

Львівський державний університет внутрішніх справ

О. О. Барабаш, Д. Є. Забзалюк

Модернізація
системи підготовки кадрів
для Національної поліції України
в умовах інтеграції до ЄС

Монографія

Львів
2026

УДК 351.74:378(477)

Б 24

Рекомендовано до друку та розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 24 червня 2026 року № 14)

Р е ц е н з е н т и:

Добкіна К. Р. – доктор юридичних наук, професор,
(Національний транспортний університет);

Романова А. С. – доктор юридичних наук, професор,
(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Барабаш О. О., Забзалюк Д. Є.

Б 24 Модернізація системи підготовки кадрів для Національної
поліції України в умовах інтеграції до ЄС : монографія.
Львів : Львівський державний університет внутрішніх
справ, 2026. 192 с.

ISBN 978-617-511-449-0

Досліджено теоретико-методологічні, нормативно-правові та організаційно-управлінські засади модернізації системи підготовки кадрів для Національної поліції України в умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації правоохоронної діяльності та функціонування держави в умовах воєнного стану. Здійснено ґрунтовне переосмислення сучасної моделі правоохоронної освіти крізь призму трансформації безпекового середовища, зміни характеру криміногенних загроз, розвитку міжнародних стандартів поліцейської діяльності та формування нових вимог до професійної компетентності працівників поліції.

Для викладачів, науковців, практичних працівників, здобувачів вищої освіти.

Devoted to an examination of the theoretical, methodological, regulatory, legal, organisational and managerial foundations for modernising the training system for the National Police of Ukraine in the context of European integration, the digital transformation of law enforcement, and the functioning of the state under martial law. Offers a thorough re-examination of the current model of law enforcement education through the prism of the transformation of the security environment, changes in the nature of criminal threats, the development of international standards for police activities, and the emergence of new requirements for the professional competence of police officers.

For lecturers, researchers, practitioners, and higher education applicants.

УДК 351.74:378(477)

ISBN 978-617-511-449-0

© Барабаш О. О., © Забзалюк Д. Є., 2026
© ЛьвДУВС, ГСУ, НПУ, 2026

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА.....	6
ВСТУП.....	10

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ІМПЕРАТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАВООХОРОННОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ.....	16
---	-----------

- 1.1. Концептуалізація єдиного європейського простору
правоохоронної освіти:
стандарти CEPOL та досвід країн-членів ЄС.....16
- 1.2. Доктринальний аналіз детермінант і суперечностей
розвитку вітчизняної системи підготовки кадрів
для Національної поліції України.....41
- 1.3. Оптимізація нормативно-правового забезпечення освітнього
процесу в закладах вищої освіти із специфічними умовами
навчання в умовах гармонізації із законодавством ЄС.....48
- 1.4. Безпекова складова як системоутворювальний чинник
трансформації правоохоронної діяльності
в умовах триваючих геополітичних та внутрішніх загроз.....55

Розділ 2

ПРОЄКТУВАННЯ ВИПЕРЕДЖАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТІСНОЇ МОДЕЛІ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ.....	66
---	-----------

- 2.1. Методологія формування цілісної системи компетентнісної
моделі поліцейського нового покоління.....66
- 2.2. Запровадження принципів інклюзивності
в систему професійної підготовки працівників поліції:
адаптація навчальних програм і методик викладання.....82

2.3. Психосоціальні аспекти інклюзивної взаємодії та безбар'єрності в системі МВС: розроблення спеціалізованих тренінгових інструментів.....	89
2.4. Модернізація практичної складової навчання крізь призму дуальної освіти та крос-функціональної міжвідомчої взаємодії.....	97

Розділ 3

СИМУЛЯЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ОСНОВА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ НОВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗСЛІДУВАННЯ.....101

3.1. Інноваційні парадигми симуляційного навчання та віртуальної реальності (VR/AR) у відпрацюванні тактико-спеціальних навичок.....	101
3.2. Розвідка на основі відкритих джерел (OSINT) у структурі професійних компетентностей сучасного поліцейського: методика викладання та технологізація алгоритмів кримінального аналізу.....	104
3.3. Цифрові технології та штучний інтелект у правоохоронній діяльності: інтеграція аналітичних інструментів в освітній процес.....	109
3.4. Масштабування сценаріїв кризового реагування на базі сучасних ситуаційних центрів і полігонів симуляційного моделювання.....	115

Розділ 4

ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І ПРЕВЕНЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ.....120

4.1. Феноменологія та динаміка психологічного вигорання кадрів МВС в умовах воєнних і безпекових криз.....	120
4.2. Психопрофілактичний і корекційний супровід поліцейських: розроблення технологій підвищення особистісної резильєнтності (життєстійкості).....	125
4.3. Формування культури ментального здоров'я та психологічної безпеки в освітньому та службовому середовищі правоохоронців.....	130

4.4. Деякі аспекти збереження професійного потенціалу кадрів в екстремальних умовах діяльності.....	134
--	-----

Розділ 5

НОРМАТИВНО-ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПРАВООХОРОНЦІВ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ.....

5.1. Розроблення уніфікованих критеріїв і багатофакторних моделей оцінювання професійної готовності поліцейських до виконання завдань за призначенням.....	137
5.2. Незалежний аудит та європейська сертифікація освітніх програм у закладах вищої освіти МВС України.....	155
5.3. Стратегічні орієнтири та дорожня карта сталого модернізації системи підготовки кадрів поліції на етапі повноправного членства України в ЄС.....	164

ВИСНОВКИ.....	169
----------------------	------------

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	182
--	------------

ПЕРЕДМОВА

Правоохоронна система будь-якої держави завжди була своєрідним критерієм зрілості її політичного режиму, рівня правової культури суспільства та здатності інституцій публічної влади забезпечувати баланс між безпекою та свободою. Втім, в умовах сучасної України означена теза має значно глибший зміст. Сьогодні, коли українська державність проходить крізь один із найскладніших етапів свого історичного розвитку, а суспільство змушене одночасно протистояти зовнішній збройній агресії, внутрішнім безпековим викликам, терористичним загрозам, кризі довіри до інституцій і стрімкій зміні міжнародного правопорядку, питання професійної спроможності Національної поліції України більше не є виключно внутрішньовідомчою проблематикою. Власне кажучи, нині йдеться про дещо більше – про інституційну здатність держави зберігати правопорядок у часи, коли саме поняття звичного життя фактично втратило свою стабільність.

Ще порівняно донедавна професійна підготовка поліцейських розглядалася переважно крізь призму формування практичних навичок виконання службових повноважень. Однак війна, цифровізація суспільного середовища, транснаціоналізація організованої злочинності та радикальна зміна характеру безпекових ризиків вкотре засвідчили недостатність подібного підходу. Сучасний правоохоронець перебуває в реаліях, де лінія між воєнною, інформаційною, гуманітарною та кримінальною загрозою дедалі більше стирається. Власне тому професійна освіта в системі Міністерства внутрішніх справ України (далі – МВС) сьогодні є *стратегічним інструментом формування нового типу правоохоронця* – правосвідомого, психологічно стійкого, аналітично мислячого, здатного діяти в умовах правової невизначеності й екстремального ризику.

Водночас, звертаючись до проблематики модернізації системи підготовки кадрів для Національної поліції України, не можна оминати одну принципову обставину. Вітчизняна модель правоохоронної освіти тривалий час формувалася під впливом адміністративно-командної традиції, для якої характерне переважання дисциплінарного підходу над розвитком самостійного професійного мислення. Врешті, навіть після реформування поліції у 2015 році чимало елементів старої інституційної культури продовжували зберігатися на рівні методології викладання, кадрової політики, організації освітнього процесу та філософії службової підготовки. З огляду на наведене модернізація правоохоронної освіти не може зводитися до точкового оновлення навчальних планів чи формального запозичення окремих європейських практик. Передусім ідеться про суттєво складніший процес – зміну правового мислення, професійної аксіології та поступове переосмислення місця поліцейського в системі демократичного суспільства.

Без перебільшення, війна стала причиною цього переосмислення. Саме в умовах повномасштабної агресії суспільство побачило справжній масштаб функціонального навантаження, яке сьогодні покладається на поліцейських. Працівники Національної поліції України беруть участь в евакуації цивільного населення з районів ведення активних бойових дій, здійснюють стабілізаційні заходи на деокупованих територіях, документують воєнні злочини, забезпечують правопорядок під час масованих ракетних атак, працюють у прифронтових регіонах, фактично щоденно ризикуючи власним життям.

Водночас, коли ми мовимо про адаптацію української системи підготовки кадрів до європейських стандартів, надважливо уникнути спрощеного уявлення про євроінтеграцію як про механічне копіювання іноземних моделей. Власне, право Європейського Союзу історично ґрунтується на принципах правового плюралізму, інституційної автономії та поваги до національної специфіки держав-членів. Відтак вітчизняна модель модернізації правоохоронної освіти має формуватися з урахуванням власного безпекового досвіду, воєнної реальності, рівня суспільної травматизації та характеру

сучасних криміногенних загроз. Відповідно тому в цій монографії авторами акцентовано на формуванні самодостатньої та інтелектуально стійкої системи поліцейської освіти, здатної функціонувати в умовах нестабільності.

Окремо варто вказати, що сучасна правоохоронна діяльність дедалі більше детермінується технологічними чинниками. Штучний інтелект (далі – ШІ), OSINT-аналітика, цифрова криміналістика, алгоритмічні моделі прогнозування ризиків, системи відеоаналітики, симуляційні VR/AR-платформи сьогодні змінює характер оперативно-службової діяльності. Натомість частина освітніх програм у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання досі має ознаки концептуальної інерції, за якої цифрові технології сприймаються радше як факультативний елемент, а не як основа сучасної професійної компетентності. Власне тому авторський задум цієї праці пов'язаний насамперед із необхідністю осмислення правоохоронної освіти крізь призму технологічної модернізації та випереджальної професійної адаптації.

Водночас було б помилковим зводити модернізацію системи підготовки кадрів виключно до технічного чи нормативного виміру. Людський фактор, психологічна стійкість, культура ментального здоров'я, інституційна безбар'єрність, питання професійного вигорання та психосоціальної підтримки персоналу сьогодні має визначальне значення. Адже в умовах тривалого стресового навантаження, перманентних загроз життю, робота із наслідками вчинення агресором воєнних злочинів і соціальною напругою правоохоронець поступово виснажується не тільки фізично, а й морально. Відтак освітнє середовище має стати простором професійної резильєнтності, де психологічна безпека розглядатиметься як невід'ємний елемент професійної придатності.

Урешті-решт, пропонована монографія є спробою осмислити модернізацію системи підготовки кадрів для Національної поліції України не як локальну реформу відомчої освіти, а як частину ширшого процесу трансформації української державності. Безумовно, правоохоронна система не існує окремо від суспільства: вона відображає його страхи, суперечності, рівень правової культури, ступінь довіри до держави та уявлення про справедливість. А тому питання

підготовки поліцейських нині має значення своєрідного тесту на зрілість української правової системи загалом.

Автори цієї праці свідомо уникали надмірного нормативного формалізму та вузької технократичності. Натомість основна увага зосереджувалася на пошуку відповіді на значно складніше питання: якою має бути система правоохоронної освіти в державі, що одночасно протистоїть збройній агресії, здійснює масштабну правову трансформацію та прагне інтегруватися до європейського безпекового простору, не втративши водночас своєї інституційної суб'єктності. Власне, саме ця інтелектуальна і правова дилема є концептуальною основою цього видання.

ВСТУП

У контексті сучасного *державотворення*, коли категорія «безпека» вийшла за межі вузького силового розуміння та набула ознак міждисциплінарного, правового, психологічного й технологічного феномена, система підготовки кадрів для Національної поліції України опинилася в епіцентрі безпрецедентного цивілізаційного випробування. Так, нині, в умовах повномасштабної війни, тривалої трансформації публічної влади, інституційної перебудови сектору безпеки й оборони та водночас інтенсивної адаптації українського законодавства до *acquis* Європейського Союзу, професійна правоохоронна освіта не може розглядатися як технічний механізм підготовки виконавців владних повноважень. Можемо констатувати, що вона дедалі виразніше детермінується як *самостійний безпековий інститут*, від функціональної спроможності якого залежить не тільки ефективність кримінальної юстиції, а й рівень легітимності держави в сприйнятті суспільства, спроможність забезпечення фундаментальних прав людини, а врешті-решт – здатність держави витримати тиск воєнних, терористичних, інформаційних і гібридних загроз.

Нині український правоохоронний сектор перебуває на тому етапі його розвитку, коли традиційна модель професійної підготовки, сформована в умовах пострадянської адміністративно-каральної парадигми, дедалі виразніше висвітлює внутрішні суперечності між формальним декларуванням людиноцентричної поліцейської діяльності та реальною здатністю кадрової системи забезпечити відповідний рівень професійної культури, психологічної стійкості, тактичної готовності та правової рефлексії. Принагідно зауважимо, що природа сучасної поліцейської служби в Україні істотно змінилася після 24 лютого 2022 року. Так, поліцейський більше не є винятково суб'єктом забезпечення публічного

порядку; сьогодні він одночасно виконує функції кризового комунікатора, учасника евакуаційних заходів, оператора гуманітарної безпеки, суб'єкта документування воєнних злочинів, аналітика цифрових даних, а також – безпосереднього учасника бойових дій.

Укотре суспільна практика свідчить: правоохоронна система, позбавлена сучасної освітньої доктрини, рано чи пізно починає продукувати кадрову дезорієнтацію, професійне вигорання та управлінську інерцію. Особливо гостро зазначене проявилось в умовах воєнного стану. За офіційними даними Національної поліції України, упродовж 2022–2026 років поліцейські, зокрема, несли службу в прифронтових регіонах, брали участь у відсічі збройної агресії російської федерації (рф, росія, – тут і надалі подано в авторській редакції), здійснювали евакуацію цивільного населення, документували воєнні злочини та забезпечували функціонування правопорядку в умовах постійної терористичної загрози¹. Водночас статистика втрат особового складу має трагічний характер. Так, за інформацією територіальних підрозділів Національної поліції, у Харківській області з початку повномасштабного вторгнення понад 660 поліцейських отримали поранення, 28 працівників поліції загинуло, ще 21 вважається безвісти зниклим² (станом на лютий 2026 року). Також у лютому 2026 року МВС України повідомило про загибель шістьох співробітників системи МВС лише протягом одного тижня, з-поміж яких – працівники евакуаційної групи «Білий Янгол», поліцейські, які рятували цивільне населення під час атак FPV-дронів³. Наведені цифри втім варто

¹ Національна поліція України прозвітувала про результати роботи за 2025 рік. *Національна поліція України. Офіційний портал*. 2026. URL: <https://npu.gov.ua/news/natsionalna-politsiia-ukrainy-prozvituvala-pro-rezultaty-roboty-za-2025-rik>

² Лісічкіна А. Стало відомо, скільки поліцейських загинуло на фронті Харківської області. 24.02.2026. URL: <https://dumka.media/ukr/war/1771922107-stalo-vidomo-skilki-politseyskih-zaginulo-na-fronti-harkivskoyi-oblasti>

³ За минулий тиждень під час виконання службових обов'язків загинули шестеро співробітників підрозділів МВС. *Національна поліція України. Офіційний портал*. 23.02.2026. URL: <https://npu.gov.ua/news/za-mynulyi-tyzhden-pid-chas-vykonannia-sluzhbovykh-obov'язkiv-zahynuly-shestero-spivrobitnykiv-pidrozdiliv-mvs>

сприймати не як статистичний додаток до воєнної хроніки, а як безпосередній критерій глибокої зміни функціональної природи поліцейської служби. Коли працівник поліції гине під час евакуації цивільних осіб, документування воєнних злочинів чи виконання стабілізаційних заходів у зоні бойових дій, питання професійної підготовки перестає бути внутрішньоосвітньою проблематикою. Воно має характер *елементу національної безпеки*.

Тому, мовлячи про модернізацію системи підготовки кадрів для Національної поліції України, доцільно апелювати не так до механічного оновлення навчальних програм, як до необхідності формування принципово нової філософії правоохоронної освіти – такої, в основі якої перебуватиме людина, здатна функціонувати в умовах невизначеності, високого ризику, морально-психологічного виснаження та цифрової турбулентності.

З огляду на це окремої уваги заслуговує проблема співвідношення української моделі поліцейської освіти та європейських стандартів підготовки правоохоронців. Історично, система відомчої освіти МВС України формувалася під впливом централізованої адміністративної моделі, у якій переважали дисциплінарно-каральні підходи, а пріоритет віддавався службовій субординації над розвитком критичного мислення. Натомість сучасний європейський правоохоронний простір дедалі більше ґрунтується на принципах «community policing», сервісної моделі поліції, міжвідомчої комунікації, аналітичної автономії та пріоритетності прав людини. Власне, діяльність CEPOL – Агентства Європейського Союзу з підготовки працівників правоохоронних органів – засвідчує, що сучасний поліцейський у межах європейської правової традиції мислиться як професійний суб'єкт демократичної безпеки, здатний діяти у складному мультикультурному та високотехнологічному середовищі. Відповідно, адаптація української системи підготовки кадрів до стандартів ЄС не може зводитися до формального копіювання іноземних освітніх моделей. Аналогічно до того, як сама європейська правова система ґрунтується на принципі правового плюралізму, модернізація вітчизняної правоохоронної освіти повинна враховувати український воєнний досвід, специфіку

гібридних загроз, посттравматичну соціальну динаміку та безпрецедентний рівень суспільної турбулентності.

Цікаво, що саме війна, попри всю її руйнівну природу, фактично пришвидшила переосмислення ролі правоохоронної освіти в Україні. Скажімо, сьогодні дедалі очевидніше вбачається недостатність класичних форм лекційно-семінарської підготовки для формування у майбутніх поліцейських навичок реагування на кризові ситуації. У практичній площині сучасний працівник поліції змушений діяти в умовах, коли рішення приймаються за секунди, а *помилка може коштувати життя як цивільним особам, так і правоохоронцю*.

Словом, суспільний резонанс довкола випадків загибелі поліцейських під час затримання озброєних злочинців або внаслідок терористичних актів укотре актуалізував питання про співвідношення тактичної підготовки, психологічної готовності та правового регулювання застосування поліцейських заходів примусу. У січні 2026 року суспільство сколихнула інформація про загибель чотирьох поліцейських під час затримання підозрюваного у вбивстві на Черкащині⁴. Аналогічно резонансним був теракт у Львові, внаслідок якого загинула патрульна поліцейська Вікторія Шпилька⁵. У подібних випадках гостро проявляється суперечність між нормативною регламентацією поліцейської діяльності та реальними умовами високоризикового середовища, в якому правоохоронець змушений працювати.

Водночас, коли ми говоримо про модернізацію системи підготовки кадрів, неможливо оминати проблему психологічної резильєнтності персоналу. Війна, постійна загроза життю, контакт із масовими людськими втратами, документування наслідків воєнних злочинів, служба в умовах хронічної емоційної напруги – все це поступово змінює

⁴ Столбова А. На Черкащині загинули четверо поліцейських під час затримання підозрюваного у вбивстві. 2026. URL: <https://suspilne.media/amp/cherkasy/1224354-na-cerkasini-zaginuli-cetvero-policejskih-pid-cas-zatrimanna-pidozruvanogo-u-vbivstvi/>

⁵ Карнаух Н. «Після другого вибуху постраждало ще більше людей»: міністр МВС про теракт у Львові. 2026. URL: <https://suspilne.media/amp/lviv/1246748-pisla-drugogo-vibuhu-postrazdalo-se-bilse-ludej-ministr-mvs-pro-terakt-u-lvovi/>

психологічний стан особового складу. Станом на 2026 рік проблема професійного вигорання, посттравматичних стресових розладів (далі – ПТСР) та суїцидальних ризиків у правоохоронному середовищі не може замовчуватися або розглядатися як другорядне питання кадрової політики. Навпаки вбачається, що культура психологічної підтримки й інституційної турботи про ментальне здоров'я правоохоронця поступово стає елементом професійної придатності. Інакше кажучи, поліцейський, позбавлений належної психологічної підтримки, в умовах тривалого стресового навантаження втрачає здатність до правомірного та *пропорційно* застосування владних повноважень. Власне тому освітній процес у закладах вищої освіти МВС України дедалі більше має корелювати із сучасними психопрофілактичними методиками, технологіями кризового консультування та формуванням культури психологічної безпеки.

Безумовно, модернізація поліцейської освіти не може здійснюватися окремо від цифрової трансформації сучасного суспільства. Сьогодні цифрові технології, ШІ, кримінальний аналіз відкритих джерел, алгоритмічні моделі прогнозування злочинності та системи ситуаційного моніторингу фактично змінюють природу правоохоронної діяльності. Натомість, значна частина навчальних програм вітчизняних ЗВО із специфічними умовами навчання наразі зберігає ознаки нормативно-репродуктивного підходу, за якого майбутній поліцейський готується радше до відтворення усталених інструкцій, аніж до функціонування в умовах цифрової невизначеності. Відтак проблема впровадження VR/AR-технологій, симуляційного моделювання, OSINT-методик, аналітичних платформ і цифрових ситуаційних центрів набуває фундаментального характеру. Врешті, правоохоронець XXI століття – це вже не тільки носій владних повноважень, а й оператор складних інформаційно-аналітичних систем.

Утім, модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України не може бути успішною без переосмислення природи юридичної відповідальності держави за якість професійної освіти правоохоронців. Очевидно, що випадки професійної дезорієнтації, помилкового

застосування сили, низького рівня комунікації з населенням чи психологічної дестабілізації персоналу значною мірою мають системне походження. Інакше кажучи, правоохоронець є результатом тієї освітньої моделі, яку формує держава. Очевидно тому питання модернізації відомчої освіти потрібно розглядати крізь призму публічно-правової відповідальності держави перед суспільством за формування професійного, правосвідомого та психологічно стійкого корпусу поліції.

Власне, окреслена монографія ґрунтується на переконанні, що сучасна правоохоронна освіта в Україні має трансформуватися у динамічний безпековий простір, де юридична доктрина, цифрові технології, психологічна наука, тактична підготовка та європейські стандарти демократичної поліцейської діяльності постійно взаємодіятимуть. Зважаючи на євроінтеграційний курс України, воєнний контекст функціонування держави та швидку зміну характеру криміногенних загроз, убачається, що подальше збереження інерційної освітньої моделі створює ризик поглиблення кадрової кризи в системі Національної поліції України. Тому ця праця апелює до необхідності формування випереджальної концепції поліцейської освіти – такої, що ґрунтуватиметься на правовій аксіології, інституційній гнучкості, технологічній адаптивності та високому рівні гуманітарної відповідальності перед суспільством.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ІМПЕРАТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАВООХОРОННОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНИ

1.1. Концептуалізація єдиного європейського простору правоохоронної освіти: стандарти CEPOL та досвід країн-членів ЄС

Європейський простір правоохоронної освіти, який нині дедалі частіше розглядають як *самостійний елемент системи безпеки* Європейського Союзу, історично формувався не як уніфікована освітня система в класичному її розумінні, а як результат тривалого пошуку балансу між національним суверенітетом держав-членів у сфері внутрішньої безпеки та необхідністю напрацювання спільних підходів до підготовки правоохоронного персоналу в умовах транснаціоналізації кримінальних загроз. Тобто, правоохоронна освіта в межах ЄС ніколи не мала винятково академічного характеру. Вона спершу детермінувалася політико-правовими, безпековими та соціокультурними процесами, які супроводжували еволюцію європейського інтеграційного проєкту.

Історично, наприкінці ХХ століття, держави Західної Європи усвідомлювали, що традиційні національні моделі підготовки поліцейських втрачають свою ефективність тоді, коли організована злочинність, нелегальна міграція, міжнародний тероризм, кіберзлочинність і транскордонні фінансові правопорушення виходять за межі внутрішньодержавної юрисдикції⁶. У цьому аспекті прикметно, що поглиблення

⁶ Jaschke H.-G. Perspectives of police science in Europe: final report. 223 p. URL: https://www.academia.edu/112278314/Perspectives_of_police_science_in_Europe_final_report

інтеграційних процесів у межах ЄС спричинило необхідність формування принципово нового типу правоохоронця – професіонала, здатного діяти не тільки в межах національного законодавства, а й у багаторівневому просторі європейського права, міжнародного співробітництва та міжкультурної комунікації.

Укотре європейська правова практика свідчить: ефективність сучасної правоохоронної діяльності дедалі менше залежить виключно від технічного рівня озброєння чи кількісного складу поліції. Натомість вирішальне значення має якість професійної підготовки персоналу, здатність правоохоронця до аналітичного мислення, адаптації до кризових ситуацій, дотримання стандартів прав людини та функціонування в умовах високої нормативної складності. Власне, в такому контексті 2000 року створено Європейський поліцейський коледж – CEPOL (European Police College), який надалі трансформувався в Агентство Європейського Союзу з підготовки працівників правоохоронних органів⁷. Факт інституціоналізації CEPOL є своєрідним свідченням, що Європейський Союз почав розглядати правоохоронну освіту не як другорядний елемент кадрової політики, а як фундаментальний компонент системи колективної безпеки.

Принагідно наголосимо, що діяльність CEPOL ґрунтується на принципово іншій філософії професійної підготовки, ніж та, яка тривалий час переважала у пострадянських моделях правоохоронної освіти. Якщо для останніх характерне акцентування уваги переважно на дисциплінарній субординації, жорсткій централізації та формалізованому засвоєнню нормативного матеріалу, то європейський підхід орієнтується на розвиток критичного мислення, міжвідомчої взаємодії, цифрової компетентності та правової культури. Сучасний європейський поліцейський розглядається як суб'єкт демократичної безпеки, функціонування якого нерозривно пов'язується з принципами верховенства права, пропорційності втручання у права людини та сервісної моделі поліцейської діяльності.

⁷ CEPOL. URL: <https://www.cepola.europa.eu/>

З огляду на наведене вбачається доцільним розглянути концептуальні документи CEPOL, які фактично формують методологічну основу європейського простору правоохоронної освіти. Зокрема, у «EU Strategic Training Needs Assessment 2022–2025»⁸ акцентовано на необхідності розвитку спільної культури правоохоронної співпраці, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, вдосконалення підготовки у сфері боротьби з гібридними загрозами та розширення міждержавного обміну професійними практиками. Цікаво, що в сучасній концепції європейської поліцейської освіти дедалі більша увага приділяється не так формальному накопиченню знань, як формуванню здатності до оперативного прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Відповідно змінюється і розуміння професійної компетентності правоохоронця: сьогодні вона охоплює психологічну стійкість, комунікативну адаптивність, цифрову аналітику, кризовий менеджмент і міжкультурну комунікацію.

Безумовно, окреслені підходи безпосередньо корелюють із зміною характеру сучасної злочинності. Коли ми мовимо про кіберзлочини, дезінформаційні кампанії, фінансування тероризму через криптовалютні платформи або використання ШІ в кримінальній діяльності, очевидно: класична модель правоохоронної підготовки, побудована переважно на механічному відтворенні нормативних конструкцій, втрачає функціональну спроможність. А тому в державах-членах ЄС простежується тенденція до активного впровадження симуляційного навчання, цифрових платформ, сценарного моделювання кризових ситуацій і міждисциплінарного підходу до професійної освіти.

Скажімо, досвід Федеративної Республіки Німеччина демонструє, що сучасна поліцейська освіта дедалі більше схиляється до університетської моделі підготовки. Поліцейські академії Німеччини активно інтегрують у навчальний процес курси з прав людини, психології конфлікту, медіації, кримінального аналізу й інформаційної

⁸ Webinar 3084/2022: EU Strategic Training Needs Assessment 2022-2025. CEPOL. URL: <https://www.cepol.europa.eu/training-education/webinar-3084-2022-eu-strategic-training-needs-assessment-2022-2025>

безпеки⁹. Водночас система професійної підготовки побудована на принципі постійного підвищення кваліфікації, а правоохоронна діяльність розглядається як сфера безперервного професійного розвитку¹⁰. Аналогічно цікавим є досвід Французької Республіки, де Національна школа поліції (École Nationale Supérieure de la Police) приділяє значну увагу сценарному навчанню та кризовим симуляціям¹¹. Після серії масштабних терористичних атак у Парижі та Ніцці французька система підготовки правоохоронців була істотно переглянута. Зокрема, посилено модулі психологічної стійкості, тактичної медицини, антитерористичної підготовки та міжвідомчої координації. Власне, саме терористичні загрози є тим чинником, який змусив європейські держави переглянути традиційне уявлення про поліцейського. Натомість виразніше формується модель «кризового офіцера безпеки», здатного діяти в умовах масових загроз, паніки та гібридних атак.

Утім, коли ми мовимо про формування *спільного європейського простору правоохоронної освіти*, було б методологічно помилковим зводити його виключно до уніфікації навчальних програм чи напрацювання стандартизованих компетентностей¹². Безумовно, практика функціонування європейських правоохоронних інституцій засвідчує, що реальна єдність освітнього простору досягається насамперед через *спільність ціннісних орієнтирів*¹³. Наголосимо: сучасна європейська правоохоронна освіта вибудовується навколо ідеї легітимності правоохоронної влади, джерелом якої є не обсяг

⁹ John S. Menschenrechtsbildung in Polizeistudiengängen: Eine Analyse der Modulhandbücher für den gehobenen Polizeivollzugsdienst in Deutschland. *Deutsches Institut für Menschenrechte*. 2026. URL: <https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/publikationen/detail/menschenrechtsbildung-in-polizeistudiengaengen>

¹⁰ Deutsche Hochschule der Polizei. Münster: DHPOL. URL: <https://corepol.eu/team/dhpol/index.html>

¹¹ École Nationale Supérieure de la Police. URL: <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/>

¹² Руденко М. М. Європейські засади і стандарти забезпечення організації та діяльності поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/6>

¹³ Швець Д. В., Євдокімова О. О. Поліцейська освіта: європейські підходи до організації та тенденції розвитку. *Наше право*. 2020. № 3. С. 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.2020.3.3>

державного примусу, а суспільна довіра до інституцій публічної безпеки.

Відповідно, з огляду на наведене важливе значення має концепція «*policing by consent*»¹⁴, яка протягом останніх десятиліть справила визначальний вплив на розвиток освітніх систем більшості держав Західної та Північної Європи. Прикметно, що в межах зазначеного підходу поліцейський розглядається не як виключний носій владних повноважень, а як суб'єкт публічного служіння, професійна діяльність якого детермінується суспільним запитом на справедливість, безпеку та правову визначеність. Відтак професійна підготовка починає орієнтуватися не тільки на формування тактичних чи правозастосовних навичок, а й, зокрема, на розвиток здатності до етичного судження, комунікативної взаємодії та правової рефлексії.

Мало того, європейська правова доктрина поступово відходить від традиційного сприйняття професійної етики як допоміжного компонента освітнього процесу. Натомість **етична культура** розглядається як самостійний критерій професійної придатності правоохоронця¹⁵. Зрештою, навіть найбільш досконалі нормативні конструкції втрачають свою регулятивну ефективність за відсутності внутрішнього переконання особи у цінності людської гідності, верховенства права та неприпустимості свавільного втручання у сферу основоположних прав і свобод людини.

Словом, скандинавські держави – насамперед Фінляндія¹⁶ та Швеція¹⁷ – розвивають інший, значно гуманітаризо-

¹⁴ Ніколенко Л. М. Взаємодія поліції і населення (на прикладі Великої Британії). *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Серія : Право. Вип. 85. Ч. 3. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.6>

¹⁵ Барабаш О. О., Цуркан-Сайфуліна Ю. В. Правова культура як елемент ефективності заохочувальних норм у процесі розвитку правової політики держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 545. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-5/137>

¹⁶ Police University College – creating future security. URL: <https://polamk.fi/en/front-page>

¹⁷ Oinasmäki T. Negotiations in policing: Why does active listening work? *Bachelor thesis*. Police University College, 2025. 26 p. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/905645/ON_Oinasmaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y

ваніший, підхід до професійної підготовки поліцейських. У зазначених країнах акцент зміщується на розвиток емоційного інтелекту, комунікації з населенням, навичок деескалації конфліктів і соціальної медіації. Правоохоронець тут мислиться не як носій примусу, а як учасник суспільного діалогу. Освітні програми містять значний обсяг гуманітарних дисциплін, а психологічний добір кандидатів нерідко має визначальне значення порівняно з фізичною підготовкою.

У межах досліджуваної проблематики особливу увагу привертає шведська система підготовки поліцейських кадрів, яка становить інтерес не тільки через високі показники ефективності правоохоронної діяльності, а й через специфіку власного історичного становлення. На відміну від багатьох європейських моделей, що модернізувалися під впливом терористичних загроз, масштабних міграційних криз чи загострення безпекової ситуації, шведська поліцейська освіта еволюціонувала поступово, одночасно із розвитком правової культури та демократичних інституцій держави. У шведській правовій традиції правоохоронна діяльність тривалий час розвивалася крізь призму ідеї суспільної довіри, де державний примус розглядається як винятковий інструмент, легітимність якого безпосередньо залежить від рівня дотримання прав людини та поваги до людської гідності. Поліція у Швеції історично позиціонується не тільки як гарант правопорядку, а й як соціальний посередник, що має мінімізувати конфліктний потенціал суспільних відносин ще до моменту його переходу в фазу відкритого протистояння. У такому контексті професійна підготовка правоохоронців має значення своєрідного механізму відтворення *демократичної правової культури*, в межах якого майбутній поліцейський засвоює не тільки юридичні норми, а й принципи пропорційності, відповідальності й етичної вираженості під час здійснення владних повноважень.

Розглядаючи безпосередньо особливості шведської освітньої моделі, потрібно вказати на її виразний *академічний характер*. Підготовка майбутніх поліцейських здійснюється у взаємодії з університетським середовищем та опирається на міждисциплінарний синтез юридичних, соціологічних, психологічних і поведінкових знань. Подібна система

освітнього процесу істотно відрізняється від моделей, де професійна підготовка здійснюється виключно в межах відомчої системи. Відтак поліцейський у шведській традиції розглядається як носій публічного мандата довіри, діяльність якого передбачає не лише коректне застосування правових норм, а й здатність до їх інтерпретації крізь призму конкретних життєвих обставин, моральної оцінки наслідків власних рішень та ефективної взаємодії із суспільством¹⁸.

Принагідно зазначимо, що подібний підхід концептуально перегукується з ідеями Д. Шона щодо формування «reflective practitioner», коли професійна компетентність визначається не механічним відтворенням алгоритмів поведінки, а здатністю до критичного осмислення власних дій в умовах складних і неоднозначних ситуацій¹⁹.

Характерною ознакою шведської системи є також її практикоорієнтована спрямованість. Освітній процес побудований так, щоб теоретичні знання постійно співвідносилися з реальними викликами правоохоронної діяльності. Навчання триває декілька років і передбачає поєднання академічної підготовки, інтенсивних практичних занять та обов'язкового стажування у поліцейських підрозділах. Окрема роль відводиться симуляційним технологіям, сценарному моделюванню та аналізу реальних службових ситуацій. В умовах відтворення, наближених до практики кейсів, майбутній правоохоронець навчається ухвалювати рішення за відсутності повної інформації, оцінювати ризики та співвідносити законність власних дій із моральними наслідками їх застосування. У цьому аспекті шведські науковці цілком обґрунтовано пов'язують розвиток навиків етичного вибору із зниженням ризиків неправомірного використання владних повноважень, оскільки професійна деформація значно частіше

¹⁸ Куцовева Т. Населення Швеції довіряє поліції значно більше ніж преці, армії, уряду, церкві та іншим соціальним інститутам. НВ розповідає, як їм це вдалося і як цим досвідом може скористатися Україна. 2019. URL: <https://nv.ua/ukr/project/yak-shvedska-policiya-zavoyovuvala-doviru-gromadyan-50006709.html>

¹⁹ Schön D. A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (1st ed.). Routledge. 1992. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315237473>

виникає там, де немає культури постійної рефлексії власної діяльності²⁰.

Також показовим є те, що в межах шведської освітньої парадигми особлива увага приділяється розвитку комунікативних і соціально-психологічних компетентностей. Коли ми говоримо про сучасну правоохоронну діяльність, очевидно, що ефективність поліцейського значною мірою залежить від його здатності вести переговори, знижувати рівень конфліктності ситуації та вибудовувати конструктивний діалог із громадянами. Відповідно тому із-поміж пріоритетних напрямів підготовки перебувають розвиток емпатії, психологічної стійкості, навиків ненасильницького врегулювання спорів і кризової комунікації²¹. За офіційними даними, понад 70% поліцейських інтервенцій у Швеції здійснюються без застосування фізичної сили, що розглядається як прямий наслідок етично орієнтованої підготовки та внутрішньої інституційної культури²².

У цьому аспекті заслуговують на увагу й напрацювання Н. Бейєрота, який, аналізуючи психологічні механізми поведінки осіб у кризових ситуаціях, акцентував на значенні професійної комунікації правоохоронців як чинника стабілізації конфліктного середовища²³. Втім, на наше переконання, пояснювати ефективність поведінки поліцейського виключно його індивідуальними якостями було б певним спрощенням. Безумовно, особистісні характеристики мають вагоме значення, однак не меншою мірою поведінкові моделі детермінуються загальною культурою правоохоронної

²⁰ Ingrell J., Egerius C., Mellgren C. Simulator-Based Driving Training in Low-Speed Maneuvering for Swedish Police Students. *Nordic Journal of Studies in Policing*. 2022. №1. P. 1–13. URL: <https://juridika.no/tidsskrifter/nordic-journal-of-studies-in-policing/2022/1/artikkel/ingrell>

²¹ Emsing M., Hansson J., Sundqvist J. Swedish Police Officers' Perceptions of Conflict Management Training in School and Probationary Training. *Nordic Journal of Studies in Policing*. 2020. Vol. 7. № 2. P. 83. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.1894-8693-2020-02-02>

²² Statistics from the judicial system. The National Council for Crime Prevention is responsible for the official statistics within the judicial system. URL: <https://bra.se/english/statistics/statistics-from-the-judicial-system>

²³ Bejerot N. The six day war in Stockholm. *New Scientist*. 1974. Vol. 61. P. 486–487.

організації, панівними професійними цінностями та механізмами інституційного контролю. Саме тому успіх шведської моделі, вочевидь, полягає не лише у змісті окремих навчальних дисциплін, а у формуванні цілісного освітнього середовища, де принципи законності, поваги до людської гідності та відповідального використання владних повноважень відтворюються на всіх рівнях професійної соціалізації майбутнього поліцейського.

У контексті аналізу зарубіжних моделей правоохоронної освіти заслуговує на увагу позиція І. Казанчук, яка, досліджуючи організаційно-правові аспекти підготовки поліцейських у провідних демократичних державах, зауважує на наявність певного комплексу базових принципів, що простежуються незалежно від особливостей національного законодавства чи інституційної будови правоохоронної системи. На думку дослідниці, попри відмінності у структурі поліції Франції, Німеччини, Польщі, Канади та США, їхні освітні моделі об'єднує спільне розуміння *соціального призначення поліцейської служби* та ролі професійної підготовки як інструмента формування демократичного правоохоронця²⁴.

Особливо показовим у цьому аспекті є те, що професійна підготовка в більшості західних держав орієнтується не так на формування вузькофахових навичок застосування примусу, як на вироблення стійкого усвідомлення пріоритетності захисту прав і свобод людини. Відтак майбутній поліцейський із початку професійної соціалізації сприймається як гарант публічної безпеки та захисник фундаментальних прав особи, а не виключно як представник державного апарату примусу. Означений підхід істотно змінює філософію професійної освіти, оскільки в центрі освітнього процесу опиняється людиноцентрична парадигма правоохоронної діяльності.

Не менш важливим є й те, що в зарубіжних системах підготовки кадрів значна увага приділяється адаптації

²⁴ Казанчук І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду підготовки поліцейських в Україні (організаційно-правові аспекти). *Професійна підготовка суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: національний і зарубіжний досвід* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. С. 47–50.

майбутнього поліцейського до конкретних умов професійної діяльності. Освітній процес вибудовується так, щоб максимально зменшити часовий розрив між завершенням навчання та ефективним виконанням службових обов'язків. Вочевидь тому навчальні програми характеризуються високим рівнем практикоорієнтованості, використанням ситуаційного моделювання, кейс-методів, польових тренувань та інших форм імітації реального службового середовища. Подібна модель дає змогу формувати не тільки знання нормативного матеріалу, а й навички оперативного прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.

Окреме значення має принцип політичної нейтральності правоохоронної служби. Переважно у демократичних державах професійна підготовка передбачає формування в майбутніх поліцейських стійкого розуміння інституційної незалежності від політичних впливів та ідеологічних уподобань. Правоохоронець розглядається як службовець держави та суспільства загалом, а не окремих політичних сил чи владних груп. Унаслідок цього професійна освіта виконує не лише освітню, а й аксіологічну функцію, відтак забезпечуючи формування корпоративної культури, основаної на принципах законності, неупередженості та суспільної довіри.

Водночас досвід Канади, США, Франції та Німеччини переконливо демонструє, що професійна компетентність сучасного поліцейського не може розглядатися як статичний результат первинної освіти. Як справедливо підкреслює І. Казанчук, невід'ємною складовою кар'єри правоохоронця є безперервний професійний розвиток, який охоплює регулярне підвищення кваліфікації, опанування нових технологій, оновлення правових знань і вдосконалення управлінських компетентностей²⁵.

Загалом аналіз зарубіжного досвіду дає змогу дійти висновку, що ефективність сучасної правоохоронної освіти

²⁵ Казанчук І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду підготовки поліцейських в Україні (організаційно-правові аспекти). *Професійна підготовка суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: національний і зарубіжний досвід* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. С. 49.

визначається не так особливостями організаційної побудови поліцейських академій чи навчальних центрів, як наявністю єдиної ціннісної основи професійної підготовки. До її основних складових належать *людиноцентризм*, практична орієнтованість освітнього процесу, політична нейтральність, високі стандарти професійної етики та концепція навчання впродовж усього періоду служби. Наведені підходи поступово формують спільний європейський і загалом демократичний простір правоохоронної освіти, до якого нині інтегрується й Україна.

Мало того, в умовах розвитку правоохоронної освіти дедалі більшого значення набувають не окремі національні практики підготовки поліцейських, а комплексні міждержавні дослідження, здатні виявити спільні закономірності функціонування освітніх систем у різних правових та організаційних середовищах. Саме такий підхід реалізовано у фундаментальному дослідженні ОБСЄ *«Police Education and Training Systems in the OSCE Region»*, підготовленому Х. Деканоїдзе та М. Хелашвілі. Аналізуючи освітні моделі держав Європи та Північної Америки, автори дійшли висновку, що ефективність підготовки поліцейських визначається не так тривалістю навчання чи формою організації освітнього процесу, як здатністю системи забезпечувати постійне оновлення професійних компетентностей відповідно до змін безпекового середовища²⁶.

Особливо показовим є те, що з-поміж досліджених держав немає єдиної організаційної моделі функціонування поліцейської освіти. Одні країни розвивають централізовані системи професійної підготовки під безпосереднім контролем міністерств внутрішніх справ, інші поєднують відомчу освіту з елементами академічної автономії або інтегрують окремі етапи професійної підготовки до загальнодержавної системи вищої освіти. Проте, попри інституційні відмінності, всі успішні моделі демонструють спільну рису – тісний зв'язок між освітнім процесом і практичними потребами поліцейської служби.

²⁶ Dekanoidze K., Khelashvili M. Police Education and Training Systems in the OSCE Region. *OSCE Project Co-ordinator in Ukraine*. Kyiv, 2018. P. 7–12.

