



сферами общественных отношений: с внутренним трудовым распорядком на предприятиях и в учреждениях, с семейным бытом и отдыхом граждан. Низкая трудовая и служебная дисциплина, аморальная атмосфера в семье негативно влияют на общественный порядок, нередко являются первопричиной совершения правонарушений в общественных местах.

#### Список использованной литературы:

1. Конституция Украины с изменениями от 01 января 2005 года // Сведения Верховной Рады Украины. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 року № 580-VIII [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon1.rada.gov.ua.http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.
3. Кодекс Украины об административных правонарушениях от 07 декабря 1984 года № 8073-X (по состоянию на 17 июля 2014 года) // Ведомости Верховного Совета УССР. – 1984. – № 51. – Ст. 1122.
4. Уголовный кодекс Украины от 05 апреля 2001 года № 2341-III // Ведомости Верховной Рады Украины. – 2001. – № 25. – Ст. 131.
5. Адміністративне право України. Академічний курс : [підруч.] : у 2 т. / ред. колегія: В.Б. Авер'янов (голова). – К. : Юридична думка, 2004. – Т. 1 : Загальна частина. – 2004. – 584.
6. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [В.Б. Авер'янов, В.А. Дерезь, А.М. Школик та ін.] ; за заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К. : Юстініан, 2007. – 288 с.
7. Манжула А.А. Понятие административно-правового обеспечения общественного порядка / А.А. Манжула // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/108-8772>.

## ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИИ ОСУЖДЕННЫХ

Евгений САПРЫКИН,

соискатель кафедры оперативно-розыскной деятельности Днепропетровского государственного университета внутренних дел

#### Summary

The features of environments of convict and psychology of their personality are examined in the article. The types of convict are selected, which is give certain description taking into account their emotional state, and attention is similarly accented on «critical» changes in the mental condition of man from an arrest to liberation.

**Key words:** psychology of convict, types of convict, dynamics of personality in the conditions of imprisonment.

#### Аннотация

В статье рассматриваются особенности микросреды осужденных и психологии их личности. Выделяются типы осужденных, которым дается определенная характеристика с учетом их эмоционального состояния, а также акцентируется внимание на «критических» изменениях в психическом состоянии человека от ареста к освобождению.

**Ключевые слова:** психология осужденных, типы осужденных, динамика личности в условиях лишения свободы.

**Постановка проблемы.** Ответственные преобразования в Украине свидетельствуют о том, что в стране положено начало правовой реформы и одним из ее элементов является реформирование уголовно-исполнительной системы. Одним из главных направлений реформирования должна быть деятельность, направленная на то, чтобы приблизить условия исполнения и отбывания наказания к международным стандартам, что, в свою очередь, позволит значительно улучшить психическое состояние осужденных и уменьшить у них риск «критических» изменений в психике, которые приводят к нежелательным последствиям.

**Актуальность темы исследования** заключается в ее практическом значении, так как анализируется в процессе реформирования органов и учреждений уголовно-исполнительной системы, условия содержания в которых и формируют психическое состояние осужденных.

Научный анализ проблемных вопросов, касающихся психологии осужденных, осуществляется многими отечественными и зарубежными учеными. Рассматривая особенности психологии осужденных, ориентируемся главным образом на работы таких ученых, как В. Андросюк, И. Богатырев, Ю. Давыдов, В. Захаров, Л. Казмиренко, А. Колб, Я. Кондратьев, М. Костицкий, В. Пирожков, В. Поздняков, И. Роднянская,

Г. Саркисов, С. Тарарухин, О. Фролова, Г. Хохряков, Г. Юхновец и другие.

**Целью статьи** является исследование микросреды осужденных и психологии их личности с учетом научных подходов и разработок к данной проблеме. Новизна работы заключается в определении причин «критических» изменений в психическом состоянии осужденных.

**Изложение основного материала исследования.** С момента возникновения в последней трети XIX столетия психологии как самостоятельной науки трансформации в уголовно-исполнительной идеологии и политике всегда базировались на учете юристами психологических концепций причин асоциальности личности, закономерностей и механизмов исправительного воздействия на осужденного и их общности [1].

