



Лідер. Еліта. Суспільство  
Leader. Elite. Society



УДК 378.015.3:147

doi: 10.20998/2616-3241.2019.2.07

**Ігор Горбач**

начальник циклу вогневої та фізичної підготовки, Дніпровський центр підвищення кваліфікації персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України;  
Дніпро, Україна  
E-mail: patriot0666@ukr.net

**МОРАЛЬНО-ЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** З урахуванням аналізу сутності та основних принципів діяльності Державної кримінально-виконавчої служби України, нами було досліджено необхідність наявності морально-етичного елементу, як вкрай важливого компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. А також визначено структуру та можливі шляхи його формування у процесі навчання у профільних закладах вищої освіти Державної кримінально-виконавчої служби України.*

***Ключові слова:** лідер, лідерство, пенітенціарна система, морально-етична компетенція, лідерський потенціал, структурні компоненти морально-етичної компетенції, професійна діяльність, кримінально-виконавча служба, пенітенціарій.*

**Igor Gorbach**

Chief of the cycle of fire and physical training, Dnirovsky Center for Increasing of Qualification of Personnel of the State Criminal Execution Service of Ukraine; Dnipro, Ukraine  
E-mail: patriot0666@ukr.net

**THE MORAL-ETHICAL ASPECT OF THE LEADERSHIP POTENTIAL OF FUTURE  
PROFESSIONALS IN THE LAW ENFORCEMENT ACTIVITIES OF THE  
PENITENTIARY SYSTEM OF UKRAINE**

***Abstract.** Taking into account the analysis of the nature and basic principles of the activity of the State Criminal Executive Service of Ukraine, we have examined the necessity of having a moral and ethical element, as an essential component of the leadership potential of future specialists of the law enforcement activity of the penitentiary system of Ukraine. It also defines the structure and possible ways of its formation in the process of training in specialized institutions of higher education of the State Criminal Executive Service of Ukraine.*

***Key words:** leader, leadership, the penitentiary system, moral and ethical competence, leadership potential, structural components of moral and ethical competence, professional activity, the penitentiary service, penitentiary.*

© Igor Gorbach, 2019

Igor Gorbach

An extended abstract of a paper on the subject of:

**“The moral-ethical aspect of the leadership potential of future professionals in the law enforcement activities of the penitentiary system of Ukraine”**

**Problem setting.** *The effectiveness of the fulfillment of tasks and the achievement of the goals facing the penitentiary system is possible if there is a properly constructed and implemented control system and the functioning of available forces and means. To ensure a high level of effectiveness of their activities, the penitentiary system needs highly qualified workers with the necessary professional skills and effective leaders who are able to implement the latest managerial approaches by promoting the virtues and motivation of staff within the framework of moral and ethical principles.*

**Resent research and publication analysis.** *An analysis of scientific research suggests that the issues of professional activity of personnel institutions of the enforcement of sentences were considered in their works by domestic and foreign scientists: M. Blazhivsky, A. Galay, I. Zakorko, S. Zlivko, N. Kalashnik, S. Luzgin, V. Lyovochkin, V. Medvedev, O. Ptashinsky, G. Radov, S. Sergeev, O. Sorokin, A. Ushatikov, S. Fahrenyuk, T. Yakimchuk and others.*

*O. Betza, I. Bogatyrev, O. Karaman, M. Klimov, V. Kostenko, V. Krivusha, T. Kushnirova, V. Sinyov, M. Suprun, O. Tretyak, S. Chebonenko, I. Yakovets and other scientists addressed the problem of improving the quality of the formation of professionally important qualities of penitentiaries.*

*The study of the leadership potential of students of higher educational institutions was conducted by the following domestic teachers: A. Vasiliev, T. Vezhevich, L. Gren, T. Gura, M. Gurevich, A. Ivashchenko, O. Ignatyuk, V. Mikhaylichenko, O. Ponomaryov, S. Reznik, O. Romanovskiy, L. Tovazhnyansky, M. Fomina, N. Sharonova and others.*

**Paper main body.** *Now the domestic penitentiary system requires a highly professional, conscientious, honest,*

*disciplined employee, capable of fulfilling the socially significant functions assigned to him on the basis of the most modern approaches and working methods. Future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine, pupils of specialized higher educational institutions, hold senior management positions in the hierarchical system of the State Criminal Executive Service of Ukraine. Accordingly, to ensure the quality and effectiveness of the penitentiary system, they must skillfully and efficiently organize the work of their subordinate team, it is impossible without the leadership potential properly formed in them.*

