

УДК 351.861

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-41-48>

**Бал МЮДЖАХІТ,**

*доктор філософії у галузі «Публічного управління та адміністрування»*

**Bal MUJAKHIT,**

*Doctor of Philosophy in the field of «Public Management and Administration»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7552-9238>

[ball\\_mujahit@ukr.net](mailto:ball_mujahit@ukr.net)

## **МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ**

### **INTERNATIONAL ASPECTS OF FORMING AND ENSURING PUBLIC SECURITY: THE EXPERIENCE OF GERMANY**

**Анотація.** У статті здійснено аналіз міжнародних аспектів формування та забезпечення публічної безпеки на підставі аналізу досвіду Німеччини. Зазначено, що забезпечення публічної безпеки є пріоритетним напрямом державної політики України та розглядається у контексті національної безпеки держави. В цілях підтримки задовільного стану захищеності суспільства від протиправних посягань в рамках публічної безпеки особливе місце займає діяльність із запобігання злочинам та адміністративних правопорушень, а також відповідний моніторинг зазначених негативних явищ. 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.

У забезпеченні безпеки та порядку важливу роль відіграють органи внутрішніх справ. Дані органи взаємопов'язані з різними організаціями та органами держави, а також виконують роботу щодо запобігання порушенням громадського порядку та покарань за такі порушення. Для покарання та запобігання порушенням вони застосовують різноманітний арсенал примусових заходів і переконань, а також широкий спектр моральних та юридичних засобів.

На підставі аналізу досвіду Німеччини формування публічної безпеки 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'язані з життєдіяльністю суспільства, допомогою населенню у критичних буденних справах.

**Ключові слова:** публічна безпека, поліція, органи державного управління, державне управління у сфері публічної безпеки, громадський порядок, правопорядок, правопорушення.

**Abstract.** *The article analyzes the international aspects of the formation and provision of public security based on the analysis of Germany's experience. The author states that ensuring public security is a priority direction of the state policy of Ukraine and is considered in the context of national security of the state. In order to maintain a satisfactory state of protection of society against illegal encroachments within the framework of public security, crime prevention activities occupy a special place. and administrative offenses, as well as appropriate monitoring of the specified negative phenomena. In the countries of the European Union, the definition of «public security» («public security») does not have a clear legal formulation and, thus, its interpretation depends on historical and institutional features. This is due to the fact that in democratic societies the process of ensuring public (public) security is defined primarily as the implementation of their direct functions by specialized institutions (police, national guard, gendarmerie, etc.), which choose the most optimal mechanisms and tools for ensuring public (public) security in order to maintain public order in each specific case*

*Internal affairs bodies play an important role in ensuring security and order. These bodies are interconnected with various organizations and state bodies, and also perform work on preventing violations of public order and punishing such violations. To punish and prevent violations, they use a diverse arsenal of coercive measures and persuasions, as well as a wide range of moral and legal means.*

*Based on the analysis of the experience of Germany in the formation of public security, the following can be noted. First, public safety is considered as the basis for ensuring the safety of society. Secondly, the main state institutions that implement the functions of ensuring public safety are the police. Thirdly, the basis of high-quality and effective police activity is professionalism, honesty, and trust on the part of society. Fourthly, the functions of the police are not limited to ensuring public order and investigating criminal offenses, but are also related to the vital activities of society, helping the population in critical everyday matters.*

**Key words:** *public security, police, state administration bodies, state administration in the field of public security, public order, law and order, offenses.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день з добровільних відносин між людьми складаються суспільні безпека та порядок. Добровільні відносини виявляються у свідомій діяльності, діях та поведінці людей. На суспільні відносини активно впливає політична система. При цьому вона формує порядок та безпека суспільства. До цієї системи входять громадські об'єднання та держава. Зазначимо, що система встановлює правила поведінки та забезпечує їх дотримання та виконання. Головним завданням держави є боротьба за зміцнення публічної безпеки та порядку.

Забезпечення публічної безпеки є пріоритетним напрямом державної політики України та розглядається у контексті національної безпеки держави. В цілях підтримки задовільного стану захищеності суспільства від протиправних посягань в рамках публічної безпеки особливе місце займає діяльність із запобігання злочинам та адміністративних правопорушень, а також відповідний моніторинг зазначених негативних явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми публічної безпеки, закордонний досвід формування публічної безпеки, інноваційних механізмів формування публічної безпеки аналізують правознавці, соціологи, психологи, економісти, політологи, фахівці з державного управління. Разом з тим, відсутні системні підходи до системного аналізу міжнародного досвіду забезпечення публічної безпеки, формування закономірностей розвитку публічної безпеки за кордоном. Зокрема, проблеми міжнародного досвіду забезпечення публічної безпеки аналізують А. Амро, В. Барба, А. Басов, О. Батраченко, В. Біліченко, О. Горбачова, А. Долинний, В. Доненко, О. Кобзар, А. Крищенко, Я. Курбанов, Р. Мельник, Д. Мулявка, М. Орел, О. Панова, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Піх, С. Пономарьов, Е. Саманюк, Г. Ситник та ін.

**Метою статті** є системний аналіз міжнародних аспектів формування та забезпечення публічної безпеки.

**Виклад матеріалу дослідження.** 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 [4].

Систему публічної безпеки в Німеччині забезпечує поліція.

