



УДК 378:351.74:343.1(043.3)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-313-323](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-313-323)

Костюченко Максим Анатолійович старший викладач кафедри фізичної підготовки, Академія Державної пенітенціарної служби, м. Чернігів, <https://orcid.org/0000-0003-3889-1307>

СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ПОНЯТТЯ «ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ОФІЦЕРА ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО- ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ»

Анотація. У статті з'ясовано, що лідерство в Державній кримінально-виконавчій службі України та є невід'ємним чинником ефективності діяльності персоналу. Це важливе і навіть першочергове завдання в розвитку лідерської компетентності, що зумовлене, насамперед, вимогами документів, що регламентують зміст і особливості професійної підготовки фахівців пенітенціарного відомства. Лідерство й управління в установах виконання покарань залежать від екстремального характеру умов діяльності, статутної системи, особистісних характеристик офіцера-лідера. З урахуванням наукових праць щодо специфіки лідерства та особливостей професійної діяльності фахівця в установах виконання покарань, його лідерську компетентність трактовано як інтегративну особистісну властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, свідоме ставлення до лідерства, знання про його історію і практику у кримінально-виконавчій службі, вміння самостійно розв'язувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності. Офіцер має володіти навичками лідерської комунікації та організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати свій особистісний ріст як професіонала та лідера. Необхідною складовою також є уміння точно визначати мету службової діяльності, чітко формулювати завдання підлеглим, раціонально організовувати і спрямовувати службову діяльність підлеглих, впевнено відчувати себе в колективі, що й досягається наявністю лідерських якостей особистості офіцера-лідера, а саме: високий професіоналізм, відповідальність і надійність, прагнення успіху, впевненість у собі, самостійність, уміння впливати на своїх підлеглих, комунікабельність, емоційна врівноваженість і стресостійкість.

Тож, основними компонентів лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби відносять особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

Ключові слова: лідерство, лідерська компетентність, лідерські якості, особистісний, когнітивний і діяльнісний компоненти, структура, формування, професійна підготовка.



Kostyuchenko Maksym Anatoliyovych Senior lecturer of the Department of Physical Training, Academy of the State Penitentiary Service, Chernihiv, <https://orcid.org/0000-0003-3889-1307>

THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE CONCEPT OF “LEADERSHIP COMPETENCE OF AN OFFICER OF THE STATE CRIMINAL AND EXECUTIVE SERVICE OF UKRAINE”

Abstract. The article proves that leadership in penitentiary institutions of the State Criminal and Executive Service of Ukraine is an integral factor in the effectiveness of their activities. This is an important and even a priority task for the development of leadership competence, which is determined, first of all, by the requirements of the documents regulating the content and features of the professional training of specialists of the penitentiary department. Leadership and management in penitentiary institutions depend on the extreme nature of the operating conditions, the statutory system, and the personal characteristics of the leader officer.

Regarding the scientific works on the specifics of leadership and the features of the professional activity of a specialist in penitentiary institutions, his leadership competence is interpreted as an integrative personal property that includes motivation for leadership, a conscious attitude to leadership, knowledge of his history and practice in the criminal and executive service, the ability to independently to solve complex tasks and practical problems of criminal and correctional activities. A leader should have leadership communication skills and the organizational skills of teamwork, the ability to productively organize one's personal growth as a professional and leader.

An essential feature of a leader officer is the ability to accurately define the purpose of official activities, clearly formulate tasks for subordinates, rationally organize and direct the official activities of subordinates, feel confident in the team. All this is achieved by the presence of the leadership qualities of the personality of the leader officer, namely, it is necessary to have: high professionalism, responsibility and reliability, the desire for success, self-confidence, independence, the ability to influence subordinates, sociability, emotional balance and stress resistance. Thus, taking into account the above, it can be concluded that the components of the leadership competence of the officer of the State Criminal Enforcement Service should be personal, cognitive and operational components.

Keywords: leadership, leadership competence, leadership qualities, personal component, cognitive and activity components, structure, formation, professional training.