Раньше уже отмечалось, что правонарушитель (преступник) – сознательный субъект, наделенный совокупностью биологически предопределенных и социально детерминированных свойств и качеств, поведение которого определяется антиобщественной направленностью, что возникает под воздействием определенных общественно-политических, экономических и социокультурных условий. Осужденный – преступник, который отбывает наказание по приговору суда, следовательно, на него распространяются все вышеу-



помянутые характеристики. Традиционно, в научной литературе выделяются следующие типы осужденных: актив – лица с выраженной позитивной направленностью, которые характеризуются активным участием в трудовом процессе, инициативным отношением к учебе, тщательностью в исполнении поручений, позитивным влиянием на других членов группы; резерв – осужденные, которые принимают участие в трудовом процессе, в учебе, но поведение их характеризуется незначительной инициативностью; пассив – осужденные с неопределенной направленностью, которые колеблются в выборе стратегии своего поведения, их поступки в значительной мере зависят от ситуации; осужденные с негативной направленностью – те, для кого характерны нарушения режима, негативное отношение к любым формам позитивного влияния, повышенная конфликтность [2, с. 7].

К сожалению, приведенная типология есть сугубо формальной и не дает полного представления о содержательных особенностях микросреды осужденных и психологии их личности. Данная проблема еще подлежит научным исследованиям, которые смогли бы беспристрастно ответить на ряд вопросов: какие типы осужденных наиболее характерны для современных учреждений исполнения наказаний; каким образом их преступный опыт влияет на поведение в местах лишения свободы; какие факторы макро- и микросреды являются определяющими для их коррекции и ресоциализации. Прежде всего, следует отметить, что большинству заключенных присущи специфические эмоциональные состояния – недоверчивость, подозрительность, тревожность, раздражительность, возбужденность, агрессивность, а также подавленность, чувство собственной неполноценности и т. п. Они вызываются следующими факторами:

- 1) изоляцией от общества и размещением в замкнутой среде;
- 2) ограничением в удовлетворении потребностей, в первую очередь биологических, через тотальную регламентацию поведения;
- 3) принудительным включением к однополым социальным группам [3, с. 12].

Жесткая регламентация поведения правилами, которые определяются

враждебной для осужденного средой, и наличие широкого спектра санкций за их нарушение формируют пассивность и стремление избежать любых изменений. Поскольку заключенный живет в постоянном тесном окружении, нарушение правил может состояться и не по его вине, а из-за того, что его кто-то подтолкнул, оговорил или неправильно истолковал его слова. Поэтому необходимо не только постоянно контролировать собственные поступки, но и просчитывать возможные варианты поведения партнеров по общению. Недовольство и враждебность усиливаются из-за того, что конфликты, которые возникают в среде осужденных, трудно урегулировать, а возможности изменить окружение нет. Человек в течение длительного времени находится в одной и той же социальной группе, поэтому конфликтные ситуации нередко перерастают в преступления.

От всего этого озабоченность и подозрительность приобретают хронический характер, нагнетая постоянную внутреннюю напряженность. Врасплох может застать момент «взрыва» («короткого замыкания»), что сопровождается бурной агрессией, которая на первый взгляд кажется немотивированной. Чаще всего такому поведению предшествует внешний покой, который маскирует глубокие психические переживания, делает их незаметными для постороннего глаза. Однако причина агрессивности всегда существует: она заключается в предельно сконцентрированном внутреннем напряжении, для мгновенной разрядки которого бывает достаточно совсем незначительного внешнего толчка [4, с. 15].

Эмоциональным состояниям осужденных присуща определенная общая динамика.

Динамика личности в условиях лишения свободы – это совокупность «критических» изменений в психическом состоянии человека от ареста к освобождению. Можно выделить следующие ее этапы:

- 1) после ареста – в психическом состоянии человека доминирует страх перед будущим наказанием;
- 2) после приобретения приговора законной силы – психическое состояние осужденного характеризуется апатией, возможно, готовностью испустить вину;

3) по прибытии в учреждение исполнения наказаний (далее – УИН) – начинается адаптация к новым условиям жизни, когда очень остро чувствуется ограничение потребностей, изменение привычных стереотипов;

4) от 3–4 до 6–8 месяцев пребывания в УИН – появление и развитие интересов в новых условиях жизни (образование неформальных групп, труд, свидание с родственниками и др.), которые способствуют возникновению у осужденного позитивных эмоций и повышают степень его психической активности;

5) адаптационный период;

6) период перед освобождением (3–8 месяцев) – является очень сложным в связи с ожиданием воли и трудностей, которые могут при этом возникнуть.