На наш погляд, саме ця обставина є однією з ключових для розуміння сучасної трансформації правоохоронної освіти. Тривалий час у багатьох державах професійна підготовка поліцейських формувалася за принципом накопичення знань, тоді як сьогодні домінантною є компетентнісна парадигма, у межах якої вирішальне значення має не обсяг інформації, засвоєної здобувачем освіти, а його здатність застосовувати знання у складних і непередбачуваних ситуаціях. Власне тому в більшості країн простежується поступове зміщення акцентів від репродуктивних форм навчання до практикоорієнтованих методик, що передбачають використання ситуаційного моделювання, тренінгових технологій, командної роботи та імітації реальних службових сценаріїв.

Також важливим висновком дослідження є усвідомлення того, що професійна підготовка поліцейського не завершується моментом отримання первинної кваліфікації. Майже всі сучасні системи правоохоронної освіти будуються навколо концепції безперервного професійного розвитку, яка охоплює службову підготовку, спеціалізоване навчання, підвищення кваліфікації та розвиток управлінських компетентностей протягом усього періоду служби. Вбачається, що означений підхід цілком відображає загальну тенденцію до перетворення правоохоронця на фахівця, який навчається протягом усієї професійної кар'єри.

Особливу увагу автори приділяють взаємозв'язку між структурою поліцейської організації та моделлю підготовки персоналу. Аналіз досвіду Австрії, Німеччини, Нідерландів, Польщі, Естонії, Канади та США свідчить, що **освітня система завжди відображає загальну філософію діяльності поліції**. Там, де правоохоронна служба орієнтується на партнерську взаємодію із суспільством, навчальні програми характеризуються значною питомою вагою комунікативної підготовки, прав людини, медіації та профілактичної діяльності. Натомість у більш централізованих структурах переважає увага до управлінської дисципліни, спеціальної тактики та службового адміністрування²⁷. Водночас жодна із моделей

²⁷ Dekanoidze K., Khelashvili M. Police Education and Training Systems in the OSCE Region. *OSCE Project Co-ordinator in Ukraine*. Kyiv, 2018. 164 p.

не демонструє абсолютної переваги, що вкотре підтверджує неможливість механічного перенесення іноземного досвіду до іншого правового середовища.

Слід наголосити і на тому, що ефективність діяльності поліції визначається не тільки обсягом її повноважень, матеріально-технічним забезпеченням чи досконалістю нормативної бази. Вирішальним чинником є *якість людського капіталу*, здатного реалізовувати покладені на поліцію функції в умовах постійної зміни безпекового середовища. Тому кадровий потенціал варто розглядати не як сукупність працівників, які обіймають певні посади, а як складну соціально-правову систему, що поєднує професійні компетентності, управлінські здібності, морально-етичні якості, мотиваційні установки та потенціал подальшого розвитку особового складу.

На нашу думку, одним із недоліків традиційного підходу до кадрового забезпечення правоохоронних органів є його надмірна орієнтація на кількісні показники комплектування штатів. У такій моделі кадрова політика часто зводиться до вирішення проблеми вакансій, тоді як питання професійного зростання, формування лідерського резерву, розвитку управлінських компетентностей і підтримання високого рівня мотивації є другорядними. Водночас, сучасна практика діяльності поліції переконливо свідчить, що кадровий потенціал є категорією якісною, а не виключно кількісною. Рівень професійної готовності персоналу визначає здатність правоохоронної системи адаптуватися до нових викликів, реагувати на кризові ситуації та підтримувати суспільну довіру²⁸.

Поліцейський сьогодні виконує значно ширший спектр завдань, аніж це було характерно для довоєнного періоду. Окрім традиційної правоохоронної діяльності, він залучається до стабілізаційних заходів, документування воєнних злочинів, взаємодії з військовими формуваннями, забезпечення публічної безпеки в деокупованих громадах і роботи з постраждалим населенням. Відповідно, кадровий потенціал

²⁸ Колеснік Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2021. № 1 (1). С. 165. DOI: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-165-173>

поліції повинен формуватися на основі принципу професійної адаптивності, що передбачає постійне оновлення компетентностей відповідно до характеру сучасних загроз.

У цьому контексті заслуговує на увагу концепція кадрового потенціалу як динамічного ресурсу розвитку. На відміну від статичного розуміння кадрів як наявного штату працівників, такий підхід дає змогу оцінювати не лише вже сформовані професійні якості особи, а й її здатність до подальшого професійного зростання. Фактично йдеться про перехід від моделі кадрового обліку до моделі стратегічного управління людськими ресурсами, де основним об'єктом уваги є перспективи розвитку працівника, його кар'єрна траєкторія та потенціал до виконання більш складних управлінських або спеціалізованих функцій.

Окремої уваги заслуговує гендерний вимір кадрової політики Національної поліції. Тривалий час правоохоронна діяльність в Україні була сферою, в якій переважали традиційні уявлення про «чоловічий» характер поліцейської служби. Проте сучасні тенденції розвитку демократичних правоохоронних інституцій свідчать про поступове утвердження принципу рівності можливостей незалежно від статі. Зростання представництва жінок у структурі Національної поліції є не тільки статистичним показником, а й критерієм значно глибших інституційних змін, пов'язаних із формуванням нової організаційної культури.

Водночас досягнення формальної гендерної рівності не означає автоматичне усунення всіх наявних бар'єрів. На наш погляд, сучасна кадрова політика має бути орієнтована не лише на забезпечення рівного доступу до служби, а й на створення рівних можливостей для кар'єрного просування, участі в управлінні, доступу до професійного навчання та спеціалізованої підготовки. Актуальним це питання є для керівних посад, де рівень представництва жінок традиційно нижчий, аніж у загальній структурі персоналу.

Мало того, гендерна збалансованість кадрового складу поліції має і соціальне, і безпосередньо функціональне значення. Досвід європейських держав демонструє, що різноманітність персоналу сприяє підвищенню ефективності комунікації з населенням, поліпшує якість роботи з вразливими

категоріями осіб, розширює можливості медіації конфліктів і формує вищий рівень суспільної довіри до правоохоронних органів. А тому гендерна політика має розглядатися не як окремий напрям соціальної роботи, а як складова стратегії підвищення інституційної ефективності поліції.

Модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України не повинна зводитися до копіювання окремих зарубіжних практик. Значно важливішим є запозичення **принципів**, які забезпечують ефективність правоохоронної освіти в демократичних державах. До таких принципів, на нашу думку, варто віднести: інтеграцію освіти та практики, безперервність професійного розвитку, компетентнісну орієнтацію навчання, адаптивність освітніх програм до нових загроз і постійну взаємодію освітніх установ із правоохоронними органами як безпосередніми замовниками кадрового потенціалу.

Цікавими є концептуальні напрацювання німецьких дослідників М. Сталлера і С. Кернера, які пропонують принципово інший підхід до розуміння природи професійного становлення поліцейського. На відміну від традиційного сприйняття підготовки кадрів як процесу засвоєння визначеного обсягу знань, умінь і навичок у межах відомчого закладу освіти, автори розглядають поліцейське навчання як безперервний процес трансформації особистості, що триває протягом усього професійного життя правоохоронця.

Особливої уваги заслуговує висновок авторів про те, що якість поліцейської діяльності визначається не виключно рівнем формальної освіти чи успішністю проходження службової підготовки. Натомість професійна компетентність формується під впливом значно ширшого кола соціальних, організаційних, психологічних і культурних чинників²⁹. Принагідно зауважимо, що такий висновок набуває особливої актуальності для України в умовах воєнного стану, коли традиційні освітні моделі стикаються з необхідністю оперативної адаптації до безпрецедентних викликів безпекового середовища.

²⁹ Staller M. S., Koerner S. (Non-)learning to police: A framework for understanding police learning. *Frontiers in Education*. 2022. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.730789>.

Науковці фактично пропонують розглядати поліцейське навчання як результат постійної взаємодії особи із середовищем, у якому вона функціонує. Апелюючи до сучасних теорій організаційного навчання, автори наголошують, що професійний розвиток відбувається через адаптацію до нових умов, рефлексію отриманого досвіду та переосмислення власної практичної діяльності³⁰. В цьому аспекті доцільно зазначити, що для української правоохоронної системи така позиція має надзвичайно вагоме значення. Адже досвід останніх років переконливо демонструє: значна частина професійних компетентностей формується безпосередньо під час виконання службових завдань у кризових умовах, коли працівник поліції змушений діяти в ситуаціях правової невизначеності, підвищеного ризику та постійного дефіциту часу для прийняття рішень.

Розглядаючи концепцію так званого «поліцейського навчання» (police learning), запропоновану авторами, варто зауважити на їхню думку про існування декількох взаємопов'язаних рівнів професійного становлення правоохоронця. Навчання відбувається ще до вступу на службу через соціалізацію особи та формування її ціннісних орієнтирів; продовжується під час здобуття спеціальної освіти; поглиблюється у процесі виконання службових повноважень; трансформується через професійне середовище й організаційну культуру; зрештою, детермінується характером взаємодії із суспільством³¹. На наше переконання, саме наведена багаторівнева модель дає змогу найбільш повно пояснити причини існування розриву між формальною освітньою підготовкою та реальною ефективністю окремих працівників поліції.

Без перебільшення можна стверджувати, що одним із найбільш дискусійних аспектів дослідження є введення авторами категорії «non-learning» – своєрідного феномена професійного «ненавчання». Тобто йдеться про випадки, за яких правоохоронець, перебуваючи у професійному середовищі,

³⁰ Staller M. S., Koerner S. (Non-)learning to police: A framework for understanding police learning. *Frontiers in Education*. 2022. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2022.730789>.

³¹ Там само.

не засвоює необхідних моделей поведінки або засвоює їх викривлено. Для системи кадрового менеджменту Національної поліції України ця теза має особливу цінність. Адже не кожен професійний досвід автоматично породжує професійне зростання. За певних умов службова практика здатна формувати деформації професійної правосвідомості, толерантність до порушень дисципліни, формалізм у правозастосуванні чи байдужість до потреб громадян. А тому ефективна кадрова політика повинна забезпечувати не тільки накопичення досвіду, а й постійну рефлексію цього досвіду через механізми наставництва, професійного контролю та оцінювання.

Особливої уваги заслуговує і висловлена авторами ідея про необхідність управління процесами навчання на організаційному рівні. Коли ми говоримо про кадровий потенціал поліції, то фактично йдеться про здатність інституції створювати умови для постійного професійного розвитку своїх працівників. У цьому контексті поліцейський підрозділ потрібно розглядати не тільки як адміністративну структуру, а і як середовище професійного навчання, в межах якого щоденна практика, комунікація між колегами, взаємодія з керівництвом та аналіз службових ситуацій формують нові компетентності не меншою мірою, ніж аудиторне навчання.

Водночас, апелюючи до досвіду держав-членів ЄС, необхідно уникати надмірної ідеалізації європейських моделей. Попри високий рівень інституційної розвиненості, правоохоронні системи країн Європейського Союзу також стикаються з низкою внутрішніх суперечностей. Із-поміж них, зокрема, – проблема надмірної бюрократизації освітніх процедур, складність адаптації навчальних програм до стрімкого розвитку цифрових технологій, дефіцит персоналу та психологічне виснаження правоохоронців після пандемії COVID-19 і хвилі терористичних загроз. Вочевидь тому концептуалізація єдиного європейського простору правоохоронної освіти не може розглядатися як завершений процес. Навпаки, він перебуває у стані постійної трансформації, реагуючи на зміну криміногенного середовища та геополітичної ситуації.

Дослідження австрійського досвіду організації поліцейської діяльності дає змогу простежити одну з характерних тенденцій розвитку сучасних європейських правоохоронних

систем – поєднання централізованого державного управління сферою безпеки із механізмами локальної відповідальності територіальних громад за підтримання громадського порядку. У цьому контексті особливу увагу привертає праця австрійського дослідника Г. Венди, у якій висвітлено історичні передумови становлення муніципальної поліції Австрії, особливості її правового статусу та місце в системі національної системи безпеки³².

Так, на думку Г. Венди, сучасна модель австрійської поліції сформувалася під впливом федеративного устрою держави, який передбачає чітке розмежування компетенції між федеральним центром, землями та муніципалітетами. Водночас підтримання громадського порядку та забезпечення безпеки населення не розглядаються виключно як сфера діяльності центральних органів влади. Навпаки, австрійська правова традиція виходить із того, що окремі аспекти безпекової діяльності можуть ефективніше реалізовуватися на локальному рівні, де органи місцевого самоврядування безпосередньо взаємодіють із населенням та краще обізнані зі специфікою місцевих проблем.

Відповідно до Федеральної конституції Австрії муніципалітети наділені правом створювати власні поліцейські формування для здійснення функцій у сфері локальної безпеки. Йдеться насамперед про контроль за дотриманням муніципальних нормативних актів, забезпечення громадського порядку, регулювання дорожнього руху, охорону комунального майна та виконання інших завдань, безпосередньо пов'язаних із життєдіяльністю територіальної громади. Водночас, як підкреслює Г. Венда, такі підрозділи не є альтернативою федеральній поліції та не претендують на виконання загальнодержавних правоохоронних функцій; їхня діяльність має допоміжний характер і здійснюється в межах визначених законом повноважень³³.

³² Wenda G. Municipal Police in Austria: History, Status Quo, and Future. *SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*. 2013. No. 4. P. 51–62. DOI: https://doi.org/10.7396/2013_4_E.

³³ Там само.

Особливий інтерес для української науки поліцейської діяльності становить той факт, що австрійська модель не допускає конкуренції між різними рівнями правоохоронних інституцій. На відміну від окремих держав, де створення місцевих поліцейських формувань призводить до дублювання функцій або конфлікту компетенції, в Австрії сформовано цілісну систему розподілу завдань, у якій муніципальна поліція виконує роль найближчої до населення ланки безпечного забезпечення, тоді як федеральна поліція зосереджена на виконанні стратегічних правоохоронних функцій, боротьбі зі злочинністю та реалізації державної політики у сфері внутрішньої безпеки.

Уважаємо, що саме така модель є виявом сучасної концепції багаторівневого безпекового врядування («multi-level security governance»), яка недавніми роками доволі активно впроваджується в країнах Європейського Союзу. Своєю чергою, її сутність полягає не в передачі державних повноважень на місцевий рівень, а в оптимальному розподілі функцій між різними суб'єктами забезпечення безпеки залежно від характеру суспільних потреб і масштабу відповідних загроз.

Водночас особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між організаційною структурою поліції та системою професійної підготовки поліцейських кадрів. Австрійська модель функціонує на основі єдиних професійних стандартів підготовки, які координуються через Security Academy (Sicherheitsakademie). Фактично йдеться про створення централізованої системи поліцейської освіти, що охоплює базову підготовку, управлінське навчання, спеціалізовані програми підвищення кваліфікації та післядипломну освіту.

На нашу думку, саме цей аспект австрійського досвіду є найбільш цінним для України. У сучасних умовах реформування сектору безпеки професійна підготовка поліцейських повинна розглядатися не як окремий етап первинного навчання, а як безперервний процес формування компетентностей протягом усієї службової кар'єри. Водночас важливе значення має розвиток навичок міжвідомчої взаємодії, комунікації з громадою, стратегічного мислення, кризового менеджменту та прийняття управлінських рішень у складних оперативних умовах.

Не менш вагомою є й сама логіка побудови кар'єрної моделі австрійської поліції. Як свідчить аналіз матеріалів SIAK, просування службовими рівнями безпосередньо пов'язується з проходженням відповідних освітніх програм, набуттям практичного досвіду та проходженням конкурсних процедур. Відповідний механізм мінімізує ризики формального кадрового просування та забезпечує реальний зв'язок між професійною компетентністю працівника й можливістю обіймати вищі посади.

У цьому контексті можна стверджувати, що австрійський досвід демонструє зміну традиційної моделі поліцейської служби у модель професійної кар'єри, основаної на принципах компетентнісного розвитку, академізації поліцейської освіти та безперервного професійного вдосконалення. А тому його вивчення є важливим не тільки для вдосконалення організаційної структури правоохоронних органів України, а й для модернізації системи підготовки кадрів Національної поліції відповідно до сучасних європейських стандартів публічного адміністрування та безпекового врядування.

Власне, повномасштабна війна істотно змінила безпекову реальність української держави, а отже, вітчизняна система підготовки кадрів для Національної поліції має враховувати не тільки європейські стандарти прав людини, а й специфіку функціонування правоохоронців у прифронтових регіонах, умовах терористичних загроз, інформаційно-психологічного тиску та постійного ризику для життя. А тому адаптація до стандартів CEROL повинна здійснюватися крізь призму українського безпекового досвіду, а не шляхом копіювання окремих освітніх моделей.

З огляду на наведене особливої уваги заслуговує наукова позиція С. Школи та Д. Сіротченкова, які ще 2018 року, задовго до повномасштабної фази російсько-української війни, акцентували на тому, що процес наближення української системи підготовки поліцейських до європейського освітнього простору не може обмежуватися формальним запровадженням окремих освітніх стандартів або адаптацією навчальних планів до вимог Болонської декларації. Апелюючи до загальноєвропейських тенденцій розвитку вищої освіти, автори фактично порушують значно глибшу проблему –

проблему зміни філософії професійного становлення поліцейського як носія публічної влади та гаранта правопорядку в демократичному суспільстві³⁴.

Принагідно зауважимо, що зазначена теза сьогодні набуває зовсім іншого змістового наповнення, аніж у період написання відповідної наукової праці. Якщо ще декілька років тому питання реформування правоохоронної освіти переважно асоціювалося з модернізацією навчальних програм, удосконаленням компетентнісного підходу чи гармонізацією освітніх стандартів, то нині, в умовах повномасштабної війни, ми фактично спостерігаємо переоцінку призначення правоохоронної діяльності. Відтак професійна підготовка працівника поліції дедалі більше набуває рис міждисциплінарного явища, у якому правова освіта, психологічна підготовка, управлінські навички та здатність діяти в екстремальних умовах перебувають у стані постійної взаємодії.

Розглядаючи міркування С. Школи та Д. Сіротченкова щодо необхідності врахування національної специфіки під час адаптації європейського досвіду, потрібно вказати, що сьогодні наведена думка виглядає особливо переконливою. Адже українська правоохоронна система опинилася в умовах, аналогів яким більшість європейських держав не має. Очевидно тому спроби механічного відтворення зарубіжних моделей підготовки кадрів можуть спричиняти внутрішні суперечності між змістом освітнього процесу та реальними потребами правоохоронної практики. Водночас сучасний поліцейський повинен однаковою мірою володіти інструментарієм правозастосування, кризової комунікації, аналітичного прогнозування ризиків, медіації соціальних конфліктів і реагування на надзвичайні ситуації. Інакше кажучи, мова вже давно не зводиться виключно до підготовки фахівця у сфері адміністративно-юрисдикційної діяльності.

Окремо варто розглянути ще один аспект, який у праці згаданих авторів окреслено опосередковано, проте який сьогодні набув виняткового значення. Йдеться про кадрову

³⁴ Школа С. М., Сіротченков Д. Ю. Підготовка поліцейських в Україні на етапі входження в європейський освітній простір. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України* : матеріали наук.-практ. конф. Харків, 2018. С. 205–208.

стійкість правоохоронної системи. В умовах сьогодення професійна підготовка кадрів дедалі тісніше корелює із питаннями кадрового збереження, мотивації проходження служби та психологічної резильєнтності персоналу. Вкотре практика демонструє, що жодна правоохоронна реформа не здатна досягти очікуваного результату за відсутності належної уваги до людського ресурсу як основної цінності інституції.

Коли ми говоримо про правоохоронну освіту, то фактично йдеться про майбутню спроможність держави гарантувати безпеку громадян через професійно підготовлених носіїв владних повноважень. На противагу традиційним підходам, які тривалий час ототожнювали ефективність поліцейського із рівнем його дисциплінарної підготовки та безумовним дотриманням службової субординації, сучасні європейські тенденції дедалі більше апелюють до категорій *лідерства*, етичної автономії та професійної відповідальності. У цьому аспекті особливий інтерес становлять міркування авторів щодо розвитку творчого мислення та здатності поліцейського до самостійного прийняття рішень. На наше переконання, саме ця складова сьогодні визначатиме якість правоохоронної діяльності в найближчі десятиліття.

Загалом, аналізуючи наукові положення С. Школи та Д. Сіротченкова крізь призму сучасних реалій, убачається, що справжня модернізація системи підготовки поліцейських кадрів має здійснюватися через формування власної освітньої доктрини, основаної на поєднанні європейських правових цінностей, національного безпекового досвіду та реальних потреб українського суспільства.

Варто зауважити і на те, що в структурі сучасної європейської правоохоронної освіти поступово сформувався самостійний науковий напрям, відомий під назвою «Police Science»³⁵, який давно виходить за межі традиційного розуміння поліцейської підготовки як процесу засвоєння спеціальних знань, умінь і навичок. Своєю чергою, його поява є наслідком усвідомлення того, що функціонування поліції

³⁵ Jaschke H.-G. Police Science – A European Approach. *CEPOL Series No. 2*. Bramshill, 2008. URL: https://www.cepola.europa.eu/api/assets/website/Research_Science/sps_aea.pdf

не може ефективно пояснюватися виключно категоріями адміністративного управління чи кримінального переслідування. Складність сучасного безпекового середовища, поява нових форм злочинності, транснаціоналізація кримінальних процесів, поширення цифрових технологій і зміна характеру взаємодії між державою та суспільством обумовили необхідність формування окремої сфери наукового знання, предметом якої є закономірності організації, функціонування та розвитку поліцейських інституцій.

У межах відповідної концепції поліцейська діяльність інтерпретується як складне соціальне явище, в якому перетинаються правові, управлінські, психологічні, етичні, комунікативні та безпекові компоненти. Примітно, сучасна правоохоронна освіта в країнах Європейського Союзу дедалі менше орієнтується на відтворення стандартних алгоритмів службової поведінки та більше пов'язується із розвитком критичного мислення, аналітичних здібностей, професійної автономії й навичок прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Фактично відбувається перегляд природи професіоналізму поліцейського, який починає асоціюватися не так із безумовним виконанням інструкцій, як зі здатністю інтелектуально оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки власних дій і нести відповідальність за прийняті рішення.

Характерною особливістю європейського підходу є інтеграція наукових досліджень безпосередньо в систему професійної підготовки правоохоронців. У цьому разі кримінологія, соціологія, психологія, право, публічне управління та безпекові студії утворюють єдиний міждисциплінарний простір, що має забезпечити наукове супроводження поліцейської практики. Означена модель виходить із припущення, що ефективна правоохоронна діяльність неможлива без системного осмислення причин злочинності, механізмів соціальної напруженості, закономірностей групової поведінки, особливостей кризових комунікацій і психологічних чинників прийняття рішень.

Водночас, як указувалося раніше, концептуальне втілення зазначених підходів простежується у шведській системі підготовки поліцейських кадрів, яка сьогодні розглядається як одна з найбільш академізованих моделей правоохоронної

освіти в Європі. На відміну від відомчих систем, де освітній процес концентрується переважно навколо практичних аспектів несення служби, шведська модель інтегрована до університетського середовища та функціонує на основі постійної взаємодії між науковими дослідженнями і професійною практикою. Показовим прикладом такого підходу є Школа поліцейських наук Університету Седертерн, діяльність якої охоплює одночасно освітній, науковий і прикладний виміри розвитку сучасної поліцейстики³⁶.

Принципове значення має та обставина, що підготовка поліцейських у Швеції розглядається не як вузькопрофесійна спеціалізація, а як складова загальної університетської освіти. Майбутній правоохоронець опановує не лише дисципліни юридичного спрямування, а й вивчає соціологію, кримінологію, психологію, методологію наукових досліджень, теорію комунікації, конфліктологію та інші галузі знань, без яких неможливо зрозуміти соціальну природу безпекових процесів.

Особливість шведської моделі полягає також у тому, що наукові дослідження не відокремлюються від практичної діяльності поліції. Навпаки, вони розглядаються як необхідна передумова вдосконалення управлінських рішень, організації служби та напрацювання нових підходів до забезпечення публічної безпеки. У фокусі дослідної діяльності перебувають проблеми організованої злочинності, кримінальної економіки, кіберзагроз, радикалізації, екстремізму, «intelligence-led policing»³⁷, суспільної довіри до поліції, легітимності державного примусу й ефективності механізмів взаємодії правоохоронних органів із населенням.

Важливо, що така система підготовки не обмежується передачею знань про наявні правові механізми. Так, її кінцевою метою є формування здатності до професійної рефлексії, коли правоохоронець аналізує не лише свої дії, а й інституційні наслідки прийнятих рішень, їхній вплив на рівень суспільної довіри, стан правопорядку та легітимність діяльності

³⁶ Södertörn University. School of Police Sciences. *Official website*. URL: <https://www.sh.se/english/sodertorn-university/meet-sodertorn-university/this-is-sodertorn-university/organisation/school-of-police-sciences>

³⁷ Ratcliffe J. *Intelligence-Led Policing*. Routledge, 2016. 222 p.

поліції загалом. Саме тому в європейській науковій літературі поліцейський описується як суб'єкт управління складними соціальними процесами, а не виключно як виконавець владних повноважень.

У підсумку шведська модель демонструє принципово інший спосіб осмислення професійної підготовки правоохоронців. Окрім того, її зміст визначається не кількістю відпрацьованих тактичних алгоритмів чи обсягом нормативного матеріалу, а спроможністю освітньої системи сформуванню професійну культуру, основу на науковому знанні, критичному мисленні, етичній відповідальності й усвідомленні суспільної місії поліції. Власне в такій площині сучасна європейська поліцейстика розглядає майбутнє правоохоронної освіти, пов'язуючи її розвиток із подальшим поглибленням інтеграції між академічною наукою, професійною підготовкою та практикою забезпечення публічної безпеки.

Урешті, концепція єдиного європейського простору правоохоронної освіти дедалі більше вбачається як система спільних професійних цінностей, а не як уніфікований набір навчальних програм. У її основі перебуває усвідомлення того, що сучасна безпека має транснаціональний характер, а правоохоронна діяльність давно вийшла за межі виключно внутрішньодержавної функції. Відповідно, модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України має орієнтуватися не так на формальну гармонізацію нормативної бази, як на формування нової професійної культури – культури правової відповідальності, аналітичної автономії, психологічної стійкості й інтелектуальної адаптивності. Без цього будь-яка євроінтеграційна риторика ризикує залишитися декларативною конструкцією, позбавленою реального інституційного змісту.

1.2. Доктринальний аналіз детермінант і суперечностей розвитку вітчизняної системи підготовки кадрів для Національної поліції України

Сучасний стан системи підготовки кадрів для Національної поліції України є результатом тривалого та внутрішньо-суперечливого процесу еволюції правоохоронної моделі держави, в межах якого пострадянська адміністративно-силова традиція тривалий час співіснувала із задекларованими демократичними стандартами публічного адміністрування та правоохоронної діяльності. Українська система відомчої освіти формувалася у складному політичному, правовому та соціокультурному середовищі, де інституційні зміни нерідко мали фрагментарний характер, а реформаторська риторика часто випереджала реальні зміни у змісті професійної підготовки персоналу.

Історично, система професійної освіти в органах внутрішніх справ України успадкувала значну частину радянської управлінської моделі, для якої характерне переважання централізованого контролю, жорсткої субординації, дисциплінарної регламентації та пріоритету формальної виконавської дисципліни над розвитком автономного правового мислення. Принагідно зауважимо, що в умовах радянської правоохоронної доктрини поліцейський – або, конкретніше, працівник міліції – розглядався передусім як інструмент державного примусу, функціонування якого детермінувалося інтересами охорони політичного режиму, а не сервісною природою взаємодії держави й суспільства. Відтак система професійної підготовки вибудовувалася навколо ідеї безумовного підпорядкування владній вертикалі, де критичне мислення нерідко сприймалося як потенційна загроза дисциплінарному порядку.

Цілком закономірно, що навіть після проголошення незалежності України та поступового реформування правоохоронної системи окреслені інституційні архетипи продовжували впливати на функціонування відомчої освіти. Вкотре українська правова практика демонструвала ситуацію, коли нормативна модернізація не супроводжувалася належною

трансформацією професійної культури. Скажімо, формальне оновлення законодавства або зміна організаційної структури правоохоронних органів автоматично не призводили до зміни методології викладання, змісту освітніх програм чи філософії кадрової підготовки. Відповідно тому тривалий період вітчизняна система професійної освіти функціонувала у стані внутрішнього дуалізму: з одного боку, декларувалися принципи верховенства права, сервісної діяльності поліції та дотримання прав людини, а з іншого – освітній процес продовжував тяжіти до репродуктивної моделі навчання, основаної на механічному засвоєнні нормативного матеріалу та дисциплінарній стандартизації поведінки.

Без перебільшення, переломним моментом для переосмислення правоохоронної освіти є реформа 2015 року, внаслідок якої створено Національну поліцію України. Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. № 580-VIII³⁸ фактично заклав нову концептуальну основу правоохоронної діяльності, у межах якої поліцейський визначався як суб'єкт служіння суспільству, а не каральний агент державного примусу. Водночас, попри безумовну прогресивність реформи, на початковому етапі її реалізації проявилася глибинна суперечність між новою нормативною ідеологією та реальною інституційною інерцією системи професійної підготовки кадрів.

Аналізуючи трансформаційні процеси у сфері професійної підготовки поліцейських, доцільно розглянути висновки О. Корженко, що проаналізувала розвиток правоохоронної освіти крізь призму функціонування так званого «транзитивного суспільства». На думку дослідниці, перехідні суспільно-політичні процеси об'єктивно зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування кадрового потенціалу правоохоронних органів, оскільки зміни інституційної системи держави неминуче супроводжуються трансформацією суспільних очікувань щодо діяльності поліції³⁹.

³⁸ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

³⁹ Корженко О. М. Особливості професійно-правової підготовки поліцейських у транзитивному суспільстві. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. С. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130829>

У цьому контексті очевидно вагоме значення має проблема адаптації системи професійної підготовки до нових вимог демократичного врядування. Якщо ж в умовах адміністративно-централізованої моделі основна увага зосереджувалася на дисциплінарній підготовці та безумовному виконанні службових приписів, то сучасне суспільство дедалі наполегливіше вимагає від правоохоронця високого рівня правової культури, комунікативної компетентності, здатності діяти в умовах нормативної невизначеності та поваги до прав людини. Відтак професійна освіта починає виконувати не тільки функцію передачі спеціальних знань, а й завдання формування нової правоохоронної ідентичності, основаної на принципах верховенства права та людиноцентризму.

Окрему увагу О. Корженко приділяє реформі Національної поліції України, яка започаткувала суттєве переосмислення концепції підготовки поліцейських кадрів. Дослідниця акцентує, що після 2015 року відбулося поступове впровадження нових підходів до рекрутингу, професійного навчання та практичної підготовки персоналу, орієнтованих на міжнародні стандарти правоохоронної діяльності. Водночас ключовим завданням реформування є становлення поліцейського нового типу – фахівця, здатного забезпечувати публічну безпеку не шляхом переважання державного примусу, а через налагодження партнерської взаємодії із суспільством⁴⁰.

Водночас результати реформаторських перетворень виявили низку системних суперечностей. Як слушно зауважує дослідниця, запровадження пришвидшених програм підготовки дало змогу у стислі строки забезпечити кадрове оновлення окремих підрозділів поліції та сприяло підвищенню суспільної довіри до новостворених патрульних служб. Однак практика подальшого функціонування правоохоронної системи продемонструвала, що орієнтація виключно на оперативне формування практичних навичок не завжди здатна компенсувати недостатній рівень фундаментальної правничої підготовки. Особливо гостро наведена проблема виявляється у діяльності слідчих підрозділів, підрозділів

⁴⁰ Корженко О. М. Особливості професійно-правової підготовки поліцейських у транзитивному суспільстві. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. С. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130829>

кримінальної поліції та інших служб, де прийняття процесуальних рішень потребує глибокого знання матеріального та процесуального права.

З огляду на це, доречно зауважити на питання досягнення оптимального балансу між практикоорієнтованістю навчання та академічною правничою підготовкою. Сучасний поліцейський має не тільки ефективно реагувати на безпекові виклики, а й бути здатним здійснювати правову оцінку складних життєвих ситуацій, забезпечувати дотримання стандартів прав людини та діяти в межах принципу законності навіть за умов підвищеного ризику та дефіциту часу. А тому подальша модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України має передбачати не протиставлення практичної та теоретичної складових професійної освіти, а їхню інтеграцію в **єдину компетентнісну модель підготовки правоохоронця**.

У ширшому розумінні транзитивний характер сучасного українського суспільства обумовлює необхідність безперервного оновлення змісту правоохоронної освіти. Війна, цифровізація соціальних процесів, трансформація криміногенних загроз та євроінтеграційні зобов'язання України формують нову систему вимог до професійної компетентності поліцейського. За таких умов здатність освітньої системи оперативно реагувати на суспільні зміни є одним із визначальних чинників ефективності всієї правоохоронної інституції.

Апелюючи до доктринального аналізу означеної проблематики, слід вказати, що більшість реформаторських процесів у сфері освіти правоохоронців в Україні тривалий час зосереджувалися переважно на зовнішніх організаційних змінах. Ідеться, зокрема, про оновлення структури закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, коригування навчальних планів, упровадження окремих міжнародних освітніх проєктів і розширення співпраці з європейськими інституціями. Однак, як показала практика, зміна адміністративних форм без трансформації освітньої парадигми не забезпечує належного рівня професійної адаптивності правоохоронця.

Працівники поліції сьогодні документують воєнні злочини, працюють у прифронтових регіонах, здійснюють

евакуаційні заходи, забезпечують стабілізаційні процедури на деокупованих територіях, взаємодіють із військовими адміністраціями, міжнародними слідчими групами та гуманітарними місіями. У відповідь на це вбачається очевидною необхідність перегляду природи професійної підготовки кадрів, оскільки традиційна модель, побудована переважно на стандартизованому відтворенні нормативних алгоритмів, дедалі більше демонструє власну функціональну обмеженість.

Водночас, аналізуючи сучасний стан відомчої освіти, неможливо оминати проблему надмірної нормативної врегульованості освітнього процесу. Прикметно, що значна частина освітніх програм у ЗВО МВС України наразі характеризується переважанням формально-правового підходу, за якого основний акцент зміщується на запам'ятовування законодавчих конструкцій, а не на розвиток аналітичного мислення чи навичок правозастосування в умовах кризової невизначеності. У цьому аспекті вітчизняна модель підготовки кадрів нерідко зберігає ознаки правового позитивізму в його найбільш формалізованому прояві, коли право сприймається передусім як сукупність імперативних приписів, а не як динамічна система цінностей і принципів.

Коли ми говоримо про професійну підготовку сучасного поліцейського, не менш вагоме значення має проблема міждисциплінарності. Кіберзлочинність, цифрові фінансові махінації, OSINT-аналітика, психологія кризових комунікацій, інформаційно-психологічні операції, ШІ і алгоритмічне прогнозування кримінальних ризиків – усе це формує абсолютно нове професійне середовище. Всупереч наведеному, частина освітніх програм продовжує функціонувати в умовах дисциплінарної відокремленості, де юридичний компонент фактично домінує над аналітичним, психологічним і технологічним складниками професійної підготовки.

Окрім того, війна, хронічне професійне виснаження, високий рівень психологічного навантаження, суспільна напруга та постійний ризик для життя формують нову соціально-психологічну реальність функціонування поліцейських. Проте освітнє середовище далеко не завжди встигає адаптуватися до цих викликів. Відтак психологічна підготовка майбутніх правоохоронців нерідко зводиться

до фрагментарних дисциплін, тоді як сучасна практика вимагає формування стійких механізмів професійної резильєнтності, кризової адаптації та емоційної саморегуляції.

У цьому аспекті доцільно зазначити, що вітчизняна система професійної підготовки кадрів для Національної поліції України сьогодні перебуває під впливом одразу кількох детермінант. Першою з них є **євроінтеграційний чинник**, який зумовлює необхідність гармонізації освітніх стандартів із підходами Європейського Союзу й адаптації до принципів демократичної поліцейської діяльності. Другою детермінантою є **воєнний чинник**, що кардинально змінив характер службових функцій поліцейського та поставив питання про формування принципово нових професійних компетентностей. Третьою – **цифрова трансформація** суспільства, яка фактично руйнує традиційні уявлення про кримінальну юстицію та змушує правоохоронну систему адаптуватися до нової інформаційної реальності.

Однак, попри об'єктивну необхідність модернізації, сучасна система підготовки кадрів наразі стикається із низкою внутрішніх суперечностей. Із-поміж яких – дефіцит сучасної матеріально-технічної бази, нерівномірність упровадження інновацій між різними закладами освіти МВС, перевантаженість навчальних програм нормативним матеріалом, недостатній рівень практикоорієнтованого навчання, а також проблема інституційного консерватизму.

Останній, словом, є чи не найскладнішою перешкодою для трансформації системи, оскільки пов'язаний не тільки з організаційними механізмами, а й зокрема із ментальними установками значної частини професійного середовища.

Власне, у сучасних умовах виразно простежується ще одна суперечність – між потребою у гнучкій, інтелектуально автономній моделі професійної освіти та традиційною ієрархічною природою правоохоронної служби. Безперечно, поліцейський має бути здатним до самостійного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, але система професійної підготовки наразі значною мірою орієнтована на відтворення дисциплінарної керованості.

Окремо варто розглянути ще одну детермінанту, яка тривалий час була дещо недооціненою у вітчизняному

науковому дискурсі, а саме – **проблемі розвитку управлінських здібностей і безперервного професійного вдосконалення поліцейських кадрів**. Як засвідчують результати проведених психологічних досліджень щодо керівного складу правоохоронних органів, управлінська діяльність у системі органів внутрішніх справ характеризується підвищеним рівнем відповідальності, необхідністю прийняття рішень в умовах дефіциту часу й інформаційної невизначеності, а відтак вимагає сформованого комплексу інтелектуальних, комунікативних, організаційних і рефлексивних здібностей⁴¹.

Водночас управлінські здібності керівника правоохоронного органу розглядаються не як сукупність окремих професійних якостей, а як цілісне багатокомпонентне утворення, що охоплює і загальні, і спеціальні здібності особистості, безпосередньо пов'язані зі специфікою правоохоронної діяльності. Особливо показовим видається висновок дослідників про те, що в системі МВС досі зберігається недостатня увага до системного розвитку управлінського потенціалу персоналу, тоді як наявні результати психологічної діагностики свідчать про переважання середнього або навіть недостатнього рівня розвитку окремих складових управлінської компетентності у значної частини керівників правоохоронних органів. Вказана обставина дає змогу говорити про існування прихованого кадрового дефіциту якісно нового типу – дефіциту не чисельності персоналу, а управлінської спроможності в умовах сучасних безпекових викликів.

Не менш важливою вбачається й проблема післядипломної освіти поліцейських, яка в умовах постійної трансформації правоохоронної діяльності фактично набуває статусу самостійного елемента професійної кар'єри. Ще на початковому етапі реформування Національної поліції України вітчизняні науковці (зокрема Д. Швець) згадували на те, що механічне перенесення зарубіжних моделей підготовки кадрів

⁴¹ Чекулаєв М. А. Психологічні чинники розвитку управлінських здібностей керівного персоналу органів внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. психолог. наук. : спец. 19.00.06. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2016. С. 6. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07b210a8-e3c4-440f-a450-e4556f1577c2/content>

без належного врахування українських правових, організаційних і соціокультурних особливостей не здатне забезпечити очікуваний результат⁴². Водночас підвищення кваліфікації та перепідготовка поліцейських продовжували значною мірою зберігати ознаки формалізованого освітнього процесу, де переважала орієнтація на виконання нормативно встановлених процедур, а не на реальне оновлення професійних компетентностей.

Війна, цифровізація кримінального середовища, поява нових форм транснаціональної злочинності, поширення технологій ШІ та інтенсифікація міжнародного поліцейського співробітництва зумовлюють необхідність переходу до концепції безперервної професійної освіти, у межах якої навчання не завершується отриманням диплома, а супроводжує поліцейського протягом усього періоду служби. Тобто саме здатність системи оперативно оновлювати професійні знання та адаптувати кадровий потенціал до нових загроз дедалі більше визначає ефективність усієї правоохоронної інституції.

1.3. Оптимізація нормативно-правового забезпечення освітнього процесу в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання в умовах гармонізації із законодавством ЄС

Нормативно-правове забезпечення професійної підготовки кадрів для Національної поліції України сьогодні перебуває у стані складної трансформації, детермінованої водночас кількома взаємопов'язаними чинниками – євроінтеграційними процесами, воєнною реальністю, кризовою динамікою безпекового середовища та необхідністю переосмислення природи правоохоронної освіти в умовах сучасної державності. Право як інструмент регулювання освітнього процесу

⁴² Швець Д. В. Підвищення кваліфікації та перепідготовка (додаткова професійна освіта) як чинники формування професіоналізму поліцейського. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. Серія «Право». Вип. 24. С. 16.

у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання дедалі частіше набуває ознак стратегічного інструмента, через який держава фактично формує модель майбутнього правоохоронця, визначає межі його професійної автономії, світоглядної орієнтації та функціональної придатності до діяльності в умовах високого ризику.

Доволі прикметно, що сучасна система нормативного забезпечення відомчої освіти МВС України історично формувалася у просторі певної концептуальної суперечності. Так, після проголошення незалежності Україна задекларувала курс на побудову демократичної правової держави, в якій правоохоронна діяльність має ґрунтуватися на принципах верховенства права, пріоритету прав людини та сервісного характеру взаємодії поліції із суспільством. Проте, як наголошувалося у попередніх підрозділах, значна частина нормативної системи освітнього процесу продовжувала зберігати ознаки пострадянської регуляторної традиції, для якої характерне переважання адміністративної централізації, надмірної деталізації управлінських процедур і жорсткої відомчої ієрархії.

Принагідно зазначимо, що природа закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання створює особливий режим правового регулювання, який, безумовно, відрізняється від класичної університетської моделі. Подібні заклади функціонують одночасно у двох нормативних площинах: як суб'єкти системи вищої освіти та як елементи сектору безпеки і оборони держави. Відповідно тому освітній процес у ЗВО МВС України детермінується не тільки Законом України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. №1556-VII⁴³, а й значним обсягом спеціального законодавства, відомчих нормативно-правових актів, дисциплінарних статутів і внутрішньоорганізаційних регламентів.

Окремі аспекти організації освітнього процесу, кадрової політики, академічної мобільності чи реалізації принципів автономії закладів освіти часто регламентуються паралельно і загальним освітнім законодавством, і спеціальними наказами МВС України. Відтак виникає певна колізійність

⁴³ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

правозастосування, за якої відомчий компонент нерідко фактично домінує над університетською природою освітнього середовища. У цьому аспекті гостро постає питання співвідношення академічної автономії та службової субординації – проблеми, яка сьогодні є однією з центральних у контексті модернізації правоохоронної освіти.

Розглядаючи проблематику гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу, слід указати, що ідея адаптації освітнього процесу до європейських стандартів не може зводитися до формального перенесення окремих нормативних конструкцій. Власне, *acquis* ЄС у сфері правоохоронної освіти ґрунтується не так на жорсткій уніфікації, як на формуванні спільних принципів професійної підготовки, з-поміж яких – верховенство права, міждисциплінарність, людиноцентризм, мобільність освітнього простору, безперервність професійного розвитку та високий рівень інституційної гнучкості.

