

Подільський державний аграрно-технічний університет  
Факультет економічний  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

НА ТЕМУ:  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ»**

**Виконав:**

студент освітнього ступеня «Магістр»  
освітньо-професійної програми  
281 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності «281 Публічне управління та  
адміністрування»  
заочної форми навчання  
**Білянський Юрій Олександрович**

Керівник:

канд. екон. наук, доцент Кучер О. В.

**Оцінка захисту:**

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_ Шкала ECTS \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019р.

**Допускається до захисту:**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019р.

Гарант освітньо-професійної програми  
281 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування»  
д.держ. упр, професор \_\_\_\_\_ Жук М.В.

м. Кам'янець–Подільський, 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ</b>	
1.1. Сутність і поняття оцінки персоналу.....	6
1.2. Принципи та процедури проведення оцінки керівного складу державного органу влади.....	14
1.3. Оцінка ефективності діяльності керівників і спеціалістів Національної поліції.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ</b>	
2.1. Загальна характеристика Національної поліції України.....	31
2.2. Оцінка діяльності керівного складу Національної поліції в Хмельницькій області .....	39
2.3. Дослідження діяльності керівників і спеціалістів Кам'янець-Подільського відділу поліції .....	48
Висновки до розділу 2.....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ</b>	
3.1. Стратегічний план з внутрішнього аудиту Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області.....	61
3.2. Удосконалення методів оцінювання діяльності керівного складу.....	72
3.3. Шляхи підвищення ефективності системи оцінки роботи керівників і спеціалістів Національної поліції .....	80
Висновки до розділу 3.....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	98
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Для виходу України з кризи необхідно створити ефективну систему державного управління, що є одним із головних завдань сучасного українського державотворення. Особливим інститутом держави, її управлінського апарату є система державної служби. Вона складається з правових, організаційних і процесуальних структур, а також із державних службовців - осіб, які спеціально підготовлені й професійно зайняті в системі державних органів.

Реформа вітчизняних правоохоронних органів зумовлюється станом розвитку української державності, соціально-економічними і політичними перетвореннями, нарощуванням зусиль щодо протидії злочинним проявам. На перше місце виходять пріоритети зміни системи дійсних орієнтацій та ставлення фахівців правоохоронних структур до своєї службової діяльності. Зростають вимоги до професійної та особистісної підготовки, вихованості, насамперед, працівників поліції. Виникає нагальна потреба в реорганізації та вдосконаленні управління органами і підрозділами поліції. З огляду на сучасні зміни у суспільному розвитку, актуальності набувають проблеми професійної діяльності керівників та працівників поліції, а також вивчення теоретико-прикладних проблем управління правоохоронними організаціями загалом.

Проблема ефективності професійної діяльності керівників і спеціалістів правоохоронних органів залишається доволі актуальною в умовах сьогодення, що відображається в працях науковців і практиків О. І. Антонюка, О. М. Бандурки, К. Л. Бугайчука, Б. Я. Гаврілова, В. І. Галагана, В. А. Гузя, Д. П. Калаянова, Н. В. Камінської, М. В. Костицького, В. Л. Костюка, І. В. Кукіна, М. В. Лошицького, Є. Д. Лук'янчикова, І. М. Осики, М. А. Погорецького, А. М. Сердюка, С. М. Смокова, В. М. Тертишника, О. Г. Яновської та ін. Це зумовлено наявною тенденцією до реформування служб і підрозділів правоохоронних органів, а також необхідністю внесення змін до чинного

законодавства щодо забезпечення ефективності їхньої діяльності до побудови їх оптимальної моделі та параметрів якісної оцінки.

**Мета дослідження** полягає у формуванні науково-теоретичних положень системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів державного органу влади та визначенні шляхів її удосконалення.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити сутність і поняття оцінки персоналу;
- визначити принципи та процедури проведення оцінки управлінського персоналу;
- описати основні методи оцінювання керівників і спеціалістів;
- охарактеризувати організаційну структуру Національної поліції України;
- оцінити діяльності керівного складу Національної поліції;
- дослідити діяльності керівників і спеціалістів відділу поліції;
- охарактеризувати стратегічний план з внутрішнього аудиту Національної поліції в Хмельницькій області;
- удосконалити методи оцінювання діяльності керівного складу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності системи оцінки роботи керівників і спеціалістів Національної поліції;

*Об'єктом дослідження* виступає процес оцінки ефективності роботи керівників і спеціалістів в державних органах влади.