Постановка проблеми. У наш час формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів кримінально-виконавчої служби є



важливим завданням педагогічної науки. Сформованість лідерської компетентності в офіцера – керівника службового колективу стає передумовою досягнення результативності роботи установ з виконання покарань. Лише офіцер-лідер може належним чином здійснювати необхідний управлінський вплив на колег та ув'язнених, керувати процесом змін та оцінки довгострокових результатів, моделювати відповідальність, визначати пріоритети потреб, розвивати людські ресурси.

Постановка проблеми. Про важливість формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів йдеться у низці відомчих документів. Зокрема у Концепції державної політики у сфері реформування ДКВС України [1], Положенні про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу ДКВС України [2] йдеться про нагальну необхідність поліпшення якості професійної освіти, впровадження принципів компетентнісного підходу, розвитку лідерського потенціалу майбутніх фахівців.

Разом з тим дані пілотного дослідження свідчать про те, що випускники Академії Державної пенітенціарної служби не набувають достатнього рівня вмінь і навичок – складових лідерської компетентності. Доводиться також констатувати, що зміст, форми і методи формування лідерської компетентності не повною мірою ураховують передові європейські практики. З огляду на це потребує ґрунтовного дослідження проблематика формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів, зокрема визначення сутності та специфіки власне самого поняття «лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України».

Метою статті є характеристика сутності та структури поняття «лідерська компетентність офіцера Державної кримінально-виконавчої служби України».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу наукових розробок з проблеми засвідчує, що поняття компетентнісного підходу стало предметом уваги у педагогіці порівняно недавно, з другої половини ХХ століття. Спочатку цією проблематикою зацікавились дослідники зі США та Західної Європи з огляду на необхідність відповідності підготовки фахівців вимогам працедавців. Зокрема Д. МакКлелланд, який одним з перших почав розробляти цей підхід, охарактеризував основні компетенції для оцінки продуктивності випускника діяльності в життєвих ситуаціях. Дослідник виокремив комунікативні уміння, необхідні для взаємодії в суспільстві, терпіння і витривалість, вміння визначати цілі та здібності морально-вольової сфери [3, с. 1–14.].

У структурі лідерської компетентності на сьогодні вчені виокремлюють серед її складових сталий набір особистісних характеристик, орієнтуючись на властивості лідерства чи структуру особистості. Зокрема Р. Стогділл пропонує



характеризувати феномен лідерства на основі кількох десятків елементів, які групує за такими категоріями: фізіологічні дані; соціальне походження; інтелектуальні здібності; особистісні характеристики; соціальні характеристики. Серед особистісних характеристик автор особливо звертає увагу на ентузіазм, упевненість, а серед соціальних – на адміністративні здібності, популярність, тактовність [4].

Представники Голландського інституту державного управління К. Вескінг та Н. Нортан виокремлюють сім ключових компетенцій, необхідних для того, щоб займати вищі керівні посади в країнах-членах ЄС та Європейській комісії. Йдеться про такі компетенції, як відкритість мислення і поведінки, інноваційність, доброчесність, соціальні навички, спрямованість на результат, організаційні навички та ін. [5].

Р. Кубанов звертає увагу на класичні та сучасні ознаки лідера. Зокрема серед класичних йдеться про розум або інтелектуальні здатності, панування або перевагу над іншими, упевненість у собі, активність та енергійність, знання справи, серед сучасних – репутацію (суспільну думку про людину, що базується на історії її життя, особистих досягненнях і заслугах), амплуа (соціальну роль), легенду (історію життя людини, представлену в іміджі), місію (соціально важливі цілі, корисність для суспільства) 6, с. 177].

На думку С. Максименка, у структурі лідерства доцільно виокремлювати суб'єкта (лідера), його мету, мотиви, зміст (знання про лідерство), способи (методи спільної діяльності лідера та послідовників), дії і результат [7, с. 9]. Психолог М. Пророк виокремлює соціальної ролі лідера в суспільстві, зазначаючи, що лідер повинен уміти брати на себе відповідальність, бути гнучким в управлінні; визначати і структурувати свою роботу і роботу підлеглих, створювати в групі атмосферу співробітництва, розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію до досягнень, бути енергійним і наполегливим, стійким до стресу, приділяти постійну увагу особистісному і професійному росту та відкривати перед командою нові горизонти перспективних цілей [8, с. 84].

