

УДК 351.861

<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-44-61>

Бал Мюджахіт,

доктор філософії у галузі «Публічного управління та адміністрування»

ORCID: [0000-0002-7552-9238](https://orcid.org/0000-0002-7552-9238)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У НІМЕЧЧИНІ: ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Автором обґрунтовано, що публічна безпека є одним із основних аспектів безпеки. Виступає поряд з іншими, включаючи військову та політичну безпеку, так званими «класичними» предметними вимірами безпеки. Крім публічної, громадської, військової чи політичної безпеки, до таких предметних вимірюванням можна віднести такі: екологічні, інформаційні, економічні, культурні, ідеологічні та інші.

Обґрунтовано, що кооперативна система управління у Німеччині включає в себе 6 елементів: делегування (Delegation), участь (Beteiligung), транспарентність (Transparenz), репрезентативність (Repräsentation), контроль (Kontrolle) і оцінка результатів діяльності (Leistungsbewertung). Ці елементи повинні служити орієнтиром керівному складу поліції при виконанні управлінських функцій. Кожен елемент описує певні дії, послідовна реалізація яких сприяє досягненню поставлених цілей. У Німеччині функції та обсяг компетенцій поліцейських більше, ніж в Україні, їх навчання спрямоване на всебічний розвиток поліцейського для виконання ним своїх функціональних обов'язків відповідно до вимог законодавства та з метою забезпечення публічної безпеки.

На підставі аналізу забезпечення публічної безпеки у Німеччині можна зазначити наступне. По-перше, публічна безпека розглядається як основа

забезпечення безпекової життєдіяльності суспільства. Про-друге, основними державними інституціями, які реалізують функції з забезпечення публічної безпеки є поліція. По-третє, основою якісної та ефективної діяльності поліції є професійність, чесність, довіра з боку суспільства. По-четверте, функції поліції не зводяться до лише забезпечення громадського порядку та розслідування кримінальних правопорушень, а й пов'язаний з життєдіяльності суспільства, допомоги населенню у критичних буденних справах.

Ключові слова: національна безпека, публічна безпека, поліція, громадянський порядок, професіоналізм поліції, суспільна безпека.

BALL MUJAHIT - Doctor of Philosophy in Public Administration

ENSURING PUBLIC SAFETY IN GERMANY: PRACTICAL EXPERIENCE FOR UKRAINE

Abstract. The author substantiates that public safety is one of the main aspects of security. He speaks alongside others, including military and political security, the so-called "classic" subject dimensions of security. In addition to public, public, military or political security, such substantive dimensions include the following: environmental, informational, economic, cultural, ideological and others.

The article substantiates that the cooperative management system in Germany includes 6 elements: Delegation, participation (Beteiligung), transparency (Transparenz), representativeness (Repräsentation), control (Kontrolle) and performance evaluation (Leistungsbewertung). These elements should serve as a guide for the police leadership in the performance of managerial functions. Each element describes certain actions, the consistent implementation of which contributes to the achievement of goals. In Germany, the functions and

competencies of police officers are greater than in Ukraine, their training is aimed at the comprehensive development of police officers to perform their duties in accordance with the law and to ensure public safety.

Based on the analysis of public safety in Germany, the following can be noted. First, public safety is seen as the basis for ensuring the safe functioning of society. Secondly, the main state institutions that implement public security functions are the police. Third, the basis of quality and effective policing is professionalism, honesty, trust in society. Fourth, the functions of the police are not limited to maintaining public order and investigating criminal offenses, but also related to the activities of society, assistance to the population in critical daily affairs.

Key words: national security, public security, police, civil order, police professionalism, public security.

Постановка проблеми. Публічна безпека є одним із основних аспектів безпеки. Виступає поряд з іншими, включаючи військову та політичну безпеку, так званими «класичними» предметними вимірами безпеки. Крім публічної, громадської, військової чи політичної безпеки, до таких предметних вимірюванням можна віднести такі: екологічні, інформаційні, економічні, культурні, ідеологічні та інші.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми публічної безпеки, механізмів забезпечення публічної безпеки, забезпечення публічної безпеки в системі національної безпеки аналізують юристи, аналітики, соціологи, політологи, економісти, фахівці з державного управління. Разом з тим, відсутні системні підходи до виокремлення проблем публічної безпеки в Україні. Так, проблеми публічної безпеки аналізують В.Аброськін, В. Барба, А.Басов, О. Батраченко, В. Біліченко, О.Горбачова, А. Долинний, В. Доненко, О. Кобзар, А Крищенко, Я. Курбанов, Р. Мельник, Д. Мулявка, О. Панова, Н. Піх, С. Пономарьов, Е. Саманюк, Г. Туманов, О. Швець та ін.