Безумовно, одним із фундаментальних орієнтирів для України в цьому аспекті є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014 р.⁴⁴, яка закріплює необхідність поступового наближення української правової системи до європейських стандартів. Однак, коли ми мовимо про гармонізацію законодавства у сфері професійної підготовки правоохоронців, надважливо усвідомлювати: європейський освітній простір не функціонує за логікою жорсткої централізації. Навпаки, для нього характерне поєднання спільних ціннісних орієнтирів із високим рівнем автономії освітніх інституцій.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує проблема академічної автономії закладів вищої освіти МВС України. Історично, ключові рішення щодо змісту освітніх програм, кадрової політики, методик викладання та організації навчального процесу обиралися централізовано. Втім, сучасна європейська модель правоохоронної освіти дедалі більше

⁴⁴ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

схиляється до інституційної децентралізації, де *заклад освіти є активним суб'єктом формування освітньої політики*. На противагу цьому, українські ЗВО із специфічними умовами навчання досі нерідко є обмеженими у можливості оперативного оновлення навчальних програм, упровадження інноваційних освітніх технологій чи залучення міжнародних партнерств без складних бюрократичних процедур погодження.

Словом, окремою проблемою є співвідношення практичної та теоретичної складових освітнього процесу. Попри декларування компетентнісного підходу, значна частина навчальних програм і надалі є надмірно теоретизованою. У цьому аспекті вбачається необхідність нормативного закріплення принципу практикоорієнтованості професійної підготовки, що передбачатиме розширення дуальних форм навчання, симуляційного моделювання, міжвідомчих тренувань і кризових сценарних практик.

Мало того, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна істотно пришвидшили перехід до дистанційних і змішаних форм навчання, однак нормативне забезпечення подібних змін виявилось недостатньо системним. Скажімо, питання цифрової безпеки освітнього середовища, захисту службової інформації, використання ШІ в навчальному процесі чи правового статусу VR/AR-технологій у професійній підготовці надалі є недостатньо врегульованими.

Прикметно, що сучасна європейська практика дедалі більше орієнтується на гнучкі моделі освітнього регулювання, де право виконує не тільки карально-контрольну, а й стимулюючу функцію. Тобто *нормативна система має створювати умови для інституційного розвитку, а не перетворюватися на механізм стримування освітніх інновацій*.

Особливого теоретико-правового значення набуває чітка детермінація понятійно-категоріального апарату, що регламентує застосування інструментів розвідки на основі відкритих джерел у правоохоронній діяльності. Так, аналізуючи положення Закону України «Про Національну поліцію»⁴⁵, потрібно розглянути сутнісний зміст інформаційного

⁴⁵ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

забезпечення, що є нормативною основою для збору й аналітичної обробки відомостей. Принагідно зауважимо, що дефініція «відкриті джерела» в сучасному законодавстві не має ототожнюватися виключно з публічною інформацією у розумінні законодавства про доступ до публічних даних. На противагу цьому, правова природа OSINT-інструментів охоплює значно ширший масив неструктурованих відомостей, легітимний доступ до яких не обмежений діючими інститутами державної, комерційної або службової таємниці⁴⁶. Виходячи з того, що збір таких даних здійснюється без застосування специфічного інструментарію негласних слідчих (розшукових) дій, нормативно-правова детермінація зазначеної компетентності в межах освітнього процесу вимагає суворого дотримання балансу між інтересами кримінального судочинства та конституційними гарантіями захисту права особи на приватність. Відтак методологічне розмежування правомірної пошукової роботи від протиправного втручання в закриті інформаційні системи є *першочерговим завданням* під час проєктування теоретичного модуля відповідних навчальних дисциплін.

У процесі дослідження європейського досвіду професійної підготовки поліцейських кадрів доцільно враховувати не тільки окремі національні моделі, а й загальні закономірності трансформації правоохоронної освіти на континентальному рівні тощо. Показово, що протягом останніх десятиліть у більшості держав Європи відбулося поступове переосмислення змісту поліцейської професії. Якщо ж упродовж тривалого часу правоохоронець розглядався переважно як суб'єкт застосування державного примусу та забезпечення громадського порядку, то сучасна європейська поліцейстика дедалі активніше формує інший концептуальний підхід, відповідно до якого поліцейський є носієм професійної компетентності, що охоплює не тільки правозастосовчу діяльність, а й комунікацію, медіацію, аналітичну роботу, кризове реагування, управління ризиками та взаємодію із суспільством.

⁴⁶ Хоркавий С. В. Реформування органів Національної поліції України в умовах євроінтеграції. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2024. № 2 (84). С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.2.9>

Зазначена тенденція підтверджується результатами масштабного порівняльного дослідження систем поліцейської освіти та підготовки у сімнадцяти європейських державах, проведеного М. Пагоном, Б. Вір'єнт-Новак, М. Джуричем і Б. Лобнікаром. Аналіз отриманих результатів продемонстрував відсутність уніфікованої моделі організації поліцейської освіти в Європі, водночас дав змогу виокремити низку спільних тенденцій. Зокрема, у десяти країнах із сімнадцяти функціонували програми спеціалізованої поліцейської освіти тривалістю від одного до чотирьох років, у дванадцяти державах упроваджено програми вищої професійної підготовки, що завершувалися присвоєнням відповідної кваліфікації, а отримання ступеня бакалавра у сфері поліцейської діяльності забезпечувалося у восьми країнах. Водночас магістерські програми діяли лише у п'яти державах, тоді як докторський рівень підготовки був лише у чотирьох країнах Європи. Наведені показники свідчать про те, що процес академізації правоохоронної освіти на момент проведення дослідження перебував на різних етапах розвитку, однак загальний напрям еволюції був цілком очевидним – від вузькопрофесійного навчання до інтеграції поліцейської підготовки у систему вищої освіти⁴⁷.

Особливу увагу привертає та обставина, що в більшості європейських держав поступово зникає традиційний поділ між категоріями «професійна підготовка» та «освіта». Якщо американська модель історично передбачала існування окремих поліцейських академій, орієнтованих насамперед на формування практичних навичок, а університетська освіта залишалася зовнішньою щодо правоохоронної системи, то в Європі простежувався протилежний процес. Поліцейські школи поступово трансформувалися у заклади, що почали поєднувати професійну підготовку з академічним навчанням, а окремі з них отримали право присудження

⁴⁷ Pagon M., Virjent-Novak B., Djuric M., Lobnikar B. European Systems of Police Education and Training. *Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West*. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. URL: <https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/archives/policing/eur551.htm>

університетських ступенів. Наслідком такого розвитку є формування нової освітньої парадигми, в якій практичний досвід доповнюється науковими знаннями, а професійна компетентність розглядається крізь призму міждисциплінарності.

Не менш показовими є результати дослідження щодо тривалості первинної підготовки поліцейських. Установлено, що базові програми навчання в різних країнах могли тривати від чотирьох місяців до чотирьох років. Подібний розрив пояснюється не лише організаційними відмінностями національних систем, а й різними уявленнями про роль поліції в демократичному суспільстві. У країнах, де правоохоронна діяльність асоціюється переважно з підтриманням громадського порядку та реагуванням на правопорушення, професійна підготовка є більш прикладною. Натомість держави, що розглядають поліцію як складову ширшої системи публічного врядування та соціальної стабільності, приділяють значно більшу увагу фундаментальній освіті, розвитку критичного мислення, правової культури та навичок соціальної взаємодії.

У цьому контексті заслуговує на увагу ще один висновок дослідників. За результатами опитування, проведеного серед профільних установ сімнадцяти європейських країн, рівень повернення анкет становив 53,13%, що забезпечило достатню репрезентативність отриманих даних для формування узагальнених висновків щодо стану поліцейської освіти в Європі. Аналіз таких емпіричних показників дав змогу авторам обґрунтувати необхідність напрацювання спільних європейських стандартів підготовки поліцейських кадрів, здатних забезпечити належний рівень професійної мобільності, взаємодії правоохоронних органів різних держав та ефективного реагування на транснаціональні загрози⁴⁸.

Особливої актуальності зазначені висновки набувають в умовах сучасної безпекової ситуації, коли організована

⁴⁸ Pagon M., Virjent-Novak B., Djuric M., Lobnikar B. *European Systems of Police Education and Training. Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West*. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. URL: <https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/archives/policing/eur551.htm>

злочинність, кіберзлочинність, незаконний обіг зброї, торгівля людьми та фінансування тероризму дедалі рідше обмежуються юрисдикцією однієї держави. За таких умов ефективність діяльності національної поліції визначається не лише якістю внутрішньої професійної підготовки, а й рівнем сумісності її освітніх стандартів із загальноєвропейськими підходами. Відповідно тому подальший розвиток української системи підготовки поліцейських кадрів доцільно пов'язувати не тільки з удосконаленням навчальних програм, а й із поступовою інтеграцією до європейського освітньо-безпекового простору, де професійна підготовка правоохоронця розглядається як складний процес формування висококваліфікованого фахівця, здатного діяти в умовах правової, соціальної та безпекової невизначеності.

Урешті-решт, оптимізація нормативно-правового забезпечення професійної підготовки кадрів для Національної поліції України має ґрунтуватися на усвідомленні того, що правоохоронна освіта в умовах сучасної державності виконує значно ширшу функцію, аніж просте формування професійних навичок. Передусім йдеться про інституційне моделювання нового типу правоохоронця – суб'єкта демократичної безпеки, здатного діяти в умовах війни, правової невизначеності, цифрової турбулентності та високої соціальної напруги.

1.4. Безпекова складова як системоутворювальний чинник трансформації правоохоронної діяльності в умовах триваючих геополітичних та внутрішніх загроз

У правовій доктрині наголошується, що безпекова складова на сучасному етапі розвитку державності не може розглядатися як класична екзогенна детермінанта правопорядкозабезпечувального процесу або ж як сукупність факультативних чинників зовнішнього середовища. Так, погоджуючись із думками науковців, можна констатувати, що вона є системоутворювальним чинником. Беззаперечно, окреслений чинник вимагає докорінного перегляду усталених теоретико-

правових підходів до розподілу компетенцій і розмежування сфер відповідальності між суб'єктами сектору безпеки і оборони, чия діяльність регламентується Законом України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII⁴⁹, а також модернізації правового статусу, деліктних меж і сутнісних засад функціонування органів внутрішніх справ загалом.

Триваюча повномасштабна збройна агресія проти України, юридично констатована введенням і перманентним продовженням правового режиму воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. №389-VIII⁵⁰ та Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 р. №64/2022⁵¹, сформувала виражену правову, функціональну й інституційну колізію, яка полягає у необхідності одночасного нормативного регулювання та практичного збалансування процесів інтенсивної мілітаризації окремих підрозділів Національної поліції України з одного боку, та збереження законодавчо закріпленого ліберального, сервісно-орієнтованого напрямку діяльності («community policing») – з іншого.

Із правового погляду, ст. 23 Закону України «Про Національну поліцію»⁵² імперативно розширила повноваження поліції, поклавши на неї функції щодо безпосередньої участі в обороні держави шляхом виконання службово-бойових завдань, протидії диверсійно-розвідувальним силам і ліквідації наслідків військових конфліктів. Ця норма безпосередньо корелює із положеннями Закону України «Про оборону України» від 06.12.1991 р. №1932-XII⁵³ та Закону України «Про правовий режим воєнного стану»⁵⁴, що фактично та юридично

⁴⁹ Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 №2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

⁵⁰ Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 №389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

⁵¹ Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 №64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022>

⁵² Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 №580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

⁵³ Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 №1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

⁵⁴ Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 №389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

надає працівникам таких підрозділів (наприклад, Об'єднаної штурмової бригади Національної поліції України «Лють» чи новостворених стрілецьких батальйонів) міжнародно-правовий статус комбатантів у розумінні Додаткового протоколу до Женевських конвенцій від 12.08.1949 р., що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (ст. 43⁵⁵).

Водночас ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію» декларує принцип взаємодії з населенням на засадах партнерства, оцінка ефективності якого має вимірюватися рівнем довіри суспільства до поліції⁵⁶. Зазначений концептуальний дуалізм створює системні суперечності в межах реалізації Закону України «Про вищу освіту»⁵⁷. Річ у тім, що заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання змушені в межах єдиних освітньо-професійних програм поєднувати діаметрально протилежні за своєю філософією навчальні напрями: стандарти людиноцентричного європейського права, захисту прав людини в кримінальному провадженні та медіації конфліктів із нормативами військово-інженерної підготовки, тактичної медицини, топографії та ведення ближнього бою.

Принагідно зауважимо, що спроби подолання наведених функціональних розбіжностей шляхом фрагментарної чи дискретної корекції відомчої нормативної бази (зокрема нормативно-правових актів МВС України, що регламентують організацію освітнього процесу, та критеріїв оцінки підготовки курсантів) мають переважно формально-юридичний характер. Емпіричний і компаративний аналіз діяльності поліції у прифронтових районах, зонах активного ведення бойових дій і на деокупованих територіях (у межах виконання завдань спеціалізованими групами «Білий Янгол», вибухотехнічними службами та зведеними загонами, про які йшлося вище) свідчить про безпрецедентне розширення фактичної компетенції поліцейських. Означені процеси виходять

⁵⁵ Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, and relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol I). URL: <https://ihl-databases.icrc.org/en/ihl-treaties/api-1977>

⁵⁶ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 №580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

⁵⁷ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 №1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

за межі класичного регулювання, передбаченого Кримінальним процесуальним кодексом України від 13.04.2012 р. № 4651-VI (далі – КПК)⁵⁸ та Кодексом України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. № 8073-X⁵⁹ (далі – КУпАП).

Сучасний офіцер поліції наділяється спеціальним юридичним інструментарієм щодо першочергової фіксації, огляду місця події та документування кримінальних правопорушень проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку (зокрема за ст. 438 Кримінального кодексу України від 05.04.2001 р. № 2341-III (далі – КК) – «Воєнні злочини»⁶⁰). Очевидно, наведене потребує від нього знань норм Римського статуту Міжнародного кримінального суду від 17.07.1998 р.⁶¹ і правил ведення війни, а не лише національного кримінального права.

Укотре суспільна та правоохоронна практика свідчить про наявність глибоких суперечностей між нагальними потребами оперативно-службової діяльності в умовах воєнного стану та процесами імплементації довгострокових міжнародно-правових стандартів, зокрема стратегічних рекомендацій Агентства Європейського Союзу з підготовки співробітників правоохоронних органів⁶² та Керівних принципів ООН із застосування сили та вогнепальної зброї⁶³. Юридична проблема полягає у тому, що запозичені зарубіжні правові моделі поліцейського менеджменту (наприклад, скандинавська модель забезпечення публічного порядку

⁵⁸ Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 №4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>

⁵⁹ Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 №8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10#Text>

⁶⁰ Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

⁶¹ Rome Statute of the International Criminal Court of 17.07.1998. URL: <https://www.icc-cpi.int/sites/default/files/2024-05/Rome-Statute-eng.pdf>

⁶² CEPOL Strategic Training Needs Assessment 2022–2025. URL: <https://www.cepola.europa.eu/publications/european-union-strategic-training-needs-assessment-2022-2025>

⁶³ Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials, adopted 07.09.1990. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-use-force-and-firearms-law-enforcement>

під час масових заходів чи німецькі методики превенції) розроблені для стабільних правових систем із низьким рівнем безпекової та загальносоціальної напруги.

Механічна імплантація наведених нормативних конструкцій у нормативну практику України без урахування таких дестабілізаційних чинників, як критичний рівень незаконного обігу вогнепальної зброї, вибухових речовин і бойових припасів, перманентні загрози диверсійного характеру та глибока психологічна травматизація населення, призводить до латентної дисфункції окремих правових інститутів. Наприклад, застосування поліцейськими заходів примусу (фізичного впливу, спеціальних засобів та, насамперед, вогнепальної зброї), регламентованих ст. 42–46 Закону України «Про Національну поліцію»⁶⁴, в умовах воєнного часу вимагає радикального переосмислення через призму концепту «уявної оборони» та загрози життю офіцера від дій осіб, що володіють військовими навичками.

Водночас означене вимагає абсолютного нормативного узгодження із критеріями абсолютної необхідності та пропорційності, закріпленими у ст. 2 Європейської конвенції з прав людини⁶⁵ та прецедентній практиці Європейського суду з прав людини, що створює для практичного працівника ситуацію постійного правового ризику.

Поряд із очевидними зовнішніми геополітичними та військовими загрозами, істотний негативний вплив на стан правопорядку та стійкість системи МВС чинять внутрішні чинники безпекового й психо-соціального характеру. Особливої гостроти у доктринальному полі набуває проблема системного зростання професійно-психологічної деформації, синдрому емоційного вигорання та ПТСР серед особового складу правоохоронних органів⁶⁶. У правовому контексті цей чинник

⁶⁴ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 №580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

⁶⁵ European Convention on Human Rights of 04.11.1950. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ENG

⁶⁶ Панкевич О. З., Афтасів В. М. Психологічна реабілітація військовослужбовців сектору безпеки як юридично релевантний стан: конституційні гарантії та доктринальні межі допустимого втручання. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. № 4 (16). С. 163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-4-16-29>

безпосередньо екстраполюється на законність та правомірність реалізації поліцейськими дискреційних повноважень і заходів владного примусу.

Своєю чергою, недостатня ефективність нормативно закріплених механізмів соціально-правового, медичного та психологічного захисту поліцейських (які формально передбачені ст. 62 Закону «Про Національну поліцію»⁶⁷ та Дисциплінарним статутом Національної поліції України від 15.03.2018 №2337-VIII⁶⁸) створює передумови для деліктної поведінки правоохоронця. За умов відсутності чітко регламентованого інституційного механізму тривалого, обов'язкового психологічного супроводу та реабілітації комбатантів-поліцейських, виникають ризики вчинення дисциплінарних проступків або перевищення службових повноважень, що нівелює фундаментальні конституційні принципи поваги до гідності, прав і свобод людини, закріплені ст.ст. 3, 21 та 28 Конституції України⁶⁹.

Окрім того, процеси трансформації правоохоронної діяльності розгортаються в умовах агресивної та всеохоплювальної цифровізації і суспільних відносин, і деліктної сфери. Модернізація способів і засобів вчинення кримінальних правопорушень у кіберпросторі – зокрема, використання транснаціональними злочинними угрупованнями та спецслужбами РФ технологій III, deepfake-технологій для дестабілізації суспільства, зашифрованих каналів зв'язку, технологій мікшування віртуальних активів (криптовалют) і несанкціонованого втручання в роботу об'єктів критичної інфраструктури – вимагає від правоохоронної системи випереджальної та належної нормативно-правової і технічної регламентації.

Водночас у відомчій освітній системі, діяльність якої має чітко корелювати із Законом України «Про основні заходи забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 р.

⁶⁷ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 №580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

⁶⁸ Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : Закон України від 15.03.2018 №2337-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19>

⁶⁹ Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

№ 2163-VIII⁷⁰ та Стратегією кібербезпеки України, затвердженою Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» від 26.08.2021 р. № 447/2021⁷¹ досі спостерігається певний нормативно-методологічний консерватизм.

Розвиток цифрових компетентностей майбутніх правоохоронців, зокрема використання методів розвідки на основі відкритих джерел (OSINT), системи блокчейн-аналітики та алгоритмів взаємодії з Єдиною інформаційною системою МВС, діяльність якої врегульована Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку пріоритетних електронних інформаційних ресурсів її суб'єктів» від 14.11.2018 р. № 1024⁷², досі не набув статусу базового, наскрізного компонента в освітньо-професійних програмах більшості спеціальностей ЗВО МВС. Студенти та курсанти часто продовжують вивчати класичні паперові алгоритми документування, що створює критичний розрив між випускником і високотехнологічним середовищем сучасної злочинності.

Резюмуючи, підкреслимо, що безпекова складова в умовах триваючих геополітичних і внутрішніх загроз є вагомим інтегральним критерієм оцінки ефективності, правомірності та спроможності трансформації правоохоронної системи України. Своєю чергою, забезпечення інституційної сталості цієї системи потребує рішучої відмови від застарілих адміністративно-командних та нормативно-формальних

⁷⁰ Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 №2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>

⁷¹ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 №447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

⁷² Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку пріоритетних електронних інформаційних ресурсів її суб'єктів : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 №1024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2018-%D0%BF#Text>

підходів і переходу до формування інноваційного правового статусу «кризового офіцера безпеки». Відповідний фахівець має володіти розширеною правовою і тактичною компетенцією, бути здатним приймати правомірні, швидкі та ефективні рішення в умовах високого ступеня правової невизначеності, дефіциту часу й екстремальних безпекових ризиків.

Чималий інтерес для розуміння сучасних напрямів трансформації правоохоронної діяльності становлять висновки, подані у спеціальному випуску *European Police Science and Research Bulletin*, підготовленому за результатами міжнародної конференції CEPOL «Global Trends in Law Enforcement Training and Education». Так, редактори видання П. Нейруд і Д. Ногала, узагальнюючи результати численних наукових досліджень і практичних напрацювань представників правоохоронних органів різних держав, фактично порушують питання, яке сьогодні має принципове значення і для України: чи здатні традиційні моделі правоохоронної діяльності ефективно функціонувати в умовах радикальної зміни системи безпеки XXI століття⁷³.

Принагідно зауважимо, що ще донедавна більшість європейських правоохоронних систем розвивалася в умовах відносної стабільності безпекового середовища, де основними загрозами вважалися загальнокримінальна злочинність, окремі прояви організованої злочинності та локальні терористичні акти. Проте, як наголошують автори, процеси глобалізації, інтенсивний розвиток цифрових технологій, стрімке поширення транснаціональних злочинних мереж, кібернетичних атак і міжнародного тероризму призвели до формування принципово нового безпекового середовища, в якому державні кордони втрачають своє традиційне стримувальне значення. Злочинність стає мобільною, технологічною та мережевою, тоді як правоохоронна діяльність змушена реагувати на загрози, що виникають одночасно в кількох юрисдикціях та охоплюють різні сфери суспільного життя.

⁷³ Neyroud P., Nogala D. Editorial: Challenges and Feasible Solutions for Law Enforcement Training and Education in Global Perspective. *European Police Science and Research Bulletin. Global Trends in Law Enforcement Training and Education*. Special Conference Edition No. 3. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. P. 5–9.

З огляду на наведене особливої актуальності набуває висловлена П. Нейрудом і Д. Ногалою теза про необхідність переосмислення професійного образу сучасного правоохоронця. Зокрема, на переконання авторів, правоохоронний працівник більше не може розглядатися виключно як виконавець адміністративних чи процесуальних функцій. Натомість він поступово трансформується у суб'єкта управління безпековими ризиками, який повинен одночасно володіти юридичними знаннями, аналітичними навичками, здатністю працювати з великими масивами інформації, здійснювати міжвідомчу взаємодію та приймати рішення в умовах невідомості⁷⁴. Тобто відбувається поступовий перехід від традиційної моделі «правоохоронця-реагувальника» до моделі «правоохоронця-аналітика», орієнтованого на прогнозування та попередження загроз.

Водночас аналізуючи зазначену позицію крізь призму сучасних українських реалій, потрібно констатувати, що масштаби трансформації правоохоронної діяльності в Україні виявилися значно глибшими, ніж ті, які розглядаються у більшості європейських досліджень. Повномасштабна збройна агресія російської федерації спричинила докорінну зміну функціонального призначення Національної поліції України. Особливо показовим у цьому аспекті є те, що війна фактично стерла частину традиційних меж між оборонною та правоохоронною функціями держави. Якщо ж раніше питання національної безпеки переважно асоціювалися із діяльністю Збройних Сил України та спеціальних служб, то нині правоохоронні органи є повноцінними суб'єктами забезпечення безпеки держави.

Аналізуючи наукову спадщину О. Кобзар, потрібно вказати, що дослідник розглядає поліцейську діяльність як особливий різновид державного соціального регулювання, детермінація якого обумовлюється необхідністю підтримання правопорядку, забезпечення безпеки та реалізації

⁷⁴ Neyroud P, Nogala D. Editorial: Challenges and Feasible Solutions for Law Enforcement Training and Education in Global Perspective. European Police Science and Research Bulletin. *Global Trends in Law Enforcement Training and Education*. Special Conference Edition No. 3. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. P. 5–9.

публічного інтересу в межах функціонування державного механізму⁷⁵. Тобто тут вкотре простежується закономірність, відповідно до якої поліція розглядається як невід'ємний елемент загальної системи державної влади, через який забезпечується реалізація регулятивної, охоронної та безпекової функцій держави.

Водночас безпекова проблематика дедалі більше визначає зміст професійної діяльності поліцейських, а категорія «безпека» поступово набуває статусу визначального елемента, через який розкривається соціальне призначення сучасної поліції.

Цікаво, що окреслена тенденція має значно глибший характер, аніж може здаватися на перший погляд. Зосереджуючись на діяльності Національної поліції України після початку повномасштабного вторгнення, вбачається очевидною зміна функціональної моделі поліцейської служби. Внаслідок цього правозастосовна практика має міжгалузевий характер, а реалізація владних повноважень відбувається в умовах постійної невизначеності, високої динаміки ризиків і необхідності ухвалення рішень у стислий часовий проміжок.

Натомість класичні адміністративно-правові концепції поліцейської діяльності формувалися в умовах відносної стабільності суспільних відносин, коли загрози мали переважно локальний характер і не супроводжувалися настільки масштабними викликами для державності. В умовах сьогодення подібна методологія не дає вичерпної відповіді на питання щодо ролі поліції в механізмі забезпечення національної безпеки. Очевидно, що безпекова функція має місце у всіх сегментах правоохоронної діяльності, трансформуючи і зміст службових повноважень, і критерії професійної підготовки особового складу.

Беручи до уваги зазначене, слід звернутися до ще одного принципового аспекта. О. Кобзар, аналізуючи співвідношення держави та поліції, акцентує на тому, що реалізація поліцейської функції безпосередньо пов'язана з функціонуванням

⁷⁵ Кобзар О. Ф. Поліцейська діяльність в Україні: адміністративно-правовий аспект : монографія / О. Ф. Кобзар. Харків ; Дніпропетровськ : Панов, 2015. С. 9–11.

механізму державної влади та забезпеченням виконання нормативних приписів⁷⁶. Утім, виходячи з того, що сучасна українська держава перебуває в умовах воєнного стану, така теза набуває додаткового змістового навантаження. Правоохоронна діяльність корелює із загальнодержавною політикою безпеки, а ефективність роботи поліції визначається не так кількісними показниками розкриття правопорушень, як здатністю забезпечувати стійкість суспільства до кризових явищ, мінімізувати ризики дестабілізації та підтримувати функціонування публічних інститутів у надзвичайних умовах.

Зрештою, вбачається, що безпекова складова сьогодні є не окремим напрямом діяльності правоохоронних органів, а фундаментальною характеристикою всієї правоохоронної системи. Вочевидь тому трансформація професійної підготовки поліцейських кадрів має відбуватися з урахуванням нової безпекової реальності, де правова компетентність, аналітичне мислення, кризове управління, міжвідомча взаємодія та готовність діяти в умовах воєнних загроз набувають першочергового значення. У цьому контексті ідеї О. Кобзаря щодо взаємозалежності держави, поліцейської функції та механізму соціального регулювання не втрачають актуальності, однак потребують сучасного переосмислення крізь призму тих викликів, які детермінують розвиток правоохоронної системи України у XXI столітті.

З огляду на вищевикладене, унікальний, емпірично перевірений досвід правового, тактичного та службово-бойового реагування, набутий правоохоронними органами України, має бути системно кодифікований, науково осмислений та покладений в основу оновлення і вітчизняного законодавства, і новітніх міжнародних стандартів у сфері забезпечення публічної безпеки, порядку та глобальної системи безпеки загалом. Мало того, модернізація системи має ґрунтуватися на синергетичному поєднанні передових досягнень європейської юридичної науки з реальним, вистражданим досвідом захисту державності.

⁷⁶ Кобзар О. Ф. Поліцейська діяльність в Україні: адміністративно-правовий аспект : монографія / О. Ф. Кобзар. Харків ; Дніпропетровськ : Панов, 2015. С. 19.

Розділ 2

ПРОЄКТУВАННЯ ВИПЕРЕДЖАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТІСНОЇ МОДЕЛІ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ

2.1. Методологія формування цілісної системи компетентнісної моделі поліцейського нового покоління

Стрімка зміна безпекового середовища, обумовлена одночасним впливом воєнних конфліктів, цифровізації суспільних відносин, глобалізації кримінальних процесів і поступового включення України до європейського правового простору, актуалізує необхідність докорінного перегляду традиційних підходів до професійної підготовки кадрів для Національної поліції України. Сьогодні дедалі очевиднішою стає та обставина, що традиційні компетентнісні моделі, сформовані в умовах відносної стабільності безпекового середовища, не здатні повною мірою забезпечити належний рівень готовності правоохоронця до виконання службових завдань в умовах високого ступеня невизначеності, багатоаспектності загроз і постійної зміни характеру суспільних ризиків.

Принагідно наголосимо, що більшість наявних моделей професійної підготовки поліцейських і в Україні, і в багатьох країнах Європи, формуються навколо традиційної тріади «знання – уміння – навички». Наведений підхід протягом тривалого часу демонстрував достатній рівень ефективності, однак сучасна практика правоохоронної діяльності засвідчує його певну функціональну обмеженість. Скажімо, навіть досконале володіння нормативною базою не гарантує здатності поліцейського діяти в умовах масованих інформаційних атак, гібридних загроз, воєнних злочинів або кризових ситуацій із високим рівнем психологічного навантаження.

З огляду на це вбачається доцільним запропонувати авторську методологію формування цілісної системи

компетентностей поліцейського нового покоління, яку умовно можна визначити як **модель адаптивної правоохоронної спроможності («Adaptive Security Police Officer Model»)**. Концептуально пропонується модель виходить із того, що сучасний правоохоронець має розглядатися не як носій окремих професійних навичок, а як інтегрована безпекова система, здатна до самостійної адаптації в умовах постійної зміни оперативної обстановки. На відміну від традиційних моделей компетентностей, запропонована концепція ґрунтується на принципі динамічної професійної готовності, відповідно до якого ефективність діяльності визначається не обсягом засвоєних знань, а здатністю швидко перебудовувати власну поведінку залежно від характеру загроз.

Сьогодні доволі стрімко поширюється підхід, відповідно до якого професійна підготовка правоохоронця розглядається не окремо від службового середовища, а як складова ширшої системи організаційної культури правоохоронного органу. У цьому контексті заслуговують на увагу висновки австрійської дослідниці Г. Рейтер, яка, аналізуючи особливості функціонування поліцейських організацій Великої Британії та Австрії, наголошує на визначальному впливі внутрішнього професійного середовища на формування поведінкових моделей майбутніх правоохоронців. Зокрема, на думку дослідниці, професійна компетентність поліцейського не може бути зведена виключно до обсягу засвоєних знань або рівня спеціальної підготовки⁷⁷. Значною мірою вона формується під впливом цінностей, неформальних норм, моделей комунікації та корпоративних установок, які існують усередині правоохоронної інституції. Як наслідок, ефективність професійної освіти залежить не тільки від змісту навчальних програм, а й від того, наскільки освітнє середовище здатне відтворювати культуру законності, професійної відповідальності й етичної поведінки.

Важливе значення в умовах трансформації сучасної правоохоронної діяльності набуває переосмислення традиційної

⁷⁷ Reiter H. S. An International Comparison of Work-Life Experiences and Gendered Vocational Attitudes of Female Police Officers in the UK and Austria. *PhD Proposal*. Universität Wien, 2017. 22 p.

поліцейської культури. Тривалий час у багатьох країнах світу професійне середовище правоохоронних органів характеризувалося переважанням жорстких ієрархічних відносин, акцентом на примусовому компоненті діяльності та орієнтацією на силові механізми забезпечення правопорядку. Водночас сучасні тенденції розвитку демократичної поліцейської служби свідчать про поступовий перехід до більш гнучких моделей професійної взаємодії, основаних на принципах сервісної орієнтації, партнерства з населенням і превентивного реагування на безпекові ризики.

У цьому аспекті особливо показовим є висновок Г. Рейтер про те, що зміна характеру поліцейської діяльності неминуче трансформує й зміст професійної підготовки. Якщо раніше перевага віддавалася навичкам примусового впливу та реагування на правопорушення, то нині дедалі більшої ваги набувають комунікативні здібності, навички медіації, кризового консультування, профілактичної роботи та взаємодії з різними соціальними групами⁷⁸. Відтак констатуємо, що професійна компетентність сучасного правоохоронця охоплює не тільки правову чи тактичну підготовку, а й зокрема здатність ефективно працювати у складному соціальному середовищі.

Водночас дослідження зарубіжного досвіду свідчить, що суттєвий вплив на якість кадрового потенціалу мають процедури відбору кандидатів на службу. Аналіз британської та австрійської моделей дає змогу дійти висновку, що сучасний рекрутинг дедалі більше орієнтується не тільки на формальні критерії освіти чи фізичної підготовленості, а й на оцінювання особистісних характеристик кандидата, його моральної стійкості, мотивації до служби, здатності працювати в умовах стресу та дотримуватися високих етичних стандартів. За таких умов професійна підготовка фактично розпочинається ще на етапі відбору персоналу, коли здійснюється первинне формування майбутнього кадрового ядра правоохоронної системи.

⁷⁸ Reiter H. S. An International Comparison of Work-Life Experiences and Gendered Vocational Attitudes of Female Police Officers in the UK and Austria. *PhD Proposal*. Universität Wien, 2017. 22 p.

Не менш важливим є й те, що поліцейські організації усвідомлюють залежність ефективності службової діяльності від психологічного клімату в колективі. Професійний стрес, емоційне виснаження, тривале перебування в умовах підвищеного ризику та необхідність прийняття рішень у ситуаціях невизначеності формують додаткові вимоги до організації освітнього процесу. А тому компетентнісна модель поліцейського нового покоління має охоплювати не тільки професійні знання та практичні навички, а й розвинені механізми психологічної саморегуляції, стресостійкості, емоційного інтелекту та професійної резильєнтності.

Окремого наукового опрацювання потребує гендерний вимір розвитку сучасної правоохоронної освіти. Аналізуючи досвід Великої Британії та Австрії, Г. Рейтер доходить висновку, що рівень залучення жінок до поліцейської служби є своєрідним критерієм інституційної зрілості правоохоронної системи та ефективності її кадрової політики. Водночас дослідниця зауважує, що *формальна законодавча рівність далеко не завжди означає фактичну рівність* можливостей у професійному середовищі⁷⁹.

Характерно, що навіть у країнах із тривалими демократичними традиціями жінки тривалий час були недостатньо представленими у керівних ланках поліцейських організацій, а також нерідко стикалися з прихованими формами професійної дискримінації. На думку авторки, причина полягає не так у формальних нормативних обмеженнях, як у стійкості традиційної поліцейської культури, яка історично формувалася навколо уявлень про фізичну силу, домінування та силові методи забезпечення правопорядку. Унаслідок цього професійне середовище нерідко відтворює неформальні механізми виключення або обмеження кар'єрного просування окремих категорій працівників.

Сучасна європейська практика дедалі більше орієнтується на формування **інклюзивного освітнього середовища**, у межах якого принципи рівності, недискримінації

⁷⁹ Reiter H. S. An International Comparison of Work-Life Experiences and Gendered Vocational Attitudes of Female Police Officers in the UK and Austria. *PhD Proposal*. Universität Wien, 2017. 22 p.

та поваги до людської гідності інтегруються не тільки в систему внутрішніх нормативних актів, а й безпосередньо в освітні програми. Йдеться передусім про підготовку правоохоронця, який здатний ефективно працювати в умовах соціального різноманіття, взаємодіяти з представниками різних соціальних груп і забезпечувати реалізацію принципу рівності у своїй повсякденній службовій діяльності.

Показово, що результати дослідження Г. Рейтер свідчать про наявність взаємозв'язку між рівнем гендерної збалансованості поліцейських організацій і характером їхньої взаємодії із суспільством. Розширення представництва жінок у правоохоронних структурах беззаперечно сприяє розвитку комунікативних практик, посиленню орієнтації на превентивну діяльність, медіацію конфліктів і сервісну модель поліцейської роботи. Відповідно гендерна різноманітність починає розглядатися не як самоціль кадрової політики, а як додатковий ресурс підвищення ефективності правоохоронної діяльності.

Для України зазначена проблематика є особливо ваговою в умовах європейської інтеграції та модернізації системи підготовки кадрів для Національної поліції. *Формування сучасного освітнього середовища неможливе без утвердження культури рівних можливостей, недопущення дискримінаційних практик і забезпечення рівного доступу до професійного розвитку незалежно від статі.* Очевидно тому гендерна компонента повинна розглядатися не як факультативний елемент правоохоронної освіти, а як органічна складова загальної стратегії розвитку людського потенціалу поліцейської служби відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування та правоохоронної діяльності.

Продовжуючи виклад, зазначимо, що методологічною основою пропонованої нами моделі є п'ятирівнева система компетентностей, кожен елемент якої перебуває у взаємозалежності з іншими та формує єдиний професійний профіль правоохоронця. Зокрема, перший рівень становить **нормативно-правова компетентність**. Йдеться насамперед не тільки про знання законодавства, а й зокрема про сформовану здатність до юридичного прогнозування наслідків управлінських рішень, правового аналізу нестандартних ситуацій і практичного застосування принципу

верховенства права в умовах службового ризику. В цьому аспекті право розглядається як інструмент управління безпековими процесами.

Другий рівень формує **аналітично-прогностична компетентність**, яка в умовах сучасної цифрової епохи є особливо ваговою, адже передбачає здатність до роботи з великими масивами інформації, використання інструментів OSINT, кримінального аналізу, ризик-орієнтованого прогнозування та алгоритмів ШІ. Власне, ця складова, на нашу думку, поступово стане визначальною для правоохоронної діяльності наступних десятиліть.

Третій рівень становить **оперативно-безпекова компетентність**, яка охоплює готовність діяти в умовах терористичних загроз, воєнного стану, надзвичайних ситуацій, масових заворушень і кризових подій. Особливістю цього компонента є його орієнтація не на класичну силову підготовку, а на вироблення адаптивної поведінки в умовах швидкоплинної зміни ризиків. Водночас четвертий рівень представлений **психологічно-резильєнтною компетентністю**. Так, аналіз сучасної практики діяльності Національної поліції України дає змогу стверджувати, що психологічна стійкість поступово стає самостійним критерієм професійної придатності правоохоронця. А тому пропонується розглядати *резильєнтність як окремий структурний компонент* компетентнісної моделі.

П'ятий рівень утворює **ціннісно-етична компетентність**, що охоплює правову культуру, професійну доброчесність, нетерпимість до корупційних практик, здатність до міжкультурної комунікації та *усвідомлення власної ролі як представника демократичної держави*. У сучасному європейському просторі правоохоронної діяльності саме цей компонент найчастіше розглядається як фундамент довіри суспільства до поліції.

Тимчасом принциповою відмінністю запропонованої моделі від наявних підходів є впровадження категорії **метакомпетентності адаптивності**, яка є фактично інтегруючим елементом усієї системи. Насамперед ідеться про здатність правоохоронця оперативно змінювати алгоритми власної діяльності залежно від характеру загроз, соціального контексту та правового режиму функціонування держави.

Фактично вищенаведена метакомпетентність адаптивності виконує роль своєрідного професійного чинника, який забезпечує взаємодію всіх інших складових компетентності моделі. Завдяки їй поліцейський здатний ефективно працювати і у звичайних умовах повсякденної правоохоронної діяльності, так і в умовах воєнних дій, терористичних загроз чи масштабних кризових ситуацій.

На відміну від більшості чинних освітніх стандартів, запропонована модель передбачає також використання принципу циклічної оцінки професійної готовності. Тобто компетентність розглядається не як результат завершення освітньої програми, а як динамічний показник, який має постійно переглядатися залежно від змін безпекового середовища. У цьому контексті доцільно запропонувати впровадження авторського **Індексу адаптивної професійної готовності поліцейського («Police Adaptive Readiness Index»)**, який даватиме змогу здійснювати періодичне оцінювання рівня сформованості компетентностей за кожним із визначених блоків. На відміну від традиційних систем атестації, цей індекс орієнтуватиметься не на перевірку знань, а на оцінювання здатності до прийняття рішень у складних симуляційних сценаріях.

Окремої уваги заслуговує наукова позиція М. Семенишина, В. Бондаренка і Т. Проценка, які досліджують стратегічні орієнтири забезпечення якості підготовки поліцейських кадрів у контексті інтеграції України до європейського освітнього простору. Аналізуючи трансформаційні процеси у сфері правоохоронної освіти, автори наголошують, що модернізація професійної підготовки працівників поліції має розглядатися не як сукупність окремих організаційних чи нормативних змін, а як усебічний процес інституційного оновлення, спрямований на формування нової моделі правоохоронця, здатного функціонувати в умовах демократичного суспільства та європейського правового простору⁸⁰.

⁸⁰ Semenishyn M., Bondarenko V., Protsenko T. Strategic guidelines for the quality of training of National Police officers in the context of Ukraine's integration into the European educational space. *Quality parameters of higher education officers of the National Police in the conditions of imperative human-scale values*. Kyiv : PC Technology Center, 2023. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-67-1.ch1>.

Особливо цінним видається висновок науковців про те, що європейська інтеграція у сфері поліцейської освіти не зводиться до формального запровадження окремих освітніх стандартів чи механічного перенесення іноземного досвіду. На їхнє переконання, реформування системи підготовки кадрів повинно супроводжуватися зміною професійної культури, утвердженням нових аксіологічних орієнтирів і формуванням психологічної готовності персоналу до функціонування в умовах постійних інституційних змін. У цьому контексті автори акцентують на необхідності створення освітнього середовища, яке б забезпечувало не тільки передачу знань, а й формування відчуття професійної безпеки, адаптивності й особистісної залученості поліцейських до процесів реформування⁸¹.

Водночас, на нашу думку, окреслена концепція потребує певного переосмислення крізь призму сучасних безпекових реалій України. Дослідження було підготовлено до остаточного усвідомлення тих масштабних трансформацій, яких зазнала діяльність Національної поліції в умовах повномасштабної війни. Якщо автори пов'язують якість поліцейської освіти насамперед із європейською інтеграцією, психологічною адаптацією персоналу й інституційними реформами, то сьогодні до переліку основних критеріїв професійної підготовки необхідно додати *спроможність правоохоронця діяти в умовах воєнних ризиків, гібридних загроз, масових кризових ситуацій і постійної взаємодії із сектором безпеки й оборони*.

Мало того, аналіз сучасної практики діяльності Національної поліції України свідчить, що якість професійної підготовки більше не може оцінюватися виключно через відповідність європейським освітнім стандартам. У теперішніх умовах визначальне значення має здатність освітньої системи формувати комплексну професійну готовність до виконання завдань із документування воєнних злочинів,

⁸¹ Semenishyn M., Bondarenko V., Protsenko T. Strategic guidelines for the quality of training of National Police officers in the context of Ukraine's integration into the European educational space. *Quality parameters of higher education officers of the National Police in the conditions of imperative human-scale values*. Kyiv : PC Technology Center, 2023. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-67-1.ch1>.

стабілізаційної діяльності на деокупованих територіях, кризового реагування, евакуаційних заходів та роботи в умовах підвищеної терористичної небезпеки. Очевидно саме тому європейський досвід доцільно розглядати не як готову модель для запозичення, а як джерело окремих методологічних підходів, які мають бути адаптовані до українського воєнного та безпекового контексту.

Водночас аналіз організаційної структури австрійської Sicherheitsakademie (SIAK) дає підстави стверджувати, що сучасна компетентнісна модель поліцейського не може обмежуватися виключно початковою фаховою підготовкою. Навпаки, професійна компетентність розглядається як динамічна категорія, що підлягає постійному оновленню відповідно до змін безпекового середовища, суспільних очікувань і функціонального навантаження правоохоронних органів.