Інша група дослідників орієнтується більше на структуру особистості. Зокрема О. Романовський, О. Пономарьов, Т. Гура, А. Книш, В. Бондаренко виокремлюють чотири групи якостей лідера, які характеризують його як особистість: когнітивно-емоційні якості, морально-вольові якості, соціально-комунікативні та індивідуально-парадоксальні якості [9, с. 7–8]. В. Ягоднікова з урахуванням досліджень особистісних рис лідера виокремлює мотиваційні, емоційно-вольові, особистісні лідерські якості, а також ділові вміння [10, с. 9].

О. Романовський та І. Горбач з урахуванням особливостей і вимог професійної діяльності запропонували структуру лідерського потенціалу майбутніх фахівців ДКВСУ, яка складається із шести компонентів, зокрема



особистісно-рефлексивного, когнітивно-професійного, ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, стратегічно-діяльнісного та комунікативно-організаційного [11, с. 81–82].

Загалом учені розглядають лідерську компетентність як важливу особистісну характеристику, що охоплює особистісну та мотиваційну сферу (впевненість у собі, ініціативність, творчість, чесність, сміливість, врівноваженість, самостійність, амбіційність, потреба в досягненнях, наполегливість, енергійність, працездатність), комплекс знань, здібностей, умінь і навичок (уміння згуртовувати колектив, кооперуватися, завойовувати популярність і престиж, такт і дипломатичність, брати на себе ризик і відповідальність, організовувати, переконувати), необхідних для виконання лідерських функцій у професійній сфері.

Виклад основного матеріалу. З урахуванням досліджень зазначених науковців, а також особливостей професійної діяльності офіцерів кримінально-виконавчої служби в структурі їх лідерської компетентності офіцера виокремлено особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

Зокрема щодо особистісного компонента необхідно зазначити, що офіцер Державної кримінально-виконавчої служби повинен мати низку особистісних властивостей – складових лідерського потенціалу, необхідних для належного виконання функцій лідера в установах виконання покарань. Насамперед необхідно вказати на якості, що пов'язані з характером його професійної діяльності в установах виконання покарань. Важливо, щоб офіцер мав почуття обов'язку, відповідальності за себе та інших людей, був дисциплінованим, вимогливим і до себе і до інших, мав сміливість іти на обґрунтований ризик. Велике значення мають також цілеспрямованість, відповідальність, енергійність, працездатність, активність, ініціативність, наполегливість, ентузіазм, цілісність, упевненість у собі, стійкість характеру.

Мають значення також його інтелектуальні здібності, допитливість, логічність, гнучкість та аналітичність мислення, креативність, проникливість, спостережливість, здатність до концептуалізації, прогностичної оцінки та передбачення наслідків своїх дій. Для належного виконання своїх професійних обов'язків він також мати такі лідерські якості, як принциповість та моральна чистота, був чесним і правдивим, справедливим, скромним, мати позитивне налаштування, віру в людей, був відданий своїй справі. Ці якості він повинен проявляти як щодо колег і підлеглих, так і щодо ув'язнених.

Офіцер Державної кримінально-виконавчої служби має вирізнятися самовладанням, емоційною стійкістю, самостійністю, цілісністю, стійкістю до стресу, вірою в себе. Він повинен мати почуття власної гідності, бути емоційно зрілим, упевненим у собі, мотивованим долати труднощі та досягати успіху. Важливе значення має готовність до постійних змін, безперервного навчання,



до творчості, розуміння інновацій, здатність акумулювати попередній досвід та втілювати нові ідеї для підвищення результатів професійної діяльності.

Когнітивний компонент лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби охоплює насамперед знання, які необхідні офіцеру для того, щоб розвивати свій лідерський потенціал та здійснювати належний управлінський вплив на колег та ув'язнених.

