

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**Кафедра юридичної психології**

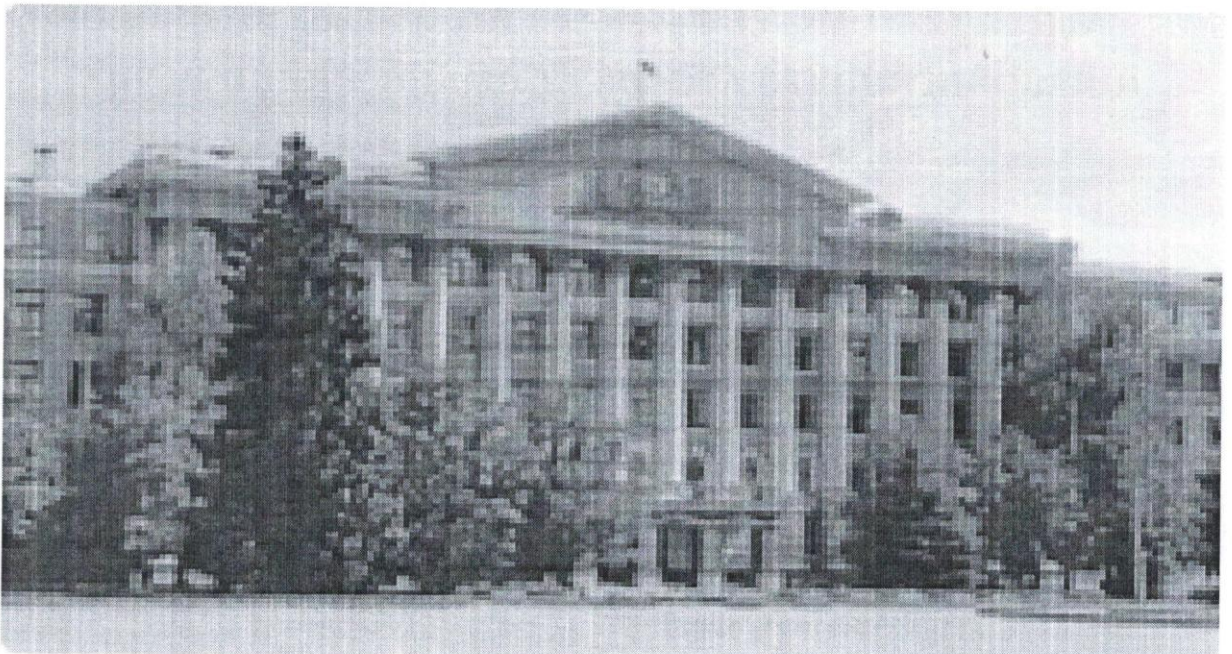
**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Перший проректор НАВС  
полковник поліції

**Станіслав ГУСАРЄВ**



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

Статус дисципліни – вибіркова  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)  
Ступінь вищої освіти – магістр  
Галузь знань – публічне управління та адміністрування (28)  
Спеціальність – публічне управління та адміністрування (281)  
Освітня програма – публічне управління та адміністрування  
Форми здобуття вищої освіти – заочна  
Мова навчання – українська  
Форма підсумкового контролю – залік



**Київ – 2024**

**Розробник:**

**Іван ОХРИМЕНКО**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри юридичної психології

**Тетяна СНЯТКОВА**, доктор філософії, доцент кафедри юридичної психології

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ

Протокол від 05 вересня 2024 року №1

Завідувач кафедри  
юридичної психології



**Олена КУДЕРМІНА**

Схвалено науково-методичною радою НАВС  
протокол від 20 вересня 2024 року №8

Голова науково-методичної ради



**Станіслав ГУСАРЄВ**

Результати перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 202 /202 н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_).

протокол засідання кафедри від \_\_\_\_.

протокол науково-методичної ради від

202\_ № \_\_\_\_

\_\_\_\_.202\_ № \_\_\_\_

Завідувач кафедри

Голова НМР

**Олена КУДЕРМІНА**

**Станіслав ГУСАРЄВ**

Робоча програма переглянута на 202 /202 н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_).

протокол засідання кафедри від \_\_\_\_.

протокол науково-методичної ради від

202\_ № \_\_\_\_

\_\_\_\_.202\_ № \_\_\_\_

Завідувач кафедри

Голова НМР

**Олена КУДЕРМІНА**

**Станіслав ГУСАРЄВ**

## 1. Програма навчальної дисципліни

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами та впровадження інновацій» є засвоєння знань щодо психологічних закономірностей та механізмів організації процесу управління змінами.