Зазначені автори виокремлюють певні проблеми, які існують у системі забезпечення публічної безпеки, визначають шляхи їх розв'язання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виокремлення шляхів удосконалення системи публічної безпеки в Україні на підставі досвіду забезпечення публічної безпеки у Німеччині.

Виклад матеріалу дослідження.

Проблеми забезпечення публічної безпеки загострюються під час надзвичайних ситуацій, військових дій та конфліктів. Тому, на сьогодні актуалізується проблема забезпечення публічної безпеки в Україні.

У країнах Європейського Союзу дефініція "громадська (публічна) безпека" ("public security") не має чіткого законодавчого формулювання і, таким чином, її трактування залежить від історичних та інституційних особливостей. Це пов'язано із тим, що у демократичних суспільствах процес забезпечення громадської (публічної) безпеки визначається передусім як реалізація своїх безпосередніх функцій фаховими інститутами (поліцією, національною гвардією, жандармерією тощо), які обирають найоптимальніші механізми та інструменти для забезпечення громадської (публічної) безпеки з метою підтримання громадського порядку у кожному конкретному випадку. Європейську стратегію безпеки сформульовано в документі "Безпечна Європа у світі, який повинен стати кращим", де означені конкретні види загроз безпеці [1].

Першою загрозою визначено тероризм, який загрожує життю та здоров'ю громадян, відкритості та толерантності як фундаментальним цінностям демократичного суспільства. Для розвитку стратегії були прийняті такі важливі документи: "Європейська антитерористична стратегія" та "План боротьби з тероризмом і кіберзлочинами Європейського Союзу" [2].

Другою загрозою представлено поширення зброї масового ураження. Для розвитку Європейської стратегії безпеки прийнята Європейська стратегія боротьби з розповсюдженням зброї масового ураження [2]. Третя загроза —

слабкі держави — організована злочинність. Послаблення державних інститутів веде до посилення організованої злочинності. Пріоритетними цілями в Європейській стратегії безпеки визначено розширення зони безпеки навколо Європейського Союзу. Узагальнення досвіду запобігання злочинності відбувається Європейською мережею запобігання злочинності (European Crime Prevention Network — EUCPN), яку створено у 2001 р. [2].

Основними напрямками діяльності EUCPN є запобігання молодіжній злочинності; насильству у сім'ї, злочинам, учинених із використанням холодної зброї; протидії злочинам у сфері незаконного обігу наркотичних засобів. Європейська мережа запобігання злочинності приділяє також велику увагу втіленню у життя концепції участі громадськості у запобіганні злочинності, сприяє обміну знаннями й досвідом в означеній царині між країнами ЄС; допомагає у реалізації національних й місцевих стратегій забезпечення громадської (публічної) безпеки. Європейська мережа запобігання злочинності складається із Ради національних представників, які надають відповідну інформацію про ефективний досвід запобігання вказаним різновидам злочинів, та Секретаріату. Сучасна Європейська практика забезпечення громадської (публічної) безпеки показує, що найбільш прогресивні підходи мають місце переважно у розвинених країнах світу. Це можна пояснити фінансовими можливостями урядів цих країн у забезпеченні громадської (публічної) безпеки та підтримці правопорядку, а також із запровадженням протягом тривалого часу стратегії громадського впливу на злочинність шляхом розробки і реалізації різноманітних профілактичних програм і проєктів.

Система правоохоронних органів зарубіжних країн поліція вважається основною структурою, яка забезпечує публічну безпеку і підтримання правопорядку.

Компетентнісний підхід, як основа кадрового менеджменту в поліцейських структурах, має ряд переваг. По-перше, компетентнісний підхід

поєднує в собі інтелектуальну, ціннісну складові оперативно-службову діяльності. По-друге, в ідеології компетентнісного підходу закладена концептуальна основа специфіки змісту цієї діяльності, спрямована «від результату, стандарту на виході». По-третє, компетентнісний підхід в управлінні має інтегративну природу, оскільки включає в себе групи однорідних або подібних умінь і знань, що відносяться до різноманітної службової діяльності в рамках підрозділу поліції [3].