Показово, що в Австрії система професійного становлення поліцейського побудована за принципом послідовної вертикальної інтеграції освітніх рівнів. Кар'єрне просування безпосередньо залежить від проходження відповідних етапів професійної підготовки, а кожен наступний щабель служби вимагає набуття нових управлінських, організаційних і лідерських компетентностей. Наведений підхід фактично унеможлиблює формальне перебування особи на посаді без підтвердження її професійної готовності до виконання складніших функцій. У цьому контексті компетентність набуває статусу юридично й організаційно обумовленої передумови кар'єрного розвитку⁸².

Особливу увагу привертає багаторівнева структура підготовки кадрів, у межах якої базова поліцейська освіта доповнюється програмами підготовки середньої управлінської ланки, бакалаврськими програмами для старшого офіцерського складу та магістерськими студіями зі стратегічного менеджменту у сфері безпеки. Фактично йдеться про інституціоналізацію концепції «lifelong learning», відповідно до якої професійне навчання не завершується моментом

⁸² Sicherheitsakademie (SIAK). Police Education in Austria. Wien: Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie, 2008. 29 p. URL: <https://surl.li/nqrbiy>

отримання первинної кваліфікації, а супроводжує працівника протягом усього періоду проходження служби. Як видається, зазначена модель заслуговує на особливу увагу, оскільки дає змогу поєднати кадрову політику із системою професійної освіти в межах єдиного управлінського механізму.

Не менш показовим є те, що в структурі SIAK функціонують окремі підрозділи, відповідальні за базову підготовку, післядипломне навчання, міжнародне співробітництво, наукові дослідження та ресурсне забезпечення освітнього процесу. Подібна організаційна система свідчить про поступову трансформацію поліцейської освіти з відомчого навчання у складний багаторівневий інститут професійного розвитку. Водночас наука, освіта і кадровий менеджмент функціонують не окремо один від одного, а утворюють єдину систему вироблення та відтворення професійних компетентностей⁸³.

На нашу думку, наведена обставина має принципове значення для формування компетентнісної моделі поліцейського нового покоління. Тривалий час вітчизняна практика фактично ототожнювала професійну підготовку з процесом передачі спеціальних знань і навичок. Водночас сучасні європейські підходи дедалі більше орієнтуються на розвиток здатності до самостійного прийняття рішень, адаптивного мислення, стратегічного планування та ефективної міжвідомчої взаємодії. У цьому сенсі компетентність постає не як сукупність засвоєних знань, а як інтегрована характеристика особистості, що визначає її спроможність діяти в умовах невідомості та підвищеного ризику.

Власне тому австрійський досвід видається цінним як приклад побудови цілісної освітньо-кар'єрної екосистеми, у межах якої кожен етап службового просування супроводжується якісним ускладненням професійних компетентностей.

З огляду на наведене доцільно також розглянути проблематику професійної підготовки керівного складу правоохоронних органів, адже тепер вона наповнюється значно ширшим змістом, аніж традиційне засвоєння управлінських

⁸² Sicherheitsakademie (SIAK). Police Education in Austria. Wien: Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie, 2008. 29 p. URL: <https://surl.li/nqrbiy>

алгоритмів чи формування організаційних навичок. Коли ми говоримо про сучасного **керівника поліції**, насамперед маємо на увазі суб'єкта владних повноважень, діяльність якого здійснюється у складній системі адміністративно-правових зв'язків, де будь-яке управлінське рішення породжує визначені юридичні наслідки, впливає на реалізацію прав і свобод людини, а також визначає ефективність функціонування всієї правоохоронної системи. У відповідь на ці виклики, управлінська підготовка в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання має орієнтуватися на формування не тільки організаційної, а й управлінсько-правової культури майбутнього керівника.

Укотре вітчизняна адміністративно-правова наука звертається до питання співвідношення управління та правового регулювання в діяльності поліції. Управління в правоохоронній сфері неможливо розглядати як виключно організаційний процес, оскільки воно детермінується нормативно встановленими процедурами, компетенцією відповідних посадових осіб, вимогами законності та принципом юридичної визначеності. Апелюючи до положень монографії О. Салманової, слід зазначити, що діяльність Національної поліції реалізується через систему правових актів, які є зовнішньою формою вираження управлінської волі держави та одночасно інструментом організації внутрішньосистемних процесів. Водночас авторка обґрунтовує, що ефективність функціонування поліції безпосередньо залежить від якості управлінських процедур, планування, координації, контролю та нормативного забезпечення діяльності відповідних підрозділів⁸⁴.

Беручи до уваги наведене, вбачається, що підготовка майбутнього керівника поліції має охоплювати ґрунтовне розуміння механізму прийняття управлінських рішень як *особливої юридичної процедури*. На противагу поширеним уявленням про керівництво як про сукупність адміністративних повноважень, управлінська діяльність у правоохоронній сфері характеризується високим рівнем юридичної формалізації. Скажімо, розроблення планів діяльності підрозділу,

⁸⁴ Салманова О. Ю. Правові акти в управлінській діяльності Національної поліції України : монографія. Харків : Панов, 2016. С. 15–16.

видання наказів, організація виконання доручень, контроль за дотриманням службової дисципліни чи оцінювання ефективності роботи особового складу фактично є окремими різновидами правозастосовної діяльності. Відтак рівень професійної підготовки керівника прямо корелює зі здатністю правильно інтерпретувати нормативні приписи, прогнозувати юридичні наслідки прийнятих рішень і забезпечувати їхню належну реалізацію.

Принагідно зауважимо, що особливий інтерес становить висловлена О. Салмановою теза щодо визначальної ролі функції планування в управлінській діяльності поліції. Так, на думку дослідниці, саме з планування фактично розпочинається будь-який управлінський цикл, оскільки воно забезпечує *цілепокладання*, визначення пріоритетів, розподіл ресурсів і подальшу організацію діяльності підрозділів⁸⁵. У цьому аспекті доцільно зазначити, що сучасні безпеківі умови істотно трансформували саме зміст планувальної діяльності правоохоронних органів. Якщо в довоєнний період планування здебільшого асоціювалося із забезпеченням поточної службової діяльності, то сьогодні воно дедалі більше пов'язується із кризовим менеджментом, прогнозуванням надзвичайних ситуацій, аналізом ризиків і виробленням алгоритмів реагування на загрози воєнного характеру. В умовах сьогодення ця обставина набуває принципового значення для системи професійної правоохоронної освіти.

Зосереджуючись на питаннях підготовки майбутніх керівників, потрібно враховувати, що їхня професійна діяльність відбуватиметься в середовищі підвищеної невизначеності, де часовий ресурс для ухвалення рішень часто є обмеженим, а помилки можуть спричиняти істотні негативні наслідки для публічної безпеки. Відтак навчальний процес має забезпечувати напрацювання здатності працювати з великими масивами інформації, здійснювати юридичну кваліфікацію складних ситуацій, визначати оптимальні моделі реагування та забезпечувати їхнє правове оформлення відповідно до вимог законодавства.

⁸⁵ Салманова О. Ю. Правові акти в управлінській діяльності Національної поліції України : монографія. Харків : Панов, 2016. С. 29.

Аналогічно заслуговує на увагу питання співвідношення управлінської автономії та нормативної регламентації діяльності поліції. Попри те, що правоохоронна практика часто вимагає оперативності та гнучкості, діяльність керівника не може виходити за межі законодавчо визначеної компетенції. А тому управлінська освіта повинна формувати в майбутніх офіцерів здатність підтримувати баланс між необхідністю швидкого реагування та обов'язком дотримання принципу законності. Очевидно, що в умовах воєнного стану така здатність є особливо важливою, оскільки рішення правоохоронців ухвалюються у випадках, де межа між адміністративною доцільністю та юридичною допустимістю є надто тонкою.

Дослідження О. Салманової фактично актуалізує ще одну проблему, яка тривалий час була поза увагою вітчизняної правоохоронної освіти, – проблему *нормативно-управлінської грамотності керівного складу*. Коли керівник сприймає правовий акт виключно як формальний документ, втрачається його безпосереднє функціональне призначення як інструмента організації діяльності та реалізації управлінської політики. Водночас якісно підготовлений керівник розглядає правовий акт як засіб трансформації стратегічних цілей у конкретні організаційні механізми, що забезпечують функціонування підрозділу та досягнення визначених результатів.

Зрештою, виходячи з того, що нині правоохоронна система України функціонує в умовах безпрецедентного безпечового навантаження, управлінсько-правова підготовка є одним із фундаментальних елементів професіоналізації керівного складу. Врешті-решт ефективність сучасного поліцейського керівника визначається не так обсягом його владних повноважень, як здатністю трансформувати нормативні приписи у результативні управлінські рішення, забезпечувати їхню належну реалізацію та підтримувати функціональну стійкість підрозділів у складних умовах воєнного часу.

Мало того, як неодноразово наголошувалося в адміністративно-правовій та правоохоронній доктрині, ефективність функціонування поліцейських інституцій перебуває у прямій залежності не так від формального обсягу наданих державою повноважень, як від якісних характеристик особового

складу, який має реалізовувати відповідні владно-управлінські та правоохоронні функції. Безумовно, належний рівень правових знань, спеціальних умінь і практичних навичок продовжує бути необхідною передумовою ефективної служби, однак убачається очевидним, що сучасна правоохоронна діяльність актуалізує значення особистісних характеристик поліцейського як самостійного чинника забезпечення законності та правопорядку.

Беручи до уваги зазначене, особливої уваги заслуговує наукова концепція, запропонована Д. Швецем, відповідно до якої формування особистості поліцейського розглядається як багаторівневий процес, детермінований одночасним впливом правових, організаційних, освітніх, соціально-психологічних і професійно-етичних чинників. Принагідно зауважимо, що автор фактично виходить за межі класичного розуміння професійної підготовки як процедури передачі знань і пропонує розглядати її як особливий механізм соціально-правового конструювання майбутнього суб'єкта правоохоронної діяльності⁸⁶. Інакше кажучи, мова вже не обмежується професійним навчанням у вузькому значенні цього поняття, а стосується поступового формування особистості, здатної діяти в умовах підвищеної відповідальності, конфлікту інтересів, правової невизначеності та постійного психологічного навантаження.

Особливий інтерес становить висновок автора про те, що професійна діяльність поліцейського характеризується надзвичайно високим ступенем особистісної залученості. На противагу значній кількості інших сфер державної служби, правоохоронна діяльність передбачає безпосередній контакт із проявами девіантної поведінки, злочинності, суспільної агресії, кризових ситуацій і людських трагедій. Відтак професійне середовище поліції є потужним чинником трансформації особистості, здатним і стимулювати її розвиток, і породжувати професійні деформації. Вочевидь тому, коли ми говоримо про підготовку майбутніх керівників

⁸⁶ Швець Д. В. Формування особистості поліцейського в умовах фахової підготовки та професійної діяльності: правові та психологічні аспекти : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Київ, 2019. С. 12–13.

правоохоронних органів, доречно акцентувати не лише на інтелектуальній складовій професійного розвитку, а й, зокрема, на механізмах формування психологічної стійкості, професійної самосвідомості та внутрішньої готовності до прийняття відповідальних рішень.

Словом, у своїх дослідженнях Д. Швець зауважує на існування низки суперечностей, які безпосередньо впливають на становлення особистості майбутнього правоохоронця. Зокрема, прикметно, що між суспільними очікуваннями щодо професійної майстерності поліцейського та реальним рівнем готовності випускників до практичної діяльності нерідко виникають суттєві суперечності. Аналогічно простежується кореляція між необхідністю постійного професійного самовдосконалення та недостатнім рівнем внутрішньої мотивації окремих здобувачів освіти. Подібним чином простежується суперечність між вимогами до морально-психологічної зрілості правоохоронця та домінуванням формалізованих підходів у системі його професійної підготовки. Саме ці суперечності, на думку автора, багато в чому визначають якість майбутнього кадрового потенціалу поліції та потребують переосмислення наявних освітніх моделей⁸⁷.

Окремо варто розглянути категорії **професійної ідентичності**, яка недавніми роками посідає центральне місце в дослідженнях юридичної психології та правоохоронної педагогіки. Власне кажучи, професійна ідентичність є особливим станом внутрішнього ототожнення особи з професією, її цінностями, цілями та соціальною місією. У випадку поліцейської служби ця категорія набуває додаткового значення, оскільки діяльність поліцейського завжди здійснюється від імені держави та супроводжується реалізацією владних повноважень. Відтак будь-яка деформація професійної ідентичності неминуче впливає на якість здійснення правоохоронної функції держави. Тому сучасна система професійної підготовки має формувати в майбутніх правоохоронців усвідомлення публічного характеру служби,

⁸⁷ Швець Д. В. Формування особистості поліцейського в умовах фахової підготовки та професійної діяльності: правові та психологічні аспекти : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Київ, 2019. С. 20.

розуміння принципу верховенства права, повагу до прав людини та внутрішню готовність діяти відповідно до вимог професійної етики навіть за умов зовнішнього тиску або несприятливої оперативної обстановки.

Апелюючи до результатів проведеного дослідження, слід звернутися й до проблематики мотиваційного забезпечення професійного розвитку поліцейських кадрів. Убачається, що саме мотиваційна сфера значною мірою визначає ефективність засвоєння професійних знань, готовність до саморозвитку та здатність особи адаптуватися до динамічних змін службового середовища. Втім, мотивація у правоохоронній сфері має значно складнішу природу, ніж у багатьох інших видах професійної діяльності. Так, вона ґрунтується на поєднанні особистих прагнень, професійних цінностей, суспільного визнання, почуття службового обов'язку й усвідомлення власної ролі у забезпеченні безпеки держави.

Без перебільшення можна стверджувати, що одним із найбільш перспективних напрямів розвитку професійної освіти у правоохоронній сфері є розвиток прогностичних здібностей майбутніх поліцейських. Як свідчить проведений аналіз, сучасний правоохоронець уже не може обмежуватися реакцією на події, які відбулися. В умовах сьогодення набагато більшого значення набуває здатність прогнозувати розвиток оперативної обстановки, оцінювати ризики, аналізувати поведінку суб'єктів правовідносин і передбачати можливі наслідки прийнятих рішень. Зосереджуючись на цій проблематиці, Д. Швець обґрунтовує необхідність розвитку інтелектуально-аналітичних здібностей майбутніх правоохоронців як невід'ємного елемента їхнього професійного становлення⁸⁸.

Також не менш важливим є й висновок автора щодо доцільності переходу від переважно інформаційної моделі навчання до особистісно орієнтованої моделі професійної освіти. Водночас структурованість освітнього процесу має забезпечуватися через використання системного,

⁸⁸ Швець Д. В. Формування особистості поліцейського в умовах фахової підготовки та професійної діяльності: правові та психологічні аспекти : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Київ, 2019. С. 20.

компетентнісного, аксіологічного, комунікативного й антропологічного підходів, які дають змогу розглядати майбутнього поліцейського не як пасивного отримувача знань, а як активного учасника процесу власного професійного становлення.

Зрештою, узагальнюючи наведені положення, доходимо висновку, що сучасна підготовка керівних кадрів для системи Національної поліції має розглядатися крізь призму людиноцентричної парадигми правоохоронної діяльності. Відтак ефективність майбутнього поліцейського керівника визначатиметься не лише рівнем його фахової обізнаності чи адміністративної компетентності, а насамперед сформованістю професійної ідентичності, стійкістю морально-правових переконань, здатністю до критичного аналізу, прогнозування та саморефлексії.

Врешті-решт, у сучасних умовах формування компетентнісної моделі поліцейського нового покоління має ґрунтуватися на усвідомленні того, що правоохоронець ХХІ століття функціонує в *принципово іншому середовищі, аніж його попередники*. Як наслідок, запропонована модель адаптивної правоохоронної спроможності може розглядатися як концептуальна основа подальшої модернізації системи професійної підготовки кадрів для Національної поліції України та водночас як один із можливих напрямів розвитку європейської правоохоронної освіти в умовах зростаючої безпекової невизначеності.

2.2. Запровадження принципів інклюзивності в систему професійної підготовки працівників поліції: адаптація навчальних програм і методик викладання

Питання інклюзивності в системі професійної підготовки працівників поліції тривалий час є на периферії науково-й управлінського дискурсу, поступаючись місцем проблематиці фізичної, тактичної та правової підготовки. Втім, суспільні зміни останніх років, зміна уявлень про права людини, розширення міжнародних стандартів недискримінації, а також наслідки повномасштабної війни істотно змінили зміст

поняття правоохоронної діяльності. Нині ефективність роботи поліцейського дедалі частіше оцінюється не тільки через здатність забезпечувати правопорядок, а й через його спроможність здійснювати професійну взаємодію з особами, які належать до різних соціальних, культурних, мовних, вікових і фізичних груп населення.

З огляду на наведене інклюзивність більше не є винятково педагогічною чи соціальною категорією, адже з плином часу поступово набуває ознак самостійного елемента безпекової політики держави. Правоохоронець XXI століття несе службу в суспільстві, яке характеризується високим рівнем соціальної диференціації, психологічної травматизації та демографічної неоднорідності. Гостро окреслена проблематика виявляється в Україні після початку широкомасштабної агресії РФ, коли мільйони громадян набули статусу внутрішньо переміщених осіб, значно зросла кількість ветеранів війни, осіб з інвалідністю, людей із ПТСР та громадян, які пережили окупацію чи бойові дії.

За даними Моніторингової місії ООН з прав людини в Україні, лише протягом 2025 року підтверджено загибель 2514 цивільних осіб і поранення 12 142 осіб, що є найвищим показником жертв серед цивільного населення з 2022 року. Загальна кількість загиблих і поранених цивільних у 2025 році виявилася на 31% вищою порівняно з 2024 роком та на 70% перевищила аналогічні показники 2023 року. Водночас 97% усіх зафіксованих жертв припали на територію, що перебуває під контролем Уряду України, внаслідок атак з боку російських збройних сил. Водночас Моніторингова місія ООН констатувала суттєве погіршення рівня безпеки цивільного населення, яке пов'язується як з інтенсифікацією бойових дій уздовж лінії фронту, так і зі збільшенням масштабів застосування далекобійних засобів ураження, через що громадяни практично на всій території держави перебувають під підвищеним ризиком ураження та психологічної травматизації⁸⁹.

⁸⁹ 2025 рік забрав найбільшу кількість життів цивільних осіб в Україні з 2022 року, – місія ООН з прав людини. 2026. URL: <https://ukraine.ohchr.org/uk/2025-deadliest-year-for-civilians-in-Ukraine-since-2022-UN-human-rights-monitors-find>

За кожною з наведених цифр є особи, які втратили членів сім'ї, отримали інвалідність, пережили окупацію, депортацію, полон, вимушене переміщення або інші тяжкі наслідки війни. Вочевидь тому сучасний поліцейський дедалі частіше контактує не лише з учасниками правовідносин у класичному розумінні, а й з особами, які перебувають у стані гострої психологічної вразливості, мають фізичні обмеження, ПТСР чи потребують особливих умов комунікації. За таких обставин інклюзивність у системі професійної підготовки кадрів для Національної поліції України доцільно розглядати не як окремий напрям освітньої політики, а як невід'ємний елемент сучасної правоохоронної компетентності, без формування якого належне забезпечення прав людини, принципу недискримінації та людиноцентричної моделі поліцейської діяльності видається неможливим.

Водночас аналіз чинних освітньо-професійних програм підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 262 «Правоохоронна діяльність» у закладах вищої освіти МВС України дає змогу констатувати наявність певного дисбалансу між сучасними суспільними запитами та змістом освітніх компонентів. Скажімо, навчальні компоненти «Правоохоронна діяльність», «Адміністративно-юрисдикційна діяльність поліції», «Ювенальна превенція» або навчальні дисципліни, що стосуються психологічних аспектів діяльності, містять окремі елементи інклюзивного підходу. Проте відповідні питання зазвичай розглядаються доволі фрагментарно та не формують цілісної системи професійних навичок взаємодії з вразливими категоріями населення.

Безумовно, сучасні виклики вимагають переходу від точкового включення інклюзивної проблематики до створення окремої міждисциплінарної освітньої платформи, інтегрованої в усі етапи професійної підготовки майбутнього правоохоронця. На наш погляд, варто запропонувати авторську методику викладання, яку умовно можна визначити як **«Inclusive Policing Learning Model»** – модель інклюзивного ситуаційного навчання поліцейських.

Методологічна новизна запропонованої моделі полягає в тому, що інклюзивність розглядається не як окремий навчальний модуль, а як **наскрізний компонент усіх**

професійних дисциплін. Відповідно, курсант протягом усього періоду навчання постійно стикається з інклюзивними сценаріями незалежно від предмета, який вивчається. Так, у межах дисципліни «Правоохоронна діяльність» пропонується впровадити модуль «Контакт першого реагування», який передбачатиме моделювання ситуацій спілкування з особами, що мають порушення слуху, зору, опорно-рухового апарату або ПТСР. Водночас оцінюванню підлягатиме не правильність відтворення нормативних положень, а здатність курсанта забезпечити ефективну комунікацію та мінімізувати конфліктний потенціал ситуації.

Своєю чергою, у дисципліні «Адміністративно-юрисдикційна діяльність поліції» доцільним видається запровадження тематичного блоку «Інклюзивна адміністративна процедура», в межах якого курсанти відпрацьовуватимуть порядок складання процесуальних документів щодо осіб із когнітивними порушеннями, психічними розладами або обмеженими можливостями сприйняття інформації.

Окремої уваги заслуговує модернізація дисципліни «Тактико-спеціальна підготовка». Історично цей курс орієнтувався переважно на фізичні аспекти правоохоронної діяльності. Втім, сучасна практика дедалі частіше вимагає застосування навичок деескалації конфліктів. Власне тому пропонується впровадити авторський навчальний модуль «Tactical Empathy Training», який базуватиметься на модельованих сценаріях взаємодії з особами, які перебувають у стані психологічної кризи, панічної атаки або сильного емоційного збудження.

Особливо перспективною вбачається адаптація курсів, суміжних із психологією. Нині вони переважно орієнтовані на психологію самого поліцейського. Водночас пропонується доповнити такі навчальні компоненти новим блоком «Психологія травми та кризової взаємодії», який охоплюватиме навчання роботі з ветеранами, дітьми, які пережили окупацію, жертвами сексуального насильства, особами похилого віку та людьми з тяжкими психологічними травмами (зокрема, до прикладу, під час проведення благодійних акцій).

Центральним елементом авторської методики має бути використання так званих **інверсійних ситуаційних кейсів**.

На противагу класичним практичним заняттям, де курсант є виключно у ролі правоохоронця, інверсійний кейс передбачає його тимчасове переведення в позицію особи, яка потребує допомоги або захисту. Скажімо, під час спеціально змодельованого заняття курсант протягом певного часу виконує роль ветерана з ампутацією кінцівки, людини з порушенням слуху або особи з ПТСР, після чого здійснюється колективний аналіз отриманого досвіду. Наведена методика дає змогу формувати реальне розуміння проблематики взаємодії з різними категоріями громадян.

Важливим аспектом запропонованої методики має бути впровадження так званих **лабораторій інклюзивного моделювання**, які функціонуватимуть за принципом симуляційних центрів. У межах подібних лабораторій створюватимуться сценарії викликів поліції до осіб із психічними розладами, дітей із розладами аутистичного спектра, громадян з інтелектуальними порушеннями або ветеранів війни, які перебувають у кризовому стані. На нашу думку, особливу увагу потрібно приділити оцінюванню результатів навчання. Традиційна система тестування не здатна належно виміряти рівень інклюзивної компетентності. А тому пропонується впровадити показник **Inclusive Interaction Index**, який даватиме змогу оцінювати здатність майбутнього поліцейського до ефективної комунікації з різними категоріями населення за низкою критеріїв: рівень емпатійної взаємодії, ефективність комунікації, дотримання прав людини, швидкість прийняття рішень та рівень конфліктності поведінки.

Важливе значення для розуміння сучасних тенденцій трансформації правоохоронної освіти в Європі має стратегічний документ Європейського агентства з підготовки працівників правоохоронних органів (CEPOL) «European Union Strategic Training Needs Assessment 2022–2025»⁹⁰. Зокрема, у зазначеному дослідженні здійснено аналіз змін безпекового середовища Європейського Союзу та їхнього впливу на формування нових освітніх потреб правоохоронного сектора.

⁹⁰ CEPOL Strategic Training Needs Assessment 2022–2025. URL: <https://www.cepola.europa.eu/publications/european-union-strategic-training-needs-assessment-2022-2025>

Особливістю наведеного документа є те, що він був підготовлений після початку повномасштабної агресії російської федерації проти України, а тому відображає не лише довгострокові тенденції розвитку європейської правоохоронної системи, а й реакцію на безпрецедентні виклики, що виникли внаслідок найбільшого воєнного конфлікту на території Європи після завершення Другої світової війни.

Аналізуючи стратегічні потреби підготовки правоохоронного персоналу держав-членів ЄС, експерти СЕРОЛ дійшли висновку про формування **восьми базових сфер компетентностей**, які мають бути наскрізними для всієї системи професійної підготовки незалежно від спеціалізації працівника. До них *віднесено* цифрові навички та використання новітніх технологій, протидію високоризиковим злочинним мережам, проведення фінансових розслідувань, забезпечення міжвідомчої взаємодії та інформаційної сумісності, профілактику злочинності, протидію документному шахрайству, криміналістичне забезпечення правоохоронної діяльності, а також захист фундаментальних прав людини та персональних даних. У цьому контексті простежується важлива тенденція: європейська правоохоронна освіта поступово відходить від вузькоспеціалізованої моделі професійної підготовки й орієнтується на формування універсального комплексу компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах міжгалузевих і транскордонних загроз.

Особливо показовими є результати перегляду пріоритетів професійного навчання, здійсненого у 2023 році. Документ підтверджує, що кіберзлочинність, фінансові розслідування та протидія тероризму є основними напрямками правоохоронної підготовки на рівні Європейського Союзу. Водночас істотно зросла актуальність підготовки у сферах протидії незаконному обігу зброї, організований злочинності, торгівлі людьми, нелегальній міграції, охорони кордонів і документування міжнародних злочинів. Окрім того, варто зауважити, що вказані зміни безпосередньо пов'язані із трансформацією сучасного безпекового середовища, в якому традиційні форми злочинності дедалі частіше поєднуються з наслідками воєнних конфліктів, масовими переміщеннями населення,

інформаційними операціями та використанням цифрових технологій⁹¹.

На особливу увагу заслуговує висновок CEPOL про те, що війна в Україні фактично є одним із основних чинників перегляду освітніх пріоритетів Європейського Союзу. У документі наголошується на необхідності посилення підготовки правоохоронців до виявлення незаконного переміщення зброї, протидії транснаціональним злочинним мережам, боротьби з торгівлею людьми, документування воєнних злочинів та злочинів проти людяності. Фактично *вперше на рівні загальноєвропейського стратегічного планування військовий фактор був інтегрований до системи визначення професійних компетентностей правоохоронного персоналу*. Беззаперечно, окреслене свідчить про поступове стирання традиційних меж між внутрішньою безпекою та безпекою оборонною, що вимагає відповідного перегляду підходів до змісту правоохоронної освіти.

У досліджуваному аспекті український досвід є цінним не тільки для національної системи підготовки поліцейських кадрів, а й для всієї європейської правоохоронної спільноти.

Якщо більшість держав-членів Європейського Союзу лише адаптують свої освітні програми до потенційних безпекових викликів, то українські правоохоронці вже отримали унікальний практичний досвід діяльності в умовах воєнного стану, деокупації територій, масового документування воєнних злочинів, евакуаційних заходів, протидії диверсійним групам та забезпечення правопорядку в районах ведення бойових дій. Відповідно, Україна повинна бути не тільки «реципієнтом» європейського досвіду, а й **повноправним суб'єктом формування нових підходів до правоохоронної освіти в Європі**.

Водночас результати дослідження CEPOL дають підстави для певних критичних висновків. Попри безумовну прогресивність запропонованої моделі, вона переважно орієнтована на стабільні правоохоронні системи мирного часу,

⁹¹ CEPOL Strategic Training Needs Assessment 2022–2025. URL: <https://www.cepola.europa.eu/publications/european-union-strategic-training-needs-assessment-2022-2025>

де основні загрози пов'язані з організованою злочинністю, кіберзлочинами або ж терористичною діяльністю. Натомість для України характерною є принципово інша конфігурація ризиків, за якої правоохоронна діяльність здійснюється в умовах постійного впливу воєнних факторів. З огляду на це, механічне перенесення європейських стандартів у вітчизняну систему професійної підготовки може виявитися недостатнім для формування реальної готовності майбутніх правоохоронців до виконання службових обов'язків.

На нашу думку, перспективна модель професійної підготовки поліцейських в Україні має поєднувати європейські компетентнісні стандарти із власним безпековим досвідом держави. До структури підготовки необхідно системно інтегрувати навчальні модулі з документування міжнародних злочинів, криміналістичного забезпечення розслідування воєнних злочинів, протидії гібридним загрозам, кризового менеджменту, взаємодії з військовими формуваннями, забезпечення публічної безпеки на деокупованих територіях і діяльності в умовах масових гуманітарних криз.

У підсумку потрібно зазначити, що сучасна інклюзивна підготовка поліцейських не повинна обмежуватися розширенням змісту окремих навчальних дисциплін. Значно важливішим завданням видається трансформація *освітньої філософії правоохоронної освіти*. Поліцейський нового покоління має бути підготовлений до взаємодії не з абстрактним «середньостатистичним громадянином», а з реальним суспільством, яке після війни характеризуватиметься безпрецедентним рівнем соціальної, психологічної та фізичної різноманітності.

2.3. Психосоціальні аспекти інклюзивної взаємодії та безбар'єрності в системі МВС: розроблення спеціалізованих тренінгових інструментів

Трансформація сучасної правоохоронної діяльності дедалі переконливіше свідчить, що ефективність функціонування правоохоронних інституцій визначається не тільки якістю нормативно-правового регулювання, рівнем матеріально-

технічного забезпечення чи обсягом професійних знань персоналу. Значно більшого значення набувають саме психосоціальні чинники, які безпосередньо впливають на характер взаємодії правоохоронця з громадянами, внутрішнє соціально-психологічне середовище у колективах і загальну здатність системи забезпечувати суспільну довіру.

Сучасне правоохоронне середовище дедалі частіше стикається з категоріями громадян, які мають складний травматичний досвід, фізичні ушкодження, наслідки тривалого перебування в окупації, психологічні розлади, спричинені бойовими діями, або специфічні потреби соціальної адаптації. Крім того, усталені комунікативні моделі взаємодії між представником державної влади та громадянином поступово втрачають свою ефективність.

Згідно з підходами, закріпленими у положеннях Всесвітньої організації охорони здоров'я⁹² та документах ООН⁹³ щодо інклюзивного врядування⁹⁴, сучасна безбар'єрність розглядається значно ширше, ніж забезпечення фізичної доступності об'єктів інфраструктури. Сьогодні ця категорія охоплює інформаційну, психологічну, комунікаційну, цифрову, організаційну та культурну доступність публічних сервісів. А тому, коли ми говоримо про діяльність Національної поліції України, поняття **безбар'єрності** має інтерпретуватися як здатність правоохоронної системи забезпечувати рівний доступ до поліцейських послуг незалежно від фізичного стану особи, її віку, психоемоційних особливостей, соціального статусу чи життєвого досвіду.

Водночас аналіз сучасних освітніх програм закладів вищої освіти МВС України дає змогу констатувати, що питання

⁹² World Report on Disability. World Health Organization. Geneva: WHO, 2011. URL: <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability>

⁹³ United Nations Disability Inclusion Strategy. United Nations, 2019. 25 p. URL: https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_english.pdf

⁹⁴ Convention on the Rights of Persons with Disabilities: adopted by the United Nations General Assembly on 13 December 2006. New York: United Nations, 2006. URL: <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/con-voptprot-e.pdf>

психосоціальної взаємодії переважно є фрагментованими між окремими навчальними дисциплінами. Так, певні аспекти розглядаються в курсах «Юридична психологія», «Психологія професійної діяльності», «Правоохоронна діяльність», однак між ними нерідко немає єдиної методологічної логіки формування психосоціальної компетентності.

У цьому аспекті вбачається доцільним запропонувати дещо новий підхід до організації відповідної підготовки шляхом створення концепції **Psychosocial Adaptive Response Training System** – системи адаптивної психосоціальної підготовки працівників поліції.

На відміну від традиційних психологічних тренінгів, які орієнтовані переважно на розвиток окремих комунікативних навичок, запропонована система ґрунтується на концепції багаторівневої психосоціальної адаптації правоохоронця. Власне кажучи, її вихідною тезою є положення про те, що сучасний поліцейський має бути підготовлений до взаємодії не з типовим учасником правовідносин, а з особою, поведінка якої може визначатися складними психологічними, соціальними або травматичними факторами.

Методологічно система складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів підготовки. Зокрема, перший рівень формує **компетентності первинного психосоціального розпізнавання**. Так, ідеться про здатність правоохоронця ідентифікувати ознаки психологічної кризи, ПТСР, суїцидальної поведінки, когнітивних порушень або станів гострої емоційної дезорганізації. На нашу думку, саме цей компонент має бути обов'язковим елементом підготовки всіх категорій поліцейських незалежно від спеціалізації.

Другий рівень становить **система кризової комунікації**. У межах цього блоку майбутні правоохоронці повинні володіти навичками деескалації конфліктів, кризових переговорів, ненасильницької комунікації та взаємодії з особами, які перебувають у стані гострого психологічного стресу. Мало того, особливої уваги заслуговує третій рівень підготовки, який пропонується визначити як **модуль соціальної емпатичної реконструкції**. Власне кажучи, його новизна полягає у використанні спеціально розроблених технологій занурення у соціальний досвід різних категорій населення.

На відміну від традиційних лекційних форм навчання, курсанти отримують можливість брати участь у спеціальних симуляційних сценаріях, під час яких відтворюються ситуації, характерні для ветеранів війни, осіб із ПТСР, громадян із порушеннями слуху, зору, інтелектуального розвитку або внутрішньо переміщених осіб.

Найбільш інноваційним елементом авторської концепції є четвертий рівень – **модуль психосоціальної адаптивності**, оскільки він передбачає розвиток здатності правоохоронця змінювати власні комунікативні алгоритми залежно від особливостей співрозмовника та характеру ситуації. Фактично йдеться про формування так званої ситуаційної емпатії – професійної навички швидкого визначення найбільш ефективної моделі взаємодії в умовах обмеженого часу та високого рівня невизначеності.

Особливу увагу в межах запропонованої концепції доцільно приділити використанню *спеціалізованих тренінгових інструментів*. На нашу думку, традиційні психологічні тренінги поступово вичерпують власний потенціал через їхню надмірну теоретизованість. А тому пропонується створення нової категорії освітніх технологій – **психосоціальних симуляційних лабораторій**. Основною *функцією* подібних лабораторій має бути моделювання максимально реалістичних ситуацій службової взаємодії. Скажімо, курсант отримує виклик щодо особи з ознаками психічного розладу, ветерана бойових дій із вираженими проявами посттравматичного синдрому або дитини, яка пережила окупацію. Надалі його дії оцінюються не лише з погляду законності, а й за критеріями психологічної безпеки, комунікативної ефективності та рівня дотримання прав людини.

Окремо варто розглянути ще один інструмент – **метод психосоціальної траєкторії**. Сутність цієї методики полягає в тому, що кожен навчальний кейс аналізується не тільки через призму фактичних обставин події, а й через реконструкцію життєвого шляху особи, яка стала учасником правовідносин. Інакше кажучи, курсант навчається бачити за конкретною поведінкою громадянина складну систему попереднього соціального досвіду, психологічних травм, власних особливостей і життєвих обставин. Гадаємо, наведений підхід

істотно знижує ризик формування стереотипного або дискримінаційного ставлення до окремих категорій населення.

Цікаво, що сучасні дослідження правоохоронної освіти у країнах Європейського Союзу дедалі частіше демонструють пряму кореляцію між рівнем психосоціальної підготовки правоохоронців і рівнем суспільної довіри до поліції. У цьому аспекті довіра набуває ознак показника професійної ефективності правоохоронної системи.

Водночас також важливим напрямом є забезпечення безбар'єрності всередині системи МВС. Інклюзивність має поширюватися не лише на громадян, а й на працівників поліції. Сьогодні в системі органів внутрішніх справ дедалі більше проходять службу ветерани бойових дій, особи з бойовими травмами, співробітники, які пережили окупацію або втрату близьких унаслідок війни. З огляду на це особливого значення набуває формування внутрішніх механізмів психологічної підтримки та професійної адаптації персоналу.

З огляду на вищевикладене, в межах запропонованої концепції доцільним видається створення **Центрів психосоціальної стійкості працівників МВС**, які функціонуватимуть на базі закладів вищої освіти та забезпечуватимуть безперервний супровід майбутніх і чинних правоохоронців.

Окремо варто вказати, що проблематика безбар'єрності в діяльності Національної поліції України не може бути повною мірою осмислена поза категорією **людської гідності**, яка, як наголошувалося раніше, є не так окремим суб'єктивним правом, як фундаментальною аксіологічною основою всієї системи прав людини. Власне кажучи, коли ми говоримо про доступність поліцейських послуг, рівність комунікації чи усунення дискримінаційних практик, то фактично звертаємося до питання забезпечення належного ставлення до людини як до самодостатньої правової цінності, а не тільки носія певного обсягу правомочностей.

Принагідно зауважимо, що у сучасній правничій доктрині дедалі більшого поширення набуває підхід, відповідно до якого людська гідність розглядається як *першооснова всієї системи конституціоналізму*. Апелюючи до напрацювань О. Панкевича, слід зауважити, що саме через категорію гідності відбувається переосмислення співвідношення

особи та держави, а також детермінація меж допустимого державного втручання у сферу прав і свобод людини⁹⁵. У цьому аспекті доцільно зазначити, що будь-яка діяльність публічної адміністрації, зокрема правоохоронна, набуває ознак правової легітимності лише у разі збереження безумовної поваги до людської гідності як абсолютної соціально-правової цінності.

Водночас цікаво, що у практичній площині безбар'єрність доволі часто асоціюється переважно з фізичною доступністю середовища. Проте подібне розуміння видається дещо звуженим. З огляду на те, що людська гідність охоплює всі аспекти існування особи, бар'єри можуть мати не лише архітектурний чи технічний, а й комунікативний, психологічний, процедурний і навіть світоглядний характер. Скажімо, особа формально може отримати доступ до поліцейської установи, однак водночас відчувати труднощі під час реалізації власних прав через складність адміністративних процедур, особливості професійної комунікації або відсутність належного врахування її індивідуальних потреб. Відтак питання безбар'єрності має значно ширший зміст, ніж усунення виключно матеріальних перешкод.

Важливе значення наведені положення мають в умовах сьогодення, коли правоохоронна діяльність здійснюється в обстановці підвищених безпекових викликів і суспільних трансформацій. Без перебільшення можна стверджувати, що саме в такі періоди людська гідність є своєрідним критерієм оцінки якості державної політики й ефективності публічних інституцій. Водночас *кореляція між безпекою та гідністю людини не повинна розглядатися як співвідношення конкуруючих категорій*. Навпаки, забезпечення громадської безпеки та правопорядку набуває свого справжнього змісту лише тоді, коли реалізується із безумовним дотриманням принципу поваги до людської особистості.

⁹⁵ Панкевич О. З., Афтасів В. М. Психологічна реабілітація військовослужбовців сектору безпеки як юридично релевантний стан: конституційні гарантії та доктринальні межі допустимого втручання. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. № 4 (16). С. 164. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-4-16-29>

Звертаючись до наукових напрацювань⁹⁶, варто зазначити, що сучасний розвиток прав людини демонструє тенденцію до розширення змістовних характеристик людської гідності. Якщо історично основна увага приділялася захисту особистої свободи чи недоторканності, то нині предметом правового осмислення є питання тілесної автономії, права на повагу до фізичної цілісності, права на гідне ставлення до людини незалежно від її фізичного чи психічного стану. У відповідь на такі трансформації змінюється і зміст безбар'єрності, яка дедалі частіше асоціюється із створенням умов для повноцінної реалізації людського потенціалу незалежно від індивідуальних особливостей особи.

Також заслуговує на увагу питання співвідношення людської гідності та психічної недоторканності особи як самостійного об'єкта конституційно-правової охорони. Як наголошувалося, сучасна доктрина прав людини поступово відходить від традиційного сприйняття гідності винятково як морально-етичної категорії, звертаючись до її функціонального значення в механізмі реалізації суб'єктивних прав і свобод людини. Людська гідність сьогодні розглядається не лише як фундаментальна конституційна цінність, а як самостійний критерій допустимості державного втручання у сферу фізичної та психічної автономії особи.

Можна стверджувати, що професійна діяльність поліцейського нерозривно пов'язана з перебуванням у середовищі підвищеного психологічного навантаження, постійної невизначеності, конфліктогенних ситуацій, ризику для життя та здоров'я, а відтак питання психоемоційної стійкості особового складу перестає бути виключно предметом психологічної науки і поступово набуває ознак конституційно-правової проблематики. Зосереджуючись на цьому аспекті, потрібно вказати, що держава, яка покладає на поліцейського обов'язок діяти в інтересах суспільства навіть за умов

⁹⁶ Афтанасів В. М., Панкевич О. З., Барабаш О. О. Інформована згода донора як гарантія забезпечення конституційних прав у процесі постмортальної репродукції. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 88. Ч. 4. С. 235–236. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.34>

підвищеного ризику, одночасно несе позитивний обов'язок щодо забезпечення умов для збереження його психічного благополуччя та професійної придатності.

Недавніми роками у вітчизняній юридичній доктрині простежується поступове переосмислення змісту права на психічне здоров'я. Так, у працях деяких дослідників обґрунтовується підхід, відповідно до якого психологічна реабілітація осіб сектора безпеки має розглядатися не як різновид медичної допомоги у вузькому розумінні, а як автономний правовий інститут, безпосередньо пов'язаний із реалізацією конституційних гарантій людської гідності, психічної недоторканності та соціального захисту особи⁹⁷. Апелюючи до практики міжнародного права прав людини, автори справедливо зауважують, що психоемоційні наслідки тривалого перебування у стані підвищеного ризику здатні істотно впливати на можливість особи реалізовувати власну автономію, підтримувати соціальні зв'язки та повноцінно здійснювати професійну діяльність, а тому відповідні механізми підтримки мають набувати ознак юридично гарантованих процедур, а не бути виключно елементом адміністративного розсуду державних органів.

Відтак, коли ми говоримо про людську гідність у діяльності Національної поліції, доцільно виходити з більш широкого розуміння цієї категорії. Очевидно, що повага до гідності не вичерпується заборонаю жорстокого поводження або недопущенням дискримінації. Значно глибший зміст цього принципу полягає у визнанні права особи на збереження власної психічної цілісності, індивідуальної автономії та внутрішньої свободи від надмірного психологічного виснаження. Очевидно тому сьогодні професійна придатність поліцейського розглядається не тільки крізь призму фізичної підготовки або рівня спеціальних знань, а й через здатність підтримувати належний психоемоційний стан у процесі виконання службових обов'язків.