*As a result of the study, we can argue that moral and ethical competence should be one of the main and necessarily integral components of the leadership potential of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine, and formulate the concept of moral and ethical competence of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine as a complex social and professional education based on the integration of professional knowledge, practical skills in the area of morality and ethics, and certain to yell personality traits determines readiness for moral and ethical, professional and appropriate behavior in society, especially in situations of moral choice.*

**Conclusions of the research.** *Structurally, based on the logic of the research and analysis of scientific literature, its structure includes the following components:*

*The cognitive component characterizes the static form of moral and ethical competence and covers the sphere of formation of moral consciousness. Through a system of ethical knowledge, the person*

*perceives the meaning and content of values, role models, principles of behavior, communication, which in their professional activity become professional guidance. The operational-activity component of moral and ethical competence encompasses ways of moral and ethical actions (means, forms), tactics of personally oriented behavior, and communicative abilities. The personal component gives the moral and ethical competence of originality and uniqueness. It gives an idea of moral and ethical competence level of the specialist and the nature of his behavior motives. Motivation is considered by psychologists as the driving force of behavior, which is decisive in the structure of personality. The process of formation of moral and ethical competence must be systematic and requires the use of a holistic mechanism of professional development of the future specialist of the*

*penitentiary system of Ukraine during training in a specialized institution of higher education. Moral and ethical competence formation of future specialists of the penitentiary system of Ukraine can be defined as a process of purposeful and systematic influence on the cognitive, personal and operational activity of students of higher education specialized institutions of the State Criminal Enforcement Service of Ukraine, whose purpose is to become such a person, who is aware of the importance of the moral and ethical component of their professional responsibilities, effective and able leader-leader with developed moral and personal qualities and practical skills of the future penitentiary in the field of professional ethics, providing them with the choice of conscious ethical behavior in accordance with professional and ethical standards.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Державна кримінально-виконавча служба України являється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері виконання кримінальних покарань [1]. На сьогодні, у час активної фази євроінтеграції нашої держави, функціонування Державної кримінально-виконавчої служби України спрямоване на реалізацію пенітенціарної політики, основною метою якої є повернення до суспільства, після відбування покарання, осіб здатних до реінтеграції та ресоціалізації. Враховуючи етимологію понять «пенітенціарна» (латинською мовою *roenitentia* – каяття) та «політика» (грецькою мовою *politike* – мистецтво управління державою), можна говорити про пенітенціарну політику, як окрему галузь державно-правової діяльності відповідних суб'єктів соціального управління з визначення та впровадження системи основних понять, принципів, цілей та завдань необхідних у сфері забезпечення каяття, що відповідають вимогам чинного законодавства та

уможливлюють соціалізацію особистості, одночасно задовольняли законні права та культурні й морально-психологічні інтереси громадянина, суспільства, держави.

Результативність виконання завдань та досягнення цілей, що стоять перед пенітенціарною системою можливе у разі наявності правильно побудованої й реалізованої системи управління і функціонування наявних сил та засобів. Для забезпечення високого рівня результативності своєї діяльності, пенітенціарна система потребує висококваліфікованих працівників з необхідними професійними навичками і ефективних лідерів, спроможних реалізувати новітні управлінські підходи шляхом пропаганди доброчесності та мотивації персоналу у межах морально-етичних принципів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Аналіз наукових досліджень говорить про те, що питання професійної діяльності персоналу органів та установ виконання покарань розглядали у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні науковці:

М. Блажівський, А. Галай, І. Закорко, С. Зливко, Н. Калашник, С. Лузгін, В. Львовичкін, В. Медведєв, О. Пташинський, Г. Радов, С. Сергєєв, О. Сорокін, А. Ушатиков, С. Фаренюк, Т. Якимчук та ін.

Проблему підвищення якості сформованості професійно важливих якостей пенітенціаріїв висвітлювали О. Беца, І. Богатирьов, О. Караман, М. Климов, В. Костенко, В. Кривуша, Т. Кушнірова, В. Синьов, М. Супрун, О. Третяк, С. Чебоненко, І. Яковець та інші науковці.