Рассмотрев динамику осужденных в местах лишения свободы, мы можем констатировать, что они нуждаются в особом внимании в первые месяцы заключения. В это время наблюдается больше всего проявлений агрессии, которая приводит к самому увечью. Потом наступает успокоенность, которая языком ведомственных документов называется «началом исправления и перевоспитания».

Психологи же называют это состояние «психическим параличом», когда человек будто остывает, окунувшись в тоскливое ожидание того, что же будет с ним дальше. Итальянский просветитель и гуманист Ч. Беккариа считал, что лишение свободы не уступает по своей болезненности смертному наказанию. Он писал: «Несчастный видит, что страданиям его нет конца, что с заключением они лишь начинаются. Дух наш способен скорее выдержать и более тяжелую, но быстротекущую муку, чем длинную и бесконечную» [5]. Угасание нервно-психических проявлений делает механизмы поведения неурегулированными, а вспышки агрессии еще менее предполагаемыми. Учащаются случаи самоубийства, причиной которого является потеря смысла жизни.

В периоды перед освобождением озабоченность усиливается, а внутреннее напряжение растет. Казалось бы, должно быть наоборот: приближение ожидаемой воли должно приносить ощущение удовольствия и умиротворенности. Работники мест лишения свободы знают, что опаснейший период в



жизни заключенных – последние месяцы перед освобождением. Часто осужденные в данный период даже пытаются убежать, что идет вопреки всякому здравому смыслу. Психологи называют это явление возникновения непреодолимого страха перед моментом достижения давно ожидаемой цели «эффектом избегания объекта». Осужденный понимает, что свобода может превратиться для него в тяжелое испытание: как встретят его семья и прежние друзья, будет ли возможность найти работу и жилье, как отнесется к нему окружение? Следовательно, руководствуясь принципами гуманистической психологии, можно утверждать, что на каждом этапе пребывания в УИН осужденному нужна психологическая помощь, которую может предоставить лишь квалифицированный специалист [6, с. 22].

Находясь в местах лишения свободы, все осужденные делятся на следующие типы:

1. Лица, которые пытаются играть роль сильного человека, который может подчинить себе других, заставить их служить своим интересам, они демонстративно нарушают правила поведения в УИН, провоцируют и принимают участие в драках, вынуждают других заключенных выполнять работу за неформальных лидеров («паханов»). За склонность к дракам и притеснения других заключенных их часто карают, но практически безрезультатно. Нарушения, которые приобретают хронический характер, поведение, которое не поддается коррекции даже путем применения жестких санкций, позволяют допустить наличие в данных осужденных определенных личностных черт, сформированных в результате предыдущего опыта. Биографическое и психологическое исследование показывает, что такие механизмы формируются в процессе воспитания, а затем закрепляются. Их родители, как правило, злоупотребляли алкоголем, в семье господствовало расстройство, часто возникали ссоры или даже драки. Основными воспитательными мероприятиями были ругательство, насмешка и побои. Озлобленность, которая существует внутри, выдвигается за зло, что идет извне; формируется постоянная готовность дать кому-то отпор, который провоцирует постоянную напряженность [7, с. 34].

В местах лишения свободы данные свойства акцентируются: более острое чувство унижения и неполноценности, более жесткие правила поведения, более напряженная обстановка. Такие люди интуитивно ищут пристанище в окружении лидеров, «паханов», поскольку это якобы дает им независимость. Однако выходит по-другому: конфронтация с администрацией влечет ряд наказаний; отсутствие выдержки и умеренности, неумение просчитать возможные варианты своего поведения не дают возможности выдвинуться в лидеры. Люди, которым присущи упомянутые личностные качества, обречены на долготельство в местах лишения свободы.

По данным К. Леонгарда, акцентированных личностей немало среди граждан – около 40%, причем подавляющему большинству из них удается компенсировать, уравновесить соответствующие качества. У осужденных, напротив, акцентуации усиливаются; среди заключенных судьба неакцентированных в четыре раза меньше в сравнении со свободными гражданами. Чем более жесткий режим содержания осужденных, тем больше среди них акцентированных личностей. Особенно много их в женских колониях (96%), а также в колониях для несовершеннолетних преступников. Это явление вызвано тем, что женщинам и подросткам тяжелее компенсировать потребности, чем мужчинам, соответственно, осложняется процесс их адаптации к новым условиям жизни [8, с. 43].

