the South Bronx. Vera Institute of Justice, 2018. 24 p. URL: <https://vera-institute.files.svdcdn.com/production/>

- downloads/publications/respectful-and-effective-policing-two-examples-in-the-south-bronx/legacy_downloads/respectful_policing.pdf
- [14] Demou E., Hale H., Hunt K. Understanding the mental health and wellbeing needs of police officers and staff in Scotland. *Police Practice and Research*. 2020. No. 21 (6). P. 702–716. DOI: 10.1080/15614263.2020.1772782
- [15] Dick G., Metcalfe B. Managerial factors and organizational commitment. *International Journal of Public Sector Management*. 2011. No. 14 (2). P. 111–128. DOI: 10.1108/09513550110387347
- [16] Ferguson G. Review and recommendations concerning various aspects of police misconduct. Vol. I. Toronto Police Service, 2013.
- [17] Fritsvold E. What style of police leadership is most effective? *University of San Diego* : [site]. URL: <https://onlinedegrees.sandiego.edu/what-style-police-leadership-most-effective/>
- [18] Hogan J., Bennell C., Taylor A. The challenges of moving into middle management: Responses from police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2011. No. 26 (1). P. 13–26. DOI: 10.1007/s11896-010-9077-4
- [19] Kapustin M., Neumann T., Ludwig J. Policing and management : NBER Working Paper No. 30185. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2022. 104 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29851/w29851.pdf
- [20] Keen L., Scase R. Middle managers and the new managerialism. *Local Government Studies*. 1996. No. 22 (4). P. 167–186. DOI: 10.1080/03003939608433807
- [21] Кузьменко І. Проблематика формування особистості управлінця органів Національної поліції України. *Юридична психологія*. 2018. № 2 (23). С. 145–155. URL: <https://psychped.navs.edu.ua/index.php/psychped/article/view/896>
- [22] McConville T. Devolved HRM responsibilities, middle managers and role dissonance. *Personnel Review*. 2006. No. 35 (6). P. 637–653. DOI: 10.1108/00483480610702704
- [23] McKee A. J. Police management. Definition. *Doc's CJ Glossary* : [site]. URL: <https://docmckee.com/cj/docs-criminal-justice-glossary/police-management-definition/>
- [24] Mitchell M., Casey J. P. Police leadership and management. Federation Press, 2007. URL: https://www.researchgate.net/publication/347463928_Police_Leadership_and_Management
- [25] Murphy S. A., Drodge E. N. The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*. 2003. No. 6 (1). P. 1–15. DOI: 10.1350/ijps.6.1.1.34459
- [26] Newell H., Dopson S. Muddle in the middle: Organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*. 2006. No. 25 (4). P. 4–20. DOI: 10.1108/00483489610121923
- [27] Охрімченко І. М. Актуальні психологічні проблеми управління персоналом сучасної поліцейської організації. *Юридична психологія*. 2019. № 2 (25). С. 70–77. DOI: 10.33270/03192502.70
- [28] Олійник Л. Компетентнісний підхід як необхідна умова сучасної освіти у військовому університеті. *Проблеми освіти*. 2010. № 65. С. 43–48.
- [29] Peak K. J., Glensor R. W., Gaines L. K. Supervising the police. *Police and policing: Contemporary issues*. Greenwood, 1999. P. 37–56.
- [30] Петков С. В. Менеджмент в органах внутрішніх справ : монографія. Дніпропетровськ : ДДУВС ; Ліра ЛТД, 2007. 280 с.
- [31] Повстин О. Підготовка майбутніх фахівців у галузі безпеки людини до управлінської діяльності як педагогічна проблема. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2017. № 1. С. 99–108.
- [32] Pozzobon T. Crossing the Rubicon: Identifying respectful leadership behaviours at the rank of sergeant in the Calgary Police Service : Unpublished master's thesis. Royal Roads University, 2009.
- [33] Reuss-Ianni E. Two cultures of policing: Street cops and management cops : Transaction Books. Routledge, 1993. 172 p.
- [34] Садаклієва Е. Теоретичні засади управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України. *Юридична психологія*. 2018. № 1 (22). С. 53–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2018_1_7
- [35] Тарасюк Ю. М. Формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 26. С. 164–167. DOI: 10.32843/2663-6085/2020/26.32
- [36] Тюрина В., Романишина Л., Маланюк Н. Формування управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції в процесі професійної підготовки. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*. 2022. № 3–4. С. 52–57. DOI: 10.31891/pcs.2022.3-4
- [37] Цільмак О. Складові управлінської компетентності керівника органу досудового розслідування національної поліції України. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 74–85. DOI: 10.33270/03192502.70
- [38] Virtanen T. Changing competencies of public management: Tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*. 2000. No. 13 (4). P. 333–341. DOI: 10.1108/09513550010350826

ANDROSIUK Viacheslav

PhD in Psychology, Professor, Leading Research Fellow of the Research Laboratory on the Problems of Law Enforcement Management and Its Psychological Support of the Educational and Scientific Institute of Postgraduate Education of the National Academy of Internal Affairs

Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9106-2586>

Problems of Forming Organizational and Management Competence of Middle-Level Managers in the National Police of Ukraine

Abstract. The formation of a management unit within the structure of the National Police of Ukraine was and remains an urgent challenge and one of the important directions of law enforcement reform. The urgency of the problem has significantly increased in connection with the armed aggression of the Russian Federation against our state and the corresponding dynamism of the personnel and management of the NPU in the context of ensuring state security and public order. This is precisely why it is so important to conduct thorough research and practically oriented work to determine the factors of formation of a modern police manager, taking into account effective foreign experience. The main attention is paid to the theoretical and compilative analysis of scientific achievements and experimental research into the personality of the middle-level police manager as a defining structural unit of police management. The research tools were provided by the use of questionnaires proposed by Canadian scientists, which have proven effective in determining the factors of formation of a mid-level police department manager, some determinants of managerial behavior. Based on data from domestic and foreign research, a comparative analysis of the results was carried out, and the similarity and differentiation of the respondents' answers regarding the problems under study were established. Similarity of judgments of domestic and foreign middle managers surveyed was revealed mainly regarding the basic characteristics of the manager's personality, while most of the differences in the answers were registered regarding the features of managerial behavior. This is explained by differences in the organization of managerial activities, the unification of the understanding of professionally important qualities inherent in the head of a police structural unit. Taking into account the results of the study will contribute to improving professional selection for management positions in the National Police, the activities of departmental educational and advanced training institutions, psychological services in the formation of police management, and the formation of a competent middle manager.

Keywords: management; police management; competence; professionally important factors; professional experience; questionnaire.