Дослідження формування лідерського потенціалу у студентів закладів вищої освіти були проведені наступними вітчизняними педагогами: А. Васильєв, Т. Вежевич, Л. Грень, Т. Гура, М. Гуревич, А. Іващенко, О. Ігнатюк, В. Михайличенко, О. Пономарьов, С. Резнік, О. Романовський, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, М. Фоміна, Н. Шаронова та іншими.

Враховуючи напрацювання науковців потенціал особистості слід розглядати як систему природно-обумовлених та відновлювальних ресурсів, реалізація яких протягом життя призводить до певних, з точки зору особистості і суспільства, значущих особистісних досягнень [5].

Більшість дослідників виділяють три основних необхідних складових феномену лідерства: вплив, група, ціль. А. Романовський стверджує, що лідер і стиль його поведінки відображають обставини, сутність групи, а також особистісні риси не тільки самого лідера, але і його послідовників [7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Відсутнє чітке визначення морально-етичної компетенції пенітенціарія та її структурних компонентів, як складової його лідерського потенціалу. Вимоги сьогодення до персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України, недостатність теоретичного дослідження вищезазначених питань вказує на актуальність даної статті і свідчить про необхідність здійснення науково-пошукової діяльності у цьому напрямку.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). З урахуванням наукових поглядів вітчизняних вчених та представників зарубіжних наукових шкіл, дане дослідження передбачає визначити поняття, сутність та складові морально-етичної компетенції, як складової лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України під час професійної підготовки у відомчих закладах вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Державна кримінально-виконавча служба України фактично є одним із силових блоків державної виконавчої влади. Враховуючи проведення дослідження діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України [6] та проведений М. Блажівським аналіз психологічних особливостей професійної діяльності персоналу установ виконання покарань [4], дають можливість говорити про те, що середовище, у якому здійснюється професійна діяльність пенітенціаріїв, значно відрізняється від середовища інших служб силових відомств.

Обмежений та суворо регламентований діапазон застосування методів, сил та засобів, у період виконання службових функціональних обов'язків, особливі засади і правила поведіння, субординація, соціально-правова незахищеність персоналу, низький соціальний статус, негативний вплив оточення засуджених (ув'язнених), необхідність подолання явного та/або прихованого протистояння спецконтингенту, високий рівень емоційного навантаження, часті стресові ситуації, високий рівень ізольованості установ виконання покарань (одноманітність оточення, об'єктивне обмеження у вільному переміщенні, вузьке коло професійного спілкування), мінімум позитивних відчуттів та вражень – визначають специфіку службової діяльності персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України.

Психологічні особливості професійної діяльності пенітенціаріїв виражаються в: своєрідності (унікальності) дій за посадовими інструкціями, наявності владних повноважень, необхідності збереження таємниці оперативної, службової інформації, інтенсивній напруженості та стресогенності під час несення служби.

О. Саннікова відносить діяльність персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України до групи соціономічних професій, у яких об'єктом впливу виступає інша людина або група людей [9].

Нині вітчизняна пенітенціарна система, потребує високопрофесійного, сумлінного, чесного, дисциплінованого працівника, здатного виконувати покладені на нього соціально значущі функції на основі найсучасніших підходів і методів роботи. Майбутні фахівці правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, вихованці профільних закладів вищої освіти, займатимуть посади керівної ланки ієрархічної системи Державної кримінально-виконавчої служби України. Відповідно, для забезпечення якості та результативності діяльності пенітенціарної системи, вони повинні уміло та ефективно організувати роботу підлеглого їм колективу, що неможливо без сформованого в них, належним чином, лідерського потенціалу.

Установи та заклади пенітенціарної системи – це об'єкти, в яких взаємовідносини між людьми є основною та невід'ємною частиною сутності їх функціонування взагалі, відповідно дотримання морально-етичних норм у них має бути обов'язковим. Дуже часто виникають ситуації, які не можливо вирішити в рамках управлінських понять ефективності та продуктивності. Особливого значення зазначене явище набуває тоді, коли приймається рішення стосовно людини, у таких ситуаціях треба керуватися більш значущими поняттями.

З метою вдосконалення та дотримання загальних принципів при здійсненні пенітенціарної політики в Україні, Радою Європи рекомендовано

керуватися у своїй законотворчості, політиці та практиці Європейськими пенітенціарними правилами (Рекомендація № R (2006) 2 Комітету Міністрів держав учасниць). У правилі 72 Європейських пенітенціарних правил вказано наступне:

1. Керування пенітенціарними закладами мусить здійснюватися в етичному контексті, у рамках якого визнається, що до ув'язнених необхідно ставитися гуманно та з повагою до невід'ємної гідності людини.