Компетентнісний підхід передбачає оцінку співробітників поліції через порівняння результативності, якості та складності здійсненого праці з еталонними характеристиками в даній діяльності (на посаді). Тому певний набір таких компетенцій може досить точно описати трудову поведінку, яка потрібна для успішної роботи на даній посаді або підгрупі подібних посад [4, с. 10].

За кордоном поліція кожної країни встановлює свої власні стандарти, які співвідносяться з місцевими соціальними потребами і умовами.

Мета кадрової політики поліцейських структур зарубіжних країн - рекрутування і відбір на службу гідних кандидатів, що відповідають не тільки моральним, а й спеціальним вимогам, що володіють компетенціями необхідними для виконання ними поліцейських функцій, зокрема у системі публічної безпеки.

В сучасному демократичному суспільстві поліцейська служба є вельми шанованою професією і дуже складним видом соціальної діяльності. Освітній і культурний рівень поліцейських розглядається як основний фактор, що забезпечує прогресивний розвиток поліції, а поліцейська освіта - як потужний резерв підвищення ефективності поліцейської діяльності. Зрозуміло, в кожній країні існує своя унікальна система відбору, розстановки і підготовки відповідних фахівців для поліції, що склалася під впливом територіальних, історичних, політичних, соціально-економічних чинників і особливостей національних правових систем [5, с. 17].

Систему публічної безпеки в Німеччині забезпечує поліція.

Основою для системи управління в поліції була Харцбургська модель (Harzburger Modell). Вона з'явилася в 50-і роки в академії управління в місті Бад Харцбург (Bad Harzburg). Відповідно до цієї моделі співробітник поліції розглядається як людина, яка думає, активно діє та самостійно приймає рішення [6].

Керівник повинен був відмовитися від свого застарілого мислення і використовувати потенціал співробітників відповідно до чітко визначених завдань та повноважень.

Співробітник вирішував сам, як він буде виконувати поставлені завдання, а керівник обмежувався функціями спостереження і контролю. Відповідальність була розділена наступним чином: співробітник відповідав за свої дії в межах поставленого завдання, а керівник відповідав за своє керівництво. На основі Харцбургської моделі була започаткована в кінці 60-х початку 70-х років минулого століття кооперативна система управління в поліції в Німеччині. Молоде покоління виступило тоді проти авторитарного мислення, авторитарного поведінки і застосованої ієрархії [7].

Кооперативна система управління (Kooperative Führungssystem (KFS)) є офіційною концепцією управління в поліції Німеччини. Більше 40 років ця концепція є обов'язковою для керівного складу поліції Німеччини [6].

У службовому розпорядженні № 100 сформульовані принципи управління поліцією [6].

Кооперативна система управління включає в себе 6 елементів: делегування (Delegation), участь (Beteiligung), прозорість (Transparenz), репрезентативність (Repräsentation), контроль (Kontrolle) і оцінка результатів діяльності (Leistungsbewertung). Ці елементи повинні служити орієнтиром керівному складу поліції при виконанні управлінських функцій. Кожен елемент описує певні дії, послідовна реалізація яких сприяє досягненню поставлених цілей.

Розглянемо зміст цих елементів.

Делегування має застосовуватися як організаційний принцип. Завдання покладаються за ієрархічним принципом. Це означає, що виконавцю повинні передаватися з дорученням завдання і повноваження з тим, щоб виконання завдання можна було виконати незалежно, тобто самостійно. Звідси впливає також і відповідальність за рішення безпосередньо виконавцем. Він повинен виконувати завдання відповідним чином, безперечно, застосовувати ефективні засоби, враховувати вказівки керівництва і здійснювати самоконтроль. Одночасно з цим керівництво повинно пам'ятати про свою відповідальність, сконцентруватися на наданні відповідних завданню коштів, гарантувати умови роботи, планування і розподіл завдань; координацію дій та інформування виконавців, здійснення контролю виконання поставлених завдань, забезпечення зворотного зв'язку. Це означає також, що керівник ділить відповідальність зі співробітником за дії, пов'язані з виконанням поставлених завдань.

Позитивним результатом делегування є: можливість самореалізації; ідентифікація з завданням; прояв креативності у співробітників; поліпшення комунікації; використання всіх ресурсів; підвищення задоволеності роботою; вимога і заохочення власної відповідальності; уникнення дублювання завдань; розвантаження керівника [7, с. 81].