Выделяют два вида адаптации – социальную и психологическую. Социальная адаптация заключается в том, что при новых условиях человек избирает такие виды деятельности, которые облегчают приспособление, благодаря чему занимает определенное место в обществе. Психологическая адаптация связана с продуцированием отдельных видов психологической защиты или их системы. Самый простой из них – считать приговор относительно собственного преступления несправедливым. По данным проведенных исследований, почти 90% осужденных расценивают вынесенный относительно них приговор как несправедливый. Одни доказывают, что они вообще не делали инкриминируемых им действий; другие уверены, что совершили лишь часть

из перечисленного в приговоре; третьи убеждены, что наказаны слишком сурово. Отношение к приговору как к несправедливому помогает самооправданию, следовательно, и сохранению позитивной самооценки.

2. Демонстративные лица – постоянно сориентированные на внешнюю оценку и производство позитивного впечатления на окружающих. Это неплохие актеры, которые умеют хорошо говорить, улавливать общие настроения и выражать их. Вместе с тем они дерзки, нахальны и грубы, не стесняются выставить себя на смех, чтобы донять администрацию. Осужденные данного типа пользуются популярностью в своем окружении, поскольку постоянно открыто конфликтуют с администрацией, провоцируют ее на срывы, чем приносят удовольствие наблюдателям. Но сами они больше страдают, чем имеют удовольствие от своего положения, хотя и не выражают этого.

3. Лица пластичные, достаточно хорошо адаптированные к условиям лишения свободы – повиновение, сдержанность, комфортность, достаточный контроль за собственными эмоциями, гибкость в межличностных отношениях. Осужденные данного типа не склонны к конфликтам, избегают принятия самостоятельных решений и составляют «молчаливое большинство», которое существует в любом обществе. Они без сомнений поддерживают администрацию, когда та контролирует ситуацию, не протестуют против власти неформальных лидеров, поскольку понимают их реальную силу. Основная личностная черта данного типа – высокая интровертность при ярко выраженной активности и эффективном контроле над собственным поведением.

Заключенные такого типа относительно легко становятся неформальными лидерами. Замкнутые, умные и осторожные, они агрессивны и умеренны, пытаются завладеть компрометирующей информацией на свое ближайшее окружение для того, чтобы заставить других постоянно чувствовать вину и зависимость. Эти характерные особенности совершенствуются и развиваются в местах лишения свободы [9, с. 28]. Безусловно, приведенная нами типология не может являться исчерпывающей и нуждается в последующих научных и практических разработках.



Самоорганизация сообщества осужденных является продуктом спонтанных, неурегулированных целеустремленных процессов. Спонтанная самоорганизация существует в обществе на всех его уровнях, начиная с социума как целого и вплоть до первичных социальных групп. В местах лишения свободы потребность в неформальных организациях является особенно острой, причем участие в них предусматривает сознательный выбор позиции, которая оказывается в принадлежности личности к той или другой группе заключенных. В связи с тем, что такой выбор должен осуществить каждый, самоорганизация в местах лишения свободы приобретает массовый характер.

В микросреде осужденных можно выделить следующие категории:

1. Лидеры – берут на себя роль защиты прав, олицетворяя и отображая настроения и интересы других осужденных. Распространенной является мысль, что лидеры («паханы») направляют свою власть с помощью силы кулаков и мышц. Но, как свидетельствуют проведенные опросы, они пользуются уважением благодаря независимости, силе духа, умению отстаивать собственное достоинство и т. п. В их поведении преобладает не выгода, а стремление самоутверждения. К неформальным лидирующим группам принадлежит от 5 до 18% осужденных в зависимости от вида режима. Данные группы являются наиболее сплоченными и лучше всего организованными, среди них чаще всего руководит индивидуальный лидер.

2. Знатоки неформальных норм поведения – занимают почетное место среди осужденных. Их высокий статус обусловлен, в первую очередь, тем, что такие нормы не записываются, то есть «неформальный закон» не кодифицируется, потому их нужно помнить. Кроме того, в ходе применения упомянутых норм часто приходится обращаться к прошлому опыту, анализу какого-то конкретного случая. Поэтому следует не только уметь удачно объяснять нормы относительно конкретного конфликта, но и хранить в памяти практику применения данных норм. Знатоки – это чаще всего заключенные с большим опытом пребывания в местах лишения свободы.

3. В лидирующих группах должны быть люди, которые следят за выполнением норм поведения или непосредственно осуществляют их реализацию. От данных членов большого интеллекта или опыта не требуется, главное, чтобы они были тщательными исполнителями чужой воли.