2. Персонал має демонструвати чітке усвідомлення мети пенітенціарної системи. Керівництво повинно заохочувати лідерство для кращого досягнення цієї мети.

3. Обов'язки персоналу ширші за обов'язки простих охоронців і повинні враховувати необхідність сприяти поверненню ув'язнених до суспільства після відбування покарання на основі програми позитивної мотивації та допомоги.

4. У своїй роботі персонал мусить дотримуватися високих професійних та особистих стандартів [2].

Лідерство як необхідний та важливий чинник організаційної структури пенітенціарної системи, прослідковується на кожному її рівні. У кожній установі чи об'єкті пенітенціарної системи, лідерство виражається у характері впливу керівного складу на формування морально-етичної культури закладу. Передусім це проявляється у манері вирішення питань пов'язаних із взаєминами (персонал-персонал, персонал-спецконтингент), поведінкою і стилем виконання професійних обов'язків. Найбільш очевидним лідерство буде спостерігатись в установах чи об'єктах пенітенціарної системи з належно створеною гуманною атмосферою й позитивним станом морально-етичної культури. Наявність в установах чи об'єктах пенітенціарної системи лідерства, беззаперечно, сприятиме організації та створенню ефективних

систем безпеки та безпечного середовища.

Дж. Макгакін наголошує на тому, що в'язниці – це динамічні організації, найважливішою складовою яких є люди. Ці установи не є неживими об'єктами, що складаються лише з будівель, стін і огорож. Реальні зміни у будь-якій пенітенціарній системі не відбуватимуться без участі персоналу та ув'язнених. Є лише три постійні елементи будь-якої пенітенціарної системи: сама в'язниця, ув'язнені, яких утримують у ній, та персонал в'язниці, який наглядає за ув'язненими. Ключовим поясненням ефективності/неефективності будь-якої пенітенціарної системи, що керується принципами порядності та гуманності, є взаємини між осудженими і персоналом в'язниці, із яким вони контактують щодня. Передусім йдеться про працівників в уніформі, які вранці відмикають ув'язнених, а ввечері замикають їх. У якому б стані не був персонал – у найкращому чи найгіршому, у найсильнішому чи найслабшому, йому все одно доводиться контактувати із засудженими. Існує динамічний взаємозв'язок між в'язнями і персоналом в'язниці. Одна група не може існувати без іншої. Саме стосунки між ними визначають, якою буде атмосфера у в'язниці – людською чи нелюдською, а також обумовлюють те, чи вдасться досягти цілей пенітенціарної системи [8].

З урахуванням вище сказаного, треба не забувати про специфіку організації та сутності діяльності пенітенціарної системи та відповідний ієрархічний розподіл місць та ролей. Дуже важливо пам'ятати про наявність певних обмежень та не порушувати їх. Культура змін у пенітенціарній системі можлива, лише у такий спосіб, щоб усунути бар'єри між персоналом і засудженими (ув'язненими), але при цьому нівелюючи загрозу законних вимог щодо безпеки та дисципліни.

Підґрунтям визнання суспільством авторитету служби є морально-етичні

якості працівників установ виконання покарань, який сьогодні, на жаль, залишається досить низьким. На жаль досить часто нехтування пенітенціаріями норм етики та культури, недостатня моральність працівників є причиною їх незадовільної роботи.

Морально-етичні вимоги до працівника Державної кримінально-виконавчої служби України закріплені багатьма нормативно-правовими актами – зокрема Конституцією України, законами України, нормативно-правовими актами центрального органу виконавчої влади з питань виконання покарань. Але якнайбільш деталізовані й конкретизовані норми містить «Кодекс етики та службової поведінки персоналу ДКВС України», схвалений на засіданні Колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол від 19.12.2012 р. за № 11РК) [3].

Відповідно до зазначеного Кодексу, поведінка персоналу ДКВС України завжди і за будь-яких обставин має бути бездоганною, відповідати високим стандартам професіоналізму і морально-етичним принципам.