Участь означає, що співробітник повинен прагнути не тільки до досягнення цілей, але і до прийняття рішень. Участь передбачає консультування співробітника з боку керівництва, тобто більш інтенсивну комунікацію. Комунікація - це не тільки особистий контакт, наради, службові розмови, але і письмовий виклад своєї думки в рапортах. Участь дає наступний позитивний ефект: використання компетентності співробітника; ідентифікація з цілями; припинення конфліктів при досягненні мети; самостійні рішення співробітника для досягнення цілі; посилення самоконтролю; підвищення компетенції співробітника в процесі діяльності;

зниження конфліктності; підвищення готовності до досягнення результатів (мотивація) [7, с. 82].

Транспарентність означає, що дії керівника повинні бути прозорі і консистентні для співробітника. Керівник повинен пояснити співробітнику обставини справи, причини, які є підставою для дій керівника, і поставлені цілі. Прозорість сприяє потребі людини в інформації. Можливостями для створення прозорості в управлінні є, наприклад, документообіг, інформаційні листи, надання доступу як до інтернет-сайтів так і до внутрішніх сайтів, а також система «відкритих дверей», тобто доступність керівника для контакту і зворотного зв'язку [8].

Транспарентність дає наступний позитивний ефект: зрозумілість дій керівника; кваліфікована спільна робота; умова для делегування та участі; пом'якшення непорозуміння між керівником і співробітником; схвалення дій керівника; скорочення конфліктних ситуацій; встановлення довірчих відносин між керівником і співробітником [7, с. 84].

Репрезентативність або представництво стосується перш за все керівників. Керівник повинен вміти представляти виконувану роботу як вищестоящому керівництву, так і підлеглим, а також громадськості. Адекватне представлення своєї роботи є також обов'язком співробітників. Позитивним результатом репрезентативності є: підвищення престижу служби; підвищення соціального престижу; створення довіри як всередині організації, так і за її межами; посилення почуття приналежності до єдиної справи; підвищення почуття «власної цінності» у керівника; визнання заслуг вищим керівництвом [7, с. 85].

Контроль є перш за все інструментом в управлінському процесі, за допомогою якого керівник визначає відхилення від поставлених цілей. Контроль не повинен ставати демонстрацією сили, тобто не мати нічого спільного з прискіпливим стилем керівника, таким, що не терпить заперечень і такого, що принижує гідність працівника. Пошук помилок повинен

відбуватися на стадії процесу виконання завдання і шляхом порівняння результатів роботи з тим, що мало бути досягнуто. Здійснювати контроль треба відкрито. Метою дій керівника повинно бути спонукання співробітників до самоконтролю з тим, щоб скоротити контроль ззовні. Застосування контролю дає такі позитивні результати: співробітник отримує знання про те, як він сприймається керівником; забезпечення координації в роботі; створення передумов для похвали і визнання заслуг; зворотний зв'язок з керівником; поліпшення робочих відносин і результатів спільної діяльності [7, с. 86].

На стадії оцінки результатів діяльності керівник повинен дати зрозуміти своїм співробітникам, що він помічає їх досягнення, оцінює і ранжирує їх. Об'єктивна оцінка результатів діяльності на противагу до сваволі авторитарного стилю керівництва є раціональним засобом для заохочення співробітників і для оптимального вибору персоналу для досягнення цілей. Об'єктивна оцінка результатів діяльності стає в цьому розумінні оперативним базисом стратегічного управління персоналом та систематичним його розвитком з боку керівництва. Оцінка результатів діяльності дозволяє: дати більш об'єктивне судження про виконану роботу; зробити прозорим заохочення співробітників і їх кар'єрне зростання; інформувати співробітника про його рівні продуктивності; мотивувати співробітника за допомогою похвали і визнання заслуг; поліпшити клімат усередині колективу; стимулювати працю співробітників [1; 7, с. 88].

При кооперативному управлінні в поліції Німеччини дисциплінарні заходи повинні використовуватися тільки як саме останній засіб. Передумовами для введення системи кооперативного управління є готовність співробітників і керівника працювати в кооперації і їх здатність до колективної діяльності; однакове поведінка всіх керівників і створення умов для взаємодії всіх співробітників.

Таким чином, кооперативне управління в поліції Німеччини є засадами забезпечення публічної безпеки.