*Предметом дослідження* є теоретичні та прикладні питання щодо удосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії державного управління. Для реалізації поставлених у дипломній роботі завдань використані такі методи та методики як монографічний, статистико-економічний, економіко-математичний метод.

**Новизна одержаних результатів.** У роботі дістало подальший розвиток теоретичні підходи щодо порядку оцінки діяльності керівників і

спеціалістів Національної поліції.

**Інформаційною базою** написання дипломної роботи є наукова та навчальна література з зазначеної проблематики, матеріали періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти. Дипломна робота виконана на матеріалах, що характеризують діяльність Національної поліції за 2016-2018 роки.

**Практичне значення результатів дипломного дослідження** полягає в тому, що основні теоретичні положення роботи доведені до рівня конкретних пропозицій і можуть використовуватися в практиці публічного управління. Практичні і теоретичні рекомендації роботи можуть використовуватись з метою подальшого розвитку наукових досліджень проблем ефективності публічного управління.

**Особистий внесок студента.** Усі наукові результати, отримані в процесі дослідження, які виносяться на захист, є особистим надбанням автора. Вони відображають авторський підхід до розв'язання проблеми підвищення ефективності публічного управління. Усі результати дослідження отримані безпосередньо автором.

**Апробація результатів дослідження.** Участь у IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти до 100 річчя із часу заснування Подільського державного аграрно-технічного університету. 21 травня 2019 р. м. Кам'янець-Подільський, 2019.

**Публікації.** Оpubліковані тези на тему: «Сутність публічних послуг як інструменту якісного публічного адміністрування» обсягом 0,23 друкованих аркушів.

**Структура дипломної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (63), вміщує 13 таблиць, 4 рисунки. Загальний обсяг дипломної роботи складає 108 сторінок.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведено теоретичне узагальнення щодо удосконалення системи оцінки діяльності керівників і спеціалістів Національної поліції України. Отримані результати дозволяють сформулювати висновки, що мають практичне значення та свідчать про досягнення мети і виконання поставлених завдань.

1. Встановлено, що у загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки: I. Зміст оцінки - це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці; II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання; III. Система способів, методів та інструментів оцінювання; IV. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

2. Визначено принципи та процедури проведення оцінки персоналу серед яких об'єктивність - використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду; гласність - всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження; оперативність - своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення; демократизм - участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих; єдність вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади; простота, чіткість і доступність процедури оцінки,

обов'язковості, загальності (оцінюють кожного); результативності - обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки.

3. На органи Національної поліції (як структурної одиниці МВС) покладаються завдання з надання поліцейських послуг у сферах: забезпечення публічної безпеки і порядку; охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидії злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг із допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги (п. 3.5.). Аналогічні норми простежуються й у положеннях Закону України «Про Національну поліцію». З огляду на зазначені позиції, варто вести мову про визначення стандартів надання правоохоронних послуг та впровадження критеріїв оцінки ефективності (якісних показників (параметрів) діяльності співробітників органів і підрозділів поліції України.

4. Національна поліція України — центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічного порядку та громадської безпеки. Діяльність Національної поліції спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ згідно із законом.

5. В Хмельницькій області працює дещо більше 200 дільничних офіцерів поліції, половина з яких — в об'єднаних територіальних громадах. Практично в кожній ОТГ на підмогу дільничному створені громадські формування. Їх на території області існує вже 57 (1944 члени), з яких 5 створено у 2018 році. Упродовж 2018 року підрозділами поліції Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області на системній основі вживались заходи, спрямовані на забезпечення належного рівня правопорядку та публічної безпеки в регіоні. Службова діяльність першочергово зосереджувалась на виконанні пріоритетних завдань, визначених Національною поліцією України на 2018 рік. З метою покращення ефективності розкриття та розслідування

кримінальних правопорушень учинених організованими групами та злочинними організаціями створено управління стратегічних розслідувань.

6. Кам'янець-Подільський відділ поліції є територіальним підрозділом ГУНП у Хмельницькій області МВС України та знаходиться за адреса: вул. Шевченка, 27.

Окрім виконання прямих функціональних обов'язків, працівники відділу поліції залучаються до охорони публічної безпеки та порядку спортивних, культурних масових заходів. А також забезпечення громадського порядку у місцях масового скупчення людей.

Проблемами в управлінні персоналом відділу поліції наступні:

- некомплект кадрів;
- перевантаження, що призводить до перевтоми;
- неможливість надати працівникам повноцінний відпочинок у відповідності до трудового законодавства.