⁹⁷ Панкевич О. З., Афтасів В. М. Психологічна реабілітація військовослужбовців сектора безпеки як юридично релевантний стан: конституційні гарантії та доктринальні межі допустимого втручання. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. № 4 (16). С. 164. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-4-16-29>

Зрештою, людську гідність у діяльності Національної поліції України доцільно розглядати не як декларативний принцип чи абстрактну конституційну категорію, а як реальний нормативний орієнтир професійної діяльності. Через її призму відбувається оцінка справедливості адміністративних процедур, якості поліцейських послуг, доступності комунікації та рівня довіри населення до правоохоронних органів. Тож безбар'єрність і людська гідність перебувають у стані взаємної обумовленості, де перша є практичним механізмом реалізації другої, а друга – аксіологічним підґрунтям усіх сучасних підходів до *формування людиноцентричної моделі поліцейської діяльності*.

2.4. Модернізація практичної складової навчання крізь призму дуальної освіти та крос-функціональної міжвідомчої взаємодії

Однією з найбільш дискусійних проблем сучасної правоохоронної освіти продовжує бути питання співвідношення академічної підготовки та реальної практики правоохоронної діяльності. Протягом останніх десятиліть освітня система підготовки кадрів для Національної поліції України демонструвала доволі стійку тенденцію до переважання теоретичного компонента над прикладним. Незважаючи на численні реформи, модернізацію освітніх стандартів і впровадження компетентнісного підходу, проблема розриву між навчальною аудиторією та реальним оперативним середовищем є актуальною.

Беззаперечно, правоохоронна діяльність у 2022–2026 роках зазнала значно глибших змін, аніж за попередні десятиліття. Поліцейські були залучені до документування воєнних злочинів, стабілізаційних заходів на деокупованих територіях, евакуаційних операцій, забезпечення функціонування гуманітарних коридорів, контрдиверсійної діяльності та ліквідації наслідків ракетних ударів. У відповідь на такі виклики традиційна модель професійної підготовки, побудована навколо аудиторних занять і короткострокових практик, дедалі більше виявляє власну функціональну обмеженість.

Доволі прикметно, що сучасна європейська правоохоронна освіта поступово відходить від класичної лінійної моделі навчання, відповідно до якої майбутній правоохоронець спершу здобуває освіту, а далі розпочинає професійну діяльність. Натомість дедалі активніше впроваджуються підходи, основані на безперервному чергуванні освітніх і практичних компонентів, що дає змогу формувати професійну ідентичність майбутнього поліцейського безпосередньо в процесі його навчання.

Окрім того, доцільним убачається запропонувати авторську концепцію **Dual Operational Education Ecosystem** – дуально-операційної освітньої екосистеми професійної підготовки правоохоронців. Концептуально запропонована модель виходить із того, що навчальний процес має функціонувати не паралельно до правоохоронної діяльності, а всередині неї. Курсант повинен розглядатися як учасник контрольованого професійного середовища, який поступово інтегрується в реальні безпекові процеси.

На відміну від чинної системи, де практична підготовка переважно концентрується на завершальних етапах навчання, пропонована модель передбачає впровадження трирівневої структури дуальної освіти. Перший рівень становить **освітньо-симуляційна адаптація**, яка охоплює перший рік підготовки. У цей період курсант працює *виключно в умовах контрольованих ситуаційних середовищ*, створених на базі симуляційних центрів закладів вищої освіти (про які йшлося раніше). Особливістю цього етапу є максимальне наближення навчальних сценаріїв до реальних подій, які фіксуються в діяльності підрозділів Національної поліції України.

Другий рівень формує **освітньо-службову інтеграцію**. На цьому етапі курсант не лише моделює діяльність правоохоронця, а й бере участь у роботі окремих структурних підрозділів поліції під керівництвом спеціально підготовлених наставників. Водночас, його функції є чітко регламентованими і *не передбачають* самостійного прийняття процесуальних рішень.

Третій рівень утворює **операційно-професійна апробація**, яка здійснюється на старших курсах. У межах цього етапу курсант фактично є учасником міжвідомчих безпекових

процесів, виконуючи окремі завдання у складі спеціально сформованих мультидисциплінарних команд.

Утім, найбільш інноваційним елементом запропонованої концепції є саме **крос-функціональна міжвідомча взаємодія**. Історично підготовка правоохоронців здійснювалася переважно в межах відомчої відокремленості. Курсанти вивчали діяльність поліції окремо від діяльності інших суб'єктів сектора безпеки й оборони. Внаслідок цього випускник часто мав обмежене уявлення про реальні механізми міжвідомчої координації.

Водночас сучасні загрози практично ніколи не мають вузьковідомчого характеру. Терористичні акти, воєнні злочини, кіберзлочинність, диверсійна діяльність, надзвичайні ситуації чи масові безпекові інциденти потребують одночасної участі представників поліції, Служби безпеки України, Державної прикордонної служби України, Національної гвардії України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, органів прокуратури та місцевого самоврядування. В межах моделі пропонується впровадження **Cross-Security Training Clusters** – міжвідомчих освітньо-безпекових кластерів. Своєю чергою, їхня діяльність має ґрунтуватися на регулярному проведенні спільних тренувань, ситуаційних навчань і кризових симуляцій за участю курсантів *різних закладів освіти* сектору безпеки. Скажімо, відпрацювання сценарію терористичного акту передбачатиме одночасну участь майбутніх поліцейських, рятувальників, прикордонників і представників інших відомств. Подібний підхід дає змогу формувати не тільки професійні навички, а й культуру міжвідомчої взаємодії, яка сьогодні дедалі частіше визначає ефективність функціонування всієї системи національної безпеки.

Окремо варто розглянути на питання оцінювання результатів практичної підготовки. Чинна система переважно орієнтована на перевірку індивідуальних знань і навичок курсанта. Проте сучасна правоохоронна діяльність залежить від здатності діяти у складі команд та міжвідомчих груп. У зв'язку з окресленим пропонується запровадження **Operational Integration Assessment Model** – моделі оцінювання рівня професійної інтегрованості, що передбачає визначення рівня готовності майбутнього правоохоронця

до функціонування в реальних багатосуб'єктних безпекових середовищах. Основними *критеріями* є адаптивність, комунікаційна ефективність, ситуаційне лідерство, рівень міжвідомчої координації та якість прийняття рішень в умовах нестачі інформації.

На нашу думку, особливу увагу доцільно приділити створенню постійно діючих **навчально-операційних полігонів** нового покоління, які мають функціонувати як цифрові екосистеми, що поєднують фізичне моделювання подій із використанням технологій ШІ, доповненої реальності й аналітичних платформ прогнозування поведінки. Наведене дає можливість відтворювати не окремі ситуації, а цілі безпекові екосистеми, в яких майбутній поліцейський навчається працювати в умовах багатоаспектної невизначеності.

Врешті-решт, модернізація практичної складової професійної підготовки кадрів для Національної поліції України має передбачати відхід від традиційної моделі накопичення знань до моделі постійного занурення в професійне середовище. Власне тому запропонована дуально-операційна освітня екосистема, міжвідомчі кластери та модель оцінювання можуть розглядатися як концептуальна основа формування нової генерації правоохоронців, здатних ефективно працювати в умовах війни, гібридних загроз і подальшого входження України до спільного європейського безпекового простору.

Розділ 3

СИМУЛЯЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ОСНОВА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ НОВІТНІХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗСЛІДУВАННЯ

3.1. Інноваційні парадигми симуляційного навчання та віртуальної реальності (VR/AR) у відпрацюванні тактико-спеціальних навичок

Сучасна система підготовки кадрів для Національної поліції України дедалі частіше стикається з доволі парадоксальною ситуацією. Безперечно, кількість нормативних вимог до професійної підготовки правоохоронців постійно зростає, розширюється перелік компетентностей, які має опанувати майбутній поліцейський, ускладнюється характер оперативних ситуацій; та водночас – реальні можливості освітнього процесу є суттєво обмеженими часовими рамками навчання, ресурсами полігонів та об'єктивною неможливістю відтворити більшість кризових ситуацій у безпечних умовах.

Тобто найскладніші рішення доводиться ухвалювати не під час планових операцій, а в умовах невизначеності, коли інформація надходить фрагментарно, рівень ризику швидко зростає, а ціна помилки може вимірюватися людським життям.

Поліцейський може досконало знати положення законодавства щодо застосування заходів примусу, однак зовсім інша ситуація виникає тоді, коли рішення необхідно ухвалювати за декілька секунд під час реальної загрози. Тут важливо наголосити, що проблема полягає не у відсутності знань, а у відсутності досвіду функціонування в екстремальному середовищі. Тому недавніми роками провідні поліцейські академії держав-членів Європейського Союзу дедалі активніше впроваджують технології віртуальної та доповненої реальності як *інструмент формування поведінкових алгоритмів*.

Утім, на нашу думку, найбільшою помилкою було б розглядати VR або AR виключно як технологічну новинку. Насправді їх головна цінність полягає в можливості багаторазового відтворення складних оперативних ситуацій, які в реальному житті трапляються рідко, проте характеризуються надзвичайно високим рівнем суспільної небезпеки. Уявімо ситуацію, яка сьогодні є цілком типовою для України: до чергової частини надходить повідомлення про чоловіка у військовій формі, який перебуває на автобусній зупинці, демонструє ознаки гострого психоемоційного зриву та погрожує використати гранату.

У традиційному освітньому процесі курсант може ознайомитися з алгоритмом реагування під час лекції або побачити відповідний відеозапис. Але, у середовищі VR він безпосередньо потрапляє в ситуацію. Навколо перебувають цивільні особи. Лунають крики. Частина перехожих веде відеозйомку. Особа поводить себе агресивно. Час на ухвалення рішення обмежений. Будь-яка помилка призводить до моделювання загибелі заручників або поліцейського. Саме в подібних умовах починає формуватися те, що в реальній службі прийнято називати **тактичним мисленням**.

Ще показовішою є інша ситуація. Після ракетного удару по житловому кварталу поліцейський прибуває на місце події одним із перших. Унаслідок вибуху пошкоджено декілька будинків. Наявні постраждалі. Частково зруйновані комунікації. Є загроза повторного удару. Паралельно прибувають рятувальники та медики. У подібній обстановці службовець має одночасно забезпечувати охорону місця події, організувати евакуацію населення, координувати взаємодію різних служб і підтримувати громадський порядок.

Очевидно, що створення такого полігону в реальності вимагало б величезних ресурсів. Натомість VR-технології дають змогу відтворювати подібні сценарії майже необмежену кількість разів. Водночас сучасні технології дають можливість моделювати не тільки фізичне середовище, а й психологічні аспекти правоохоронної діяльності. Власне, аналіз службових розслідувань свідчить, що значна частина помилок працівників поліції виникає не через недостатній рівень знань, а через вплив *стресу*. А тому нами пропонується

впровадження концепції **Stress Immersion Reality Training** – системи симуляційного занурення у стресове середовище.

Особливістю цієї моделі є штучне створення додаткових факторів психологічного навантаження. Наприклад, курсант отримує завдання провести евакуацію населення після вибуху. Паралельно система генерує хаотичні звукові сигнали, телефонні дзвінки, повідомлення від керівництва, крики постраждалих і суперечливі вхідні дані. Фактично моделюється той рівень інформаційного перевантаження, який характерний для реальних кризових подій.

Не менш перспективним напрямом видається використання технологій доповненої реальності. Якщо VR створює повністю цифровий простір, то AR інтегрує цифрові об'єкти в реальне середовище. Скажімо, під час занять із тактико-спеціальної підготовки курсант пересувається реальним полігоном, проте через спеціальні окуляри бачить додаткові змінні елементи обстановки: озброєних осіб, підозрілі предмети, вибухові пристрої, місця укриття чи маршрути евакуації. Подібна технологія дає змогу формувати навички просторового аналізу обстановки значно ефективніше, ніж класичні навчальні вправи.

Утім, найбільш перспективною, на нашу думку, є наступна стадія розвитку симуляційного навчання (яке сьогодні, принагідно підкреслимо, застосовується у фізичному вимірі, проте недостатньо системно). Зокрема, йдеться про створення адаптивної платформи кризового моделювання. Так, на відміну від тренажерів, де сценарій заздалегідь запрограмований, ця система використовує елементи ШІ. Тобто середовище починає реагувати на дії курсанта. Якщо він обирає один алгоритм дій – ситуація розвивається за одним сценарієм. Якщо допускає помилку – криза ускладнюється. Фактично кожне навчання перетворюється на унікальну оперативну подію.

Врешті-решт, головною перевагою VR і AR у підготовці майбутніх правоохоронців є навіть не технологічність, а *можливість безпечного накопичення професійного досвіду*. Практичний працівник може протягом усієї кар'єри жодного разу не зіткнутися із захопленням заручників, масштабним терористичним актом чи масовою евакуацією населення.

Однак, якщо подібна ситуація виникне хоча б один раз, він має бути готовим діяти без права на помилку. Відповідно тому симуляційне навчання поступово перетворюється не на допоміжний елемент освітнього процесу, а на одну з фундаментальних технологій формування поліцейського нового покоління, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності, війни та постійної зміни безпекового середовища.

3.2. Розвідка на основі відкритих джерел (OSINT) у структурі професійних компетентностей сучасного поліцейського: методика викладання та технологізація алгоритмів кримінального аналізу

За оцінками експертів, обсяг даних, що підлягає збиранню та опрацюванню в межах оперативно-службової діяльності підрозділів Національної поліції України, зріс у десятки разів порівняно з довоєнним періодом⁹⁸. У випадках, коли кожен цифровий слід потенційно містить криміналістично значущу або розвідувальну цінність, здатність держави до оперативного аналізу великих масивів інформації та їхньої трансформації в юридично вивірені процесуальні рішення є одним із основних елементів забезпечення публічної безпеки й порядку. Тому інтеграція інструментів розвідки на основі відкритих джерел (OSINT) у структуру професійних компетентностей поліцейських є *об'єктивною вимогою часу*.

Аналіз чинних стратегічних орієнтирів, зокрема Закону України «Про національну безпеку України»⁹⁹ та Стратегії національної безпеки України¹⁰⁰, чітко окреслює курс

⁹⁸ Річний аналітичний огляд: жовтень 2023-вересень 2024. *Рада національної безпеки і оборони України*. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20250109/Year%20in%20review_UKR_upd.pdf

⁹⁹ Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

¹⁰⁰ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

на досягнення повної сумісності з євроатлантичними стандартами, що прямо передбачає реформування системи підготовки кадрів сектору безпеки. Водночас у практичній площині простежується певна суперечність: попри наявність декларативних орієнтирів, фактичний рівень підготовки фахівців у сфері інформаційно-аналітичної діяльності не завжди встигає за динамікою загроз. Значна частина освітніх програм досі орієнтована на традиційні підходи до аналітики, які не повною мірою враховують специфіку сучасної війни, де проводяться кібероперації, інформаційно-психологічний вплив та алгоритмічний аналіз великих масивів даних. Оприлюднені емпіричні дані свідчать, що у структурі сучасних аналітичних продуктів частка інформації, отриманої саме з відкритих джерел (OSINT), досягає понад 60%¹⁰¹, що підтверджує докорінну зміну парадигми правоохоронної діяльності й актуалізує інституціоналізацію OSINT-підготовки безпосередньо у вищих закладах МВС.

Із метою подолання методологічної фрагментарності та технологічної незавершеності у сфері кримінального аналізу, у вітчизняних закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання (зокрема на базі Львівського державного університету внутрішніх справ) сформовано спеціалізовану науково-дослідну лабораторію OSINT-досліджень та безпекової аналітики.

Методика викладання в межах зазначеної платформи має на меті формування у здобувачів освіти практичних навичок цифрової розвідки, геолокаційного аналізу, верифікації мультимедійного контенту та ідентифікації інформаційних загроз у режимі реального часу. Відповідна підготовка дає змогу забезпечити формування якісного кадрового резерву кримінальних аналітиків для підрозділів Національної поліції України, здатних ефективно працювати в умовах високої інформаційної динаміки та невизначеності.

Своєю чергою, концептуалізація професійного профілю сучасного поліцейського-аналітика вимагає чіткого

¹⁰¹ Роль OSINT-досліджень у підвищенні рівня національної безпеки України : матеріали круглого столу (м. Львів, 7 травня 2025 р.) / укладач І. О. Ревак. Львів : ЛьвДУВС, 2025. 249 с.

збалансування та *взаємодоповнення* так званих «hard skills» (жорстких навичок) та «soft skills» (м'яких навичок). У контексті технологізації алгоритмів кримінального аналізу до блоку «hard skills» відносимо, зокрема:

- безпосередні навички збирання та обробки великих масивів цифрових даних;
- застосування методів алгоритмічної аналітики й інструментарію кіберрозвідки;
- роботу з геоінформаційними системами та інструментами просторово-координатного аналізу (GEOINT);
- цифрову верифікацію та експертну оцінку автентичності мультимедійного контенту;
- знання нормативно-правових засад оперативно-розшукової діяльності, кримінального процесу та міжнародних стандартів кібербезпеки.

Гадаємо, зазначений технологічний інструментарій дає можливість здійснювати первинну ідентифікацію кримінальних загроз, документування протиправної діяльності та формування належної доказової бази, що є *легітимною* для використання у кримінальному провадженні.

Водночас, виключно технократичний підхід до підготовки кадрів істотно знижує кінцеву ефективність інформаційного продукту. Так, без належного розвитку когнітивних і поведінкових характеристик (тобто «soft skills») аналітик перетворюється на технічного обробника даних, втрачаючи здатність до глибокої інтелектуальної інтерпретації. До структури пріоритетних «soft skills» офіцера поліції у сфері OSINT та кримінального аналізу віднесено розвинене критичне й оперативне мислення, аналітичну логіку, здатність до інтерпретації неоднорідної інформації, комунікативну гнучкість в умовах міжвідомчої координації, стресостійкість під час високого оперативного навантаження, а також високу особисту відповідальність за результати своєї діяльності¹⁰². У такій моделі аналітик є не лише технічним виконавцем, а й повноцінним суб'єктом прийняття управлінських

¹⁰² Шаршаткін Д., Маміч В., Маляганов В. Розвиток «жорстких» (hard skills) та «м'яких» (soft skills) навичок у підготовці фахівців інформаційно-аналітичної діяльності. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 277. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/275-282>

рішень, здатним прогнозувати розвиток подій і формувати обґрунтовані рекомендації для керівництва правоохоронних органів¹⁰³.

У площині євроінтеграційних процесів підготовка поліцейських аналітиків має орієнтуватися на впровадження передових інституційних практик правоохоронного співробітництва, які застосовуються в межах Європейського Союзу, насамперед через взаємодію з Європоллом. Сучасна європейська парадигма інформаційно-аналітичної діяльності ґрунтується на фундаментальних принципах «intelligence-led policing» («управління правоохоронною діяльністю на основі аналізу розвідувальних даних»), де аналітичний продукт визнається головним чинником ухвалення стратегічних та оперативно-тактичних рішень¹⁰⁴. У межах системи Європолу вагоме місце посідають спеціалізовані аналітичні платформи, такі як SIENA («Secure Information Exchange Network Application»), що гарантують захищений і миттєвий обмін даними між правоохоронними органами держав-членів та партнерських країн¹⁰⁵.

Говорячи безпосередньо про освітній процес поліцейських в Україні, то він має передбачати не тільки вивчення теоретичних засад таких систем, а й зокрема набуття практичних навичок роботи у багаторівневих міжнародних реєстрах із дотриманням режимів конфіденційності й уніфікованих стандартів класифікації інформації.

Окрему увагу в методиці підготовки кадрів для Національної поліції необхідно приділити практичному опануванню аналітичних підходів Європолу в царині кримінального аналізу загроз («criminal intelligence analysis»).

¹⁰³ Барабаш О. О., Афтanasів В. М. Євроінтеграційні орієнтири підготовки фахівців Служби безпеки України у сфері інформаційно-аналітичної діяльності. *Dictum Factum*. 2026. № 1 (19). С. 155. DOI: <https://doi.org/10.32703/2663-6352/2026-1-19-152-162>

¹⁰⁴ AI and policing. The benefits and challenges of artificial intelligence for law enforcement. An Observatory Report from the Europol Innovation Lab. *Publications Office of the European Union*. 2024. 60 p. DOI: <https://doi.org/10.2813/0321023>

¹⁰⁵ Secure Information Exchange Network Application (SIENA). Ensuring the secure exchange of information between Europol and its partners. 2026. URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/services-support/siena>

Сюди належать технологізовані алгоритми аналізу зв'язків («link analysis»), розпізнавання латентних закономірностей, поведінкового аналізу та профілювання ризиків¹⁰⁶. Зазначені інструменти мають пряме прикладне значення для підрозділів кримінальної поліції під час протидії транснаціональній організованій злочинності, кіберзлочинності, схемам легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, а також при розслідуванні воєнних злочинів і нейтралізації диверсійно-розвідувальних загроз. Співпраця на основі Угоди між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво від 14.12.2016 р.¹⁰⁷ створює необхідні нормативно-правові передумови для інтеграції українських поліцейських у спільні міжнародні аналітичні операції, що вимагає використання єдиних форматів звітності та забезпечення повної юридичної валідності отриманих OSINT-даних.

Переходячи безпосередньо до пропозицій щодо вдосконалення технологізації аналітичних процедур у практичну діяльність Національної поліції України доцільно впровадити модель оперативно-аналітичного аналізу реального часу («real-time intelligence»), яка передбачає повну синхронізацію та автоматизовану обробку вхідних потоків OSINT, сигнальної розвідки (SIGINT) та внутрішніх баз даних відомства за допомогою сучасних алгоритмічних інструментів. Варто зауважити, що кінцевою метою такої технологізації є створення децентралізованих аналітичних центрів швидкого реагування, інтегрованих безпосередньо у структуру кримінального блоку поліції. Для її забезпечення кадрами пропонується запровадження концепту «подвійної компетентності» – підготовки поліцейських офіцерів, які одночасно володіють належними юридичними знаннями та фаховими навичками інженерії цифрових даних і програмування.

Окрім того, критично важливим аспектом модернізації є розгортання та регулярне використання прогностичної

¹⁰⁶ Intelligence Analysis. *Europol*. 2025. URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/services-support/intelligence-analysis>

¹⁰⁷ Угода між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво від 14.12.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-16#Text

аналітики («predictive intelligence») на основі технологій машинного навчання. Своєю чергою, впровадження автоматизованих прогностичних алгоритмів надасть змогу органам поліції виявляти латентні загрози, прогнозувати поведінкові моделі злочинних угруповань, ідентифікувати ворожі інформаційно-психологічні операції та визначати потенційні точки дестабілізації публічного порядку ще до *моменту їхнього переходу в активну фазу*.

Мало того, освітній процес у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання має ґрунтуватися на регулярному моделюванні реальних оперативно-службових ситуацій у симуляційних комп'ютерних середовищах, де здобувачі відпрацьовують алгоритми протидії гібридним загрозам і сценаріям інформаційної боротьби. Належний рівень підготовки підтверджуватиметься впровадженням **обов'язкової сертифікації аналітиків** за міжнародними стандартами (зокрема за стандартами практик НАТО та Європолу), що підтверджуватиме здатність офіцера працювати з багатоджерельною інформацією, проводити критичний аналіз і формувати валідні аналітичні висновки.

3.3. Цифрові технології та штучний інтелект у правоохоронній діяльності: інтеграція аналітичних інструментів в освітній процес

На початку XXI століття правоохоронна діяльність поступово перестає бути винятково сферою реагування на вчинені правопорушення. Так, сьогодні дедалі виразніше простежується тенденція до трансформації поліції в *інформаційно-аналітичний інститут превентивного характеру*, де вирішальне значення має не кількість залученого персоналу, а насамперед швидкість обробки інформації, якість аналітичних висновків і здатність прогнозувати розвиток криміногенних процесів. Якщо впродовж попередніх десятиліть діяльність поліцейського переважно асоціювалася з реагуванням на подію, то тепер ефективність правоохоронної системи визначається спроможністю передбачити подію ще до моменту її настання.

З огляду на вищевикладене, цифрові технології та системи ШІ поступово стають невід'ємним елементом сучасного механізму забезпечення правопорядку. Прикметно, що йдеться не про окремі програмні продукти або ж спеціалізовані інформаційні ресурси. Фактично відбувається формування нової системи правоохоронної діяльності, у якій люди на й алгоритм функціонують як єдина аналітична система.

Без перебільшення можна стверджувати, що війна є одним із каталізаторів істотно пришвидшення цифрової трансформації сектору безпеки України. Щоденні масиви інформації, що надходять від камер відеоспостереження, безпілотних систем, відкритих джерел, державних реєстрів, оперативних підрозділів і громадян, давно перевищують можливості їх повноцінної обробки виключно людськими ресурсами. А тому більшої актуальності набуває питання застосування алгоритмів машинного навчання, автоматизованого аналізу даних, інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень і проблемних аспектів їх використання.

Втім, коли ми мовимо про ШІ у правоохоронній діяльності, насамперед потрібно уникати поширеного хибного уявлення про його автономність. У реальній практиці поліцейської роботи ШІ не приймає процесуальних рішень і *не замінює працівника поліції*. Мало того, його функція полягає у виявленні закономірностей, пошуку прихованих взаємозв'язків, аналізі великих масивів даних і формуванні аналітичних прогнозів. Скажімо, до підрозділу кримінального аналізу надходить інформація про серію квартирних крадіжок, учинених протягом останніх двох місяців. У розпорядженні аналітиків перебувають десятки кримінальних проваджень, відеозаписи з камер спостереження, геолокаційні дані, інформація про транспортні засоби, мобільні з'єднання та часові інтервали вчинення злочинів. Людина здатна опрацювати такі масиви інформації лише частково. Натомість сучасна аналітична система протягом декількох хвилин може встановити приховані закономірності між окремими подіями, визначити найбільш імовірний район наступного злочину та сформувати перелік осіб, які потенційно можуть бути причетними до злочинної діяльності. Фактично, ШІ є інструментом розширення аналітичних можливостей правоохоронця.

Особливого значення подібні технології набувають у сфері кримінального аналізу. Зокрема, відповідно до ст.ст. 25 та 26 Закону України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 р. № 580-VIII¹⁰⁸, поліція здійснює інформаційно-аналітичну діяльність та формує інформаційні ресурси для реалізації покладених на неї завдань. Якщо ще декілька років тому зазначені положення розглядалися переважно як організаційно-правові норми, то сьогодні вони фактично створюють нормативну основу для впровадження систем інтелектуального аналізу даних у діяльність правоохоронних органів.

Водночас розвиток цифрових технологій породжує нові виклики для забезпечення прав людини. На противагу технологічному оптимізму, який часто супроводжує дискусії щодо ШІ, необхідно усвідомлювати ризики алгоритмічної дискримінації, помилкової ідентифікації особи, надмірного втручання в приватне життя та автоматизованого профілювання громадян. Очевидно тому майбутній правоохоронець має розуміти не лише технічні можливості цифрових систем, а й юридичні межі їх використання.

У цьому аспекті особливої уваги заслуговують положення ст. 32 Конституції України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР¹⁰⁹, ст. 8 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод¹¹⁰ та положення Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI¹¹¹. Усі зазначені нормативні приписи фактично встановлюють межі допустимого використання цифрових технологій у діяльності органів правопорядку.

Утім аналіз сучасних освітніх програм закладів вищої освіти системи МВС свідчить про те, що вивчення ШІ є фрагментарним. Курсанти знайомляться з окремими

¹⁰⁸ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

¹⁰⁹ Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

¹¹⁰ European Convention on Human Rights of 04.11.1950. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ENG

¹¹¹ Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

програмними продуктами, однак практично не отримують уявлення про логіку функціонування алгоритмів і механізми використання цифрової аналітики в оперативній діяльності. Тому нами пропонується авторська методологія «Predictive Intelligence-Oriented Police Education» – освітня модель підготовки правоохоронців до роботи із системами ШІ.

Концептуально ця модель виходить із того, що сучасний поліцейський не повинен бути програмістом чи спеціалістом із розробки алгоритмів. Натомість він має розуміти принципи функціонування цифрових систем, оцінювати достовірність їх висновків і ухвалювати юридично обґрунтовані рішення на підставі отриманих результатів. Перший компонент моделі становить формування алгоритмічної грамотності. Тут маємо на увазі здатність майбутнього правоохоронця розуміти природу машинного навчання, джерела формування даних і потенційні помилки аналітичних систем.

Своєю чергою, другий компонент утворює аналітичне моделювання кримінальних процесів. На цьому етапі курсанти працюють із реальними масивами знеособленої інформації та навчаються прогнозувати розвиток криміногенних ситуацій.

Третій компонент становить правова оцінка результатів алгоритмічного аналізу. Власне на цьому моменті формується здатність співвідносити аналітичні висновки цифрових систем із принципом верховенства права, презумпцією невинуватості, вимогами належної правової процедури та гарантіями захисту прав людини.

На нашу думку, особливу увагу доцільно приділити створенню спеціалізованих навчальних лабораторій ШІ для правоохоронної діяльності. Скажімо, курсантам може пропонуватися сценарій серії злочинів проти власності на території великого міста. Система генерує десятки тисяч інформаційних записів, серед яких приховані зв'язки між правопорушниками, місцями вчинення злочинів і часовими інтервалами. Майбутній поліцейський має не просто знайти закономірність, а обґрунтувати її правове значення та запропонувати алгоритм подальших процесуальних дій. Фактично відбувається моделювання реальної роботи сучасного аналітичного підрозділу.

Окремо пропонується впровадження навчального модуля «AI Assisted Investigation Lab». Його особливість полягає у поєднанні кримінального аналізу, OSINT, цифрової криміналістики та прогнозної аналітики в межах єдиного освітнього середовища. Курсанти отримують змодельоване кримінальне провадження та використовують аналітичні системи для побудови версій, встановлення зв'язків між фігурантами та прогнозування подальшого розвитку подій. Як видається, подібна методика максимально наближає освітній процес до реалій сучасної правоохоронної практики.

Водночас принципово важливо, щоб використання ШІ не трансформувалося в делегування алгоритмам функцій державної влади. У будь-якому випадку остаточне рішення щодо застосування заходів примусу, початку кримінального провадження, повідомлення про підозру або оцінки доказів має залишатися **виключно** за людиною. Наведена обставина і відрізняє правову державу від технологічної адміністрації та забезпечує збереження фундаментальних гарантій прав і свобод особи.

Окрім того, сучасні інтелектуальні системи здатні здійснювати пошук релевантної судової практики, аналізувати зміни законодавства, формувати проекти юридичних документів і здійснювати первинну систематизацію нормативного матеріалу. Для майбутніх працівників поліції такі можливості відкривають нові горизонти професійної підготовки, оскільки дають змогу моделювати складні правозастосовні ситуації та відпрацьовувати алгоритми прийняття рішень у режимі реального часу.

Водночас було б методологічно помилковим абсолютизувати позитивний потенціал ШІ. Аналіз сучасних досліджень свідчить про наявність низки суттєвих ризиків, які супроводжують його використання в освітньому процесі. Передусім ідеться про поступове зниження рівня самостійного аналітичного мислення здобувачів освіти. Коли значна частина інтелектуальних операцій делегується алгоритмічним системам, виникає небезпека формування так званої когнітивної залежності, за якої особа починає сприймати результати роботи ШІ як беззаперечне джерело істини, відмовляючись

від самостійної перевірки та критичного осмислення отриманої інформації¹¹².

Для правоохоронної діяльності така тенденція має достатньо небезпечний характер. На противагу багатьом іншим професійним сферам, поліцейська служба пов'язана з постійним прийняттям рішень у ситуаціях невизначеності, конфлікту інтересів і необхідності швидкої оцінки правових наслідків власних дій. Відтак критичне мислення, професійна рефлексія та здатність до самостійного аналізу обставин справи повинні бути базовими характеристиками сучасного правоохоронця незалежно від рівня розвитку цифрових технологій.

Не менш важливим є питання достовірності інформації, яка генерується системами ШІ. Сучасні мовні моделі, попри високий рівень технологічної досконалості, не позбавлені ризику продукування помилкових висновків, викривлених фактів або юридично некоректних інтерпретацій нормативного матеріалу. Вочевидь тому впровадження подібних технологій у систему професійної підготовки працівників поліції має супроводжуватися формуванням стійких навичок перевірки інформації, оцінки джерел її походження та критичного аналізу результатів алгоритмічної обробки даних.

Водночас розвиток ШІ актуалізує і більш глибокі питання правового характеру. Зокрема, доволі гостро постає проблема визначення меж допустимого використання алгоритмічних систем під час прийняття рішень, що можуть впливати на права та свободи людини. Якщо в освітньому середовищі ШІ використовується переважно як допоміжний інструмент навчання, то в практичній діяльності правоохоронних органів його застосування потенційно пов'язане з оцінкою ризиків, прогнозуванням поведінки осіб, аналізом доказової інформації та іншими юридично значущими процедурами. Відповідно, майбутні працівники поліції мають розуміти не тільки технічні можливості алгоритмічних систем, а й етичні, правові та гуманітарні обмеження їх використання.

¹¹² Барабаш О. О. Штучний інтелект в освітньому процесі: нові горизонти та ризики. *Інтеграція штучного інтелекту в освіту – виклики та можливості* : матеріали наук.-практ. конференції. 2025. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-477-4-8>.

Загалом аналіз потенціалу ШІ в освітньому процесі дає змогу дійти висновку, що його впровадження не повинно підміняти класичні механізми професійної підготовки, а має функціонувати як додатковий інструмент розвитку аналітичних здібностей майбутніх правоохоронців. Так, збалансоване поєднання традиційних методів навчання, безпосередньої взаємодії з викладачем, практикоорієнтованої підготовки та сучасних цифрових технологій створює передумови для формування нового покоління поліцейських, здатних ефективно діяти в умовах інформаційного суспільства та зростаючої технологізації правоохоронної діяльності.

Врешті-решт, цифровізація правоохоронної діяльності перестала бути питанням майбутнього. Вона стала реальністю сьогодення. А тому система професійної підготовки кадрів для Національної поліції України повинна готувати не тільки виконавця правових норм, а й аналітика, здатного працювати в середовищі великих даних, алгоритмічних прогнозів і цифрових ризиків, не втрачаючи водночас здатність мислити юридичними категоріями, дотримуватися принципу верховенства права та забезпечувати належний баланс між безпекою держави і свободою людини.

3.4. Масштабування сценаріїв кризового реагування на базі сучасних ситуаційних центрів і полігонів симуляційного моделювання

Передусім, розпочинаючи цей підрозділ, потрібно вказати, що сучасний стан правоохоронної науки та праксеології вимагає концептуальної зміни дидактичних підходів до формування оперативно-тактичної компетентності поліцейських. Традиційні лінійні методики навчання, що ґрунтуються на статичних фабулах і детермінованих алгоритмах дій, виявляють певну неспроможність у ситуаціях так званої «плинної кризової невизначеності» («fluid crisis environment»). Природа правопорушень воєнного періоду, який характеризується комбінованим інструментарієм (одночасне застосування конвенційної зброї, засобів радіоелектронної боротьби, кібератак на бази даних МВС і маніпуляцій суспільною свідомістю), актуалізує необхідність упровадження гнучких,

багатоваріантних моделей навчання, що реалізуються через інтегровану сценарну систему.

Водночас нормативно-доктринальною основою для розгортання таких інтерактивних платформ є насамперед Закони України «Про національну безпеку України»¹¹³, «Про оборону України»¹¹⁴, а також нормативні акти МВС щодо цифровізації правоохоронних органів. Головна суперечність сучасної юридичної та відомчої освіти полягає у відсутності єдиного уніфікованого стандарту верифікації та масштабування навчальних сценаріїв, які б відповідали і критеріям тактичної реальності, і вимогам матеріального та процесуального права.

У межах функціонування Ситуаційних центрів закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання технологічний пріоритет має зміщуватися з простої агрегації відеопотоків на інтелектуальну предиктивну аналітику даних. Окрім того, практичне моделювання макросценаріїв має ґрунтуватися на використанні закритих контурів Єдиної інформаційної системи МВС та інтеграції алгоритмів великих мовних моделей і генеративного ШІ. Своєю чергою, наведене дає можливість у реальному часі автоматично змінювати параметри ввідних завдань залежно від швидкості та правомірності рішень, що приймаються курсантами на командних посадах. Так, у разі обрання помилкової кваліфікації діяння за статтями КК України (наприклад, розмежування диверсії за ст. 113 та терористичного акту за ст. 258 КК України¹¹⁵), система автоматично генерує передпроцесуальний підзвітний документ: відмову слідчого судді у санкціонуванні невідкладних слідчих (розшукових) дій або ухвалення неправомірних рішень щодо обмеження конституційних прав громадян (ст.ст. 29, ст. 30 Основного Закону¹¹⁶).

¹¹³ Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

¹¹⁴ Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>

¹¹⁵ Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

¹¹⁶ Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Водночас масштабування сценаріїв на Полігонах симуляційного моделювання має вирішувати завдання подолання «когнітивного дисонансу офіцера» в момент переходу від воєнно-оборонних дій до виконання правоохоронних функцій на деокупованих територіях. Основною детермінантою тут є юридична валідація тактичного ризику. Тренінги мають будуватися за принципом «абсолютної юридичної прозорості», де кожен факт використання спеціальних засобів чи вогнепальної зброї (у межах ст.ст. 42, 45, 46 Закону України «Про Національну поліцію»¹¹⁷) піддається перевірці на відповідність стандартам Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод¹¹⁸. Курсанти відпрацьовують навички дій у разі, якщо суб'єкт правопорушення свідомо використовує цивільних осіб як «живий щит», або ж коли тактична ситуація вимагає негайного проникнення до житла без ухвали слідчого судді (ч. 3 ст. 233 КПК України¹¹⁹) під загрозою знищення доказів чи загибелі заручників.

Важливим аспектом модернізації є впровадження інституту «процесуального стрес-тестування». На відміну від звичайного відпрацювання тактики затримання, сценарне масштабування передбачає обов'язковий етап «судового моделювання». Матеріали, зібрані курсантами під час огляду місця події на криміналістичному полігоні (фіксація слідів застосування засобів ураження, вилучення цифрових носіїв інформації, первинне опитування свідків у стані шоку), передаються іншій групі курсантів, що виконують у роль сторони захисту. Подальша симуляція судового засідання за правилами КПК України наочно демонструє майбутнім правоохоронцям, як формальні помилки в оформленні протоколів або порушення правил забезпечення допустимості доказів (ст.ст. 86, ст. 87 КПК України¹²⁰) призводять до виправдання осіб у суді, незалежно від успішності проведеної силової операції.

¹¹⁷ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

¹¹⁸ European Convention on Human Rights of 04.11.1950. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ENG

¹¹⁹ Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

¹²⁰ Там само.

З огляду на досвід Агентства Європейського Союзу з підготовки правоохоронних органів¹²¹, масштабування кризових моделей вимагає стандартизації так званих «транскордонних деліктних кейсів». Ідеться про симуляцію спільних дій із правоохоронними органами суміжних держав під час ліквідації міжнародних каналів контрабанди зброї, торгівлі людьми або відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом, з використанням децентралізованих фінансових інструментів. Наведені сценарії змушують суб'єктів навчання оперувати інструментами міжнародної правової допомоги та взаємодії через канали Інтерполу та Європолу, долаючи мовні, процедурні та юрисдикційні бар'єри.

Проте системна інтеграція таких технологій в освітній процес стримується відсутністю чіткої методології оцінювання групової резильєнтності та колективного інтелекту («collective intelligence») тактичних підрозділів. Найвні критерії оцінювання у ЗВО МВС зорієнтовані на індивідуальний облік знань, що вступає у суперечність із командною природою кризового реагування. Варто наголосити, що потребує правового врегулювання та нормативного закріплення статус «навчального експериментального ризику», який би дав змогу викладачам та інструкторам створювати екстремальні сценарії без ризику притягнення до дисциплінарної відповідальності за можливе травмування курсантів, за умови дотримання правил безпеки та використання сертифікованого імітаційного обладнання.

Гуманітарна безпека сценарного моделювання також передбачає розроблення протоколів психологічної декомпресії. Оскільки інтенсивне занурення в атмосферу техногенних чи воєнних катастроф на полігонах викликає глибокі зрушення у психоемоційній сфері курсантів, масштабування сценаріїв має обов'язково містити фазу «інтелектуального виходу з кризи». Власне, цей етап має на меті рефлексію, нівелювання синдрому професійного безсилля та відновлення ціннісних орієнтирів гуманістичного характеру, що унеможливорює

¹²¹ Consolidated Annual Activity Report 2023. CEPOL. URL: <https://www.cepola.europa.eu/documents/consolidated-annual-activity-report-2023>

трансформацію поліцейського у виключно мілітаризований інструмент державного примусу.

Відповідно, функціонування синергетичної моделі «ситуаційний центр – симуляційний полігон» перетворює заклади вищої освіти МВС із центрів накопичення знань на інноваційні лабораторії з вироблення безпекових рішень. Мало того, масштабування динамічних сценаріїв дає змогу подолати певний розрив між статичною нормою закону та динамічною реальністю кримінального середовища, забезпечуючи підготовку правоохоронця нового типу, здатного діяти в умовах правової сингулярності, зберігаючи стійкість державних інституцій і гарантуючи публічну безпеку та правопорядок.

Розділ 4

ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ І ПРЕВЕНЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

4.1. Феноменологія та динаміка психологічного вигорання кадрів МВС в умовах воєнних і безпекових криз

Дослідження деструктивних змін особистості правоохоронця в умовах перманентного екстремального навантаження тривалий час обмежувалося класичними медико-психологічними та лінійними соціологічними моделями. Традиційний відомчий підхід, що розглядає емоційне вигорання як винятково індивідуальну девіацію або наслідок «недостатньої вольової регуляції» окремого працівника, виявляє доктринальну неспроможність у реаліях сучасної безпекової ситуації. Як обґрунтовано зазначає у своїх наукових розвідках А. Зейферт, проблема професійного вигорання поліцейських має глибоко багатоаспектний характер і становить серйозну загрозу і для фізичного та психічного здоров'я працівників правоохоронних органів, і для ефективності роботи всієї правоохоронної системи загалом¹²². Феноменологія наведеного процесу в умовах воєнних криз вимагає докорінного перегляду та переходу до системно-інституційного аналізу, який подекуди вступає у суперечність із усталеною офіційною парадигмою «абсолютної стійкості» силових відомств.

Очевидна контраверсійність означеної проблематики закладається на рівні фундаментальної взаємодії між офіційним дискурсом відомства й об'єктивною психічною реальністю.

¹²² Зейферт А. Психологічні чинники професійного вигорання поліцейських. *Формування особистості правоохоронця в сучасних умовах* : матеріали круглого столу (м. Київ, 31 жовт. 2025 р.) / редкол. : С. А. Мозоль, І. М. Охріменко, Ю. І. Мартенко та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2025. С. 40.

З одного боку, державні інституції та керівний склад продукують наратив про «бездоганного, психологічно монолітного офіцера», який здатен безперервно виконувати функції стабілізації, евакуації та документування воєнних злочинів без шкоди для власної ментальної сфери. З іншого ж боку, реальна динаміка професійного вигорання в умовах тривалого стресу свідчить про системне виснаження людського ресурсу.

Деякі науковці справедливо наголошують на неприпустимості проявів так званої «інституційної байдужості» до стану осіб, які повернулися з бойових дій або перебували в зоні воєнного конфлікту¹²³. За умов тривалого ігнорування з боку інституту, психічна травма неминуче модифікує здатність правоохоронця до виконання службових функцій, ухвалення зважених юридичних рішень та участі в публічному правопорядку. На наше переконання, основна помилка наявного відомчого моніторингу полягає в тому, що він намагається виміряти статичний стан там, де існує динамічний розпад. Поліцейські, які зазнають первинних стадій вигорання (що, за визначенням А. Зейферт проявляється як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації / цинізму в ставленні до роботи або колег, а також зниження відчуття власної результативності¹²⁴), свідомо вдаються до симуляції психологічного благополуччя під час проходження обов'язкових тестувань. Застосування діагностичних інструментів, таких як методика Масlach, загальних опитувальників стресу чи шкал депресії, перетворюється на бутафорську процедуру, оскільки зафіксована у звітах готовність підрозділів приховує латентну кризу системного психоемоційного виснаження.