Німецька модель професійної підготовки кадрів поліції заслужено вважається однією з найефективніших і результативних у світі. Її характерними ознаками є:

- ґрунтовність базової підготовки, після якої для роботи в певній службі поліції необхідно пройти ще й спеціалізоване навчання;
- наявність у змісті навчання, незалежно від спеціалізації, загальних ключових компонентів, що дозволяє в разі реорганізації проводити швидко перекваліфікацію співробітників;
- обов'язкове додаткове навчання перед призначенням на нову посаду;
- логічна послідовність і обов'язковість проходження кожним поліцейським всіх ступенів освіти;
- більш тривалі терміни навчання в порівнянні з іншими країнами і, відповідно, більш широкий обсяг досліджуваного матеріалу, в тому числі теоретичного [9].

На федеральному і земельному рівнях змінений статус більшості шкіл поліції. Вони стали здійснювати підготовку середнього і вищого начальницького складу по університетській програмі і відповідно до вимог і стандартів Європейського союзу, розширювався і поглиблювався зміст освітніх програм. Вищі школи поліції земель і федеральні освітні установи, які готують поліцейські кадри, почали підготовку кадрів на рівні бакалаврату, а Університет поліції Німеччини (колишня Поліцейська академія управління) - на рівні магістратури [10].

Підвищилися вимоги і до освітнього рівню кандидатів на посаду молодшого складу поліції. Якщо раніше при прийомі до органів земельної поліції наявність у кандидатів повної середньої освіти не було обов'язковим, то зараз практично у всіх землях необхідною умовою прийому на роботу є наявність середньої освіти. При старій системі підготовки кадрів для того,

щоб зайняти посаду старшого начальницького складу, потрібно було пройти початкове навчання на посаду молодшого складу і відслужити на цій посаді певний термін. Зараз людина з вищою освітою може минути цю шабель професійної освіти і відразу надходити до навчального закладу, що веде підготовку кадрів для середнього виконавчої ланки.

Кожна з 16 німецьких земель, а також федеральні поліцейські відомства мають свої освітні установи з підготовки поліцейських [10].

Система професійної поліцейської підготовки в ФРН - це багатовимірна структура, яка визначається, з одного боку, рівнями поліцейської ієрархії (молодший склад - середній начальницький склад – вищий управлінський склад), з іншого – рівнями професійної освіти (середня - вища – спеціальна вища). Підготовка кадрів поліції ведеться у відомчих навчальних закладах трьох рівнів [10].

Перший рівень - первинна підготовка в навчальних закладах поліції федеральних земель і Академії Федеральної поліції (в Любек) для співробітників федеральної поліції. Тут вивчаються загальний, спеціалізований і заключний курси, а також складаються іспити на право заміщення посад молодшого начальницького складу. Термін навчання – два з половиною роки [9].

Другий рівень - підготовка середнього начальницького складу, яка проводиться для співробітників земельної поліції в вищих школах поліції, а там, де їх немає, - в вищих коледжах державного управління і правосуддя МВС федеральних земель. Співробітники Федерального відомства кримінальної поліції, Федерального відомства із захисту Конституції навчаються в Федеральному коледжі державного управління МВС ФРН, а співробітники Федеральної поліції - в Академії Федеральної поліції і Федеральному коледжі державного управління. Навчання ведеться за програмою вищої професійної освіти або по бакалаврській програмі. Термін навчання - три роки [9].

Третій рівень - підготовка вищого начальницького складу в Університеті поліції Німеччини (спільно з вищими навчальними закладами поліції земельного та федерального рівня) за магістерською програмою. Термін навчання - два роки [8].

Система професійної поліцейської освіти ФРН надає широкі можливості співробітникам поліції для додаткової освіти - це цілий комплекс курсів перепідготовки, підвищення кваліфікації, удосконалення. Багато німецьких поліцейських направляються за кордон на науково-практичні семінари, конференції та різні спеціалізовані курси. Конкретна мета професійної підготовки поліцейських визначена в Законі про поліцію землі і полягає в освоєнні окремих ступенів навчання з кінцевою метою успішного закінчення і здачі першого спеціального іспиту. Цим іспитом закінчується професійне навчання поліцейських для служби в молодшому начальницькому складі.

Таким чином, професійна підготовка поліцейських поділена на незалежні один від одного теоретичні та практичні відрізки навчання, як це передбачається в «дуальній системі освіти», в той час вона повинна орієнтуватися на професійні вимоги [10].