4. В таких группах есть заключенные, которые выполняют функцию посредников между «руководителями» и другими осужденными. Дело в том, что лидеры не вступают непосредственно в отношения с заключенными других групп. Здесь существует определенный этикет.

5. Некоторые осужденные делают другой выбор: они соглашаются на сотрудничество с администрацией по делу, как отмечено в официальных документах, «воспитание и перевоспитание» других осужденных. Мотивом выбора здесь чаще всего есть быстрее достижение свободы. Такие заключенные пользуются снисходительностью администрации и не без основания рассчитывают на условно-досрочное освобождение. Но тем самым эти осужденные противопоставляют себя сообществу осужденных. Плата за такой выбор непомерна высока. Днем эти осужденные находятся в непосредственном контакте с начальством, которое относится к ним уважительно, советуется с ними и т. п. А вечером они идут к своим товарищам, находятся с ними в одном помещении. Там они не могут не чувствовать психический дискомфорт, ведь ими нарушена одна из самых главных установок сообщества – не сотрудничать с противоположной стороной. Кроме того, им часто приходится не только помогать администрации в организации работы и проведении определенных мероприятий, но и принимать участие в репрессивных действиях: обысках, препровождении нарушителей к штрафному изолятору и т. п.

К числу членов актива временами попадают осужденные, которые нарушили определенные нормы поведения. Побаиваясь применения к ним неформальных санкций, они выражают желание сотрудничать с администрацией.

6. Самая многочисленная группа – «нейтральные». Нелегко решиться на сотрудничество с администрацией, поскольку это противопоставляет тебя сообществу; сложно быть неформальным лидером или находиться в его окру-

жении. Поэтому много осужденных отдадут предпочтение труду, учебе, хорошему поведению. Они пытаются поддерживать постоянную связь с родственниками и друзьями, которые остались на свободе. На жаргоне данную группу называют «мужиками». Они выполняют запланированный объем работы и составляют «молчаливое большинство», которое поддерживает позицию той группы, что позволяет им бесконфликтно существовать и пользоваться необходимым объемом благ.

7. Поскольку сообщество заключенных имеет свои принципы поведения, то есть и нарушители данных принципов, которые составляют группу «обиженных». У них хуже спальные места, столы в столовых и места в кинозале; в бане они также моются отдельно и в последнюю очередь. В целом они оказываются в «двойной изоляции»: сначала от них отгородилось общество, а в дальнейшем и их собственное сообщество. Они наказаны не только игнорированием, но и самой тяжелой и наихудшей работой, неформальные правила поведения запрещают общение с ними. В данную группу входят люди, которых можно назвать морально опущенными, с ослабленной моральноволевой регуляцией, олигофренией, а также те, кто попал в такую категорию в наказание за определенный поступок.

Таким образом, в наличии неформальных групп противоречие, присущее наказанию в виде лишения свободы, находит свое реальное отображение. Появляются постоянные группы людей, которые открыто заявляют, что с обществом им не по пути, что администрация мест лишения свободы – враг интересам сообщества, осужденные, которые сотрудничают с администрацией, являются изменниками интересов преступного братства. Полностью очевидно, что такие группы осужденных действуют не в вакууме, а опираясь на поддержку значительной части осужденных из других групп.

**Выводы.** Рассмотрев особенности психологии осужденных, мы представляем возможным сделать определенные выводы о том, что лица, которые отбывают наказание в учреждениях исполнения наказаний, за их направленностью можно разделить на несколько групп: актив, резерв, пассив, осужденные с негативной направленностью. Большинству заклю-





ченных присущи специфические эмоциональные состояния – недоверчивость, подозрительность, тревожность, раздражительность, возбудимость, агрессивность, а также подавленность, чувства собственной неполноценности, которые вызываются такими факторами, как изоляция от общества и размещение в замкнутой среде, ограничение в удовлетворении потребностей, в первую очередь биологических, через тотальную регламентацию поведения и принудительное включение к однополом социальным группам. В то же время имеющиеся группы и типологии осужденных с присущим им психическим состоянием должны в обязательном порядке учитываться оперативными подразделениями учреждений по исполнению наказаний при проведении ими оперативно-розыскной деятельности.