Моделюючи практичну ситуацію, розглянемо діяльність зведеного загону поліції, який протягом чотирьох місяців

¹²³ Панкевич О. З., Афтанасів В. М. Психологічна реабілітація військовослужбовців сектору безпеки як юридично релевантний стан: конституційні гарантії та доктринальні межі допустимого втручання. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. № 4 (16). С. 162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-4-16-29>

¹²⁴ Зейферт А. Психологічні чинники професійного вигорання поліцейських. *Формування особистості правоохоронця в сучасних умовах* : матеріали круглого столу (Київ, 31 жовт. 2025 р.) / редкол. : С. А. Мозоль, І. М. Охріменко, Ю. І. Мартенко та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2025. С. 40.

без ротації виконує завдання у прифронтовому секторі (наприклад забезпечення евакуації під постійними артилерійськими обстрілами й ударами FPV-дронів). На папері, згідно з рапортами відомчих психологів, які використовують застарілі бланкові тести, особовий склад має «задовільний рівень адаптації». На практиці ж у підрозділі запускається прихована фаза деперсоналізації. Офіцери, щодня бачать смерть цивільних і руйнування, переходять у стан так званої «емоційної анестезії». Коли такий підрозділ повертається у відносно мирний регіон для несення служби, цей накопичений, невідпрацьований цинізм вибухає під час банальних побутових конфліктів. Відповідно, за умов відсутності декомпресії цей «прифронтовий синдром» автоматично трансформується в агресію проти громадян, яких поліцейський підсвідомо починає вважати «несправедливо щасливими» або «відірваними від реальності війни». Як наслідок, звичайне адміністративне затримання за дрібне хуліганство перетворюється на немотивоване жорстоке поводження, що прямо порушує ст. 28 Конституції України¹²⁵ та ст. 3 Європейської конвенції з прав людини¹²⁶.

Динаміка психологічного вигорання в умовах сучасної війни має нелінійний характер і радикально відрізняється від класичного синдрому, описаного для сервісних служб у мирний час. Вітчизняні вчені, своєю чергою, доводять, що поєднання хронічного стресу, високої відповідальності, ризику для життя та регулярних контактів із жертвами і свідками травматичних подій створює максимально сприятливе середовище для вигорання. Із-поміж основних організаційних чинників дослідники виокремлюють постійне перевантаження роботою, тривалі або ненормовані робочі зміни, а також невизначеність у ролі та конфлікти з керівництвом¹²⁷.

¹²⁵ Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

¹²⁶ European Convention on Human Rights of 04.11.1950. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ENG

¹²⁷ Зейферт А. Психологічні чинники професійного вигорання поліцейських. *Формування особистості правоохоронця в сучасних умовах* : матеріали круглого столу (Київ, 31 жовт. 2025 р.) / редкол. : С. А. Мозоль, І. М. Охріменко, Ю. І. Мартенко та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2025. С. 41.

Ми вважаємо, що найбільшим деструктивним чинником є не сам ризик загибелі від дій ворога, а внутрішній когнітивний дисонанс, коли система вимагає від виснаженого поліцейського дотримання мирних бюрократичних процедур у екстремальних обставинах.

Моделюючи іншу практичну ситуацію, візьмемо роботу слідчо-оперативної групи, яка здійснює огляд місця події після масованого ракетного удару по житловому масиву. Старший групи (слідчий) перебуває на ногах понад 30 годин без сну, безпосередньо фіксуючи фрагменти тіл і спілкуючись із травмованими родичами загиблих. Водночас від нього через відомчі месенджери вимагають щогодини надсилати текстові звіти, таблиці у вищі штаби для формування статистики.

Власне тут і виникає певний конфлікт: замість концентрації на криміналістичній фіксації злочину чи наданні первинної психологічної підтримки постраждалим, слідчий змушений витрачати залишки когнітивного ресурсу на задоволення паперових запитів відомчого менеджменту. Як результат – стрімкий розвиток хронічного психосоматичного розладу, професійна апатія та втрата здатності до якісного ведення досудового розслідування.

Окрім того, чинне законодавство України не містить чітких нормативних процедур психіатричної та психологічної оцінки в контексті кадрових рішень, а діагноз «ПТСР» часто використовується як латентний інструмент усунення небажаних суб'єктів із системи оборони й безпеки без права на належне оскарження чи гарантії реабілітації. Подібна практика прямо суперечить принципам правової визначеності та порушує презумпцію службової придатності.

Поліцейський може припустити: якщо він відкрито звернеться до відомчого психолога чи лікаря із симптомами депресії, панічних атак чи хронічного вигорання, його з високою ймовірністю буде відсторонено від носіння зброї, а згодом – звільнено за станом здоров'я без належних компенсацій.

Моделюючи дещо іншу практичну ситуацію, розглянемо випадок оперативника кримінальної поліції, який після повернення з бойового відрядження на деокуповані території почав відчувати симптоми важкої форми ПТСР (хронічне

безсоння, тригери, неконтрольовані спалахи гніву). Розуміючи інституційні ризики офіційного звернення, він обирає шлях «латентної саморегуляції» – систематичне вживання алкоголю поза службою та зловживання седативними препаратами під час виконання службових обов'язків.

Під час проведення оперативно-розшукових заходів, перебуваючи у стані психоемоційного зриву, цей співробітник застосовує надмірне фізичне насильство до затриманого, що призводить до тяжких тілесних ушкоджень. Відомство негайно реагує: відкривається кримінальне провадження за ст. 365 КК України («Перевищення влади або службових повноважень працівником правоохоронного органу»¹²⁸). Проте ні внутрішнє розслідування, ні суд не аналізують першопричину – те, що держава не виконала свій обов'язок щодо соціально-правового та психологічного захисту працівника (ст. 62 Закону «Про Національну поліцію»¹²⁹), фактично проігнорувавши його травму.

Гадаємо, психологічна реабілітація в секторі безпеки має бути визнана самостійним правовим інститутом, який поєднує медичну доцільність із юридичною релевантністю. Чинна конституційна модель прав людини (ст.ст. 3, ст. 28, 49 Конституції України¹³⁰) забороняє будь-яке примусове втручання у психічну сферу особи без її добровільної згоди, навіть якщо йдеться про службовий контекст. Окреслене спричиняє нову колізію: чи має право командування вимагати проходження обов'язкового психотерапевтичного лікування як умову допуску до служби чи продовження контракту, якщо правоохоронець заперечує наявність у себе травми? Відповідно, трансформація правоохоронної системи неможлива без визнання права поліцейського на психологічну вразливість. Визнання того, що вигорання та ПТСР є природною реакцією здорової психіки на тривалі екстремальні умови діяльності, вимагає радикального перегляду командно-адміністративної

¹²⁸ Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

¹²⁹ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

¹³⁰ Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

філософії «виховання» правоохоронців. Система має перейти до створення незалежних, анонімних центрів ментального здоров'я, де офіцер може отримати допомогу без ризику втрати кар'єри. Без відкритої, чесної фіксації динаміки ментальних втрат серед особового складу, правоохоронна система ризикує підійти до етапу посткризової відбудови з критичною масою деструктивно деформованих кадрів, здатних репродукувати в суспільстві лише насильство і правовий нігілізм.

4.2. Психопрофілактичний і корекційний супровід поліцейських: розроблення технологій підвищення особистісної резильєнтності (життєстійкості)

Коли ми мовимо про детермінацію службової діяльності особового складу органів правопорядку перманентними безпековими кризами, праксеологічний вимір розроблення та впровадження новітніх технологій підвищення особистісної резильєнтності (життєстійкості) поліцейських вимагає нормативно-теоретичного й емпіричного переосмислення. Апелюючи до доктринальних джерел, принагідно зауважимо, що виконання поліцейськими своїх обов'язків пов'язане з інтенсивними фізичними та психологічними навантаженнями, раптовими перешкодами та необхідністю законного обмеження певних прав громадян задля реалізації безпекової функції держави.

Беручи до уваги глибину сучасних соціокультурних і геополітичних зрушень, в цьому аспекті доцільно зазначити, що посилений варіант службової діяльності, в якому нині перебувають органи Національної поліції України, актуалізує практичну значущість недирективних форм надання психологічної допомоги, що мають на меті зміцнення психологічної стійкості і запуск внутрішніх механізмів саморозвитку особистості.

Особливий інтерес становлять результати дослідження австрійських науковців Р. Реннер, В. Цветковича та Н. Ліфтенеггера, присвяченого аналізу високоризикової поліцейської діяльності крізь призму групової динаміки, безпеки

персоналу та професійної резильєнтності. Прикметно, що автори відмовляються від традиційного трактування психологічної стійкості як винятково індивідуальної характеристики працівника поліції. Натомість **резильєнтність** розглядається ними як багаторівнева соціально-професійна конструкція, детермінована не тільки особистими психологічними ресурсами правоохоронця, а й характером внутрішньогрупової взаємодії, рівнем довіри між членами підрозділу, організаційною культурою та інституційною готовністю системи реагувати на наслідки критичних інцидентів¹³¹.

Подібний підхід видається особливо цінним для українських реалій. Адже коли ми мовимо про психологічне благополуччя працівника Національної поліції України в умовах воєнного стану, мова фактично виходить за межі класичних категорій психологічної допомоги. Сьогодні поліцейський регулярно стикається із ситуаціями, які за своїм психотравмувальним потенціалом наближаються до бойових дій: документування масових вбивств цивільного населення, робота на місцях ракетних ударів, евакуація населення з районів активних бойових дій, участь у стабілізаційних заходах на деокупованих територіях, виявлення тіл загиблих, комунікація з родинами жертв воєнних злочинів. Відповідно, за таких обставин психологічна стійкість перестає бути факультативною характеристикою особистості й перетворюється на необхідну умову належного виконання службових повноважень.

Цікаво, що австрійські дослідники особливу увагу приділяють феномену так званої *колективної резильєнтності*, під якою розуміється здатність групи підтримувати функціональну ефективність навіть після переживання екстремальних подій. На наше переконання, саме зазначена категорія нині є дещо недооціненою в українському науковому дискурсі. Традиційно психологічний супровід правоохоронців концентрується на роботі з конкретним працівником,

¹³¹ Renner R., Cvetković V., Lieftenegger N. Dealing with High-Risk Police Activities and Enhancing Safety and Resilience: Qualitative Insights into Austrian Police Operations from a Risk and Group Dynamic Perspective. *Safety*. 2025. Vol. 11. No. 3. Article 68. DOI: <https://doi.org/10.3390/safety11030068>

тоді як практика свідчить про значно складніший характер наслідків критичних подій. Загибель колеги, поранення членів екіпажу, невдала спеціальна операція або масова загибель цивільних осіб впливають не лише на окрему особу, а й на весь службовий колектив, змінюючи міжособистісні відносини, рівень довіри та загальний психологічний клімат підрозділу.

У цьому аспекті доцільно зазначити, що війна продемонструвала принципово нову закономірність функціонування правоохоронних інституцій: ефективність підрозділу дедалі більше залежить від рівня внутрішньої згуртованості його членів. Без перебільшення, професійна компетентність окремого поліцейського втрачає частину своєї цінності за відсутності належної командної взаємодії. А тому психопрофілактичні заходи повинні охоплювати не тільки індивідуальні консультації, а й систематичні програми розвитку групової стійкості, формування довіри між співробітниками, навчання алгоритмам взаємної психологічної підтримки та впровадження механізмів післякризового відновлення колективів.

Окремо варто розглянути ще один висновок дослідження, який, на нашу думку, має надзвичайно важливе значення для модернізації системи підготовки кадрів Національної поліції України. Автори фактично доводять, що найбільшу небезпеку для персоналу становлять не так окремі екстремальні події, як накопичувальний ефект тривалого перебування в умовах високого ризику¹³².

Тобто психологічне виснаження формується поступово шляхом систематичного накопичення стресових факторів. Подібна закономірність надактуальна для українських правоохоронців, які понад три роки несуть службу в умовах повномасштабної війни. Тому психопрофілактична робота має формуватися не за принципом реагування на наявну кризу, а шляхом раннього виявлення ознак професійного виснаження та превентивного втручання.

¹³² Renner R., Cvetković V., Lieftenegger N. Dealing with High-Risk Police Activities and Enhancing Safety and Resilience: Qualitative Insights into Austrian Police Operations from a Risk and Group Dynamic Perspective. *Safety*. 2025. Vol. 11. No. 3. Article 68. DOI: <https://doi.org/10.3390/safety11030068>

Врешті, аналізуючи висновки австрійських дослідників крізь призму сучасних українських реалій, убагацьється доцільним мовити про необхідність формування в системі МВС України окремої моделі організаційної резильєнтності. Своєю чергою, її сутність полягала б у поєднанні психологічного моніторингу персоналу, програм післякризового супроводу, обов'язкових дебрифінгів після критичних інцидентів, підготовки керівників до управління психоемоційними ризиками та створення спеціалізованих центрів підтримки поліцейських, які працюють у районах підвищеної небезпеки. У такому разі психологічна безпека розглядалася б не як індивідуальна проблема конкретного працівника, а як складова кадрової політики й елемент інституційної стійкості всієї правоохоронної системи.

Аналізуючи системні зміни правового та методологічного регулювання зазначеної сфери, потрібно вказати на необхідність абсолютного дотримання нормативних приписів, зокрема Наказу Міністерства внутрішніх справ України «Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських» від 06.02.2019 р. № 88, яким затверджено Порядок¹³³. Співвідносячи доктринальні засади, викладені у науковій розвідці О. Мохоревої, з чинним відомчим регулюванням, зазначимо, що структура психологічного супроводу має бути цілісним, безперервним процесом вивчення, аналізу, розвитку та корекції пізнавальних, мотиваційних і емоційно-вольових процесів¹³⁴. Тобто кореляція між рівнем

¹³³ Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 06.02.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text>

¹³⁴ Мохорева О. М. Психологічний супровід працівників поліції в умовах війни. *Актуальні проблеми психологічного забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів* : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 31 жовтня 2022 року). С. 195.

резильєнтності офіцера та його здатністю протидіяти професійній деформації, девіантній поведінці чи небажаним функціональним станам забезпечується *виключно за умови реалізації багатofазового алгоритму дій*, який охоплює професійний відбір, профкорекцію та створення кімнат психологічного розвантаження. На противагу застарілим кабінетним формалізованим методикам, сучасна детермінація психопрофілактики вимагає постійного моніторингу, що охоплює спостереження та діагностику ознак стресу, дезадаптації та наслідків пережитих травматичних подій в умовах воєнного стану.

З огляду на наведене, технологічне структурування корекційного супроводу має опиратися на чітко диференційовані напрями діяльності відомчих психологів, де першочергове місце посідає ***безпосередня профілактика негативних особистісно-професійних явищ***, таких як маргіналізація, деструкції та прояви адиктивної поведінки. Подібним чином, зважаючи на наведене, особливої актуальності набуває психологічна просвіта – систематичне розповсюдження інформації з метою формування у поліцейських розуміння закономірностей функціонування психіки в екстремальних умовах і навчання дієвим способам саморегуляції.

Окремо варто розглянути протидію негативному інформаційно-психологічному впливу, оскільки сучасний правоохоронець щодня стикається з маніпулятивними атаками, що вимагає розвитку вміння аналізувати інформацію, відрізняти її від дезінформації та фейків. Очевидно, що виховання впевненості у власних силах і спроможності долати психогенні навантаження, заперечуючи пасивну роль суб'єкта супроводу, є основним елементом формування особистісної життєстійкості, яка, власне кажучи, дає змогу зберегти професійне ядро правоохоронної інституції.

Безпосереднє впровадження технологій корекції має відбуватися через здійснення цілеспрямованих індивідуальних або групових заходів впливу після виявлення у поліцейського неклінічних порушень психічного стану. Аналогічно, прикметно зазначимо, що кінцевою *метою* такого правового та психологічного втручання є приведення психічного стану правоохоронця до норми та відновлення його повної здатності до несення служби у кримінальних і воєнних умовах.

Практична реалізація наведеного завдання, як наголошувалося раніше, неминуче пов'язана з наданням кризової психологічної допомоги особам, які перебували в екстремальних, ризиконебезпечних і психотравмувальних ситуаціях. Щонайменше надто делікатним, але критично важливим інструментом у цьому аспекті є тренінги з активізації особистісних ресурсів, а також індивідуальне консультування з питань вирішення внутрішньоколективних конфліктів і налагодження ефективної комунікації з оточенням.

Проте такі заходи виявляться інституційно неповноцінними, якщо вони не поєднуюватимуться з роботою з сім'ями поліцейських, забезпечуючи психологічну підтримку членів їхніх родин та оптимізуючи загальне соціально-психологічне середовище.

Незважаючи на те, що теоретичні моделі виглядають цілісними, реальна динаміка службових криз свідчить, що особливу увагу слід звернути на етап адаптації працівників поліції до нових умов службової діяльності, зокрема протягом першого року несення служби або під час переведення до іншого підрозділу. Зрештою, виходячи з вищевикладеного, розроблення та впровадження технологій підвищення особистісної резильєнтності є імперативною умовою забезпечення належних соціально-психологічних умов для поліцейських, чия відповідальність безпосередньо впливає на всі сфери життєдіяльності громадян і національну безпеку держави загалом.

4.3. Формування культури ментального здоров'я та психологічної безпеки в освітньому та службовому середовищі правоохоронців

Станом натеper традиційні відомчі підходи, зорієнтовані здебільшого на реактивне (фрагментарне) усунення наявних гострих деструкцій психіки, є недостатніми. Тому дещо застарілі лінійні алгоритми психопрофілактики втрачають свою онтологічну валідність у сучасному правоохоронному середовищі, що супроводжується дефіцитом часу, психогенним тиском та інформаційними загрозами. Звертаючись до пошуку

фундаментально нових точок опори, потрібно вказати на необхідність системного переформатування взаємин у тріаді «індивід – службовий (освітній) колектив – суб'єкт управління», беручи до уваги, що психологічна безпека особистості виконує фундаментальну роль у структурі цілісної індивідуальності, опосередковує успішність її діяльності, і від неї безпосередньо залежить переживання психологічного благополуччя, розумність поведінки при зіткненні із небезпеками, а також соціальний статус індивіда.

Апелюючи до доктринальних підходів і необхідності реформування корпоративної етики в органах системи Міністерства внутрішніх справ України, принагідно зауважимо, що першочерговим кроком у цьому аспекті доцільно вказати долання ментального бар'єру «ілюзорної невразливості», який десятиліттями репродукувався командно-адміністративною системою. Наукові розвідки доводять, що **психічне здоров'я** – це відповідний стан особистості, який є наслідком гармонії й балансу внутрішнього змісту та зовнішньої форми, що прямо корелює з адаптаційними можливостями індивіда до власної поведінки та змістовної частини своєї психіки¹³⁵. Штучне маскування психоемоційного виснаження та маркування будь-якого прояву втоми чи емоційної вразливості як ознаки професійної непридатності роблять проблему латентною. Це безумовно створює умови для розвитку хронічного цинізму, професійної деформації та адиктивної поведінки серед офіцерів правопорядку, оскільки незадоволеність соціосередовищем і пресинг інформації призводять до перевантаження у щоденній рутині й потроху нищать душевний стан особистості. Тобто кореляція між рівнем довіри поліцейського (або курсанта) до психологічної служби та його реальною професійною стійкістю є прямою, утім чинні механізми верифікації стану здоров'я, що здійснюються через оперативне підпорядкування кадровим апаратам, змушують особовий склад симулювати абсолютне благополуччя з метою уникнення деструктивного впливу на кадровий статус.

¹³⁵ Ковальчук З., Пілецька Л. Психологічні аспекти формування психологічної безпеки особистості в освітньому середовищі у форматі її психічного здоров'я. *Психологія особистості*. 2022. Вип. 1. С. 79.

Натомість, опираючись на критерії здорової психіки а В. Кандинським, саме вміння керувати собою, адекватна самооцінка, самоповага та впевненість у собі є тими чинниками, що здатні захистити людину від професійних і побутових потрясінь та стресів¹³⁶.

Виходячи з наведених міркувань, логічним продовженням реформи вбачається кардинальна зміна дидактичних імперативів у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, де закладається підґрунтя майбутньої резильєнтності правоохоронця. Заперечуючи ефективність класичного викладання догматичних правових конструкцій, ми стверджуємо, що інтегруюча властивість освітнього середовища та його психологічна безпека мають найбільший вплив на психічне здоров'я всіх учасників освітнього процесу.

Освітній простір університетів МВС має функціонувати за принципом ***стрес-резистентного середовища***, де закладаються умови особистісного зростання на основі самоставлення, цілісності особистості, самоактуалізованості й адекватності сприйняття реальності. Подібно, майбутній випускник має проходити підготовку в умовах моделювання ситуацій максимальної невизначеності та жорсткого психогенного тиску, вчасно опановуючи техніки швидкої психологічної декомпресії безпосередньо під час виконання процесуальних дій за правилами КПК України.

Реалізація інноваційних моделей, оснований на стандартах CEPOL, дасть змогу сформуванню інтраперсональні (динамічність, цілісність, відповідальна свобода, розуміння та прийняття самого себе, відкритість внутрішньому досвіду) та інтерперсональні (адаптивність у творчості, соціалізованість, розуміння та прийняття інших) критерії особистісного зростання. Відповідно, це підготує ментально стійкого правоохоронця нового покоління, здатного діяти з високою оперативно-тактичною ефективністю, попри будь-які зовнішні руйнівні чинники та внутрішню напругу.

¹³⁶ Ковальчук З., Пілецька Л. Психологічні аспекти формування психологічної безпеки особистості в освітньому середовищі у форматі її психічного здоров'я. *Психологія особистості*. 2022. Вип. 1. С. 77.

Окремо варто зупинитися на проблематиці розбудови екосистеми психологічної безпеки в повсякденній оперативно-службовій діяльності територіальних підрозділів поліції, що безпосередньо взаємодіють із кримінальними викликами та наслідками воєнних руйнувань. Очевидно, що коли ми говоримо про формування культури ментального здоров'я, недопустимо обмежувати цей процес лекціями відомчих психологів на виконання Наказу МВС України від 06.02.2019 р. № 88¹³⁷. Натомість необхідно враховувати критерії психічного здоров'я, виокремлені у вітчизняній і зарубіжній психологічній думці, зокрема концепцію Ю. Йосипіва щодо ставлення до іншої особи як самоцінності, що втілює нескінченний потенціал людського роду, здатності до децентрування, творчого характеру життєвої активності, віри в те, що намічені плани справдяться, та внутрішньої відповідальності щодо себе й майбутніх поколінь¹³⁸. Власне, системне впровадження цих критеріїв вимагає створення децентралізованої мережі локальних кімнат психоемоційного розвантаження, оснащених сучасними системами нейроадаптації та біологічного зворотного зв'язку.

Матеріально-технічне переоснащення виявиться безрезультатним, якщо не буде змінено філософію оцінювання ефективності роботи особового складу, яка станом на тепер продовжує виснажувати людський ресурс понад усі допустимі норми. Без перенесення акценту управлінського менеджменту на забезпечення належного балансу між службовим часом офіцера та періодами його обов'язкового відновлення, система МВС постійно стикатиметься з кадровим дефіцитом і професійною деградацією кадрів, руйнуючи засади правової держави зсередини.

¹³⁷ Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 06.02.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text>

¹³⁸ Йосипів Ю.Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних ситуаціях : дис. ... канд. юрид. наук : 19.00.06 ; Академія управління МВС. Київ, 2010. 227 с.

Зрештою, виходячи з вищевикладеного, формування цілісної культури ментального здоров'я та психологічної безпеки в правоохоронних інституціях є безальтернативною стратегічною умовою збереження життєздатності всієї системи національної безпеки. Своєю чергою, подолання латентних деструкцій і модернізація кадрового потенціалу можливі тільки за умови перетворення службового та дидактичного середовища МВС на людиноцентричний простір, де *турбота про психологічний стан офіцера визнається пріоритетним обов'язком держави*, що задовольняє базові людські потреби у безпеці, повазі та самоактуалізації.

4.4. Деякі аспекти збереження професійного потенціалу кадрів в екстремальних умовах діяльності

Коли науковці звертаються до категорії професійного потенціалу, вони доволі часто аналізують її через призму кількісних показників укомплектованості підрозділів, освітнього рівня персоналу, службового стажу або результативності професійної підготовки. Втім, подібне розуміння, хоча й залишається важливим для управлінської практики, не дає змоги повною мірою пояснити, чому окремі правоохоронні системи зберігають функціональну стійкість навіть в умовах тривалих криз, тоді як інші демонструють ознаки інституційного виснаження за наявності формально достатнього кадрового ресурсу. Вбачається, що справжня проблема полягає значно глибше – у площині збереження професійної культури правоохоронної діяльності як особливого нематеріального активу держави.

Принагідно зауважимо, що в умовах триваючої війни Україна фактично є середовищем формування нового типу правоохоронного досвіду, який не має прямих аналогів у сучасній європейській поліцейській практиці. Зокрема, йдеться не тільки про документування воєнних злочинів чи роботу на деокупованих територіях. Значно важливішим видається те, що правоохоронці щоденно накопичують унікальні моделі професійної поведінки в умовах постійної невизначеності, загрози життю, руйнування звичних

соціальних зв'язків та одночасного виконання функцій, які історично належали різним державним інституціям. Відповідно тому сьогодні одним із найбільш недооцінених викликів стає ризик втрати не кадрів як таких, а втрати унікального професійного досвіду, який існує лише в практиці конкретних працівників і ще не встиг трансформуватися в інституційне знання.

З огляду на наведене доречно зосередитися на проблемі так званої «мовчазної втрати компетентностей». Правоохоронна система може не фіксувати жодних критичних кадрових показників, однак водночас поступово втрачати здатність до ефективного реагування на нетипові виклики. Причина полягає в тому, що значна частина професійної майстерності правоохоронця ніколи не є відображеною у посадових інструкціях, освітніх стандартах чи нормативних документах. Скажімо, здатність швидко оцінити рівень суспільної напруги під час кризової ситуації, відчутти потенційну ескалацію конфлікту, побудувати довірчу комунікацію з потерпілими або ухвалити рішення за умов дефіциту інформації формується роками практичної діяльності. Відтак втрата досвідченого працівника нерідко означає втрату значно більшого обсягу професійного ресурсу, ніж це може здаватися крізь призму статистичних показників.

Цікаво, що в сучасних умовах особливої уваги заслуговує питання *професійної спадковості*. Історично правоохоронна система розвивалася через передачу знань від старших поколінь працівників до молодших. Проте нині така модель не є достатньою. Тож можна стверджувати, що вперше за багато десятиліть молоді працівники поліції нерідко здобувають досвід, якого не мали попередні покоління правоохоронців. Документування міжнародних злочинів, взаємодія з міжнародними слідчими групами, забезпечення безпеки населення в умовах масованих ракетних атак, функціонування на територіях, які зазнали окупації, формують новий пласт правоохоронної практики. Відтак виникає доволі незвична ситуація, коли процес професійної соціалізації перестає бути виключно вертикальним і дедалі частіше набуває взаємного характеру, де різні покоління працівників стають носіями різних типів професійного досвіду.

Окремо варто розглянути ще один аспект, який, на нашу думку, є недостатньо дослідженим у вітчизняній правоохоронній науці. Йдеться насамперед про проблему інституційного забування. Якщо традиційно наукова увага концентрується навколо механізмів накопичення професійних знань, то значно рідше досліджуються процеси їх поступової втрати. Проте будь-яка організація здатна втрачати накопичений досвід значно швидше, ніж його формувати. Особливо гостро ця проблема проявляється в періоди швидких суспільних трансформацій, коли зміна поколінь працівників, оновлення організаційних структур і перегляд функціональних завдань можуть призводити до руйнування професійних практик, які раніше забезпечували ефективність діяльності інституції.

У цьому аспекті доцільно зазначити, що збереження професійного потенціалу кадрів має розглядатися не як питання підтримання наявного стану системи, а як процес постійного відтворення її інтелектуального та культурного капіталу. Тобто правоохоронний орган зберігає власний потенціал не тоді, коли утримує певну чисельність особового складу, а тоді, коли здатний передавати накопичений досвід, переосмислювати його відповідно до нових викликів і трансформувати індивідуальні професійні досягнення у колективний ресурс організації.

Зрештою, в умовах воєнного стану головним завданням кадрової політики стає не тільки забезпечення укомплектованості підрозділів або ж вдосконалення системи професійної підготовки. Значно більш стратегічне значення має формування механізмів збереження правоохоронного досвіду як особливої форми національного безпекового капіталу. Через нього забезпечується інституційна тяглість держави, професійна спадковість правоохоронної системи та її здатність адаптуватися до викликів, які ще вчора видавалися безпрецедентними. У цьому сенсі професійний потенціал кадрів потрібно розглядати не як кадрову категорію у вузькому розумінні, а як один із проявів стратегічної стійкості держави в умовах довготривалих безпекових трансформацій.

Розділ 5

НОРМАТИВНО-ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ПРАВООХОРОНЦІВ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

5.1. Розроблення уніфікованих критеріїв і багатофакторних моделей оцінювання професійної готовності поліцейських до виконання завдань за призначенням

Професійна готовність поліцейських до виконання завдань за призначенням є однією з визначальних умов ефективного функціонування Національної поліції України, оскільки саме від рівня такої готовності залежить здатність поліцейського діяти законно, результативно, безпечно та відповідально в умовах повсякденної служби, підвищеного ризику, соціальної напруги, надзвичайних ситуацій і воєнних викликів. Сучасна поліцейська діяльність не може оцінюватися лише через формальні показники дисципліни, виконання фізичних нормативів або знання окремих положень законодавства. Вона передбачає здатність особи поєднувати правову грамотність, психологічну стійкість, тактичну підготовленість, фізичну спроможність, комунікативну культуру, етичну зрілість, цифрову компетентність і здатність швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

У сучасному безпековому середовищі поліцейський дедалі частіше стикається з такими ситуаціями, у яких неможливо діяти виключно за заздалегідь установленим шаблоном. На місці події він має одночасно оцінити правові підстави втручання, рівень небезпеки, психологічний стан учасників, можливість ескалації конфлікту, потребу в застосуванні сили або ж, навпаки, у деескалації, необхідність фіксації доказів, комунікацію з громадянами та взаємодію з іншими службами. Очевидно тому професійна готовність поліцейського має розглядатися не як сума окремих навчальних

результатів, а як цілісна професійна якість, що виявляється у здатності виконувати службові функції в реальних умовах із дотриманням законності, пропорційності, безпеки та поваги до людської гідності.

Правова основа такого розуміння випливає із завдань Національної поліції, визначених Законом України «Про Національну поліцію». Поліція має забезпечувати публічну безпеку і порядок, охороняти права і свободи людини, протидіяти злочинності, надавати допомогу особам, які її потребують, а також діяти виключно на підставі, у межах повноважень і у спосіб, визначені Конституцією та законами України¹³⁹. Зазначені положення мають принципове значення для оцінювання професійної готовності, адже поліцейський є не лише виконавцем службових завдань, а й представником публічної влади, чий рішення безпосередньо впливають на права, свободи, безпеку і гідність людини.

Важливу роль у формуванні професійної готовності виконує службова підготовка, організаційні засади якої визначені Положенням про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України. Зазначене Положення передбачає системне підтримання і вдосконалення знань, умінь і навичок поліцейських, необхідних для виконання службових обов'язків, а також охоплює різні напрями підготовки, пов'язані з практичною діяльністю поліції¹⁴⁰. Проте наявність нормативно закріпленої системи підготовки ще не вирішує питання повноцінного оцінювання готовності до служби. Необхідно визначити такі критерії, які давали б змогу не тільки перевірити факт проходження навчання, а й встановити, наскільки поліцейський реально здатний виконувати завдання за призначенням у типових, ускладнених і критичних ситуаціях.

Професійна готовність поліцейського до виконання завдань за призначенням може бути визначена як сформована та підтримувана в процесі професійного навчання,

¹³⁹ Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

¹⁴⁰ Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0260-16>

службової підготовки, практичної діяльності й особистісного розвитку здатність особи законно, безпечно, ефективно, етично та психологічно стійко виконувати покладені на неї службові функції. Таке визначення дає змогу уникнути надмірного звуження цієї категорії. Поліцейський може мати достатній рівень фізичної витривалості, але бути неготовим до комунікації з агресивною особою без ескалації конфлікту. Він може добре знати нормативні положення, але виявитися неспроможним застосувати їх у ситуації дефіциту часу. Він може володіти навичками поводження зі зброєю, але не мати достатнього рівня психологічної саморегуляції для правомірного ухвалення рішення про її застосування. Тому оцінювання готовності має бути багатовимірним, а його результати повинні відображати не лише наявність знань або навичок, а й здатність інтегрувати їх у професійну поведінку.

Уніфіковані критерії оцінювання професійної готовності доцільно розглядати як систему науково обґрунтованих, нормативно сумісних і практично релевантних ознак, за допомогою яких визначається рівень спроможності поліцейського виконувати службові завдання. Вони мають бути достатньо єдиними, щоб забезпечувати порівнюваність, прозорість і справедливість оцінювання, але водночас достатньо гнучкими, щоб ураховувати специфіку різних посад, підрозділів і умов служби. Уніфікація в цьому разі не повинна означати механічної однаковості. Вона має забезпечувати єдині підходи до розуміння професійної готовності, залишаючи можливість для службової спеціалізації.

Початковим елементом оцінювання є правова готовність, оскільки саме вона визначає межі допустимої поведінки поліцейського. Знання закону в діяльності поліції має не абстрактний, а практичний характер. Поліцейський має вміти швидко визначити правову природу ситуації, встановити підстави для втручання, обрати пропорційний захід реагування, дотриматися процедурних вимог, забезпечити права особи та належно зафіксувати свої дії. Особливої уваги потребують ситуації застосування поліцейських заходів примусу, затримання, поверхневої перевірки, проникнення до житла, обмеження свободи пересування, реагування на домашнє насильство, поводження з неповнолітніми, потерпілими

та іншими вразливими категоріями. У цих випадках правова помилка може призвести не лише до службової відповідальності, а й до порушення прав людини, втрати доказів, недовіри громадян і делегітимації поліцейського втручання.

Зокрема ж, Європейський кодекс поліцейської етики виходить із того, що поліція має діяти відповідно до закону, поважати права людини, бути підзвітною та орієнтованою на служіння суспільству¹⁴¹. Це означає, що правова готовність не може оцінюватися лише через тестові запитання. Тестування може виявити рівень знання нормативного матеріалу, але не завжди показує здатність застосувати закон у складній ситуації. Тому правове оцінювання має поєднувати перевірку знань із розв'язанням практичних кейсів, аналізом службових ситуацій, сценарними вправами й оцінюванням аргументації поліцейського щодо обраного способу дій.

Поряд із правовою складовою важливим є функціонально-службовий вимір професійної готовності. Він відображає здатність поліцейського виконувати конкретні посадові обов'язки відповідно до напряму служби. Для патрульного поліцейського особливого значення набувають швидке реагування на виклики, первинна оцінка обстановки, забезпечення публічного порядку, комунікація з громадянами, оформлення адміністративних матеріалів, взаємодія з диспетчерськими службами й іншими підрозділами. Для слідчого ключовими є процесуальна грамотність, планування досудового розслідування, робота з доказами, комунікація з потерпілими, свідками, експертами та прокурором. Для працівників кримінальної поліції важливими є аналітичне мислення, здатність працювати з інформацією, документувати протиправну діяльність і взаємодіяти з іншими правоохоронними органами. Для кіберполіції на перший план виходять цифрова грамотність, робота з електронними доказами, розуміння кіберзагроз і здатність аналізувати інформаційні сліди.

Таке різноманіття службових ролей підтверджує, що професійна готовність повинна мати спільне ядро та спеціа-

¹⁴¹ Recommendation Rec (2001)10 of the Committee of Ministers to member states on the European Code of Police Ethics. Strasbourg, 2001. URL: <https://www.refworld.org/legal/resolution/coeministers/2001/20548>

лізовані профілі. Спільне ядро охоплює законність, етичність, комунікативну культуру, базову фізичну й психологічну готовність, здатність до безпечного застосування поліцейських повноважень і повагу до прав людини. Спеціалізований профіль конкретизує ті якості, які є критично важливими для певного напрямку служби¹⁴². Такий підхід відповідає сучасним зарубіжним моделям компетентнісного управління поліцейським персоналом, у яких загальні цінності професії поєднуються з поведінковими компетентностями та рольовими вимогами¹⁴³.

Тактична готовність поліцейського проявляється у здатності діяти в умовах ризику, невизначеності та швидкої зміни обстановки. Вона охоплює вміння оцінити ситуацію, визначити джерело небезпеки, обрати безпечну позицію, контролювати дистанцію, взаємодіяти з напарником або групою, використовувати укриття, запобігати ескалації, своєчасно змінювати тактику дій і не втрачати контролю над службовою ситуацією. Тактична підготовленість не може бути зведена до знання інструкцій, оскільки її сутність полягає у практичній поведінці. Поліцейський може правильно назвати алгоритм дій, але в умовах психологічного тиску або раптової загрози діяти хаотично, небезпечно або непропорційно. Саме тому тактична готовність має оцінюватися переважно через практичні вправи, тренувальні сценарії, ситуаційне моделювання та аналіз поведінки в умовах, максимально наближених до реальної служби.

Окремого значення набуває готовність до застосування сили та вогнепальної зброї. У цій сфері традиційна перевірка технічної точності не може бути достатньою. Поліцейський має не лише влучно стріляти або володіти прийомами фізичного впливу, а й правильно оцінювати законність, необхідність і пропорційність застосування сили. Він має враховувати поведінку особи, наявність сторонніх, можливість

¹⁴² Competency and Values Framework. College of Policing. 2024. URL: <https://www.college.police.uk/career-learning/competency-and-values-framework>

¹⁴³ Canadian Police Knowledge Network. Competency-Based Policing in Canada: An Integral Component for Transparent and Accountable Policing. 2020. URL: https://www.cpgn.ca/wp-content/uploads/CPKN_CBM_Whitepaper_August27_2020-002.pdf

альтернативного реагування, ризик заподіяння шкоди, потребу в медичній допомозі після інциденту та подальше документування¹⁴⁴. У демократичній моделі policing застосування сили розглядається як засіб, що має використовуватися лише в межах закону, з урахуванням принципу мінімізації шкоди та відповідальності за наслідки¹⁴⁵. Тому вогнева та силова готовність мають оцінюватися у зв'язку з правовою, психологічною та етичною готовністю.

Фізична готовність є необхідною передумовою безпечного виконання поліцейських завдань, однак її зміст потребує сучасного переосмислення. Поліцейському потрібна не лише загальна спортивна форма, а функціональна здатність виконувати професійні рухові дії. Йдеться про переслідування правопорушника, подолання перешкод, утримання особи без надмірного травмування, евакуацію потерпілого, роботу в спорядженні, збереження координації після навантаження, швидке відновлення та здатність діяти в умовах фізичної втоми¹⁴⁶. Зарубіжні дослідження фізичної підготовленості поліцейських підкреслюють необхідність зв'язку фізичних тестів із реальними службовими завданнями, а не лише з абстрактними спортивними показниками¹⁴⁷. У цьому сенсі фізична готовність має оцінюватися через поєднання загальних нормативів і професійно орієнтованих вправ, які відображають реальні умови служби.

Психологічна готовність є не менш важливою, ніж фізична чи тактична. Поліцейський постійно стикається з конфліктами, небезпекою, агресією, людським боєм, смертю, травмами, інформаційним перевантаженням і високою

¹⁴⁴ Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General. Vienna : OSCE, 2008. URL: <https://www.osce.org/spmu/23804>

¹⁴⁵ Code of Ethics. College of Policing. 2024. URL: <https://www.college.police.uk/ethics/code-of-ethics>

¹⁴⁶ Brown J. Physical Ability, Fitness and Police Work. Ottawa : Public Safety Canada, 1995. URL: <https://www.publicsafety.gc.ca/lbrr/archives/cnmcs-plcng/cn28507-eng.pdf>

¹⁴⁷ Zhang Z. et. al. Analysis of Physical Fitness Tests for Police Officers in Various Countries: A Scoping Review. *Frontiers in Physiology*. 2025. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/physiology/articles/10.3389/fphys.2025.1703389/full>

відповідальністю за наслідки власних рішень. У таких умовах вирішальне значення мають емоційна саморегуляція, стресостійкість, здатність зберігати увагу, контролювати імпульсивні реакції, адекватно сприймати ризики та не переносити особисте напруження на службову поведінку. Психологічна готовність не має розглядатися лише як відсутність протипоказань до служби. Вона має оцінюватися як позитивна здатність діяти професійно в умовах тиску.

Зарубіжний досвід демонструє зростання уваги до психологічної стійкості та добробуту поліцейських. У США та Канаді активно розвиваються програми *officer wellness and resilience*, спрямовані на підтримку психічного здоров'я, профілактику професійного вигорання, зниження ризиків суїцидальної поведінки¹⁴⁸ та формування культури звернення по допомогу¹⁴⁹. Такий досвід має значення і для України, де поліцейські виконують службові завдання в умовах підвищеного безпекового навантаження, воєнного стану, тривалого стресу та постійної взаємодії з травматичними подіями. Оцінювання професійної готовності в таких умовах має не лише виявляти недоліки, а й забезпечувати своєчасну підтримку, корекцію навантаження та профілактику професійної деформації.

Комунікативна готовність є однією з центральних характеристик сучасного поліцейського. Чимало службових ситуацій розгортаються не так навколо фізичного протистояння, як навколо комунікативної взаємодії. Поліцейський має вміти встановити контакт, пояснити правові підстави своїх дій, вислухати особу, знизити рівень напруження, уникнути провокацій, працювати з агресивними, наляканими, дезорієнтованими або вразливими людьми. Комунікація надважлива під час реагування на домашнє насильство, сімейні конфлікти, масові заходи, дорожні інциденти, звернення потерпілих, спілкування з дітьми, людьми похилого віку,

¹⁴⁸ Officer Resilience Training Program. International Association of Chiefs of Police. URL: <https://www.theiacp.org/projects/officer-resilience-training-program>

¹⁴⁹ Officer Safety and Wellness Resources. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/archives/asg/officer-safety-and-wellness-resources>

особами з інвалідністю, ветеранами, внутрішньо переміщеними особами або особами у стані психоемоційної кризи. У таких випадках професійність проявляється не лише в тому, що поліцейський робить, а й у тому, як він це пояснює, яким тоном спілкується, чи зберігає повагу до особи та чи здатний запобігти ескалації.

Етична готовність поліцейського пов'язана з його здатністю діяти доброчесно, неупереджено та відповідально навіть тоді, коли ситуація залишає простір для розсуду. Службова діяльність часто містить моральні дилеми: тиск керівництва, спокуса приховати помилку колеги, корупційна пропозиція, упереджене ставлення до певної категорії громадян, бажання досягти швидкого результату шляхом спрощення процедури. У цих умовах професійна готовність визначається не лише знанням правил, а й внутрішньою здатністю дотримуватися цінностей служби. Британський підхід до поліцейської компетентності прямо пов'язує професійну поведінку з цінностями відповідальності, відкритості, служіння суспільству, поваги та доброчесності¹⁵⁰. Для української поліції такий підхід є важливим, оскільки довіра громадян залежить не тільки від здатності поліції реагувати на правопорушення, а й від відчуття справедливості, поваги й неупередженості під час кожного контакту з поліцейським.