Першочергове значення має розуміння місії установи виконання покарань, прийняття довгострокової мети та шляхів і методів загального керівництва та рекомендації для досягнення її місії. Ця компетентність створює основу для досягнення всіх інших. Лідер має роз'яснювати суть діяльності в'язниці шляхом створення, впровадження та підтримки бачення її місії, формувати консенсус за участю персоналу та зацікавлених сторін. Йдеться про здатності до стратегічного планування, прогнозування, оцінювання, визначення необхідних орієнтирів, далекоглядність та готовність прийняти різні токи зору для досягнення консенсусу [12, с. 26].

Далі слід вказати на знання класичних і сучасних теорій лідерства, теоретичних основ ефективного лідерства, стилів лідерської поведінки, його психологічних особливостей, методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності. Також офіцер повинен мати системні знання про методи прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі специфікою його професійної діяльності, зокрема всі рішення він повинен приймати з урахуванням складності ситуації, ступеня ризику в конфліктах, необхідності зменшення емоційної напруги.

Офіцер кримінально-виконавчої служби повинен також знати специфіку управлінського впливу, стилів управління, способів удосконалення власного стилю управління, особливості функціонального менеджменту, сутність конфліктів і способів їх вирішення, специфіку антикризового управління, включаючи застосування сили.

Офіцер кримінально-виконавчої служби повинен знати, як керувати людськими ресурсами, зокрема як визначати пріоритети потреб, урахувати попередні досягнення та поточні цілі, як розвивати людські ресурси, організовувати навчання, особливо що стосується навчання дорослих. Він має знати особливості професійного розвитку/максимізації навчання як організаційного ресурсу, шляхи досягнення задоволеності працівників, формування позитивної організаційної культури, шляхи забезпечення безпеки персоналу, зокрема навчання, обладнання, інструменти [12, с. 49].

Велике значення має знання офіцером вимог Кодексу етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України. Офіцери повинні спілкуватись із колегами та засудженими, дотримуючись загальновизнаних моральних принципів, положень національного



законодавства та міжнародних стандартів. Дотримання цих принципів необхідне і під час застосування до засуджених та ув'язнених заходів впливу з метою виправлення і профілактики їхньої асоціальної поведінки. Важливо, щоб, здійснюючи управлінський вплив, офіцери не порушували людської гідності ув'язнених, зменшували ризик скоєння повторних кримінальних правопорушень [13]. Ці знання необхідні для того, щоб підтримувати особисту чесність та етичні стандарти, навчати цього персонал, розробляти політику, норми поведінки, кодекс етики в установах виконання покарань.

Діяльнісний компонент лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби охоплює декілька підгруп умінь. Насамперед слід вказати на стратегічні вміння. Йдеться про те, що офіцер повинен бачити перспективу розвитку Державної кримінально-виконавчої служби як єдиного цілого. Його має відрізняти стратегічне мислення та бачення, зокрема цілей та напрямів діяльності, вміння концептуалізувати окремі пропозиції та ідеї в комплексні програми, формулювати та показувати перспективи, підбирати правильні ідеї та знаходити можливості для досягнення цілей.

Важливо також вказати на організаційні вміння офіцера. Він повинен організовувати діяльність персоналу в такий спосіб, щоб спрямовувати їх потенціал на виконання критично важливих завдань. Він має уміти використовувати необхідні методи управління, щоб керувати робочим навантаженням, зокрема здійснювати планування та координацію дій усіх членів службового колективу, розподіляти обов'язки і делегувати повноваження. Важливими є здатність та вміння офіцера приймати найбільш ефективні щодо конкретної ситуації рішення. Здатність самостійно приймати рішення, узяти відповідальність на себе за прийняті рішення, за результати їх виконання є однією з важливих його характеристик як лідера. У ситуації невизначеності офіцер повинен обрати відповідний курс дій серед двох або більше альтернатив, визначати послідовність використання ресурсів, що потребує сформованості у нього умінь панорамного бачення ситуації. Підлеглі мають виконувати завдання, а офіцер вирішувати, яких цілей необхідно досягти, за рахунок яких ресурсів та яким має бути контроль. Він повинен мати здатність аналізувати ситуацію, визначати ресурси для її вирішення, моделювати варіанти її вирішення.