Професійні вимоги – це базис професійної підготовки поліції і є цілями навчання. Постановка завдань, що впливають з різних законів, таких як кримінально-процесуальний кодекс, закон про адміністративні правопорушення і поліцейське право, передбачає наявність у співробітників поліції всебічних знань в області права. Складність повноважень вимагає знань, які не зазначені у чинному законодавстві. Отже, поліцейський повинен володіти достатнім обсягом юридичних знань для того, щоб бути в змозі безпомилково з точки зору права виконувати свої завдання.

Закони дають поліцейським правові повноваження на втручання в основні права громадян, для здійснення яких частково допустимі засоби примусу аж до застосування вогнепальної зброї. Застосування засобів примусу має дуже високі обмежувальні правові рамки, що передбачають

широкі знання в області права на втручання. Необхідно також мати практичні навички поводження з засобами примусу для того, щоб не переступити дуже вузькі межі прав на втручання в разі їх застосування на практиці, що досягається в єдності теоретичних знань і практичних навичок [8].

При здійсненні професійної діяльності поліцейські спілкуються з людьми різного соціального походження в різних життєвих ситуаціях, що володіють різними особистісними якостями, і це створює певні труднощі. В цьому випадку потрібні не юридичні знання, а знання людей і відповідних ситуацій поведінки для запобігання або усунення конфлікту, що досягається психологічною підготовкою та дає поліцейським знання про причини і види проявів людської реакції. Поліцейський повинен вміти встановити, в якому психічному стані перебуває людина, з якою він в даний момент спілкується, і який вплив нададуть заходи, які поліцейських застосує. У ході реалізації заходів поліцейський повинен керуватися положеннями Основного закону та професійної етики, які вимагають певного виду і способів здійснення втручання [10].

В процесі навчання поліцейський повинен сформуватися як самостійна соціальна особистість, яка засвоїла цінності Основного закону, що володіє керівною, соціальною і професійною компетенціями подолання конфліктів.

Навчання орієнтоване на індивідуальну службу, але також проводиться підготовка до дій у складі відділень. Теоретичні знання викладаються відповідно до виконуваних функцій і повинні забезпечити правильне і безпомилкове застосування права [11, с. 14].

Таким чином, у Німеччині функції та обсяг компетенцій поліцейських більше, ніж в Україні, їх навчання спрямоване на всебічний розвиток поліцейського для виконання ним своїх функціональних обов'язків відповідно до вимог законодавства та з метою забезпечення публічної безпеки.

Висновки. На підставі аналізу забезпечення публічної безпеки у Німеччині можна зазначити наступне. По-перше, публічна безпека розглядається як основа забезпечення безпекової життєдіяльності суспільства. По-друге, основними державними інституціями, які реалізують функції з забезпечення публічної безпеки є поліція. По-третє, основою якісної та ефективної діяльності поліції є професійність, чесність, довіра з боку суспільства. По-четверте, функції поліції не зводяться до лише забезпечення громадського порядку та розслідування кримінальних правопорушень, а й пов'язаний з життєдіяльності суспільства, допомоги населенню у критичних буденних справах.

Список використаних джерел

1. Безопасная Европа в мире, который должен стать лучше. Европейская стратегия безопасности. 16 с. URL: <https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIRU.pdf>
2. The European Union Counter Terrorism Strategy. URL: http://ue.eu.int/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/jha/87257.pdf
3. Душкин А. С. Компетентностный подход в кадровой политике полицейских структур зарубежных стран. *Прикладная юридическая психология*. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyu-podhod-v-kadrovoy-politike-politseyskih-struktur-zarubezhnyh-stran>.
4. Сафуанов Ф.С. Существует ли специальная методология юридической психологии? Приглашение к дискуссии. *Прикладная юридическая психология*. 2011. №1. С. 8-18
5. Шушкевич И.Ч. Система подготовки кадров для правоохранительных органов зарубежных стран (теоретический и организационно-правовой аспекты): автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Санкт-Петербург, 1998. 21 с.

6. Dr. Barthel, Ch., Heidemann, D. KFS 2.0 – ein Vorschlag zur zeitgemäßen Neuformulierung des Kooperativen Führungssystems. *die Polizei*. 2013. № 1. С. 1-14.

7. Tielmann, G., Weibler, Jü. Polizeiliche Führungslehre. Verlag Deutsche polizeiliteratur GmbH Buchvertrieb, Hilden, 2014. 236 с.