7. Стратегічний план діяльності з внутрішнього аудиту на 2019 - 2021 роки Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області передбачає оцінку діяльності керівників і спеціалістів. Мета внутрішнього аудиту - сприяння Головному управлінню Національної поліції в Хмельницькій області у досягненні визначених цілей шляхом надання керівництву Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області об'єктивних і незалежних висновків та рекомендацій, щодо функціонування системи внутрішнього контролю та її удосконалення, удосконалення системи управління, запобігання фактам незаконного, неефективного і нерезультативного використання бюджетних коштів та іншого державного майна, запобігання виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності державного органу.

8. Інструментарій системи оцінки керівників і спеціалістів сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі відділу, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути



простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

9. Для оцінки роботи поліції необхідно змінити підхід, перенісши його з планування значень показників до оцінки за результатами поліцейської діяльності. Таким чином ми частково позбудемося деформації показниками поліцейської діяльності. Прикладами є оцінка ефективності поліцейської діяльності поліцейською інспекцією, самооцінювання поліцейських підрозділів (керівника-підлеглих, колег, суміжні підрозділи, власну діяльність), фокус-групи, соціологічне опитування, експертні оцінки,. Одна з основних проблем експертного оцінювання та самооцінювання – ризик пом'якшення оцінки ситуації. Такий підхід дозволяє надати підрозділу гнучкі можливості якнайкраще вирішувати конкретні проблеми.

Пропонується наступна система оцінки ефективності роботи керівників і спеціалістів Національної поліції організувати в рамках 4 блоків:

1. Блок зовнішнього оцінювання
2. Блок експертного оцінювання
3. Блок оцінювання реалізації громадських пріоритетів охорони правопорядку
4. Блок самооцінки

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандур С.І. Активні програми служби зайнятості та її вплив на ринок праці і безробіття в Україні // Регіональна економіка. - 2007. - № 2. - с. 196-201.
2. Васильченко В.С. Ринок праці та зайнятість: (навч. посібник). - К.: НДЦ ПЗРП, 1998. - 28с.
3. Гордієнко Л. Ю. Менеджмент державної установи: Навч. посіб.— Х.: Вид. ХДЕУ, 2001.— 152 с.
4. Базиліук А.В. Участь державної служби зайнятості у підтримці розвитку малого та середнього бізнесу Харківської області // Соціальний захист. - 2008. - № 10. - с. 18-23.
5. Долішній М.І., Алушко С.М. Соціально-трудова потенціал: теорія і практика. - Ч. 1,2. - К.: Наук. думка, 2005. - 234с.
6. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 245 с.
7. Богиня Д.П. Трудовий потенціал України: Соціально-демографічний аспект. - Львів, 1996. - 220с.
8. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: Моногр. / Кол. авт.; За заг. ред. проф. О. Ю. Оболенського.— Хмельницький: Поділля, 1999.
9. Дмитренко Г.А. Єдина технологія обслуговування в центрах зайнятості // Соціальний захист. - 2007. - № 3. - с. 20-22.
10. Кучер Олег, Гофман Мирослава, Кучер Наталія. Концепція маркетингу: сутність та основні поняття. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. Випуск 9 - Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. – С. 57 – 60
11. Кучер О. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства.

Університетські наукові записки Часопис Хмельницького університету управління та права № 2(46). - Хмельницький. 2013. С. 186 – 190

12. Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально - трудових відносин та їх представницьких органів // Україна: аспекти праці. - 2008. - №2. - с. 14-26.

13. Енциклопедія державного управління. У 8 т. - Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський [та ін.] - Львів : ЛРІДУ, НАДУ, 2011.-712 с. 25.

14. Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. - Х: Вид-во ХарPI УАДУ “Магістр”, 2009. - №1(15). - 180с.

15. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / кол. авт., за ред. Н.Р. Нижник та В.М. Олуйка. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.

16. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / кол. авт; відп. ред. проф. Н.Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.

17. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики; за заг. ред. В.Б.Авер'янова. – К.: Факт, 2003. – 384 с.

18. Ефективна публічна адміністрація (довідник для міністрів) // Авт.Аупоряд. І. Коліушко, В. Тимошук.— К., 2006.— 32 с.

19. Кучер О.В. Виставки та ярмарки як засіб маркетингових комунікацій. - Збірник наукових праць № 14 Подільська державна аграрно-технічний університет м. Кам'янець-Подільський 2006р. с. 395 – 398.