Важливе значення мають уміння командотворення. Офіцер-лідер повинен уміти згуртовувати колектив. Для цього він має уміти визначати суспільно вагомі цілі й завдання. Цей компонент лідерської компетентності передбачає здатність офіцера підтримувати у підлеглих спрямованість на досягнення спільних цілей, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність його членів і формувати командне почуття спільності. Для виконання спільних завдань він має уміти знаходити послідовників, заручатися



підтримкою, налагоджувати кооперацію, завойовувати популярність і престиж, бути готовим йти ризик, змінювати себе. Його має відрізняти вміння працювати з носіями різних стилів спілкування та налагоджувати їх ефективну взаємодію, генерувати нові ідеї і підходи, надихати колег та ув'язнених. Він повинен мати високий авторитет, уміти бути зразком, мобілізувати інших на виконання необхідних дій, сприяти тому, щоб підлеглі виявляли свої найкращі якості, розвивали свою професійну й особистісну самоактуалізацію.

Окрему групу становлять навички і вміння лідерської комунікації. «Ефективні лідери повинні мати добрі навички спілкування та визначати і використовувати найефективніші засоби спілкування залежно від події чи ситуації... Вони повинні мати ефективні стратегії для інструктажу, моніторингу та перегляду планів і дій, а також комплексний стиль консультування, який усі розуміють» [14, с. 42]. Ефективні лідери засобами комунікації «формують міцні та сприятливі стосунки з персоналом, в основі яких — довіра та взаємоповага. Вони створюють такі умови, за яких персонал чітко розуміє, що від нього очікують. Вони залучають персонал і консультуються з ним, гарантують, що їхні рішення відповідають їхнім цінностям, стандартам прав людини й принципам верховенства права» [14, с. 42].

Офіцер повинен уміти чітко та логічно висловлювати свої думки, аргументувати та відстоювати свою позицію, володіти комунікативними навичками аргументації і переконання тощо. Важлива характеристика офіцера — логічно висловлювати думки, чітко вибудовувати службові розмови з конкретними цілями, належно аргументувати свою позицію, протидіяти впливу деструктивних видів комунікації. Під час професійних контактів із засудженими офіцер має використовувати виховальний ефект мовлення, здійснювати належний вплив на засуджених. Він також повинен знати специфіку впливу комунікації на процес виправлення та ресоціалізації, знати і використовувати прийоми та техніки корекції його негативних проявів, відмовившись від застарілих підходів примусового перевиховання. Офіцер повинен уміти вести дискусію та володіти навичками переконання, що необхідно для зменшення кількості випадків застосування заходів примусу. Він повинен уміти спілкуватись і з родичами засуджених, зокрема адекватно оцінювати співрозмовників, налагоджувати з ним контакт з урахуванням їхніх статусних, статевовікових і соціально-культурних характеристик, відслідковувати невербальні сигнали, долати комунікаційні бар'єри, налагоджувати зворотний зв'язок.

Загалом офіцер повинен уміти використовувати мову як важливий інструмент лідерського впливу, від якої залежить ефективність всієї управлінської діяльності. Він повинен уміти будувати та налагоджувати комунікацію для передачі та одержання інформації, здійснювати вплив



засобами комунікації на підлеглих для організації належного виконання ними завдань професійної діяльності, а на ув'язнених – з метою їх належної ресоціалізації та мінімізації заходів силового примусу.

Висновки. Отже, лідерство в кримінально-виконавчих установах є невід'ємним чинником ефективності їхньої діяльності. Лідерство й управління в установах виконання покарань залежать від екстремального характеру умов діяльності, статутної системи, особистісних характеристик офіцера-лідера. З урахуванням наукових праць щодо специфіки лідерства та особливостей професійної діяльності фахівця в установах виконання покарань його лідерську компетентність – це інтегративна особистісна властивість, що охоплює мотивацію до лідерства, свідоме ставлення і зацікавленість інформацією про лідерство, знання про історію і практику лідерства у кримінально-виконавчій службі, вміння самостійно розв'язувати складні завдання і практичні проблеми кримінально-виправної діяльності, мати навички лідерської комунікації та організації командної роботи, здатність продуктивно організовувати свій особистісний ріст як професіонала та лідера. Складовими лідерської компетентності офіцера Державної кримінально-виконавчої служби є особистісний, когнітивний та діяльнісний компоненти.