На основі вище наведеної інформації можна сміливо стверджувати, що морально-етична компетенція має бути однією із основних та обов'язково невід'ємною складовою лідерського потенціалу майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України та сформулювати поняття морально-етичної компетенції майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, як складне соціально-професійне утворення на основі інтеграції професійних знань, практичних умінь в області моралі та етики і певного набору особистісних якостей, що обумовлює готовність до морально-етичної, адекватної професійної діяльності і поведінки в соціумі, особливо у ситуаціях морального вибору.

З урахуванням проведеного дослідження та ключових понять

професійної етики та моралі пенітенціарія, ми можемо запропонувати інтегровану структуру морально-етичної компетенції майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України (рисунок 1).

Структурно, виходячи з логіки проведеного дослідження та аналізу наукової літератури, до її складу входять наступні компоненти:

Когнітивний компонент характеризує статичну форму морально-етичної компетенції й охоплює сферу формування моральної свідомості. Через систему етичних знань особистість сприймає значення і зміст цінностей, взірців, принципів поведінки, спілкування, які в самостійній

професійній діяльності стають професійними орієнтирами.

Операційно-діяльнісний компонент морально-етичної компетенції охоплює способи морально-етичних дій (засоби, форми), тактику особистісно зорієнтованої поведінки, комунікативні здібності.

Особистісний компонент надає морально-етичній компетенції своєрідності і неповторності. Він дає уявлення про рівень морально-етичної компетентності фахівця і про природу мотивів його поведінки. Мотивація розглядається психологами як рушійна сила поведінки, що є визначальною в структурі особистості.



Рис. 1. – Структура морально-етичної компетенції майбутніх фахівців правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок** у даному напрямку. Процес формування морально-етичної компетенції має бути системним та вимагає застосування цілісного механізму професійного розвитку майбутнього фахівця пенітенціарної системи України під час навчання у профільному закладі вищої освіти. Формування морально-етичної компетенції майбутніх фахівців пенітенціарної системи України можна визначити як процес цілеспрямованого й систематичного впливу на когнітивну, особистісну та операційно-діяльні-

сну сфери слухачів профільних закладів вищої освіти Державної кримінально-виконавчої служби України, метою якого є становлення такої особистості, яка усвідомлює значення морально-етичної складової своїх професійних обов'язків, ефективного та умілого керівника-лідера з розвинутими морально-особистісними якостями та практичними вміннями майбутнього пенітенціарія у сфері професійної етики, що забезпечують вибір ним свідомої етичної поведінки відповідно до професійно-етичних норм.

**Список літератури:**

1. Про Державну кримінально-виконавчу службу України. Закон України від 23 черв. 2005 р. № 2713-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 30. Ст. 409. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>.

2. Європейські пенітенціарні правила (Рекомендація № R (2006) 2 Комітету Міністрів держав – учасниць). Рада Європи; Рекомендації. 2006. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_032](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032).

3. Кодекс етики та службової поведінки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України схвалений на засіданні Колегії Державної пенітенціарної служби України (протокол від 19 груд. 2012 р. № 11РК). [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://kvs.gov.ua/Kodeks\\_chesti/pdf](http://kvs.gov.ua/Kodeks_chesti/pdf).

4. Блажівський, М. І. (2012) Психологічні особливості професійної діяльності персоналу установи виконання покарань. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. Вип. 2 (1). С. 357 – 366. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

5. Михайличенко, В. Є. & Грень, Л. (2017) Активізація лідерського потенціала студентів вищих навчальних закладів в процесі навчання. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 1. Харків: НТУ «ХПІ». С. 57 – 67

6. Романовський, О. Г. & Горбач, І. О. (2019) Лідерський потенціал майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. Харків: НТУ «ХПІ». С. 73 – 84

7. Романовский, А. Г., Михайличенко, В. Е. & Грень, Л. Н. (2018) Педагогика лидерства: монография. Харків: НТУ «ХПІ», 496 с.

8. Макгакін, Дж. (2017) Сучасний в'язничий менеджмент. *Рада Європи (надруковано в Україні)*. С. 100.

9. Санникова, О. П. (1996) Эмоциональность в структуре профессиональных свойств личности (на примере представителей социномических профессий): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора психол. наук. Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 50 с.

10. Синьов, В. М. Радов, Г. О., Кривуша, В. І. & Беца О. В. Педагогічні основи ресоціалізації злочинців. К.: МП «Леся», 288с.

11. Ягунов, Д. В. (2011) Пенітенціарна система України: історичний розвиток, сучасні проблеми та перспективи реформування: монографія. *Державна пенітенціарна служба України*. 4-те вид., перероб. та доп. О.: Фенікс, 446 с.