**Програма навчальної дисципліни складається з таких тем:**

1. Загальнотеоретичні підходи до управління змінами.
2. Соціально-психологічні та прикладні аспекти забезпечення організаційного розвитку.
3. Організаційно-психологічні аспекти удосконалення процесу управління змінами та впровадження інновацій.
4. Тімбілдінг як інструмент управління змінами та розвитку організації

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**2.1. Метою викладання** навчальної дисципліни «Управління змінами та впровадження інновацій» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у сфері організації процесу управління змінами. Вивчення даного курсу надає можливість здобувачам вищої освіти оволодіти системою науково-психологічних знань щодо особливостей управління змінами, застосування методів і прийомів організації цього процесу, визначення стилів та моделей поведінки фахівців з управління змінами.

**2.2. Основними завданнями** вивчення дисципліни «Управління змінами та впровадження інновацій» є створення умов для опанування здобувачами вищої освіти знань, вмінь та навичок щодо практичного використання психологічних закономірностей під час організації процесу управління змінами; моніторингу та аналізу стану внутрішніх ресурсів установи та розробки рекомендацій з управління структурними змінами; забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки працівників з управління змінами; окреслення напрямів щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних установ та організацій тощо.

**2.3.** Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

**знати:**

- зміст основних понять курсу;
- основні стилі та моделі поведінки працівників з управління змінами;
- чинники, що детермінують успішність управління змінами;
- психологічні особливості процесу управління змінами;
- завдання та основні напрями управління змінами у стратегічному розвитку сучасних установ та організацій;
- принципи успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами в діяльності установ та організацій;

**вміти:**

- ілюструвати теоретичні положення конкретними прикладами процесу управління змінами;
- визначати специфіку та закономірності моделі поведінки працівників та менеджерів з управління змінами;
- використовувати інструментарій інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін;
- визначати критерії психологічної готовності фахівців до організаційних змін;
- проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів підрозділу;
- розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами.

**Пререквізити:** Психологія управління, Комунікативна діяльність в публічному управлінні, Стратегія проведення переговорів.

**Постреквізити:** Стратегічне управління людськими ресурсами, Розробка та прийняття управлінських рішень, Державне та муніципальне управління.

2.4. Програмні компетентності відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти.

**Інтегральна компетентність.** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

**Загальні компетентності:**

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК08. Формування «soft skills»: *індивідуальних*: тайм-менеджмент; гнучкість/здібність адаптуватися; організація простору; властивість приймати рішення та вирішувати проблеми; вміння чітко ставити завдання і формулювати цілі; позитивне мислення та оптимізм; *комунікативних*: креативність; логіка; менеджмент знань та інформації; навички міжособистісних відносин; зрозуміло формувати думки; взаємодія з різними типами людей; відповідати аргументовано, зрозуміло, вчасно і ввічливо; готувати та робити якісні презентації; вміння працювати в команді; *управлінських*: письменницькі навички; уміння вирішувати проблемні ситуації.

**Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:**

СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

ДСК11. Здатність самостійно розробляти проекти шляхом творчого застосування існуючих та генерування нових ідей.

***Програмні результати навчання:***

ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.

ПРН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

ДПРН14. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

**Мова навчання:** українська мова.

**Консультативну допомогу** здобувачі вищої освіти можуть отримати у науково-педагогічних працівників кафедри юридичної психології, які безпосередньо проводять заняття [k015@naiaiu.kiev.ua](mailto:k015@naiaiu.kiev.ua).

### **3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Тема 1: Загальнотеоретичні підходи до управління змінами**

Поняття та зміст управління змінами

Структурний підхід до управління змінами.

Принципи управління змінами.

Основні критерії вибору в ситуаціях професійної діяльності.

Напрями формування особистісного потенціалу фахівця.

Еталонна модель системи управління змінами.

Модулі управління змінами: кваліфікаційний, комунікативний, професійне стимулювання.

#### **Тема 2: Соціально-психологічні та прикладні аспекти забезпечення організаційного розвитку**

Створення та втілення організаційної культури як інструмент управління змінами. Рівні змін організації. Лідерство та керівництво.

Умови ефективності управління змінами.