8. Беленько И. А. Концепция управления в полиции Германии. *Правопорядок: история, теория, практика*. 2015. №3 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-v-politsii-germanii>.

9. Полиция зарубежных стран: система организации и опыт профессиональной подготовки кадров: учебное пособие / С.В. Асямов [и др.]. Ташкент: Fan va texnologiya, 2010. 452 с.

10. Кравчук Л.С. Организация практико-ориентированного обучения в системе профессиональной подготовки полицейских (из опыта Федеративной Республики Германия). *Вестник БелЮИ МВД России*. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-praktiko-orientirovannogo-obucheniya-v-sisteme-professionalnoy-podgotovki-politseyskih-iz-opyta-federativnoy>.

11. Wiedermann U. „Ausbildungsreform in Niedersachsen“ in *Ausbildung in der Polizei*. Seminarschlussbericht. Polizeifuehrungsakademie (Hrsg.). Muenster. 1998. 215 p.

REFERENCES

1. Bezopasnaya Evropa v mire. kotoryy dolzhen stat luchshe. Evropeyskaya strategiya bezopasnosti [A secure Europe in a world that needs to get better. European security strategy], Retrieved from https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208_ESSIIRU.pdf [in Russian].

2. The European Union Counter Terrorism Strategy, Retrieved from http://eu.int/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/jha/87257.pdf [in English].

3. Dushkin, A. S. (2013), Kompetentnostnyy podkhod v kadrovoy politike politseyskikh struktur zarubezhnykh stran [Competence approach in the personnel policy of police structures in foreign countries], *Prikladnaya yuridicheskaya psikhologiya - Applied legal psychology*, Vol. 3, Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-kadrovoy-politike-politseyskih-struktur-zarubezhnyh-stran> [in Russian].

4. Safuanov, F.S. (2011), Sushchestvuyet li spetsialnaya metodologiya yuridicheskoy psikhologii? Priglaseniye k diskussii [Is there a special methodology of legal psychology? Invitation to discussion], *Prikladnaya yuridicheskaya psikhologiya - Applied legal psychology*, Vol. 1: 8-18 [in Russian].

5. Shushkevich, I.Ch. (1998), Sistema podgotovki kadrov dlya pravookhranitelnykh organov zarubezhnykh stran (teoreticheskiy i organizatsionno-pravovoy aspekty): avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk [The system of personnel training for law enforcement agencies of foreign countries (theoretical and organizational-legal aspects): author. dis. ... cand. legal Sciences], Sankt-Peterburg [in Russian].

6. Dr. Barthel, Ch. & Heidemann, D. (2013), KFS 2.0 – ein Vorschlag zur zeitgemäßen Neuformulierung des Kooperativen Führungssystems. *die Polizei*, Vol. 1: 1-14 [in German].

7. Tiehlmann, G. & Weibler, Jü. (2014), Polizeiliche Führungslehre. Verlag Deutsche polizeiliteratur GmbH Buchvertrieb, Hilden [in German].

8. Belenko, I. A. (2015), Kontseptsiya upravleniya v politsii Germanii [The concept of management in the German police], *Pravoporyadok: istoriya. teoriya. praktika - Law order: history, theory, practice*, Vol. 3 (6), Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-v-politsii-germanii> [in Russian].

9. Asyamov, S.V. (2010), Politsiya zarubezhnykh stran: sistema organizatsii i opyt professionalnoy podgotovki kadrov: uchebnoye posobiye [Police of foreign

countries: organization system and professional training experience: textbook], Tashkent: Fan va texnologiya [in Russian].

10. Kravchuk, L.S. (2017), Organizatsiya praktiko-oriyentirovannogo obucheniya v sisteme professionalnoy podgotovki politseyskikh (iz opyta Federativnoy Respubliki Germaniya) [Organization of practice-oriented training in the system of professional training of police officers (from the experience of the Federal Republic of Germany)], *Vestnik BelYul MVD Rossii - Bulletin of BelUI of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, Vol. 2, Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-praktiko-orientirovannogo-obucheniya-v-sisteme-professionalnoy-podgotovki-politseyskih-iz-opyta-federativnoy> [in Russian].

11. Wiedermann, U. (1998), „Ausbildungsreform in Niedersachsen“ in *Ausbildung in der Polizei. Seminarschlussbericht. Polizeifuehrungsakademie* (Hrsg.), Muenster [in German].