Цифрова готовність поступово стає невід'ємним елементом професійної придатності поліцейського. Службова діяльність дедалі більше пов'язана з електронними інформаційними системами, базами даних, цифровими доказами, відеофіксацією, боді-камерами, відкритими джерелами інформації, електронним документообігом, кібергігієною та захистом персональних даних. Поліцейський має не тільки вміти користуватися цифровими інструментами, а й розуміти межі їх правомірного застосування. Неправильне використання інформаційної системи, необережне поводження з персональними даними або некритичне сприйняття цифрової інформації може створити ризики для прав людини, службової безпеки та результатів розслідування.

¹⁵⁰ Guidance for ethical and professional behaviour in policing. College of Policing. 2024. URL: <https://www.college.police.uk/ethics/code-of-ethics/guidance>

Особливої актуальності набуває використання штучного інтелекту в сфері поліцейської діяльності та професійної підготовки. Штучний інтелект може застосовуватися для аналізу великих масивів даних, виявлення закономірностей, підтримки розслідувань, автоматизації рутинних процесів, моделювання службових ситуацій, персоналізації навчання та оцінювання результатів підготовки. У звіті Europol щодо AI and policing наголошується, що штучний інтелект відкриває для правоохоронних органів можливості підвищення ефективності, швидкості реагування й аналітичної спроможності, але водночас спричиняє ризики, пов'язані з прозорістю, відповідалістю, якістю даних, приватністю та правами людини¹⁵¹. Ці висновки мають безпосереднє значення для оцінювання професійної готовності поліцейських.

У системі оцінювання професійної готовності штучний інтелект може виконувати допоміжну аналітичну функцію. Він здатний аналізувати результати тестування, сценарних вправ, фізичних нормативів, практичних тренувань, відеозаписів занять, динаміку помилок і рівень повторюваності окремих проблем. Наприклад, система може виявити, що поліцейський добре засвоїв теоретичні положення щодо застосування сили, але під час моделювання конфліктної ситуації занадто швидко переходить до примусових заходів і недостатньо використовує комунікативні способи деескалації. В іншому випадку цифровий аналіз може показати, що працівник має достатню фізичну підготовку, але в умовах стресу втрачає тактичну дистанцію або порушує командну взаємодію. Така інформація дає змогу не просто поставити оцінку, а визначити індивідуальну траєкторію професійного розвитку.

Застосування штучного інтелекту є перспективним і для аналізу відеозаписів тренувальних сценаріїв. Алгоритмічні інструменти можуть допомагати визначати часові параметри реагування, послідовність дій, просторове розташування

¹⁵¹ AI and Policing: The Benefits and Challenges of Artificial Intelligence for Law Enforcement. *Europol*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/ai-and-policing>

поліцейського, дотримання безпечної дистанції, характер комунікації, момент переходу до застосування сили, взаємодію з напарником і типові помилки. Водночас такі інструменти не повинні замінювати оцінку інструктора. Вони можуть підвищувати об'єктивність спостереження, але професійний висновок має залишатися за людиною, яка враховує контекст, службову ситуацію, психологічний стан учасників і якісні характеристики поведінки.

Небезпека надмірної автоматизації полягає в тому, що складна професійна поведінка може бути зведена до набору цифрових показників. Поліцейська діяльність не завжди піддається простому кількісному виміру. Те, що в одній ситуації є ознакою рішучості, в іншій може бути проявом поспішності. Те, що алгоритм сприймає як затримку реагування, може бути свідомою спробою поліцейського уникнути ескалації. Саме тому результати алгоритмічного аналізу повинні тлумачитися у зв'язку з експертним оцінюванням. ШІ може допомогти побачити закономірності, але не повинен самостійно визначати професійну придатність особи.

Європейський підхід до регулювання штучного інтелекту має важливе методологічне значення для побудови таких систем. Регламент ЄС 2024/1689 про штучний інтелект закріплює ризик-орієнтований підхід і встановлює підвищені вимоги до систем, які можуть впливати на права людини, безпеку, доступ до професії та діяльність публічних інституцій¹⁵². Для систем оцінювання професійної готовності це означає необхідність прозорості, якості даних, людського контролю, кібербезпеки, документування, можливості пояснення результатів і недопущення дискримінаційного впливу. Якщо алгоритм використовується лише для формування навчальних рекомендацій, ризики є відносно нижчими. Якщо ж його висновки впливають на допуск до виконання завдань, службове просування або оцінку придатності, вимоги до контролю мають бути значно суворішими.

¹⁵² Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

Зарубіжний досвід у сфері оцінювання поліцейських свідчить, що найефективнішими є системи, які поєднують компетентності, цінності, практичну поведінку та постійний професійний розвиток. У Великій Британії Competency and Values Framework використовується для добору, оцінювання й розвитку поліцейських та описує поведінкові прояви, необхідні для ефективної служби⁴. Важливим є те, що компетентність у цій моделі не ототожнюється лише зі знанням або технічним умінням. Вона розглядається як стійка поведінкова здатність діяти відповідально, етично, відкрито, професійно й орієнтовано на потреби суспільства. Для України такий підхід є цінним, оскільки дає змогу змістити акцент із формальної перевірки підготовленості на оцінювання реальної професійної поведінки.

Канадський досвід competency-based policing демонструє інший важливий аспект. Компетентності там використовуються не лише в освітньому процесі, а й у системі управління персоналом, планування кар'єри, оцінювання результативності, наставництва та професійного розвитку¹⁵³. Це дає змогу забезпечити зв'язок між тим, чого поліцейського навчають, тим, як його оцінюють, і тим, як він надалі розвивається у службі. Для української практики це означає, що результати оцінювання професійної готовності не повинні бути лише адміністративною формальністю. Вони мають використовуватися для планування службової підготовки, визначення потреб у наставництві, добору до спеціальних завдань, психологічного супроводу та професійного зростання.

У США значна увага приділяється безпеці та добробуту поліцейських, що також має бути враховано в українській моделі оцінювання. Підходи officer safety and wellness виходять із того, що професійна ефективність поліцейського залежить не лише від його навичок, а й від фізичного здоров'я, психологічної стійкості, здатності до відновлення, підтримки колективу й організаційної культури¹⁵⁴. Такий досвід дає змогу

¹⁵³ Officer Safety and Wellness Resources. U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/archives/asg/officer-safety-and-wellness-resources>

¹⁵⁴ Officer Safety & Wellness. International Association of Chiefs of Police. URL: <https://www.theiacp.org/topics/officer-safety-wellness>

розглядати професійну готовність не як миттєвий стан, а як здатність зберігати професійну надійність у довгостроковій перспективі. Поліцейський, який формально виконує нормативи, але перебуває у стані глибокого емоційного виснаження, може становити ризик для себе, колег і громадян. Тому оцінювання готовності має включати не лише контроль, а й елементи підтримки.

Досвід ОБСЄ та Ради Європи підкреслює, що професійна поліція в демократичній державі має бути не тільки ефективною, а й підзвітною, законною, пропорційною та орієнтованою на права людини¹⁵⁵ (OSCE, Guidebook on Democratic Policing, 2008; Council of Europe, European Code of Police Ethics, 2001). Це має безпосереднє значення для критеріїв оцінювання. Якщо система оцінювання вимірює лише швидкість реагування, силову підготовку або кількість виконаних завдань, але не враховує якість комунікації, законність, етичність і повагу до людини, вона формує однобічне уявлення про професійну готовність. Сучасна модель має бути збалансованою: вона повинна оцінювати здатність діяти рішуче, але не агресивно; швидко, але не поспішно; ефективно, але не всупереч правам людини¹⁵⁶.

Багатофакторна модель оцінювання професійної готовності має відображати взаємозв'язок різних складових, не надаючи необґрунтованої переваги жодній із них. Її призначення полягає не в механічному складанні балів, а у формуванні цілісного професійного профілю поліцейського. Такий профіль має показувати, наскільки збалансовано розвинені правова, функціональна, тактична, фізична, психологічна, комунікативна, етична та цифрова складові. Він також повинен виявляти ті напрями, де є критичні ризики або потреба в додатковій підготовці.

Особливістю такої моделі є те, що окремі складові не завжди можуть компенсувати одна одну. Високий рівень

¹⁵⁵ Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General. Vienna: Organization for Security and Co-operation in Europe, 2008. URL: <https://www.osce.org/spmu/23804>

¹⁵⁶ Recommendation Rec (2001)10 of the Committee of Ministers to member states on the European Code of Police Ethics. Strasbourg, 19 September 2001. URL: <https://www.refworld.org/legal/resolution/coeministers/2001/20548>

фізичної підготовки не може компенсувати незнання правових підстав застосування сили. Добрі результати зі стрільби не можуть компенсувати психологічну нестабільність або імпульсивність. Висока комунікативність не може повністю компенсувати неспроможність діяти безпечно в умовах реальної загрози. Водночас не кожен недостатній показник має автоматично означати професійну непридатність. У багатьох випадках ідеться про потребу в додатковому навчанні, наставництві, психологічному супроводі або тимчасовому обмеженні виконання окремих завдань. Саме тому модель повинна бути не лише діагностичною, а й корекційною.

Практичне значення багатофакторного підходу полягає в тому, що він дає змогу перейти від загального висновку про готовність або неготовність до більш точного розуміння професійного стану поліцейського. Наприклад, один працівник може мати добру правову підготовку, але недостатню фізичну витривалість. Інший може бути фізично підготовленим, але потребувати розвитку навичок деескалації. Третій може демонструвати високий рівень тактичної підготовки, але мати ознаки психологічного виснаження. Четвертий може добре виконувати практичні завдання, але допускати помилки в електронному документуванні. У кожному випадку управлінське рішення має бути різним, оскільки різними є причини та характер професійного ризику.

Сценарне оцінювання має бути важливим елементом багатофакторної моделі, оскільки саме воно дає змогу побачити професійну готовність у дії. Під час моделювання службової ситуації одночасно проявляються правові знання, комунікація, психологічна стійкість, тактичне мислення, фізична спроможність, етична поведінка та здатність до командної взаємодії. Наприклад, під час моделювання реагування на домашнє насильство оцінюється не лише знання процедури, а й уміння забезпечити безпеку потерпілої особи, правильно спілкуватися з дітьми, відокремити сторони конфлікту, визначити ризики повторного насильства, застосувати передбачені законом заходи та належно зафіксувати обставини. Під час моделювання зупинки транспортного засобу з підвищеним ризиком оцінюються тактичне розміщення, комунікація, контроль небезпеки, дотримання меж повноважень

і взаємодія з напарником. Такі сценарії дозволяють оцінювати не окрему навичку, а професійну поведінку як цілісне явище.

Водночас сценарне оцінювання потребує стандартизації. Якщо умови завдання, критерії спостереження або вимоги інструкторів істотно відрізняються, результати можуть бути суб'єктивними. Тому сценарії мають розроблятися на основі типових службових ситуацій, реальних ризиків і чинного законодавства. Вони мають містити чіткі критерії оцінювання, але не перетворюватися на жорстку схему, яка не враховує варіативність професійної поведінки. Поліцейський може обрати різні правомірні способи дій, і завдання оцінювання полягає не в тому, щоб нав'язати один шаблон, а в тому, щоб визначити, чи були його дії законними, безпечними, пропорційними, ефективними й етичними.

У багатофакторній моделі важливо поєднувати кількісні й якісні показники. Кількісні дані забезпечують вимірюваність і порівнюваність. Це можуть бути результати тестів, фізичних нормативів, час реагування, кількість помилок, частота повторних недоліків, динаміка успішності. Якісні показники дають змогу оцінити зміст поведінки: чи була дія правомірною, чи зберігав поліцейський професійний тон, чи пояснював свої рішення, чи не допустив дискримінаційних проявів, чи правильно оцінив стан потерпілого, чи діяв командно. Без кількісних показників оцінювання може бути надто суб'єктивним. Без якісних показників воно стає надто механічним. Тому їх поєднання забезпечує більш повне розуміння професійної готовності.

Особливе місце в моделі мають займати критичні пороги. Вони потрібні для тих сфер, де недоліки створюють безпосередню загрозу правам людини, життю, здоров'ю, службовій безпеці або законності. Якщо поліцейський не знає правових підстав застосування вогнепальної зброї, не контролює агресивні імпульси, систематично порушує правила безпеки або демонструє дискримінаційну поведінку, позитивний загальний бал не повинен автоматично визнавати його повністю готовим до виконання завдань підвищеного ризику. У таких випадках необхідні додаткове навчання, повторне оцінювання, психологічний супровід або тимчасове обмеження окремих службових функцій. Такий підхід дає змогу уникнути

ситуації, коли середній показник приховує критичний професійний ризик.

Водночас модель оцінювання не повинна бути каральною за своєю природою. Її головне призначення полягає у підвищенні якості професійної підготовки, а не лише у виявленні невідповідності. Оцінювання має допомагати поліцейському зрозуміти власні сильні та слабкі сторони, отримати обґрунтований зворотний зв'язок і побудувати індивідуальну траєкторію розвитку. Якщо працівник має проблеми з фізичною витривалістю, йому потрібна програма функціональної підготовки. Якщо він допускає помилки в комунікації, йому потрібні тренування з деескалації. Якщо спостерігається професійне виснаження, потрібні психологічна підтримка та корекція навантаження. Якщо є прогалини в цифровій компетентності, необхідне навчання з інформаційних систем, кібергігієни та роботи з електронними доказами.

У цьому сенсі штучний інтелект може істотно посилити корекційну функцію оцінювання. На основі накопичених даних система може пропонувати персоналізовані навчальні модулі, порівнювати динаміку результатів, виявляти повторювані помилки, прогнозувати ризики перевантаження та формувати рекомендації для наставника або керівника. Наприклад, якщо працівник протягом кількох тренувань демонструє зниження уваги після фізичного навантаження, система може рекомендувати вправи на витривалість і когнітивну стійкість. Якщо в кількох сценаріях повторюються помилки під час спілкування з потерпілими, доцільним є додатковий модуль із травма-інформованої комунікації. Якщо алгоритм виявляє різке погіршення результатів після певного періоду служби, це може бути підставою для бесіди з психологом, а не для автоматичного дисциплінарного висновку.

Застосування цифрових і алгоритмічних засобів потребує належного захисту персональних даних. Дані про психологічний стан, фізичні результати, помилки в тренуваннях, професійні ризики й службову динаміку є чутливими, оскільки можуть впливати на кар'єру, репутацію та службове становище поліцейського. Тому доступ до таких даних має бути обмеженим, мета їх використання – чітко визначеною, строки зберігання – обґрунтованими, а рішення – перевірюваними.

Поліцейський повинен розуміти, які саме дані збираються, як вони аналізуються, хто має до них доступ і як він може оскаржити або уточнити висновок. Без таких гарантій цифрове оцінювання може викликати недовіру й опір особового складу.

Організаційна культура має вирішальне значення для впровадження уніфікованих критеріїв. Якщо оцінювання сприйматиметься як формальна перевірка або загроза покарання, його реальний вплив буде обмеженим. Якщо ж воно буде пов'язане з професійним розвитком, наставництвом, підтримкою, справедливим службовим просуванням і підвищенням безпеки, воно може стати дієвим інструментом модернізації поліції. Поліцейський має розуміти критерії, за якими його оцінюють, мати можливість отримати пояснення результатів і бачити зв'язок між оцінюванням і подальшим розвитком. Прозорість критеріїв підвищує довіру до системи, а довіра є необхідною умовою її ефективності.

Важливо, щоб уніфікована модель не ігнорувала службовий досвід. Досвідчений поліцейський може мати глибоке практичне розуміння ситуацій, яке не завжди повністю відображається у тестах. Водночас досвід сам собою не гарантує актуальної професійної готовності, якщо працівник не оновлює знання, не підтримує фізичну форму, не адаптується до нових технологій або не працює з професійним вигоранням. Тому оцінювання має поєднувати повагу до досвіду з перевіркою актуальної спроможності виконувати завдання відповідно до сучасних вимог. Це надважливо в умовах швидких змін законодавства, технологій, злочинних практик і суспільних очікувань.

Уніфіковані критерії мають бути пов'язані з безперервністю професійної підготовки. Професійна готовність не формується один раз і назавжди. Вона змінюється під впливом службових навантажень, віку, стану здоров'я, психологічного досвіду, змін у законодавстві, нових загроз, технологічного розвитку й організаційних умов. Тому оцінювання має проводитися не лише під час добору або первинної професійної підготовки, а й протягом служби. Його результати мають використовуватися для корекції навчальних програм, індивідуальних планів розвитку, ротації, наставництва та підготовки до виконання спеціальних завдань.

Баланс між теоретичною обґрунтованістю, практичною застосовністю, зарубіжним досвідом і новітніми технологіями є принципово важливим. Якщо модель буде надто теоретичною, вона не працюватиме в підрозділах. Якщо вона буде надто прикладною і не матиме наукового підґрунтя, її результати можуть бути випадковими й суб'єктивними. Якщо вона некритично запозичуватиме зарубіжний досвід, вона не врахує українського правового й безпекового контексту. Якщо вона надмірно покладатиметься на штучний інтелект, існуватиме ризик автоматизації складних людських рішень. Тому оптимальна модель має поєднувати ці елементи помірно й узгоджено: теорія визначає зміст професійної готовності, національне законодавство задає межі поліцейської діяльності, зарубіжний досвід пропонує перевірені підходи, а цифрові технології й ШІ підсилюють аналітичну та персоналізовану складову оцінювання.

Упровадження такої моделі потребує поступового організаційного забезпечення. Необхідно оновлювати навчальні програми, готувати інструкторів до сценарного оцінювання, розробляти професійно релевантні вправи, створювати прозорі шкали, забезпечувати психологічний супровід, удосконалювати цифрові платформи та встановлювати гарантії захисту даних. Важливим є також зворотний зв'язок від поліцейських, оскільки вони найліпше розуміють практичні труднощі служби. Модель, створена лише адміністративно, без урахування реального досвіду підрозділів, може бути формальною. Натомість модель, яка спирається на практику, науку, право й сучасні технології, має значно більші шанси стати дієвим інструментом підвищення професійності.

Професійна готовність поліцейського є не лише індивідуальною, а й організаційною характеристикою. Навіть добре підготовлений працівник може діяти неефективно, якщо в підрозділі немає належної комунікації, нечітких процедур, а є слабке наставництво, надмірне навантаження або ж наявна культура замовчування проблем. Тому оцінювання готовності має використовуватися не тільки для характеристики окремого поліцейського, а й для аналізу стану підрозділів, якості службової підготовки, ефективності управлінських рішень і потреб у ресурсному забезпеченні.

Якщо певні помилки повторюються у багатьох працівників, це може свідчити не про індивідуальні недоліки, а про проблему навчальної програми, інструктажу, організації служби або нормативного регулювання.

Отже, розроблення уніфікованих критеріїв і багатофакторних моделей оцінювання професійної готовності поліцейських є необхідною умовою якісного розвитку Національної поліції України. Така модель має ґрунтуватися на розумінні професійної готовності як інтегральної здатності діяти законно, ефективно, безпечно, етично та психологічно стійко. Вона має враховувати правові, функціональні, тактичні, фізичні, психологічні, комунікативні, етичні й цифрові складові, не надаючи жодній із них невинновданної переваги. Її сила полягає саме у збалансованості, оскільки реальна поліцейська діяльність вимагає гармонійного поєднання знань, навичок, цінностей і поведінкової надійності.

Зарубіжний досвід підтверджує, що сучасне оцінювання поліцейських має бути компетентнісним, поведінковим, ціннісно орієнтованим і пов'язаним із безперервним професійним розвитком. ШІ створює нові можливості для персоналізації навчання, аналізу результатів і раннього виявлення професійних ризиків, однак його використання має бути прозорим, контрольованим і підпорядкованим людському професійному судженню. Багатофакторна модель, побудована на таких засадах, здатна не лише оцінювати поточну готовність поліцейського, а й сприяти його розвитку, підвищенню безпеки служби, зміцненню довіри громадян і наближенню української правоохоронної системи до сучасних демократичних стандартів.

У підсумку професійна готовність поліцейського до виконання завдань за призначенням має розглядатися не як формальна відповідність нормативу, а як реальна здатність особи діяти у складному соціальному й безпековому середовищі в межах права, з повагою до людини, з належною психологічною витримкою, професійною компетентністю та відповідальністю за наслідки власних рішень. Власне таке розуміння створює основу для розроблення уніфікованих критеріїв і багатофакторних моделей оцінювання, які відповідатимуть потребам сучасної поліції, українському законодавству, зарубіжним стандартам і новітнім технологічним можливостям.

5.2. Незалежний аудит та європейська сертифікація освітніх програм у закладах вищої освіти МВС України

Правова природа незалежного аудиту освітніх програм у закладах вищої освіти системи МВС України є особливо актуальною саме тоді, коли трансформація національного сектору безпеки дедалі більше корелює із процесами європейської інтеграції та перегляду усталених підходів до професійної підготовки правоохоронців. Варто констатувати, що проблема якості правоохоронної освіти доволі давно перестала обмежуватися внутрішньоорганізаційними питаннями освітнього менеджменту, оскільки фактично йдеться про формування того кадрового ресурсу, від рівня професійної підготовленості якого залежить ефективність реалізації державою власної правоохоронної функції. А тому сучасний аудит освітніх програм потрібно розглядати не як допоміжну адміністративну процедуру, а як одну з *форм суспільного контролю* за відтворенням професійного корпусу осіб, уповноважених здійснювати владні повноваження у сфері забезпечення публічної безпеки.

Чималий інтерес становить еволюція розуміння якості вищої освіти в європейському освітньому просторі. Якщо ж історично оцінювання освітньої діяльності схилялося до аналізу формальних показників функціонування закладу освіти – обсягів навчального навантаження, кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази або кількості навчальних дисциплін, – то на початку ХХІ століття в європейській освітній політиці відбулося поступове зміщення акцентів у бік оцінювання результатів навчання та реального впливу освітньої програми на професійне становлення особи. Власне кажучи, у центрі уваги опинилося не питання того, що саме викладається, а питання того, яким фахівцем стає випускник після завершення освітнього процесу¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Луговий В., Таланова Ж. Якість вищої освіти і кваліфікація нації – актуальні питання геополітики України. *Геополітика України: історія і сучасність* : збірник наукових праць. 2010. Вип. 3. С. 218–234.

На такій філософії ґрунтуються положення Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG-2015)¹⁵⁸, які сьогодні виконують роль своєрідної конституції європейського простору забезпечення якості освіти. Аналіз змісту зазначеного документа дає підстави стверджувати, що його концептуальна цінність полягає не так у встановленні єдиних процедур акредитації чи зовнішнього оцінювання, як у формуванні принципово нового підходу до взаємодії між суспільством, державою та закладом освіти. У цьому разі освітня інституція більше не є єдиним суб'єктом оцінювання власної діяльності, натомість якість освіти стає предметом постійної зовнішньої перевірки з боку незалежних експертних структур, професійного середовища, роботодавців та інших заінтересованих сторін.

Беручи до уваги наведене, потрібно розглянути проблематику правоохоронної освіти, яка характеризується значно складнішою природою порівняно з більшістю цивільних освітніх програм. На противагу класичним університетам, де кінцевим результатом навчання є насамперед формування академічних чи професійних компетентностей, заклади вищої освіти системи МВС України фактично здійснюють підготовку суб'єктів майбутньої публічної влади. Відповідно, оцінювання якості таких освітніх програм неминуче виходить за межі педагогічних критеріїв та охоплює питання професійної етики, правової культури, здатності до прийняття рішень у кризових ситуаціях, готовності діяти в умовах правової невизначеності та вміння забезпечувати баланс між потребами публічної безпеки та вимогами захисту прав людини.

Відтак виникає закономірне питання щодо меж застосування універсальних моделей зовнішнього аудиту до відомчої освіти. На перший погляд може здатися, що використання однакових критеріїв оцінювання для всіх закладів вищої освіти забезпечує належний рівень об'єктивності. Однак більш детальний аналіз демонструє існування певних суперечностей.

¹⁵⁸ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG-2015). URL: https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG_2015.pdf

Очевидно, що ефективність підготовки майбутнього працівника поліції не може бути повною мірою оцінена через ті самі критерії, які застосовуються щодо підготовки економістів, істориків або фахівців природничих спеціальностей. Коли ми говоримо про правоохоронну освіту, предметом оцінювання стають не лише академічні результати навчання, а й здатність особи працювати в умовах підвищеного ризику, професійної відповідальності та постійного контакту із конфліктними соціальними середовищами.

Особливо показовою у цьому контексті видається практика держав-членів Європейського Союзу, у яких зовнішнє забезпечення якості освіти здійснюється через залучення представників професійного середовища до процедур оцінювання освітніх програм. У цьому аспекті доцільно зазначити, що така тенденція відображає більш глибокий процес зближення освітньої політики та ринку професійних компетентностей. Тобто сучасний аудит освітньої програми має на меті встановлення не формальної відповідності навчального плану нормативним вимогам, а реальної здатності випускника ефективно виконувати професійні функції після завершення навчання.

Вбачається, що саме зазначена обставина повинна бути одним із визначальних орієнтирів модернізації системи зовнішнього оцінювання освітніх програм у закладах вищої освіти МВС України. Вкотре практика демонструє, що формальне дотримання процедур акредитації саме собою не гарантує високої якості професійної підготовки. Безумовно, наявність освітніх стандартів, внутрішніх положень і нормативно визначених критеріїв оцінювання має важливе значення. Однак ефективність освітньої програми повинна визначатися насамперед її здатністю формувати правоохоронця, який буде спроможний діяти в умовах сучасних безпекових викликів, дотримуючись принципів верховенства права, законності, пропорційності та поваги до людської гідності.

Незалежний аудит правоохоронної освіти доцільно розглядати як механізм постійного співвіднесення змісту професійної підготовки із реальними потребами держави та суспільства. Через подібний інструментарій забезпечується своєчасне виявлення розриву між освітньою політикою

та практикою правоохоронної діяльності, що особливо важливо в умовах динамічної трансформації безпекового середовища. У цьому сенсі незалежний аудит є не завершальним етапом оцінювання якості освіти, а *безперервним процесом інституційної самокорекції*, без якого подальше наближення правоохоронної освіти України до європейських стандартів навряд чи буде можливим.

Подальший розвиток європейської моделі забезпечення якості вищої освіти закономірно зумовив появу спеціалізованих інституцій, що мають гарантувати незалежність процедур оцінювання та мінімізувати ризики адміністративного впливу на результати зовнішнього аудиту. У цьому аспекті особливої уваги заслуговує діяльність European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)¹⁵⁹, яка протягом останніх двох десятиліть фактично сформувала загальноєвропейську методологію оцінювання освітньої діяльності. Принагідно зауважимо, що значення ENQA не обмежується виключно координацією діяльності акредитаційних агентств. Значно важливішою видається її роль у напрацюванні *спільного розуміння якості освіти*, яке ґрунтується на принципах незалежності, академічної доброчесності, доказовості експертних висновків та орієнтації на безперервне вдосконалення освітнього процесу.

З огляду на наведене доволі закономірним виглядає створення European Quality Assurance Register for Higher Education¹⁶⁰, функціонування якого є відповіддю на доволі складну проблему довіри до національних систем акредитації. Власне кажучи, у процесі формування Європейського простору вищої освіти поступово стало очевидним, що навіть за наявності спільних стандартів держави можуть по-різному інтерпретувати критерії якості, що потенційно спричиняє нерівномірність підходів до оцінювання освітніх програм. Виникла потреба у створенні наднаціонального механізму верифікації самих акредитаційних агентств.

¹⁵⁹ European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). URL: <https://www.enqa.eu/>

¹⁶⁰ RC/01.1 EQAR Procedures for Applications [v3.0 June 2015]. URL: https://www.eqar.eu/assets/uploads/2025/12/RC_01_1_EQAR_ProceduresForApplications_v_6.0.pdf

У цьому разі предметом оцінювання є не освітня програма та навіть не університет, а інституція, яка здійснює оцінювання якості освіти. Подібна багаторівнева конструкція, на перший погляд, може видаватися надмірно ускладненою, однак саме вона забезпечує високий рівень довіри до результатів зовнішнього аудиту.

Беручи до уваги зазначене, інтерес становить також питання можливості адаптації відповідних підходів до системи відомчої освіти МВС України. Вкотре у вітчизняній освітній політиці можна простежити прагнення до формального запозичення окремих європейських інструментів без належного осмислення тих інституційних передумов, які забезпечують їхню ефективність. Утім, коли ми мовимо про незалежний аудит правоохоронної освіти, механічне копіювання європейських моделей навряд чи може забезпечити очікуваний результат. Причина полягає у специфічній природі правоохоронної підготовки, яка одночасно перебуває під впливом освітньої політики, кадрової політики держави та потреб національної безпеки.

Очевидно, що застосування виключно академічних критеріїв у цьому разі є недостатнім. Скажімо, високий рівень наукової активності викладачів або належне матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу самі собою ще не свідчать про готовність випускника ефективно виконувати функції із забезпечення публічної безпеки. Аналогічно успішне проходження процедур акредитації не гарантує автоматичного формування навичок кризового реагування, оперативного аналізу інформації чи прийняття рішень за умов підвищеного ризику.

Зосереджуючись на цій проблематиці, потрібно розглянути практику правоохоронної освіти окремих держав Європейського Союзу. Зокрема, досвід Федеративної Республіки Німеччина демонструє поступовий відхід від вузького розуміння поліцейської підготовки як сукупності спеціальних професійних знань. Сучасні німецькі поліцейські університети орієнтуються на формування аналітичного мислення, здатності до міжвідомчої взаємодії та управління ризиками в умовах багатофакторних криз. Примітно, що оцінювання якості таких програм здійснюється не тільки через академічні процедури акредитації, а й через систематичний аналіз

професійної ефективності випускників у реальній правоохоронній практиці¹⁶¹.

Не менш показовим видається досвід Фінляндії, де діяльність Police University College ґрунтується на тісному взаємозв'язку між освітнім процесом, науковими дослідженнями та практикою правоохоронної діяльності¹⁶². Прикметно, що у фінській моделі акредитаційні процедури фактично доповнюються постійним моніторингом актуальності навчального контенту відповідно до змін криміногенної ситуації та суспільних потреб. Подібний підхід демонструє принципово важливу закономірність: якість правоохоронної освіти не може розглядатися як статичний показник, оскільки самі умови професійної діяльності правоохоронця характеризуються високим рівнем динамічності.

Особливого значення для України набуває також діяльність Агентства Європейського Союзу з підготовки правоохоронних органів (CEPOL), яке сьогодні виконує функцію своєрідного координаційного центру професійної підготовки правоохоронців держав-членів ЄС. Утім, на нашу думку, головна цінність CEPOL полягає не так в організації навчальних заходів, як у формуванні єдиного професійного простору правоохоронної освіти. Через навчальні платформи CEPOL поступово виробляються спільні підходи до розуміння сучасних безпекових викликів, транскордонної злочинності, кіберзагроз, нелегальної міграції та протидії організованим злочинним мережам. Відтак сертифікація освітніх програм дедалі більше пов'язується із здатністю закладу освіти забезпечувати підготовку фахівців, які можуть функціонувати не лише в межах національної юрисдикції, а й у середовищі міжнародного правоохоронного співробітництва.

Сучасна європейська сертифікація поступово відходить від моделі формального підтвердження відповідності встановленим вимогам. Натомість поширення набуває концепція

¹⁶¹ Deutsche Hochschule der Polizei. Jahresbericht 2023. URL: <https://www.dhpol.de/microsite/pti/medien/downloads/allgemeines/pti-jahresberichte/PTI-Jahresbericht-2023.pdf>

¹⁶² Audit of Police University College 2023. URL: <https://www.karvi.fi/en/evaluations/higher-education/audits-higher-education-institutions-2018-2024/audit-police-university-college-2023>

постійного вдосконалення якості, відповідно до якої успішне проходження аудиту розглядається не як завершення певного процесу, а як початок нового циклу інституційного розвитку. Сертифікація перестає виконувати виключно контрольну функцію та перетворюється на інструмент стратегічного управління освітньою організацією. Саме тому перспективи впровадження європейських підходів у систему МВС України доцільно пов'язувати не лише з удосконаленням акредитаційних процедур. Значно важливішим видається формування нової культури якості правоохоронної освіти, у межах якої незалежний аудит сприйматиметься не як зовнішня перевірка чи адміністративний контроль, а як необхідна умова професійного розвитку освітньої інституції та підтримання довіри суспільства до результатів її діяльності.

Водночас, аналізуючи сучасні тенденції розвитку європейських систем забезпечення якості освіти, складно не помітити одну принципову закономірність, яка доволі часто є поза увагою українських дослідників. Ідеться про поступовий відхід від акредитаційно-бюрократичної моделі оцінювання до моделі інституційної довіри, в межах якої основною метою зовнішнього аудиту є не виявлення недоліків освітньої діяльності, а стимулювання постійного організаційного самовдосконалення. А тому в більшості держав Європейського Союзу аудиторські процедури дедалі рідше сприймаються як форма адміністративного контролю. Навпаки, вони розглядаються як механізм професійного діалогу між експертним середовищем, освітньою інституцією та роботодавцями щодо перспектив подальшого розвитку освітньої програми.

У цьому аспекті особливий інтерес становить питання можливості формування спеціалізованої моделі незалежного аудиту для закладів вищої освіти системи МВС України. Принагідно зауважимо, що сьогодні більшість процедур зовнішнього забезпечення якості освіти орієнтовані переважно на універсальні стандарти академічної діяльності. Втім правоохоронна освіта характеризується низкою специфічних ознак, які істотно впливають на зміст критеріїв оцінювання.

Беручи до уваги наведене, вбачається доцільним запровадження багаторівневої системи аудиту освітніх програм правоохоронного спрямування. Перший рівень має охоплювати

традиційне академічне оцінювання, яке здійснюється відповідно до стандартів ESG-2015¹⁶³ і національного законодавства у сфері забезпечення якості освіти. Другий рівень доцільно пов'язувати із професійною експертизою змісту освітньої програми за участю представників Національної поліції України, міжнародних правоохоронних організацій, фахівців у сфері кримінальної юстиції та безпекового сектору. Третій рівень, на нашу думку, має передбачати довгостроковий моніторинг кар'єрної траєкторії випускників, оскільки саме їхня подальша професійна діяльність найбільш об'єктивно відображає реальну ефективність освітньої підготовки.

Особливої уваги заслуговує питання оцінювання освітніх програм в умовах воєнного стану. Очевидно, що значна частина наявних акредитаційних критеріїв формувалася в умовах мирного часу та була орієнтована на відносно стабільне функціонування освітніх інституцій. Натомість сучасні українські реалії демонструють принципово іншу ситуацію, коли підготовка майбутніх правоохоронців здійснюється в умовах постійної трансформації безпекового середовища, появи нових категорій загроз і необхідності оперативного перегляду змісту навчальних програм. Вочевидь тому ефективний аудит освітньої діяльності повинен враховувати і поточний стан освітнього процесу, і здатність закладу освіти швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Словом, у більшості сучасних документів Європейської асоціації із забезпечення якості вищої освіти чимало уваги приділяється не окремим кількісним показникам діяльності університетів, а їхній здатності реагувати на суспільні виклики. У випадку закладів вищої освіти системи МВС України наведене означає необхідність оцінювання того, наскільки швидко освітня програма здатна інтегрувати нові навчальні компоненти, пов'язані з документуванням воєнних злочинів, міжнародним гуманітарним правом, цифровою криміналістикою, кібербезпекою, кризовими комунікаціями та психологічним супроводом постраждалих від збройного конфлікту.

¹⁶³ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

Водночас доволі дискусійною є проблема співвідношення незалежності аудиту та відомчої специфіки правоохоронної освіти.

На перший погляд може здатися, що максимальна автономія експертних груп автоматично гарантує об'єктивність оцінювання. Проте подібний підхід не завжди враховує ту обставину, що значна частина професійних компетентностей правоохоронця може бути належно оцінена лише фахівцями, які безпосередньо володіють практичним досвідом служби в секторі безпеки. Відповідно, перспективна модель аудиту повинна забезпечувати баланс між незалежністю експертного оцінювання та професійною релевантністю експертного складу.

Недавніми роками у європейському освітньому просторі достатньо активно розвивається концепція «micro-credentials» та короткострокової професійної сертифікації окремих компетентностей¹⁶⁴. У контексті правоохоронної освіти подібний підхід може мати важливе значення. Якщо традиційна акредитація має на меті оцінювання освітньої програми загалом, то сертифікація окремих професійних модулів дає змогу більш гнучко реагувати на зміни безпекового середовища. Скажімо, освітній модуль щодо протидії кіберзлочинності, використання ШІ в кримінальному аналізі або документування міжнародних злочинів може отримувати окрему професійну сертифікацію незалежно від загального статусу освітньої програми.

На нашу думку, саме такий підхід може бути одним із перспективних напрямів модернізації правоохоронної освіти в Україні. Зрештою, динаміка сучасних безпекових викликів настільки висока, що класичні цикли акредитації, які нерідко тривають п'ять років і більше, не завжди дають змогу своєчасно оцінювати актуальність змісту підготовки. Відтак поряд із традиційними механізмами зовнішнього забезпечення якості доцільним видається впровадження системи

¹⁶⁴ Council Recommendation on a European Approach to Micro-credentials for Lifelong Learning and Employability. *Official Journal of the European Union*. 2022/C 243/02. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02))

періодичної сертифікації найбільш чутливих до змін освітніх компонентів.

Узагальнюючи викладене, слід вказати, що подальший розвиток незалежного аудиту та європейської сертифікації освітніх програм у закладах вищої освіти системи МВС України має ґрунтуватися на формуванні власної концепції оцінювання якості правоохоронної освіти, що поєднуватиме стандарти Європейського простору вищої освіти, потреби національної безпеки, специфіку правоохоронної діяльності та реалії воєнного стану.

5.3. Стратегічні орієнтири та дорожня карта сталої модернізації системи підготовки кадрів поліції на етапі повноправного членства України в ЄС

Коли ми мовимо про стратегічні орієнтири інституційної модернізації, праксеологічний вимір реформування системи підготовки правоохоронних кадрів вимагає переходу від теоретичних декларацій до чіткого нормативно-управлінського інструментарію. Станом натеper традиційні відомчі програми виявляють очевидну інерцію, відтак логічним кроком у відповідь на ці виклики є розроблення деталізованого плану дій, який у юридичній практиці традиційно матеріалізується в формі структурованого розпорядчого чи планового документа. Виходячи з наведеного, пропонується Дорожня карта сталої модернізації системи підготовки кадрів для органів системи Міністерства внутрішніх справ України на період 2026–2030 років поділена на послідовні фази.

Окреслений стратегічний план, беручи до уваги необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із стандартами Агентства Європейського Союзу з підготовки працівників правоохоронних органів, відкривається першою фазою, що має на меті абсолютний нормативно-правовий та інституційний аудит.

Фаза I. Нормативно-правовий та інституційний аудит (2026–2027 рр.)

Захід 1. Законодавче розмежування правового статусу поліцейського сервісного типу та поліцейського-комбатанта в умовах правового режиму воєнного стану.

Відповідальні виконавці: Департамент юридичного забезпечення МВС України, Комітет Верховної Ради України з питань правоохоронної діяльності.

Термін виконання: IV квартал 2026 року.

Очікуваний нормативний результат: розробка та внесення до Верховної Ради України проекту Закону «Про внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію» (в частині деталізації ст. 23 та доповнення новими статтями щодо обов'язків правоохоронців у зоні ведення бойових дій) та проекту змін до Закону України «Про оборону України».

Індикатори верифікації: офіційна реєстрація законопроектів у парламенті, наявність висновків Головного науково-експертного управління Верховної Ради України.

Захід 2. Нормативна інституціоналізація системи обов'язкової психологічної декомпресії та анонімної реабілітації особового складу правоохоронних органів.

Відповідальні виконавці: Управління медичного забезпечення та реабілітації МВС України, Міністерство охорони здоров'я України (за згодою).

Термін виконання: II квартал 2027 року.

Очікуваний нормативний результат: прийняття Спільного наказу МВС та МОЗ України «Про затвердження Інструкції про порядок проведення обов'язкової психологічної декомпресії правоохоронців після виконання завдань у зоні воєнного конфлікту та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій».

Індикатори верифікації: державна реєстрація нормативно-правового акта в Міністерстві юстиції України, повне виведення Служби ментального здоров'я МВС з-під оперативного підпорядкування керівникам територіальних органів поліції.

Захід 3. Ревізія та модернізація стандартів вищої освіти за спеціальностями 081 «Право» та 262 «Правоохоронна діяльність».

Відповідальні виконавці: Департамент освіти, науки та спорту МВС України, науково-дослідні установи та ЗВО із специфічними умовами навчання, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (за згодою).

Термін виконання: III квартал 2027 року.

Очікуваний нормативний результат: затвердження оновлених освітньо-професійних програм з імперативним

включенням дисциплін «Кримінальний аналіз та OSINT-розвідка», «Кібербезпека в правоохоронній діяльності» та «Міжнародні стандарти фіксації воєнних злочинів».

Індикатори верифікації: наявність затверджених Міністерством освіти і науки України оновлених стандартів, введення в дію відповідних навчальних планів у ЗВО МВС України.

Після завершення нормативного етапу Дорожня карта переходить до другої фази, яка зосереджується на інфраструктурній трансформації та технологічному масштабуванні, адже нові юридичні інститути вимагають відповідного матеріально-технічного простору для своєї практичної реалізації.

Фаза II. Інфраструктурна трансформація та технологічне масштабування (2027–2029 рр.)

Захід 4. Інтеграція закритих контурів Єдиної інформаційної системи МВС у дидактичний простір університетів із впровадженням предиктивної аналітики ШІ.

Відповідальні виконавці: Департамент інформаційних технологій МВС України, Державний науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України.

Термін виконання: I–II квартал 2028 року.

Очікуваний нормативний результат: відомче розпорядження Міністра внутрішніх справ «Про розгортання навчальних Ситуаційних центрів подвійного призначення на базі ЗВО МВС».

Індикатори верифікації: технологічне підключення терміналів ЗВО до ЄІС МВС (відповідно до Постанови КМУ №1024¹⁶⁵), розроблення та впровадження симуляційного софту для автоматичної генерації сценарних ввідних завдань в умовах інформаційних атак та ІпсО.

Захід 5. Модернізація та переоснащення Полігонів симуляційного моделювання з обов'язковим впровадженням інституту «процесуального стрес-тестування».

¹⁶⁵ Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку пріоритетних електронних інформаційних ресурсів її суб'єктів : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 №1024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2018-%D0%BF#Text>

Відповідальні виконавці: ректорати ЗВО МВС України, Департамент кадрового забезпечення Національної поліції України.

Термін виконання: IV квартал 2028 року.

Очікуваний нормативний результат: Наказ МВС «Про затвердження Положення про криміналістично-тактичні полігони ЗВО МВС та порядок проведення інтегрованих між-кафедральних навчань».

Індикатори верифікації: створення на базі полігонів сертифікованих локацій (імітацій прифронтових зон, урбанізованих блокпостів), закупівля систем тактичної імітації (типу FX Simunition), розроблення методологічних карт судового моделювання за правилами КПК України для оцінки допустимості зібраних курсантами доказів (ст.ст. 86, 87 КПК).

Аналогічно, прикметно зазначимо, що паралельно з технологічним переоснащенням має відбуватися розгортання автономних засобів захисту ментального здоров'я кадрів, що дасть змогу нейтралізувати деструктивні тенденції професійного вигорання ще на етапі навчання.