Перспективами подальших наукових досліджень є визначення діагностичного апарату для оцінки сформованості лідерської компетентності офіцерів Державної кримінально-виконавчої служби України.

Література:

1. Про Концепцію державної політики у сфері реформування Державної кримінально-виконавчої служби України. Указ Президента України від 8 листопада 2012 р. № 631/2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631/2012#Text> (дата звернення: 19.09.2022).
2. Про затвердження Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України. Наказ Міністерства юстиції України від 26 грудня 2018 р. № 4091/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-18#Text> (дата звернення: 19.09.2022).
3. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than For «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. № 28 (1). Р. 1–14.
4. Stogdill R. M. Team Achievement Under High Motivation. Hassell Street Press. 2021. 120 p.
5. Becking K., Hopman N. Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe / ROI-REEKS, London: Sdu Uitgevers, 2005. pp. 10–31.
6. Кубанов Р. А. Лідерські якості – професійно важливий елемент особистості майбутнього маркетолога. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22 (3). С. 175–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_22\(3\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_22(3)_28) (дата звернення: 17.01.2022).
7. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 24. С. 7–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_3 (дата звернення: 17.01.2022).



8. Пророк М. В. Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій. *Психологічний часопис*. 2015. № 1. С. 79–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2015_1_13 (дата звернення: 17.01.2022).

9. Психологія управлінської діяльності лідера: навч. посіб. / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Е., Бондаренко В. В. Харків, 2017. 100 с.

10. Ягоднікова В. В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2006. 21 с.

11. Романовський О., Горбач І. Лідерський потенціал майбутніх фахівців державної кримінально-виконавчої служби України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 2. С. 73–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2019_2_9 (дата звернення: 17.01.2022).

12. Stinchcomb J. B., Smith C. J., McCampbell S. W., Mancini C. National Jail Succession Planning and Leadership Development Project. Crestview Way: Center for Innovative Public Policies, 2011. 60 p. URL: <https://nicic.gov/sites/default/files/025530.pdf> (last accessed: 12.02.2022).

13. Кодекс етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України. Схвалено рішенням колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол № 11PK від 19.12.2012. URL: <http://ukrprison.org.ua/departamental/suborders/1367145079> (дата звернення: 12.02.2022).

14. Макгакін Дж. Сучасний в'язничний менеджмент. Проект «Подальша підтримка пенітенціарної реформи в Україні» Рамкової програми співробітництва Ради Європи та Європейського Союзу для країн Східного партнерства, Київ: К.І.С, 2017. 102 с.

References:

1. Ukaz Prezidenta Ukraïni "Pro Koncepciju derzhavnoï politiki u sferi reformuvannja Derzhavnoï kriminal'no-vikonavchoï sluzhbi Ukraïni» [Decree of the President of Ukraine "About the Concept of state policy in the field of reforming the State Criminal Enforcement Service of Ukraine"]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631/2012#Text> [in Ukrainian].

2. Nakaz Ministerstva justicii Ukraïni "Pro zatverdzhennja Polozhennja pro prohodzhennja pervinnoï profesijnoï pidgotovki ta pidvishhennja kvalifikacii osobami rjadovogo i nachal'nic'kogo skladu Derzhavnoï kriminal'no-vikonavchoï sluzhbi Ukraïni" [Order of the Ministry of Justice of Ukraine "On the approval of the Regulation on initial professional training and advanced training for rank-and-file and senior staff of the State Criminal Enforcement Service of Ukraine"].(n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1496-18#Text> [in Ukrainian].

3. McClelland, D. C.(1973). Testing for Competence Rather Than For «Intelligence». *American Psychologist*, 28 (1), 1–14 [in English].