#### Список использованной литературы:

1. Поздняков В.М. Пенитенциарная психология в России: генезис и перспективы / В.М. Поздняков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/penitentsiarnaya-psikhologiya-v-rossii-genezis-i-perspektivy>.
2. Давыдов Ю.Я. Социология контркультуры / Ю.Я. Давыдов, И.Б. Роднянская. – М., 1980. – 264 с.
3. Пирожков В.Ф. Законы преступного мира молодежи / В.Ф. Пирожков. – Тверь, 1994. – 135 с.
4. Сухов А.Н. Социально-психологические явления в среде осужденных / А.Н. Сухов. – Рязань, 1991. – 92 с.
5. Беккариа Ч. О преступлениях и наказаниях / Ч. Беккариа. – М. : Юрииздат, 1939. – 468 с.
6. Фролова О.Г. Злочинність і система кримінальних покарань / О.Г. Фролова. – К., 1997. – 208 с.
7. Хохряков Г.Ф. Парадоксы тюрьмы / Г.Ф. Хохряков. – М. : Юридич. литература, 1991. – 224 с.
8. Хохряков Г.Ф. Преступления осужденных: причины и предупреждение / Г.Ф. Хохряков, Г.С. Саркисов. – Ереван : Айастан, 1988. – 376 с.
9. Юридична психологія / [В.Г. Андросюк, Л.І. Казміренко, Я.Ю. Кондратьев, М.В. Костицький, С.А. Тарарухін, Г.О. Юхновець]. – К. : Видавничий Дім «Ін Юре», 1999. – 114 с.

## РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ РЕГИОНА

Людмила ТРЕБИК,

старший преподаватель кафедры государственного управления  
и местного самоуправления  
Хмельницкого университета управления и права

#### Summary

The article researches intensifying importance causes in sphere of management, management, nature of network management structures and features of management of network structures are disclosed. The author's vision of concepts of «rationalization of management activities» and «administrative work» has been provided. On basis of universal model – «Diamonds» by G. Leavitt has developed her own model of modern BSA / LSGBs taking into account ICT component in management. It is proved that rationalization of administrative work management personnel in region should be made by optimizing their information and communication activities and optimizing simulated impact of information and communication management personnel of region on constituent elements of managerial work.

**Key words:** managerial human recourses of region, rationalization of management activities, managerial work, Networking management structure, model of modern BSA / LSGBs, information and communication activities.

#### Аннотация

В статье проведено исследование причин важности интенсификации в сфере управления, раскрыта сущность сетевых структур управления и особенности управления сетевыми структурами. Предложено авторское видение понятий «рационализация управленческой деятельности» и «управленческий труд». Разработана на основе универсальной модели организации – «Алмаза» Г. Ливитта собственная модель современного ОГВ/ОМС с учетом ИКТ-составляющей в управленческой деятельности. Доказано, что рационализация управленческого труда управленческих кадров региона должна осуществляться через оптимизацию их информационно-коммуникационной деятельности, смоделировано влияние оптимизации информационно-коммуникационной деятельности управленческих кадров региона на составные элементы управленческого труда.

**Ключевые слова:** управленческие кадры региона, рационализация управленческой деятельности, управленческий труд, сетевые структуры управления, модель современного ОГВ/ОМС, информационно-коммуникационная деятельность.

**Постановка проблемы.** Необходимым условием успешной реализации стратегических реформ устойчивого развития «Украина-2020», как и децентрализации государственной власти, возникает рационализация управленческой деятельности управленческих кадров региона, которую, по нашему мнению, необходимо понимать, как один из важнейших факторов повышения уровня управленческого потенциала организации.

**Актуальность темы исследования.** Непрерывность субъект-объектного взаимодействия органов управления и субъектов управления автоматически требует непрерывности повышения уровня управленческого потенциала. Это должно происходить за счет интенсивных факторов,

то есть эффективного и рационального использования имеющихся сотрудников, применение действенных методов управления. Введение ИКТ в процессы получения и обработки информации, и выработки управленческими кадрами региона (УКР) адекватных управленческих решений.

**Состояние исследования.** Анализ отечественных и зарубежных источников по теме статьи свидетельствует, что ряд ученых исследовали различные аспекты управленческой деятельности государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Среди них: В.Б. Аверьянов, А.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, Н.Т. Гончарук, С.Д. Дубенко, В.М. Князев, Н.Г. Нижник, О.Ю. Оболенский, В.М. Олуйко, С.М. Серегин, В.М. Сороко, Ю.П. Шаров и другие из-