Соціально-психологічний клімат в колективі та його вплив на ефективність професійної діяльності організації.

Криза успіху та криза ліквідності в умовах організаційних змін.

Соціально-психологічна стабільність як запорука ефективної діяльності організації. Психологічна сумісність та згуртованість.

#### **Тема 3: Організаційно-психологічні аспекти удосконалення процесу управління змінами та впровадження інновацій**

Процес управління змінами та впровадження інновацій. Психологічні засади оптимального стилю управління організацією.

Структурний та кадровий елементи організаційного розвитку. Взаємини між керівником та колективом – співробітництво і конкуренція. Роль колективу у впровадженні інновацій.

Внутрішні резерви організації як потенціал ефективного управління змінами.

Якісні управлінські рішення як системоутворююча функція діяльності організації. Умови та чинники, що визначають ефективність управлінських рішень керівника.

#### **Тема 4: Тімблдінг як інструмент управління змінами та розвитку організації**

Складові процесу тімблдингу.

Формування команди та проактивне управління колективом працівників. Удосконалення навичок контактної взаємодії керівника з персоналом організації. Напрями формування самостійності підлеглих.

Психологічні засади розв'язання конфліктів в діяльності організації.

Імідж організації, його складові. Засоби формування іміджу та його вплив на ефективність управління змінами.

### Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників                                                                    | Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти        | Характеристика навчальної дисципліни |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
|                                                                                            |                                                          | денна форма навчання                 | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 3                                                                     | Галузь знань публічне управління та адміністрування 28   | Вибіркова                            |                       |
|                                                                                            | Спеціальність публічне управління та адміністрування 281 |                                      |                       |
| Кількість розділів – 1                                                                     |                                                          | Рік підготовки:                      |                       |
| Загальна кількість годин – 90                                                              |                                                          | 2-й                                  |                       |
|                                                                                            |                                                          | Семестр                              |                       |
|                                                                                            |                                                          | 3-й                                  |                       |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних –<br>самостійної роботи студента – | Ступінь вищої освіти:<br>Магістр                         | Лекції                               |                       |
|                                                                                            |                                                          | 4 год.                               |                       |
|                                                                                            |                                                          | Семінарські                          |                       |
|                                                                                            |                                                          | 4 год.                               |                       |
|                                                                                            |                                                          | Практичні                            |                       |
|                                                                                            |                                                          | 2 год.                               |                       |
|                                                                                            |                                                          | Самостійна робота                    |                       |
|                                                                                            |                                                          | 80 год.                              |                       |
|                                                                                            |                                                          | Вид контролю:                        |                       |
|                                                                                            | залік                                                    |                                      |                       |

### Структура залікового кредиту (тематичний план)

| Назви розділів і тем                                                                                     | Кількість годин |              |   |     |      |              |              |          |          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|---|-----|------|--------------|--------------|----------|----------|-----------|
|                                                                                                          | денна форма     |              |   |     |      | заочна форма |              |          |          |           |
|                                                                                                          | Всього          | у тому числі |   |     |      | Всього       | у тому числі |          |          |           |
|                                                                                                          |                 | л            | п | сем | с.р. |              | л            | сем      | пз       | с.р.      |
| 1                                                                                                        | 2               | 3            | 4 | 5   | 6    | 7            | 8            | 9        | 10       | 11        |
| 1. Загальнотеоретичні підходи до управління змінами                                                      |                 |              |   |     |      | 20           | 1            | 1        | -        | 18        |
| 2. Соціально-психологічні та прикладні аспекти забезпечення організаційного розвитку                     |                 |              |   |     |      | 23           | 1            | 1        | -        | 21        |
| 3. Організаційно-психологічні аспекти удосконалення процесу управління змінами та впровадження інновацій |                 |              |   |     |      | 26           | 2            | 2        | 1        | 21        |
| 4. Тімблдінг як інструмент управління змінами та розвитку організації                                    |                 |              |   |     |      | 21           | -            | -        | 1        | 20        |
| <b>Разом</b>                                                                                             |                 |              |   |     |      | <b>90</b>    | <b>4</b>     | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>80</b> |

#### **4. Плани семінарських та практичних занять**

##### **Тема 1: Загальнотеоретичні підходи до управління змінами**

*Семінарське заняття – 1 год.*

1. Поняття, зміст та принципи управління змінами.
2. Підходи до управління змінами.
3. Еталонна модель системи управління змінами організації.
4. Модулі управління змінами.