20. Бойчук О., Хорунжий А. Практикум ефективної влади (Стратегії впровадження адміністративної реформи на місцевому рівні).— Миколаїв: Центр соціально-економічного розвитку Українського Причорномор'я, 2002.— 187 с.

21. Бугуцький О.А. Нормативно - правові аспекти реформування системи соціального захисту населення // Вісник УАДУ. - 2007. - № 3. - с.3.

22. Депутат О.П., Коноваленко І.В., Мужик І.С. Цивільна оборона:

Навч. посібник / За ред. полковника В.С. Франчука - Львів: Афіша, 2006. - 350с.

23. Державне управління та державна служба : словник-довідник / О.Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 208 с.

24. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Х. : ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.

25. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. - К.: Знання-Прес, 2006. - 209с.

26. Кучер О.В. Застосування комплексу маркетингу у виробничо-збутовій діяльності підприємств . Збірник наукових праць випуск 22 Подільський державний аграрно-технічний університет. - м. Кам'янець-Подільський: ПП Звойленко Д.Г. 2014р. с. 217 – 221.

27. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України”: Указ Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/92/2016?nreg=92%2F2016&find=1&text=%EF%EE%F1%EB%F3%E3&x=7&y=6#w11>.

28. Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.golos.com.ua/article/257729>.

29. Мартиненко О. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ [Електронний ресурс] / О. Мартиненко, Є. Захаров // Закон і Бізнес. – Режим доступу : [http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya\\_rozvitku\\_organiv\\_vnutrishnih\\_sprav\\_tekst\\_proektu.html](http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya_rozvitku_organiv_vnutrishnih_sprav_tekst_proektu.html).

30. Об оперативно-розыскной деятельности: Закон Грузии от 30 апреля 1999 года № 1933-Пс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cis-legal-reform.org>.

31. Гуцол Т. Д. Взаємодія правоохоронних органів з вищими навчальними закладами / Т. Д. Гуцол // Взаємодія правоохоронних органів з

муніципальними і неурядовими організаціями в питаннях профілактики правопорушень та злочинів. – 2009. – С. 38-39.

32. Осика І. М. Критерії оцінки ефективності діяльності правоохоронних органів: досвід США і Великобританії [Електронний ресурс] / І. М. Осика // Національна громадська платформа «Реформуємо МВС: прозорість та відповідальність» – Режим доступу: <http://policereform.org/articles/index.php?do=print &id=1433232742>.

33. Лошицький М. В. Щодо досвіду поліцейської діяльності США, Великобританії та Канади / М. В. Лошицький // Актуальні проблеми адміністративного права та адміністративного процесу в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 29 трав. 2015 р.). – Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2015. – С. 11–14.

34. Таубина Н. Как устроена полиция в Голландии и Польше [Электронный ресурс] / Н. Таубина. – Режим доступа : <http://publicverdict.ru/topics/library/8634.html>.

35. Сердюк А. М. Щодо критеріїв ефективності діяльності поліції закордонних країн / А. М. Сердюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». – 2015. – Вип. 3, Т. 2. – С. 155–159.

36. Костюк В. Л. Міжнародний досвід діяльності патрульної служби при забезпеченні охорони громадського порядку / В. Л. Костюк // Криміналістичний вісник. – 2010. – № 2 (14). – С. 145–152.

37. Зарубіжний досвід організації взаємодії поліції з органами місцевого самоврядування в контексті децентралізації державної влади : наук.-метод. рекомендації / К. Л. Бугайчук, В. А. Гузь, І. О. Святокум, В. В. Чумак. – Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2015. – 44 с.

38. Про затвердження Положення про Департамент організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України : наказ Національної поліції України від 27.11.2015 № 126. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.npu.gov.ua/uk/publish/article/1815135>.

39. Білянський Ю. Сутність публічних послуг як інструменту якісного публічного адміністрування. Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» 21 травня 2019 року. Кам'янець-Подільський, 2019. - С. 30-34.

40. Офіційний сайт Національної поліції:  
<https://hm.npu.gov.ua/activity/zviti/richni-zviti/>

41. Положення про Національну поліцію: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 877

42. Офіційний портал Верховної Ради України. [w1.c1.rada.gov.ua](http://w1.c1.rada.gov.ua).  
Процитовано 2018-04-12.

43. Положення про Департамент внутрішньої безпеки Національної поліції України. Архів оригіналу за 21 січень 2016. Процитовано 4 березень 2016.

44. Указ Президента України №208/2017 «Про внесення змін до Указу Президента України від 9 грудня 2015 року № 692».  
<http://www.president.gov.ua/>. Адміністрація Президента України. 2017-08-04.  
Процитовано 5 серпня 2017.