Захід 6. Створення децентралізованої Служби ментального здоров'я МВС на основі криптографічного захисту персональних даних.

Відповідальні виконавці: Управління медичного забезпечення МВС України, залучені ІТ-консорціуми сектору MilTech.

Термін виконання: II квартал 2029 року.

Очікуваний нормативний результат: Наказ МВС України «Про введення в експлуатацію єдиної шифрованої бази даних Служби ментального здоров'я МВС на базі технології блокчейн».

Індикатори верифікації: повне технічне та юридичне виведення результатів психометричних тестувань з-під доступу кадрових апаратів, ліквідація латентного страху офіцерів перед професійною стигматизацією за ознаками ПТСР.

Утім, завершальним етапом інституційної модернізації, на противагу внутрішньовідомчій замкненості, є третя фаза, що має забезпечити міжнародну валідацію вітчизняного досвіду та повну інтеграцію правоохоронної системи України в європейський безпековий простір, що врешті-решт підсумовує логіку всього стратегічного документа.

Фаза III. Стандартизація, інтеграція та міжнародна валідація (2029–2030 рр.)

Захід 7. Повне фінансове й адміністративне підпорядкування структури центрів реабілітації безпосередньо Апарату Міністра внутрішніх справ, минаючи вертикаль ГУНП.

Ризик: технологічний дефіцит програмного забезпечення.

Сутність загрози: консервативні й тривалі процедури державних закупівель (через систему Prozorro), які не встигають за динамікою розвитку ІТ-інструментів (OSINT, ШІ, кіберзахист), що призводить до закупівлі нерелевантного софту.

Інструмент превенції: законодавче врегулювання та створення гнучких державно-приватних хабів (науково-виробничих консорціумів) між ЗВО МВС і провідними українськими ІТ-компаніями сектору MilTech безпосередньо, з правом спільного розроблення та оперативного оновлення симуляційного програмного забезпечення на правах інтелектуальної власності.

Зрештою, виходячи з вищевикладеного, запропонована у такому виді Дорожня карта перетворює заклади вищої освіти МВС із центрів накопичення теоретичних знань на інноваційні лабораторії з вироблення безпекових рішень. Модернізація системи підготовки кадрів, побудована на синергії високих технологій кримінального аналізу й абсолютного захисту ментального здоров'я особового складу, дасть змогу Україні сформувати правоохоронний інститут нової епохи – стійкий перед зовнішніми геополітичними загрозами, ефективний у протидії внутрішнім порушенням та належний у питанні гарантування конституційних прав і свобод громадян.

ВИСНОВКИ

Завершуючи проведене дослідження, потрібно зазначити, що проблематика модернізації системи підготовки кадрів для Національної поліції України значно виходить за межі вузьковідомчої освітньої дискусії. З огляду на наведене правоохоронна освіта сьогодні вбачається не як допоміжний елемент кадрового забезпечення діяльності органів правопорядку, а як самостійний інституційний механізм забезпечення стійкості держави, її правової спроможності та здатності гарантувати належний рівень публічної безпеки в умовах безпрецедентних воєнних, соціальних, технологічних і геополітичних викликів. Коли ми мовимо про професійну підготовку поліцейського в умовах сьогодення, мова вже давно не обмежується процесом набуття сукупності спеціальних знань, умінь і навичок. Натомість ідеться про формування особливого типу професійної правосвідомості, яка здатна функціонувати в умовах нормативної невизначеності, екстремального ризику, постійної зміни оперативної обстановки та високого рівня суспільних очікувань.

У ході дослідження вкотре підтверджено, що сучасна поліцейська діяльність зазнала докорінної функціональної трансформації. Якщо історично правоохоронець асоціювався передусім із забезпеченням публічного порядку та реагуванням на кримінальні правопорушення, то нині, в умовах повномасштабної війни, коло його повноважень набуло значно складнішого характеру. Нині працівник Національної поліції України одночасно є суб'єктом документування воєнних злочинів, учасником евакуаційних операцій, оператором кризового реагування, аналітиком цифрових масивів інформації, комунікатором із населенням та, у визначених випадках, безпосереднім учасником заходів безпеки в районах ведення бойових дій. Така еволюція функціонального призначення поліції закономірно актуалізувала питання перегляду

філософії професійної підготовки кадрів, оскільки традиційні освітні підходи демонструють певну неспроможність забезпечити належний рівень готовності майбутніх правоохоронців до діяльності в нових безпекових реаліях. У цьому аспекті цілком слушною видається позиція щодо необхідності формування випереджальної освітньої моделі, здатної не реагувати на наявні виклики, а прогнозувати їх виникнення та готувати персонал до функціонування в умовах майбутніх ризиків. Відповідні підходи простежуються у стратегічних документах СЕРОЛ та дослідженнях європейських науковців щодо розвитку поліцейської освіти в умовах транснаціоналізації загроз, які неодноразово були предметом вивчення цієї праці.

Беручи до уваги результати проведеного аналізу, потрібно констатувати, що однією із найбільш стійких суперечностей сучасної системи професійної підготовки кадрів для Національної поліції України є розрив між динамікою трансформації безпекового середовища та темпами оновлення освітньої інфраструктури. Прикметно, що значна частина вітчизняних освітніх програм і сьогодні продовжує мати ознаки нормативно-репродуктивної парадигми, яка історично формувалася в умовах адміністративно-командної моделі державного управління. У результаті здобувачі освіти нерідко демонструють достатній рівень теоретичної підготовки, проте стикаються із труднощами під час прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності, де правозастосовна практика вимагає швидкої оцінки ризиків, моральної відповідальності та здатності діяти поза межами заздалегідь визначених алгоритмів. Вочевидь тому модернізація правоохоронної освіти, на наше переконання, має стосуватися насамперед не зміни окремих дисциплін чи навчальних планів, а перегляду фундаментальних засад організації освітнього процесу.

Особливої уваги заслуговує питання співвідношення вітчизняної моделі правоохоронної освіти та європейських стандартів професійної підготовки правоохоронців. Проведене дослідження дало змогу дійти висновку, що європейський освітній простір у сфері правоохоронної діяльності не формує єдиної моделі підготовки кадрів, яка могла б бути безпосередньо імплементована в будь-якій державі.

Навпаки, аналіз досвіду Німеччини, Франції, Швеції, Фінляндії та інших держав-членів Європейського Союзу переконливо свідчить, що ефективність поліцейської освіти визначається не рівнем її стандартизації, а здатністю адаптувати загальноєвропейські принципи до конкретних історичних, соціальних і безпекових умов відповідної країни. Відтак механічне перенесення іноземних освітніх практик в українське середовище навряд чи здатне забезпечити очікуваний результат. Значно перспективнішою видається модель критичної адаптації зарубіжного досвіду, за якої міжнародні стандарти трансформуються відповідно до специфіки українського правового порядку та воєнної реальності.

Повномасштабна війна остаточно спростувала поширене раніше уявлення про можливість існування відокремленої правоохоронної освіти, відірваної від реальних процесів забезпечення національної безпеки. Нині очевидно, що майбутній поліцейський має володіти компетентностями, які ще декілька років тому вважалися виключно додатковими. Йдеться про навички кризового реагування, знання міжнародного гуманітарного права, основи документування воєнних злочинів, цифрову аналітику, методики OSINT-досліджень, психологію поведінки населення в умовах надзвичайних ситуацій, а також здатність функціонувати в середовищі гібридних загроз. А тому правоохоронна освіта дедалі більше корелює із загальною системою сектору безпеки й оборони держави та поступово перетворюється на його невід'ємну складову.

Зосереджуючись на аксіологічному вимірі досліджуваної проблематики, потрібно окремо наголосити на тому, що центральним критерієм ефективності сучасної системи підготовки кадрів має бути не рівень формальної дисциплінованості персоналу, а ступінь сформованості внутрішньої правової культури правоохоронця. Як наголошувалося, європейська правова традиція дедалі частіше пов'язує легітимність поліцейської влади не з можливістю застосування примусу, а зі спроможністю забезпечувати довіру суспільства до державних інституцій. Відтак правоохоронець XXI століття мислиться передусім як носій цінностей верховенства права, людської гідності, пропорційності та правової визначеності. Власне тут авторами вбачається

одна з найважливіших передумов подальшого розвитку української системи правоохоронної освіти.

Продовжуючи викладені міркування, слід наголосити, що одним із найбільш вагомих результатів проведеного дослідження є усвідомлення необхідності переосмислення категорії професійної компетентності поліцейського. Історично вітчизняна правоохоронна освіта тривалий час схилилася до переважання функціонально-прикладного підходу, за якого професійна придатність особи визначалася насамперед рівнем засвоєння нормативного матеріалу, дисциплінованістю та здатністю виконувати службові інструкції. Втім з огляду на наведене очевидно, що сучасна безпекова реальність висуває до працівника поліції значно складніші вимоги. Відтак професійна компетентність асоціюється не зі здатністю відтворювати алгоритми поведінки, а з умінням ухвалювати правомірні рішення в умовах неповноти інформації, конфлікту правових цінностей і підвищеного ризику настання негативних наслідків.

Відповідно, запропонована у межах дослідження концепція поліцейського нового покоління ґрунтується на розумінні правоохоронця як багатоаспектного професійного суб'єкта, діяльність якого перебуває на перетині юридичної науки, психології, цифрових технологій, кризового менеджменту та суспільної комунікації. Прикметно, що подібні підходи сьогодні також підтримуються провідними європейськими правоохоронними інституціями, зокрема Агентством Європейського Союзу з підготовки працівників правоохоронних органів, яке розглядає аналітичне мислення, міжкультурну комунікацію, цифрову грамотність і кризову адаптивність як базові складові сучасної правоохоронної професії. Водночас українська практика переконливо демонструє, що в умовах війни зазначений перелік компетентностей підлягає подальшому розширенню через включення навичок документування міжнародних злочинів, роботи з постраждалим населенням, забезпечення гуманітарної безпеки та взаємодії із військовими структурами.

Окремо варто розглянути питання інклюзивності та безбар'єрності освітнього середовища, яке тривалий час було на периферії правоохоронної доктрини. Як показав

проведений аналіз, традиційне сприйняття інклюзивності винятково як сукупності технічних заходів щодо забезпечення фізичної доступності освітнього простору не відповідає сучасним суспільним реаліям. Нині інклюзивність трансформується у складний соціально-правовий феномен, що відображає рівень зрілості демократичних інститутів та їхню здатність забезпечувати рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу незалежно від стану здоров'я, соціального походження, гендерної належності чи особливостей життєвого досвіду.

У цьому контексті вагоме значення має усвідомлення того, що правоохоронна система фактично відображає соціальну структуру суспільства. Відтак формування безбар'єрного освітнього середовища у закладах вищої освіти МВС України є питанням не так освітньої політики, як елементом загальної стратегії демократичного розвитку держави. Без перебільшення можна стверджувати, що правоохоронець, який під час навчання не набув досвіду взаємодії з представниками різних соціальних груп, об'єктивно матиме обмежені можливості для реалізації принципів рівності та недискримінації під час виконання службових обов'язків. Упровадження інклюзивних підходів до організації освітнього процесу має розглядатися як необхідна передумова формування сучасної професійної культури поліції.

Водночас проведене дослідження дало змогу дійти висновку про існування стійкого взаємозв'язку між якістю професійної підготовки кадрів і рівнем психологічної стійкості правоохоронців. У вітчизняній науковій літературі тривалий час переважав підхід, за якого психологічне забезпечення служби розглядалося переважно як допоміжний елемент кадрової роботи. Втім події останніх років переконливо продемонстрували певну хибність подібного бачення. В умовах повномасштабної війни психологічна резильєнтність перетворюється на одну з базових складових професійної придатності поліцейського. Коли ми мовимо про діяльність правоохоронців на деокупованих територіях, документування наслідків воєнних злочинів, участь в евакуаційних заходах або забезпечення правопорядку під час масованих ракетних атак, очевидно, що інтенсивність психологічного

навантаження значною мірою перевищує традиційні уявлення про професійний стрес. Відтак професійне вигорання, вторинна травматизація, ПТСР та інші форми психологічної дезадаптації більше не можуть розглядатися як індивідуальна проблема конкретного працівника. Натомість зазначені явища мають ознаки системного виклику, здатного впливати на ефективність функціонування всієї правоохоронної системи.

З огляду на це доцільно говорити про необхідність переходу від реактивної моделі психологічного супроводу до превентивної. Так, значно ефективнішим є формування стійких механізмів психологічної адаптації ще на етапі професійної підготовки, ніж подальша корекція наслідків накопиченого психоемоційного виснаження. Тож до структури сучасної правоохоронної освіти доцільно включати не лише окремі психологічні дисципліни, а й системні практики розвитку емоційної саморегуляції, кризової комунікації, стресостійкості та професійної рефлексії.

Цікаво, що у цьому аспекті правоохоронна освіта поступово набуває рис особливого соціального інституту, що має забезпечувати відтворення не лише професійних знань, а й внутрішніх механізмів психологічної стабільності персоналу. На противагу поширеним раніше підходам, де переважала установка на безумовну витривалість працівника, сучасна наука апелює до необхідності формування культури ментального здоров'я як складової службової ефективності. Подібний підхід також простежується в рекомендаціях Всесвітньої організації охорони здоров'я, Європейської комісії та низці сучасних досліджень професійного вигорання у секторі безпеки.

Урешті аналіз інклюзивних, компетентнісних і психологічних аспектів модернізації правоохоронної освіти дає змогу дійти більш загального висновку. Правоохоронна система майбутнього дедалі менше асоціюватиметься з жорстко централізованою бюрократичною структурою, головною функцією якої є застосування державного примусу. Натомість формується нова модель поліції, де ефективність діяльності визначатиметься рівнем професійної автономії, здатністю до міжвідомчої взаємодії, стійкістю до кризових впливів, повагою до прав людини та високою культурою професійної

відповідальності. Своєю чергою, модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України має розглядатися як складова масштабного процесу трансформації всієї правоохоронної системи держави в умовах сучасних безпекових викликів.

Звертаючись до технологічного виміру модернізації правоохоронної освіти, необхідно констатувати, що цифровізація безпекового середовища сьогодні визначає один із провідних напрямів подальшої трансформації системи підготовки кадрів для Національної поліції України. З огляду на наведене цифрові технології не можуть розглядатися як допоміжний інструментарій професійної діяльності правоохоронця. Натомість вони поступово перетворюються на самостійний елемент правоохоронної компетентності, від рівня сформованості якого безпосередньо залежить ефективність виконання службових завдань. Прикметно, що зазначена тенденція простежується не лише в державах-членах Європейського Союзу, а й у діяльності провідних міжнародних безпекових інституцій, які пов'язують перспективи розвитку правоохоронних органів із упровадженням цифрових аналітичних платформ, технологій ШІ, автоматизованих систем прогнозування ризиків і засобів ситуаційного моделювання.

У процесі дослідження авторами встановлено, що традиційне уявлення про професійну підготовку правоохоронця як про процес накопичення юридичних знань певною мірою вступає у суперечність із характером сучасної злочинності. Якщо раніше криміногенне середовище функціонувало переважно в межах фізичного простору, то нині значна частина суспільно небезпечної діяльності перемістилася до цифрової площини. Кіберзлочинність, дезінформаційні кампанії, фінансові махінації з використанням криптовалютних активів, маніпулятивний вплив через соціальні мережі, використання алгоритмів ШІ для вчинення кримінальних правопорушень – усі зазначені явища поступово змінюють природу правоохоронної діяльності. Тому професійна підготовка поліцейського не може бути остороною процесів цифрової трансформації суспільства.

Особливу увагу привертає розвиток OSINT-технологій, значення яких у сучасних умовах складно переоцінити.

Сьогодні розвідка на основі відкритих джерел використовується під час документування воєнних злочинів, пошуку безвісти зниклих осіб, виявлення колабораційної діяльності, встановлення маршрутів переміщення правопорушників, аналізу кримінальних зв'язків і моніторингу інформаційного простору. Отже, можна стверджувати, що ефективність багатьох сучасних розслідувань залежить від здатності правоохоронця працювати з відкритими цифровими джерелами інформації. Відповідно тому включення OSINT-компонента до структури професійної підготовки працівників поліції видається не питанням інноваційності освітнього процесу, а його об'єктивною необхідністю.

Водночас особливого наукового інтересу набуває проблематика використання ШІ в правоохоронній діяльності. На противагу поширеним уявленням про ШІ як про виключно технологічний продукт, проведені дослідження дає змогу розглядати його як новий інструмент юридично значущого аналізу інформації. Сучасні алгоритми нині здатні здійснювати автоматизоване сортування великих масивів даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати ризики вчинення окремих видів правопорушень і допомагати у процесі кримінального аналізу. Водночас у цьому аспекті виникає складна правова дилема, пов'язана із забезпеченням балансу між ефективністю використання цифрових алгоритмів і гарантіями дотримання фундаментальних прав людини. Тому одним із вагомих висновків дослідження є необхідність формування у майбутніх правоохоронців не лише навичок використання цифрових інструментів, а й розуміння юридичних меж їх застосування. Очевидно, що будь-які алгоритмічні рішення не можуть підміняти собою дискреційні повноваження уповноваженої особи. Правова оцінка фактичних обставин справи, встановлення юридично значущих фактів і прийняття процесуальних рішень є сферою відповідальності людини. Відтак цифровізація правоохоронної діяльності повинна супроводжуватися одночасним посиленням етичної та правової складової професійної освіти.

Також важливим результатом проведеного дослідження є обґрунтування доцільності широкого використання симуляційних технологій у процесі підготовки кадрів

для Національної поліції України. Як показує досвід держав Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та Канади, саме симуляційне навчання сьогодні визнається одним із найефективніших інструментів формування професійних компетентностей у сфері безпеки. На відміну від класичних форм навчання, симуляційні технології дають змогу відтворювати ситуації, максимально наближені до реальних умов службової діяльності, забезпечуючи водночас безпечне освітнє середовище для набуття практичного досвіду.

Особливо перспективним напрямом є використання технологій віртуальної та доповненої реальності. Принагідно зауважимо, що потенціал VR/AR-платформ виходить за межі традиційних тактико-спеціальних занять. Подібні технології можуть використовуватися для моделювання масових заворушень, терористичних загроз, кризових переговорів, евакуаційних операцій, документування воєнних злочинів, відпрацювання алгоритмів застосування поліцейських заходів примусу та багатьох інших ситуацій, із якими правоохоронець може зіткнутися під час виконання службових обов'язків. Відтак симуляційне навчання поступово трансформується на один із найбільш перспективних механізмів підвищення якості професійної підготовки персоналу.

Окремо потрібно розглянути питання створення сучасних ситуаційних центрів полігонів кризового реагування. Так, подальший розвиток правоохоронної освіти неможливий без формування спеціалізованої інфраструктури практичного моделювання службових ситуацій. В умовах війни важливим є відпрацювання сценаріїв функціонування поліції під час ракетних ударів, терористичних актів, масових переміщень населення, техногенних катастроф та інших надзвичайних подій. А тому перспективним напрямом модернізації системи підготовки кадрів є створення міжвідомчих навчально-тренувальних центрів, діяльність яких забезпечуватиме спільну підготовку поліцейських, рятувальників, представників Національної гвардії України та інших суб'єктів сектору безпеки й оборони.

Узагальнюючи результати дослідження цифрового виміру модернізації правоохоронної освіти, доходимо висновку, що подальший розвиток системи підготовки кадрів

для Національної поліції України має здійснюватися на засадах випереджального прогнозування майбутніх загроз. На наше переконання, стратегічна ефективність освітньої системи визначатиметься не здатністю адаптуватися до наявних викликів, а спроможністю завчасно формувати компетентності, які стануть затребуваними через п'ять або навіть десять років. Власне тут і полягає принципова відмінність між модернізацією та реальним інституційним розвитком. У першому випадку система реагує на зміни постфактум, тоді як у другому сама є джерелом майбутньої стійкості держави.

Врешті-решт, правоохоронна освіта майбутнього постає як інтелектуальний простір стратегічного прогнозування, у межах якого відбувається формування нового покоління правоохоронців – професійно автономних, цифрово грамотних, психологічно стійких, правосвідомих і здатних діяти в умовах найвищого рівня безпекової турбулентності. Окреслена модель підготовки кадрів, на наше переконання, найбільшою мірою відповідає сучасним потребам української державності та логіці її подальшого європейського розвитку.

Підсумовуючи, вбачається за необхідне наголосити, що модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України становить значно ширше явище, ніж удосконалення окремих освітніх програм чи впровадження новітніх педагогічних технологій. З огляду на наведене вона є складовою загального процесу трансформації української державності, переосмислення функціонального призначення правоохоронної системи та формування нової моделі взаємодії держави й суспільства.

У процесі дослідження вкотре підтверджено, що правоохоронна освіта фактично є своєрідним критерієм стану всієї правової системи держави. Безумовно, рівень професійної підготовки кадрів відображає не тільки якість освітнього процесу, а й загальний характер державної політики у сфері забезпечення прав людини, дотримання принципу верховенства права та реалізації конституційних гарантій безпеки особи. Відтак помилки, прорахунки чи інституційна інерція у сфері підготовки правоохоронців рано чи пізно трансформуються у проблеми правозастосовної практики, негативно впливаючи на рівень захисту прав і свобод людини,

якість поліцейських послуг та ефективність функціонування механізму публічної безпеки загалом.

Власне тому одним із найважливіших висновків дослідження є положення про існування прямого взаємозв'язку між якістю професійної підготовки персоналу та рівнем публічно-правової відповідальності держави перед суспільством. Коли правоохоронець виявляється неготовим до діяльності в кризових умовах, допускає помилки під час застосування поліцейських заходів примусу, демонструє низький рівень правової культури або не здатний забезпечити належну комунікацію з населенням, першопричини таких явищ потрібно шукати не виключно в індивідуальних недоліках конкретної особи. Значно частіше джерелом проблеми є системні прорахунки освітньої політики, кадрового менеджменту та нормативного регулювання. Тобто якість правоохоронної діяльності значною мірою є похідною від якості правоохоронної освіти.

Водночас проведене дослідження дає змогу стверджувати, що подальша модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України неможлива без формування нових механізмів оцінювання її результативності. Історично ефективність освітнього процесу нерідко визначалась через кількісні показники успішності, рівень засвоєння навчального матеріалу чи результати атестаційних процедур. Втім у сучасних умовах такий підхід демонструє свою обмеженість. Очевидно, що здатність правоохоронця функціонувати в умовах реальної службової діяльності не може бути повною мірою виміряна винятково результатами академічного оцінювання.

Так, оцінювання професійної готовності поліцейського має здійснюватися на основі багатофакторної моделі, яка враховуватиме рівень правової підготовки, психологічної стійкості, комунікативних навичок, цифрових компетентностей, здатності до прийняття рішень в умовах ризику, навичок кризового реагування та рівень сформованості професійної етики. Крім того, подібний підхід нині простежується у практиці провідних європейських правоохоронних освітніх інституцій, де значення надається оцінюванню реальних компетентностей, а не обсягу відтвореної інформації.

Тривале функціонування будь-якої освітньої системи в межах замкненого інституційного середовища закономірно породжує ризики формалізації оцінювання та втрати здатності до критичного самоаналізу. Відповідно, перспективним напрямом подальшого розвитку вбачається впровадження механізмів зовнішнього моніторингу якості освітніх програм за участю представників міжнародних організацій, експертного середовища, професійних асоціацій і практичних працівників сектору безпеки.

Окремо потрібно розглянути проблематику європейської сертифікації освітніх програм. Як показало проведене дослідження, європейська інтеграція у сфері правоохоронної освіти не має асоціюватися виключно із формальною гармонізацією нормативно-правової бази. Набагато важливішим є поступове формування спільного професійного простору, в межах якого українські освітні програми зможуть функціонувати відповідно до загальновизнаних стандартів якості. Відтак участь закладів вищої освіти МВС України у міжнародних процедурах акредитації та професійного аудиту доцільно розглядати не як інструмент зовнішнього контролю, а як механізм підвищення конкурентоспроможності вітчизняної правоохоронної освіти на європейському рівні.

Водночас було б методологічно помилковим ототожнювати модернізацію із безумовним запозиченням іноземних практик. Упродовж усього дослідження вкотре підтверджувалася думка про те, що успішність будь-яких реформ визначається не ступенем копіювання зарубіжного досвіду, а здатністю адаптувати його до національних умов. Україна нині перебуває у винятковій безпековій ситуації, аналогів якій сучасна Європа фактично не має. Саме тому українська система підготовки кадрів для Національної поліції України має враховувати власний досвід функціонування в умовах воєнного стану, документування міжнародних злочинів, реагування на ракетні удари, ліквідації наслідків терористичних актів і забезпечення правопорядку в районах бойових дій.

У цьому аспекті особливо переконливо простежується необхідність формування української моделі правоохоронної освіти, яка, з одного боку, відповідатиме європейським стандартам демократичної поліцейської діяльності,

а з іншого – враховуватиме специфіку національного безпечного середовища. Власне кажучи, перспективи розвитку правоохоронної освіти в Україні пов'язані не зі зникненням національної специфіки під впливом інтеграційних процесів, а навпаки – із її переосмисленням і трансформацією у джерело конкурентних переваг.

Врешті-решт, узагальнюючи результати проведеного дослідження, доходимо висновку, що система підготовки кадрів для Національної поліції України перебуває на етапі глибокої інституційної трансформації, яка визначатиме перспективи розвитку всієї правоохоронної системи на десятиліття вперед. Від того, яким буде сучасний поліцейський, залежить не тільки ефективність боротьби зі злочинністю чи рівень публічної безпеки. Без перебільшення, від цього залежить характер відносин між державою та громадянином, рівень довіри до інститутів влади, сприйняття справедливості у суспільстві та здатність української державності зберігати власну стійкість в умовах тривалих зовнішніх і внутрішніх викликів. Варто наголосити, що правоохоронна освіта сьогодні має розглядатися як один із фундаментальних елементів національної безпеки, інструмент формування правової культури та механізм відтворення демократичних цінностей. Відтак модернізація системи підготовки кадрів для Національної поліції України є не завершеним етапом реформування, а безперервним процесом інституційного розвитку, зміст якого визначатиметься швидкістю суспільних трансформацій, характером майбутніх загроз і здатністю держави своєчасно реагувати на виклики нової історичної епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Бібліографія

1. 2025 рік забрав найбільшу кількість життів цивільних осіб в Україні з 2022 року, – місія ООН з прав людини. 2026. URL: <https://ukraine.ohchr.org/uk/2025-deadliest-year-for-civilians-in-Ukraine-since-2022-UN-human-rights-monitors-find>
2. Афтанасів В. М., Панкевич О. З., Барабаш О. О. Інформована згода донора як гарантія забезпечення конституційних прав у процесі постмортальної репродукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 88. Ч. 4. С. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.34>
3. Барабаш О. О. Штучний інтелект в освітньому процесі: нові горизонти та ризики. *Інтеграція штучного інтелекту в освіту – виклики та можливості* : матеріали наук.-практ. конференції. 2025. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-477-4-8>.
4. Барабаш О. О., Афтанасів В. М. Євроінтеграційні орієнтири підготовки фахівців Служби безпеки України у сфері інформаційно-аналітичної діяльності. *Dictum Factum*. 2026. № 1 (19). С. 152–162. DOI: <https://doi.org/10.32703/2663-6352/2026-1-19-152-162>
5. Барабаш О. О., Цуркан-Сайфуліна Ю. В. Правова культура як елемент ефективності заохочувальних норм у процесі розвитку правової політики держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 544–546. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-5/137>
6. За минулий тиждень під час виконання службових обов'язків загинули шестеро співробітників підрозділів МВС. Національна поліція України. *Офіційний портал*. 23.02.2026. URL: <https://npu.gov.ua/news/za-mynulyi-tyzhden-pid-chas-vykonannia-sluzhbovykh-oboviazkiv-zahynuly-shestero-spivrobitnykiv-pidrozdiliv-mvs>
7. Зейферт А. Психологічні чинники професійного вигорання поліцейських. *Формування особистості правоохоронця в сучасних умовах* : матеріали круглого столу (м. Київ, 31 жовт. 2025 р.) / редкол. : С. А. Мозоль, І. М. Охріменко, Ю. І. Мартенко та ін. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2025. С. 39–43.

8. Йосипів Ю. Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних ситуаціях : дис. ... канд. юрид. наук : 19.00.06; Академія управління МВС. Київ, 2010. 227 с.
9. Казанчук І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду підготовки поліцейських в Україні (організаційно-правові аспекти). *Професійна підготовка суддів, прокурорів та працівників правоохоронних органів: національний і зарубіжний досвід* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. С. 47–50.
10. Карнаух Н. «Після другого вибуху постраждало ще більше людей»: міністр МВС про теракт у Львові. 2026. URL: <https://suspilne.media/amp/lviv/1246748-pisla-drugogo-vibuhu-postrazdalo-se-bilse-ludej-ministr-mvs-pro-terakt-u-lvovi/>
11. Кобзар О. Ф. Поліцейська діяльність в Україні: адміністративно-правовий аспект : монографія. О. Ф. Кобзар. Харків ; Дніпропетровськ : Панов, 2015. 316 с.
12. Ковальчук З., Пілецька Л. Психологічні аспекти формування психологічної безпеки особистості в освітньому середовищі у форматі її психічного здоров'я. *Психологія особистості*. 2022. Вип. 1. С. 78–91.
13. Колеснік Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2021. № 1 (1). С. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-165-173>
14. Корженко О. М. Особливості професійно-правової підготовки поліцейських у транзитивному суспільстві. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. С. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130829>
15. Куцовева Т. Населення Швеції довіряє поліції значно більше ніж пресі, армії, уряду, церкві та іншим соціальним інститутам. НВ розповідає, як їм це вдалося і як цим досвідом може скористатися Україна. 2019. URL: <https://nv.ua/ukr/project/yak-shvedska-policiya-zavoyovuvala-doviru-gromadyan-50006709.html>
16. Лісічкіна А. Стало відомо, скільки поліцейських загинуло на фронті Харківської області. 24.02.2026. URL: <https://dumka.media/ukr/war/1771922107-stalo-vidomo-skilki-politseyskih-zagynulo-na-fronti-harkivskoyi-oblasti>
17. Луговий В., Таланова Ж. Якість вищої освіти і кваліфікація нації – актуальні питання геополітики України. *Геополітика України: історія і сучасність* : збірник наукових праць. 2010. Вип. 3. С. 218–234.
18. Мохорева О. М. Психологічний супровід працівників поліції в умовах війни. *Актуальні проблеми психологічного*

забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 31 жовтня 2022 року). С. 195–197.

19. Національна поліція України прозвітувала про результати роботи за 2025 рік. Національна поліція України. *Офіційний портал*. 2026. URL: <https://npu.gov.ua/news/natsionalna-politsiia-ukrainy-prozvituvala-pro-rezultaty-roboty-za-2025-rik>
20. Ніколенко Л.М. Взаємодія поліції і населення (на прикладі Великої Британії). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 85. Ч. 3. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.6>
21. Панкевич О. З., Афтанасів В. М. Психологічна реабілітація військовослужбовців сектору безпеки як юридично релевантний стан: конституційні гарантії та доктринальні межі допустимого втручання. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. № 4 (16). С. 162-169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-4-16-29>
22. Річний аналітичний огляд: жовтень 2023-вересень 2024. *Рада національної безпеки і оборони України*. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20250109/Year%20in%20review_UKR_upd.pdf
23. Роль OSINT-досліджень у підвищенні рівня національної безпеки України : матеріали круглого столу (м. Львів, 7 травня 2025 р.) / укладач І. О. Ревак. Львів : ЛьвДУВС, 2025. 249 с.
24. Руденко М. М. Європейські засади і стандарти забезпечення організації та діяльності поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 39–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/6>
25. Салманова О. Ю. Правові акти в управлінській діяльності Національної поліції України : монографія. Харків : Панов, 2016. 460 с.
26. Столбова А. На Черкащині загинули четверо поліцейських під час затримання підозрюваного у вбивстві. 2026. URL: <https://suspilne.media/amp/cherkasy/1224354-na-cerkasini-zaginuli-cetvero-policejskih-pid-cas-zatrimanna-pidozruvanogo-u-vbivstvi/>
27. Хоркавий С. В. Реформування органів Національної поліції України в умовах євроінтеграції. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2024. № 2 (84). С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.2.9>
28. Чекулаєв М. А. Психологічні чинники розвитку управлінських здібностей керівного персоналу органів внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. психолог. наук. (спец. : 19.00.06). Харківський національний університет внутрішніх справ. Хар-

- ків, 2016. 23 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/07b210a8-e3c4-440f-a450-e4556f1577c2/content>
29. Шаршаткін Д., Маміч В., Маляганов В. Розвиток «жорстких» (hard skills) та «м'яких» (soft skills) навичок у підготовці фахівців інформаційно-аналітичної діяльності. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 275–282. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/275-282>
 30. Швець Д. В. Підвищення кваліфікації та перепідготовка (додаткова професійна освіта) як чинники формування професіоналізму поліцейського. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2017. Вип. 24. С. 15–18.
 31. Швець Д. В. Формування особистості поліцейського в умовах фахової підготовки та професійної діяльності: правові та психологічні аспекти : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Київ, 2019. 43 с.
 32. Швець Д. В., Євдокімова О. О. Поліцейська освіта: європейські підходи до організації та тенденції розвитку. *Наше право*. 2020. № 3. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.2020.3.3>
 33. Школа С. М., Сіротченков Д. Ю. Підготовка поліцейських в Україні на етапі входження в європейський освітній простір. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України* : матеріали наук.-практ. конф. Харків, 2018. С. 205–208.
 34. AI and policing. The benefits and challenges of artificial intelligence for law enforcement. An Observatory Report from the Europol Innovation Lab. *Publications Office of the European Union*. 2024. 60 p. DOI: <https://doi.org/10.2813/0321023>
 35. Audit of Police University College 2023. URL: <https://www.karvifi/en/evaluations/higher-education/audits-higher-education-institutions-2018-2024/audit-police-university-college-2023>
 36. Bejerot N. The six day war in Stockholm. *New Scientist*. 1974. Vol. 61. P. 486–487.
 37. Brown J. Physical Ability, Fitness and Police Work. Ottawa : Public Safety Canada, 1995. URL: <https://www.publicsafety.gc.ca/lbrr/archives/cnmcs-plcng/cn28507-eng.pdf>
 38. Canadian Police Knowledge Network. Competency-Based Policing in Canada: An Integral Component for Transparent and Accountable Policing. 2020. URL: https://www.cpkn.ca/wp-content/uploads/CPKN_CBM_Whitepaper_August27_2020-002.pdf
 39. CEPOL. URL: <https://www.cepol.europa.eu/>
 40. Competency and Values Framework. College of Policing. 2024. URL: <https://www.college.police.uk/career-learning/competency-and-values-framework>

41. Consolidated Annual Activity Report 2023. CEPOL. URL: <https://www.cepoleuropa.eu/documents/consolidated-annual-activity-report-2023>
42. Council Recommendation on a European Approach to Micro-credentials for Lifelong Learning and Employability. *Official Journal of the European Union*. 2022/C 243/02. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02))
43. Dekanoidze K., Khelashvili M. Police Education and Training Systems in the OSCE Region. *OSCE Project Co-ordinator in Ukraine*. Kyiv, 2018. 164 p.
44. Deutsche Hochschule der Polizei. *Jahresbericht 2023*. URL: <https://www.dhpol.de/microsite/pti/medien/downloads/allgemeines/pti-jahresberichte/PTI-Jahresbericht-2023.pdf>
45. Deutsche Hochschule der Polizei. Münster: DHPOL. URL: <https://corepol.eu/team/dhpol/index.html>
46. École Nationale Supérieure de la Police. URL: <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/>
47. Emsing M., Hansson J., Sundqvist, J. Swedish Police Officers' Perceptions of Conflict Management Training in School and Probationary Training. *Nordic Journal of Studies in Policing*. 2020. Vol. 7. №2. P. 80–98. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.1894-8693-2020-02-02>
48. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). URL: <https://www.enqa.eu/>
49. Ingrell J., Egerius C., Mellgren C. Simulator-Based Driving Training in Low-Speed Maneuvering for Swedish Police Students. *Nordic Journal of Studies in Policing*. 2022. №1. P. 1–13. URL: <https://juridika.no/tidsskrifter/nordic-journal-of-studies-in-policing/2022/1/artikkel/ingrell>
50. Intelligence Analysis. Europol. 2025. URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/services-support/intelligence-analysis>
51. Jaschke H.-G. Perspectives of police science in Europe: final report. 223 p. URL: https://www.academia.edu/112278314/Perspectives_of_police_science_in_Europe_final_report
52. Jaschke H.-G. Police Science – A European Approach. *CEPOL Series No. 2*. Bramshill, 2008. 8 p. URL: https://www.cepoleuropa.eu/api/assets/website/Research_Science/sps_aea.pdf
53. John S. Menschenrechtsbildung in Polizeistudiengängen: Eine Analyse der Modulhandbücher für den gehobenen Polizeivollzugsdienst in Deutschland. *Deutsches Institut für Menschenrechte*. 2026. URL: <https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/publikationen/detail/menschenrechtsbildung-in-polizeistudiengaengen>

54. Officer Resilience Training Program. International Association of Chiefs of Police. URL: <https://www.theiacp.org/projects/officer-resilience-training-program>
55. Officer Safety & Wellness. International Association of Chiefs of Police. URL: <https://www.theiacp.org/topics/officer-safety-wellness>
56. Officer Safety and Wellness Resources. *U.S. Department of Justice*. URL: <https://www.justice.gov/archives/asg/officer-safety-and-wellness-resources>
57. Oinasmäki T. Negotiations in policing: Why does active listening work? Bachelor thesis. Police University College, 2025. 26 p. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/905645/ON_Oinasmaki.pdf?sequence=2&isAllowed=y
58. Pagon M., Virjent-Novak B., Djuric M., Lobnikar B. European Systems of Police Education and Training. Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West. Ljubljana : College of Police and Security Studies, 1996. URL: <https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/archives/policing/eur551.htm>
59. Police University College – creating future security. URL: <https://polamk.fi/en/front-page>
60. Ratcliffe J. Intelligence-Led Policing. Routledge, 2016. 222 p.
61. Reiter H. S. An International Comparison of Work-Life Experiences and Gendered Vocational Attitudes of Female Police Officers in the UK and Austria. *PhD Proposal*. Universität Wien, 2017. 22 p.
62. Renner R., Cvetković V., Lieftenegger N. Dealing with High-Risk Police Activities and Enhancing Safety and Resilience: Qualitative Insights into Austrian Police Operations from a Risk and Group Dynamic Perspective. *Safety*. 2025. Vol. 11. No. 3. Article 68. DOI: <https://doi.org/10.3390/safety11030068>
63. Schön D. A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action (1st ed.). *Routledge*. 1992. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315237473>
64. Secure Information Exchange Network Application (SIENA). Ensuring the secure exchange of information between Europol and its partners. 2026. URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/services-support/siena>
65. Semenyshyn M., Bondarenko V., Protsenko T. Strategic guidelines for the quality of training of National Police officers in the context of Ukraine's integration into the European educational space. Quality parameters of higher education officers of the National Police in the conditions of imperative human-scale values. Kyiv : PC Technology Center, 2023. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-67-1.ch1>

66. Sicherheitsakademie (SIAK). Police Education in Austria. Wien : Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie, 2008. 29 p. URL: <https://surl.li/nqrbiy>
67. Södertörn University. School of Police Sciences. Official website. URL: <https://www.sh.se/english/sodertorn-university/meet-sodertorn-university/this-is-sodertorn-university/organisation/school-of-police-sciences>
68. Staller M. S., Koerner S. (Non-)learning to police: A framework for understanding police learning. *Frontiers in Education*. 2022. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.730789>
69. Statistics from the judicial system. The National Council for Crime Prevention is responsible for the official statistics within the judicial system. URL: <https://bra.se/english/statistics/statistics-from-the-judicial-system>
70. United Nations Disability Inclusion Strategy. United Nations, 2019.25p.URL:https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_english.pdf
71. Webinar 3084/2022: EU Strategic Training Needs Assessment 2022–2025. *CEPOL*. URL: <https://www.cepoleuropa.eu/training-education/webinar-3084-2022-eu-strategic-training-needs-assessment-2022-2025>
72. Wenda G. Municipal Police in Austria: History, Status Quo, and Future. *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*. 2013. No. 4. P.51–62. DOI: https://doi.org/10.7396/2013_4_E.
73. Zhang Z. et. al. Analysis of Physical Fitness Tests for Police Officers in Various Countries: A Scoping Review. *Frontiers in Physiology*. 2025. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/physiology/articles/10.3389/fphys.2025.1703389/full>

Перелік юридичних документів

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10#Text>
2. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>
3. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022>

4. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : Закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19>
5. Про затвердження Положення про єдину інформаційну систему Міністерства внутрішніх справ та переліку пріоритетних електронних інформаційних ресурсів її суб'єктів : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 № 1024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-2018-%D0%BF#Text>
6. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : Наказ МВС України від 26.01.2016 № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0260-16>
7. Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 06.02.2019 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-19#Text>
8. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>
11. Угода між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво від 14.12.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-16#Text
12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
13. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12>
14. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
16. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
17. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
18. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
19. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>
20. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
21. AI and Policing: The Benefits and Challenges of Artificial Intelligence for Law Enforcement. Europol. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/ai-and-policing>
22. Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials, adopted 07.09.1990. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/basic-principles-use-force-and-firearms-law-enforcement>
23. CEPOL Strategic Training Needs Assessment 2022–2025. URL: <https://www.cepola.europa.eu/publications/european-union-strategic-training-needs-assessment-2022-2025>
24. Code of Ethics. College of Policing. 2024. URL: <https://www.college.police.uk/ethics/code-of-ethics>
25. Convention on the Rights of Persons with Disabilities: adopted by the United Nations General Assembly on 13 December 2006. New York : United Nations, 2006. URL: <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
26. European Convention on Human Rights of 04.11.1950. URL: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_ENG
27. Guidance for ethical and professional behaviour in policing. *College of Policing*. 2024. URL: <https://www.college.police.uk/ethics/code-of-ethics/guidance>
28. Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General. Vienna : OSCE, 2008. URL: <https://www.osce.org/spmu/23804>

29. Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, and relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol I). URL: <https://ihl-databases.icrc.org/en/ihl-treaties/api-1977>
30. RC/01.1 EQAR Procedures for Applications [v3.0 June 2015]. URL: https://www.eqar.eu/assets/uploads/2025/12/RC_01_1_EQAR_ProceduresForApplications_v_6.0.pdf
31. Recommendation Rec (2001)10 of the Committee of Ministers to member states on the European Code of Police Ethics. Strasbourg, 2001. URL: <https://www.refworld.org/legal/resolution/coeministers/2001/20548>
32. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
33. Rome Statute of the International Criminal Court of 17.07.1998. URL: <https://www.icc-cpi.int/sites/default/files/2024-05/Rome-Statute-eng.pdf>
34. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG-2015). URL: https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG_2015.pdf
35. World Report on Disability. World Health Organization. Geneva : WHO, 2011. URL: <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability>

Барабаш Ольга Олегівна,
доктор юридичних наук, професор
(розділи 1–5)

Забзалюк Дмитро Євгенович,
доктор юридичних наук, професор
(розділи 4, 5)

**Модернізація
системи підготовки кадрів
для Національної поліції України
в умовах інтеграції до ЄС**

Монографія

Редагування *Галина Ялечко*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Назарій Ганущак*

Підписано до друку 13.10.2026.
Формат 60×84/16. Умовн. друк. арк. 11,16.
Тираж 55. Зам № 48-26.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.