**Література:** [1, 4, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 17, 19-26, 34-41]

##### **Тема 2: Соціально-психологічні та прикладні аспекти забезпечення організаційного розвитку**

*Семінарське заняття – 1 год.*

1. Організаційна культура як інструмент управління змінами.
2. Рівні змін. Лідерство та керівництво.
3. Соціально-психологічна стабільність як запорука ефективної діяльності організації.
4. Психологічна сумісність та згуртованість колективу організації.

**Література:** [2-4, 8, 11-13, 16-19, 22, 25-31, 36-40]

##### **Тема 3: Організаційно-психологічні аспекти удосконалення процесу управління змінами та впровадження інновацій**

*Семінарське заняття – 2 год.*

1. Процес управління змінами та впровадження інновацій.
2. Психологічні засади оптимального стилю управління організацією.
3. Структурний та кадровий елементи організаційного розвитку.
4. Управлінські рішення як системоутворююча функція діяльності організації.

*Практичне заняття – 1 год.*

На практичному занятті за поданою фабулою провести аналіз процесу змін конкретної установи чи організації. Скласти проєкт управлінського рішення, спрямованого на забезпечення організаційного розвитку.

**Література:** [1, 3-6, 10, 13, 15, 20, 26, 28, 31-38]

##### **Тема 4: Тімбілдінг як інструмент управління змінами та розвитку організації**

*Практичне заняття – 1 год.*

У межах практичного заняття визначити найбільш ефективні підходи до управління змінами в діяльності конкретної організації; окреслити напрями використання інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін. Розробити рекомендації щодо управління структурними змінами установи чи організації (згідно фабули).

**Література:** [1, 4, 8, 13, 15, 21, 24, 26, 30, 33-41]

## **5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

Вимоги до організації самостійної роботи здобувачів та структура навчальних завдань визначаються навчальними програмами дисципліни.

Основними завданнями самостійної роботи здобувачів є підготовка і виконання поточних навчальних завдань, а також самостійне вивчення окремих питань дисципліни. Самостійна робота передбачає підготовку навчально-наукової доповіді (обсягом 5-7 сторінок друкованого тексту) за однією з запропонованих нижче тем.

1. Еволюційний підхід до управління змінами.
2. Революційний підхід до управління змінами.
3. Структурний підхід до управління змінами.
4. Напрями формування особистісного потенціалу фахівця.
5. Еталонна модель системи управління змінами.
6. Комунікативний модуль управління змінами.
7. Роль професійного стимулювання в організації управління змінами.
8. Лідерство та керівництво.
9. Соціально-психологічний клімат в колективі організації.
10. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на ефективність професійної діяльності організації.
11. Криза успіху.
12. Криза ліквідності в умовах організаційних змін.
13. Соціально-психологічна стабільність як запорука ефективної діяльності організації.
14. Психологічна сумісність.
15. Психологічна згуртованість.

## **6. Індивідуальні завдання**

Змодельовати ситуації використання одержаних знань у практичній діяльності фахівця в питаннях надання консультацій з управління змінами.

## **7. Методи навчання**

Основні методи навчання реалізуються упродовж семінарських та практичних занять, самостійної роботи, виконання поточних контрольних завдань, виконання тестових завдань, підготовки реферативних повідомлень. Оцінка якості засвоєння знань з дисципліни «Управління змінами та впровадження інновацій» охоплює поточний контроль успішності, виконання самостійної роботи та складання підсумкового контролю у вигляді заліку.

## 8. Форми та методи контролю, критерії оцінювання результатів навчання

|                                                 |                      |                            |
|-------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Аудиторна робота<br>(поточне накопичення балів) | Підсумковий контроль | Підсумкова кількість балів |
|                                                 | Залік                |                            |
| Max 60%                                         | Max 40%              | Max 100%                   |

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| Оцінка в балах | Оцінка за національною шкалою | Оцінка за шкалою ECTS |                                            |
|----------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|
|                |                               | Оцінка                | Пояснення                                  |
| 90-100         | відмінно                      | A                     | відмінне виконання                         |
| 85-89          | добре                         | B                     | вище середнього рівня                      |
| 75-84          |                               | C                     | загалом хороша робота                      |
| 66-74          |                               | D                     | непогано                                   |
| 60-65          | задовільно                    | E                     | виконання відповідає мінімальним критеріям |
| 35-59          | незадовільно                  | Fx                    | необхідне перескладання                    |
| 1-34           |                               | F                     | необхідне повторне вивчення курсу          |

## 9. Інструменти, обладнання, програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

Ноутбук, проектор.