45. Положення про однострій поліцейських від 30 вересня 2015 р. № 823 п. 12 Розділу XI Закону «Про Національну поліцію»

46. Президент України вручив штандарт Голові національної поліції.  
<http://www.npu.gov.ua/>. Національна поліція України. 2017-08-04.  
Процитовано 5 серпня 2017.

47. Ben A. Vollaard Police Effectiveness. Measurement and Incentives. – Santa Monica: RAND, 2006. – P.250.

48. Чорний Г.М., Ястреб М.П., Кучер О.В. Новітній підхід до змісту управлінської діяльності в агроформуваннях. Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал: наука і виробництво № 1-3. - К.: Агроінком. . – 2011.- С. 80-84.

<http://www.justiceinspectors.gov.uk/hmic/wp-content/uploads/2014-peeel-methodology.pdf>

50. Bratton, William with Peter Knobler, 1998, Turnaround. How America's Top Cop Reversed the Crime Epidemic, Random House, New York.

51. Гуцол Т.Д. Організація наскрізної виховної роботи студентів при підготовці агроінженерних кадрів. Науковий вісник Національного аграрного університету. - К.: НАУ, 2008. - С. 79-83

52. Гуцол Т. Д., Яковенко Л. О. Формування особистості - важлива складова навчального процесу // Наука і методика. 2008. - Вип. 15. - С. 121-129

53. Когунь А.М., Семенишин М.О, Гуцол Т.Д. Роль педагогічного впливу на неповнолітніх, які утримуються в умовах ізоляторів тимчасового тримання МВС України / А.М. Когунь, М.О Семенишин, Т.Д. Гуцол // Проблеми підготовки фахівців-аграріїв в навчальних закладах вищої та професійної освіти – 2010. – С. 145-147.

54. Бахмат М. І., Гуцол Т. Д. Формування системи виховання студентської молоді в сучасних умовах / М. І. Бахмат, Т. Д. Гуцол // заємодія правоохоронних органів з муніципальними і неурядовими організаціями в питаннях профілактики правопорушень та злочинів – 2009. – С. 22-23.

55. Семенишин М.О., Гуцол Т.Д.. Вищі навчальні заклади та громадські формування / М.О. Семенишин, Т.Д. Гуцол // Матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції "Проблеми підготовки фахівців-аграріїв в навчальних закладах вищої та професійної освіти" – 2010. – С. 265-267.

56. Закордонний досвід оцінки ефективності поліцейської діяльності та перспективи його використання в Україні : наук.-метод. рек. / К.Л. Бугайчук, І.О. Святокум, В.В. Чумак – Харків : Харк. нац. ун-т. внутр. справ, 2016. – 52с.

57. Яковлев С. В. Інформаційно-аналітичний підхід до оцінки ефективності роботи підрозділів органів внутрішніх справ / С. В. Яковлев, К. Е. Петров, О. А. Боцюра // Вісник ХНУВС. – 1998. – № 3-4. – С. 40-52.

58. Бугайчук К. Л. Критерії оцінки роботи органів поліції окремих країн / К. Л. Бугайчук // Національна громадська платформа «Реформуємо МВС: прозорість та відповідальність». – 2015. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:[http://police-](http://police-reform.org/articles/kriteriyi_ocinki_roboti_organiv_policiyi_okremih_krayin)

[reform.org/articles/kriteriyi\\_ocinki\\_roboti\\_organiv\\_policiyi\\_okremih\\_krayin](http://police-reform.org/articles/kriteriyi_ocinki_roboti_organiv_policiyi_okremih_krayin).

59. Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування поліцейських: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 17.11.2015 № 1465 // Офіційний вісник України. – 2015. – № 90. – Ст. 3073.

60. Про злочинність, пов'язану з торгівлею людьми: щомісячна інформація Міністерства внутрішніх справ України // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mvs.gov.ua/ua/statistic>.

61. Кучер.О.В. Гофман М.О. Формування принципів маркетингової збутової політики підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. Випуск 10 - Кам'янець-Подільський: Абетка, 2015. – С. 174 – 178.

62. Ткачова О. К. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання / О. К. Ткачова // Вісник Національної академії державного управління. – 2013. - № 2. - С. 30-37.

63. Маліков В. В. Адміністративно-правове регулювання забезпечення громадського порядку в Україні / В. В. Маліков // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція. – 2014. – № 9-2. – Т. 1. – С. 92-94.