4. Stogdill, R. M. (2021). *Team Achievement Under High Motivation*. Hassell Street Press [in English].

5. Becking, K., Hopman, N. (2005). *Excellent Public Leadership: 7 Competencies for Europe* / ROI-REEKS, London: Sdu Uitgevers, 2005. pp. 10–31 [in English].

6. Kubanov, R. A. (2012). Liders'ki jakosti – profesijno vazhlijiv element osobistosti majbutn'ogo marketologa [Leadership qualities are a professionally important element of the future marketer's personality]. *Visnik Lugans'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedagogichni nauki. - Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University. Pedagogical sciences*, 22 (3), 175–182. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_22\(3\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_22(3)_28) [in Ukrainian].

7. Maksimenko, S. D. (2014). Liderstvo jak funkcija profesijnoï psihologichnoï kompetentnosti osobistosti [Leadership as a function of professional psychological competence of the individual]. *Problemi suchasnoï psihologii - Problems of modern psychology*, 24, 7–16. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_3 [in Ukrainian].



8. Prorok, M. V. (2015). Liders'ki jakosti jak vazhlivij faktor uspihnosti profesijnoï dijál'nosti fahivciv socionomichnih profesij [Leadership qualities as an important factor in the success of the professional activity of specialists in socio-economic professions]. *Psihologichnij chasopis – Psychological journal*, 1, 79–85. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2015_1_13 [in Ukrainian].

9. Romanovs'kij, O. G., Ponomar'ov, O. S., Gura, T. V., Knish, A. E., Bondarenko, V. V. (2017). *Psihologija upravlins'koï dijál'nosti lidera [Psychology of the leader's managerial activity]*. Harkiv [in Ukrainian].

10. Jagodnikova, V. V. (2006). Formuvannja liders'kih jakostej starshoklasnikiv v osobistisno orientovanomu vihovnomu procesi zagal'noosvitn'oï shkoli [Formation of leadership qualities of high school students in the personally oriented educational process of a comprehensive school]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Lugans'k: Shidnoukr. nac. un-t im. V. Dalja. Lugans'k [in Ukrainian].

11. Romanovs'kij, O., Gorbach, I. (2019). Liders'kij potencial majbutnih fahivciv derzhavnoï kriminal'no-vikonavchoï sluzhbi Ukraïni [Leadership potential of future specialists of the state criminal enforcement service of Ukraine]. *Teorija i praktika upravlinnja social'nimi sistemami - Theory and practice of social systems management*, 2, 73–84. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2019_2_9 [in Ukrainian].

12. Stinchcomb J. B., Smith C. J., McCampbell S. W., Mancini S. National Jail Succession Planning and Leadership Development Project. Crestview Way: Center for Innovative Public Policies, 2011. 60 r. Retrieved from <https://nicic.gov/sites/default/files/025530.pdf> [in English].

13. Kodeks etiki ta sluzhbovoï povedinki personalu Derzhavnoï kriminal'no-vikonavchoï sluzhbi Ukraïni. Shvaleno rishennjam kolegii Derzhavnoï penitenciarної sluzhbi Ukraïni [Code of ethics and official conduct of the staff of the State Criminal Enforcement Service of Ukraine. Approved by the decision of the collegium of the State Penitentiary Service of Ukraine]. (n.d). ukrprison.org.ua Retrieved from <http://ukrprison.org.ua/departamental/suborders/1367145079> [in Ukrainian].

14. Makrakin, Dzh. (2017). *Suchasnij v'jaznichnij menedzhment. Proekt «Podal'sha pidtrimka penitenciarної reformi v Ukraïni» Ramkovoï programi spivrobotnictva Radi Ėvropi ta Ėvropejs'kogo Sojuzu dlja kraïn Shidnogo partnerstva [Modern prison management. Project "Further Support for Penitentiary Reform in Ukraine" of the Framework Program of Cooperation of the Council of Europe and the European Union for Eastern Partnership Countries]*. Kiïv: K.I.S. [in Ukrainian].