## 10. Орієнтовний перелік питань для підсумкового контролю з навчальної дисципліни:

1. Еволюційний підхід до управління змінами.
2. Революційний підхід до управління змінами.
3. Структурний підхід управління змінами.
4. Напрями формування особистісного потенціалу фахівця.
5. Еталонна модель системи управління змінами.
6. Комунікативний модуль управління змінами.
7. Роль професійного стимулювання в організації управління змінами.
8. Поняття організаційної культури.
9. Створення та втілення організаційної культури як інструмент управління змінами.
10. Рівні змін організації.
11. Умови ефективності управління змінами.
12. Лідерство та керівництво.
13. Соціально-психологічний клімат в колективі організації.
14. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на ефективність професійної діяльності організації.
15. Криза успіху.
16. Криза ліквідності в умовах організаційних змін.

17. Соціально-психологічна стабільність як запорука ефективної діяльності організації.
18. Психологічна сумісність.
19. Психологічна згуртованість.
20. Трансформація цінностей в умовах організаційних змін.
21. Трансформація поглядів в умовах організаційних змін.
22. Трансформація моделей поведінки особистості в умовах організаційних змін.
23. Психологічні засади оптимального стилю управління організацією.
24. Структурний елемент організаційного розвитку.
25. Кадровий елемент організаційного розвитку.
26. Взаємини між керівником та колективом – співробітництво і конкуренція.
27. Роль колективу у впровадженні інновацій.
28. Внутрішні резерви організації як потенціал ефективного управління змінами.
29. Управлінські рішення як системоутворююча функція діяльності організації.
30. Умови та чинники, що визначають ефективність управлінських рішень керівника.
31. Складові процесу тимбілдингу. Формування команди.
32. Удосконалення навичок контактної взаємодії керівника з персоналом організації.
33. Психологічні засади розв'язання конфліктів в діяльності організації.
34. Імідж організації, його складові. Засоби формування іміджу та його вплив на ефективність управління змінами.
35. Напрями формування самостійності підлеглих.
36. Методи виявлення та превенції базових психолого-педагогічних проблем управління змінами.
37. Делегування повноважень в управлінні змінами організації: психологічні межі та критерії доцільності.
38. Напрями формування самостійності підлеглих.
39. Формування та розвиток колективу.
40. Проактивне управління колективом організації.
41. Психологічна сумісність та згуртованість колективу.
42. Технологія та прийоми розв'язання конфліктів в діяльності організації.
43. Конфлікти в діяльності керівника та напрями їх вирішення.
44. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на ефективність професійної діяльності працівників.
45. Загальна характеристика системи та контурів менеджменту в діяльності організації.
46. Основні зарубіжні та вітчизняні підходи управління змінами.
47. Менеджмент як система.
48. Основні структурні елементи процесу впровадження інновацій.

49. Структурно-функціональний підхід в діяльності організації.
50. Комунікація як специфічна функція управління змінами.
51. Ефективний контроль в процесі впровадження інновацій.
52. Функціональний зміст діяльності керівника організації.
53. Критерії оцінки ефективності діяльності організації.
54. Особистість керівника в просторі управління змінами.
55. Змістовні аспекти управління змінами та впровадження інновацій в діяльність організації.
56. Ресурсно-часові аспекти управління змінами.
57. Формальна та неформальна підструктури колективу.
58. Роль колективу у формуванні лідера організації.
59. Самооцінка керівника як детермінанта управління змінами організації.
60. Чинники стратегічної управлінської поведінки в умовах розвитку організації.