**References:**

1. *Pro Derzhavnu kryminal'no-vykonavchu sluzhbu Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 23 cherv. 2005 r. № 2713-IV*. [About the State Criminal Enforcement Service of Ukraine. Law of Ukraine of June 23, 2005 No. 2713-IV]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2005. № 30. St. 409. Access mode: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2713-15>. [in Ukrainian]

2. *Yevropejs'ki penitentsiarni pravyla (Rekomendatsiia № R (2006) 2 Komitetu Ministriv derzhav – uchasnyts')*. [European Prison Rules (Recommendation No. R (2006) 2 of the Committee of Ministers of the participating States)]. *Rada Yevropy; Rekomendatsii*. 2006. Access mode: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_032](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_032). [in Ukrainian]

3. *Kodeks etyky ta sluzhbovoi povedinky personalu Derzhavnoi kryminal'no-vykonavchoi sluzhby Ukrainy skhvalenyj na zasidanni Kolehii Derzhavnoi penitentsiarnoi sluzhby Ukrainy* [Code of Ethics and Official Conduct of the Staff of the State Penal Enforcement Service of Ukraine was approved at a meeting of the Board of the State



- Penitentiary Service of Ukraine] (protokol vid 19 hrud. 2012 r. № 11RK). Access mode: [http://kvs.gov.ua/Kodeks\\_chesti/pdf](http://kvs.gov.ua/Kodeks_chesti/pdf). [in Ukrainian]
4. Blazhivs'kyj, M. I. (2012) *Psykhologichni osoblyvosti profesijnoi diial'nosti personalu ustanovy vykonannia pokaran'*. [Psychological peculiarities of professional activity of the staff of the penal institution]. *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. seriia psykhologichna. Vyp. 2 (1). S. 357 – 366.* Access mode: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> [in Ukrainian]
5. Mihajlichenko, V. Є. & Gren', L. (2017) *Aktivizacija liderskogo potenciala studentov vysshih uczebnyh zavedenij v processe obuchenija*. [Activization of leadership potential of students of higher educational institutions in the learning process]. *Teoriia i praktika upravlinnja social'nimi sistemami. № 1.* Har'kov: NTU «HPI». P. 57 – 67 [in Russian]
6. Romanovs'kyj, O. H. & Horbach, I. O. (2019) *Liders'kyj potentsial majbutnikh fakhivtsiv Derzhavnoi kryminal'no-vykonavchoi sluzhby Ukrainy*. [Leadership potential of future specialists of the State Criminal Enforcement Service of Ukraine]. *Teoriia i praktyka upravlinnja sotsial'nymy systemamy. № 2.* Kharkiv: NTU «KhPI». P. 73 – 84 [in Ukrainian]
7. Romanovskij, A. G., Mihajlichenko, V. E. & Gren', L. N. (2018) *Pedagogika liderstva: monografija*. [Pedagogy of Leadership: Monograph]. Har'kov: NTU «HPI», 496 p. [in Russian]
8. Makgakin, Dzh. (2017) *Suchasnyj v'iaznychnyj menedzhment*. [Modern prison management]. Rada Yevropy (nadrukovano v Ukraini). P. 100. [in Ukrainian]
9. Sannikova, O. P. (1996) *Jemocional'nost' v strukture professional'nyh svojstv lichnosti (na primere predstavitelej socionomicheskijh professij)* [Emotionality in the structure of professional personality traits (for example, representatives of socioeconomic professions)]: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja doktora psihol. nauk. Institut psihologii im. G. S. Kostjuka APN Ukrainy. K., 50 p. [in Russian]
10. Syn'ov, V. M. Radov, H. O., Kryvusha, V. I. & Betsa O. V. *Pedahohichni osnovy resotsializatsii zlochynciv*. [Pedagogical bases of re-socialization of criminals]. K.: MP «Lesia», 288 p. [in Ukrainian]
11. Yahunov, D. V. (2011) *Penitentsiarna systema Ukrainy: istorychnyj rozvytok, suchasni problemy ta perspektyvy reformuvannia: monohrafija*. [Penitentiary system of Ukraine: historical development, current problems and prospects for reform: monograph]. Derzhavna penitentsiarna sluzhba Ukrainy. 4-te vyd., pererob. ta dop. O.: Feniks, 446 p. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редколегії 28.11.2019