## **11. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. Харьков, Титул, 2007. 532 с.
2. Бандурка О. М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи вдосконалення / Бандурка О. М. Харків: Основа, 2014. 438 с.
3. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник. Київ: Київський юридичний інститут, 2005. 164с.
4. Барко В.І., Клячко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. Київ: АУ МВС, 2009. 123 с.
5. Беженар Г. Д. Психолого-педагогічні умови розвитку професійної компетентності сучасного керівника / Г. Д. Беженар // Проблеми екстремальної та кризової психології : зб. наук. праць. Вип. 3. Ч. 1. / гол. ред. Л. А. Перелигіна. Харків : УЦЗУ, 2007. С. 68–76.
6. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. Харків : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. 152 с.
7. Войтович Н. О. Проблеми організаційного клімату у вищому закладі освіти / Н. О. Войтович // Практична психологія та соціальна робота. Київ, 2002. № 10. С. 6 – 10.
8. Герберт Д., Розенштильфон Л. Организационная психология. Человек и организация / Д. Герберт, фон Л. Розенштиль. Харьков : [б. и.], 2006. 420 с.
9. Державне управління : [навч. посіб.] / А.Ф. Мельник, А. Ю. Расіна, О.Ю. Оболенський; ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2013. 343 с.
10. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник. Київ : ЕксОб, 2001. 512 с.

11. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций: [монографія] / В. П. Казмиренко. Київ : МЗУУП, 1993. 384 с.
12. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : [монографія] / Л. М. Карамушка. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с.
13. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1. Харьков, 2003. 144 с.
15. Крушельницька О. В. Управління персоналом :[навч. посіб.] / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Київ, «Кондор», 2013. 358 с.
16. Кухта Б. Політичні еліти і лідерство : навч. посіб. / Б. Кухта, Н. Теплоухова. Львів, 1995. 199 с.
17. Магура М.И. Управление мотивацией персонала [Электронный ресурс] // Кадровый менеджмент. Режим доступа: <http://www.maguru.ru/articles/motivation.html>
18. Орбан-Лембрик С.О. Психологія управління. Львів, Просвіта, 2005. 476 с.
19. Організація роботи керівника міськрайліноргану внутрішніх справ України: управлінський та психолого-педагогічний аспекти : навч.-метод. посіб. / [кол. авт. : І. В. Коруля, Н. В. Лигун, І. М. Охріменко та ін.]. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2014. 278 с.
20. Организационная психология / под ред. Г. В. Суходольского. Харьков : Издательство : Гуманитарный Центр, 2004. 456 с.
21. Охріменко І. М. Оцінка ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України: погляд на проблему / І. М. Охріменко. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 11(249). С. 139–144.
22. Петрова Ю. Десять моделей жизни организации. Трудности интеграции [Текст] / Е. Моргунов, Ю. Петрова // Управление персоналом. 2004. № 9.
23. Психологія управління / В. В. Шпалінський, К. А. Помазан. Харків, 2002. 222 с.
24. Роль керівника ОВС у комплексному використанні сил та засобів під час охорони громадського порядку: навч.-метод. посіб. / [Авт. кол. : В. В. Сокурено, І. М. Охріменко, Д. О. Александров та ін.]. Київ : ТОВ «МП Леся», 2015. 104 с.
25. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. зал. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: ІНКООС, 2005. 366 с.
26. Управління змінами: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик та ін. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
27. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
28. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посіб. / Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2002. 142 с.
31. Шавкун І. Г. Філософія менеджменту. Запоріжжя : Тандем Арт Студія, 2007. 262 с.

32. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом: Учеб. метод, пособие. Київ : МАУП, 2002. 832 с.
33. Юридична психологія: підручник / Александров Д.О., Андросюк В.Г., Казміренко Л.І. та ін.: заг. ред. Л.І. Казміренко, Є.М. Моїсєєва. Вид. 2-є, доопр. та доп. Київ: КНТ, 2008. 352 с.
34. Юридична психологія. Альбом схем з коментарями / Александров Д.О., Андросюк В.Г., Казміренко Л.І. та ін.: заг. ред. Л.І. Казміренко, Є.М. Моїсєєва. Вид. 3-є, доопр. та доп. Київ: КНТ, 2008. 152 с.
35. Юридична психологія: практикум / за заг. ред. Л.І. Казміренко. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. 190 с.
36. Bondarenko, V., Okhrimenko, I., Piaskovskyi, V., Antoshchuk, A., & Marchuk, A. (2022). Scientific tools for forming professional competence of patrol police officers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(2), 687-695. <https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.21987>
37. Ponomarenko, Y., Okhrimenko, I., Klymenko, I., Shvets, D., Yevdokimova, O., & Okhrimenko, S. (2022). Peculiarities of decision making by police officers with different levels of professional self-fulfilment. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 13(2), 328-346. <https://doi.org/10.18662/brain/13.2/346>

**Підписи авторів РПНД:**


**Іван ОХРИМЕНКО**

**Тетяна СНЯТКОВА**