Основою для системи управління в поліції була Харцбургська модель (Harzburger Modell). Вона з'явилася в 1950-і рр. 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 рр. минулого століття кооперативна система управління в поліції в Німеччині. Молоде покоління виступило тоді проти авторитарного мислення, авторитарного поведінки і заскнілої ієрархії [6].

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), 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.

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].

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 лише 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].

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 [1].

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].

Репрезентативність або представництво стосується перш за все керівників. Керівник повинен вміти представляти виконувану роботу як 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].

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].

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 протигагу 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 [4; 7].

При кооперативному управлінні в поліції Німеччини дисциплінарні заходи повинні використовуватися в крайньому випадку. 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 [3].

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 [2].

Підвищилися вимоги і до освітнього рівня 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 цей щабель професійної освіти і відразу вступити 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 [5].

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 [2; 5].

Перший рівень – первинна підготовка в навчальних закладах поліції федеральних земель і Академії Федеральної поліції (в Любек) для співробітників федеральної поліції. Тут вивчаю загальний, спеціалізований і заключний курси, а також складають іспити на право заміщення посад молодшого начальницького складу. Термін навчання – два з половиною роки [3].

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 за бакалаврською програмою. Термін навчання – три роки [3].

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 [1].

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 [2].

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 поведінки 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 [1].

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 [5].

У 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 [8].

Таким чином, у Німеччині функції та обсяг компетенцій поліцейських більші, 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 досвіду Німеччини формування публічної безпеки 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 лише до забезпечення громадського порядку та розслідування кримінальних правопорушень, а й пов'язані з життєдіяльністю суспільства, допомогою населенню у критичних буденних справах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Проневич О.С. Організаційно-правові засади діяльності поліції (міліції) Німеччини, Польщі та України: порівняльно-правовий аналіз: монографія. Харків: НікаНова, 2011. С. 295–296.
2. Системи освіти та підготовки поліції в регіоні ОБСЄ / Укл.: Хатія Деканоїдзе, Мадлен Хелашвілі. Київ, 2018. 164 с.
3. Федченко О. Структура поліцейських органів держав ЄС та правове регулювання їх діяльності. *Актуальні проблеми управління та службово-оперативної діяльності органів внутрішніх справ у сучасний період роз витку державності України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 26 жовт. 2007 р.* Київ: МП «Леся», 2008. С. 72–77.
4. Шамраєва В.М. Політика безпеки та оборони ЄС: еволюція формування. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право».* 2020. № 29. С. 369–377.
5. Ярмакі Х.П., Ярмакі В.Х. Професійна підготовка персоналу поліції у Федеративній Республіці Німеччина. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/266/7394/15366-1?inline=1>.
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. Tihlmann, G., Weibler, Jü. *Polizeiliche Führungslehre.* Verlag Deutsche polizeiliteratur GmbH Buchvertrieb, Hilden, 2014. 236 с.

8. Wiedermann U. «Ausbildungsreform in Niedersachsen» in Ausbildung in der Polizei. Seminarschlussbericht. Polizeifuehrungsakademie (Hrsg.). Muenster, 1998. 215 s.

#### REFERENCES

1. Pronevych, O.S. (2011). Orhanizatsiino-pravovi zasady diialnosti politsii (militsii) Nimechchyny, Polshchi ta Ukrainy: porivnialno-pravovyi analiz [Organizational and legal principles of police (militia) activity in Germany, Poland and Ukraine: comparative legal analysis]. Kharkiv: NikaNova [in Ukrainian].
2. Dekanoidze, Khatiia & Khelashvili, Madlen (2018). Systemy osvity ta pidhotovky politsii v rehioni OBSIe [Police education and training systems in the OSCE region]. Kyiv. [in Ukrainian]
3. Fedchenko, O. (2008). Struktura politseyskykh orhaniv derzhav YeS ta pravove rehuliuвання yikh diialnosti [Structure of police bodies of EU states and legal regulation of their activities]. Proceedings from *Vseukr. nauk.-prakt. konf. «Aktualni problemy upravlinnia ta sluzhbovo-operatyvnoi diialnosti orhaniv vnutrishnikh sprav u suchasnyi period roz vytku derzhavnosti Ukrainy» – All-Ukrainian scientific and practical conference «Actual problems of management and service-operational activities of internal affairs bodies in the modern period of the development of Ukrainian statehood»*. (pp. 72–77). Kyiv: MP «Lesia» [in Ukrainian].
4. Shamraieva, V.M. (2020). Polityka bezpeky ta oborony YeS: evoliutsiia formuvannia [Security and defense policy of the EU: evolution of formation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii Pravo» – Bulletin of Kharkiv V.N. Karazin National University. «Law» series, 29, 369–377* [in Ukrainian].
5. Iarmaki, Kh.P. & Yarmaki V.Kh. Profesiina pidhotovka personalu politsii u Federatyvni Respublitsi Nimechchyna [Professional training of police personnel in the Federal Republic of Germany]. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/266/7394/15366-1?inline=1 [in Ukrainian].
6. Dr. Barthel, Ch. & Heidemann, D. (2013). KFS 2.0 – ein Vorschlag zur zeitgemäßen Neuformulierung des Kooperativen Führungssystems. *die Polizei, 1, 1–14* [in German].
7. Tiehlmann, G. & Weibler, Jü. (2014). Polizeiliche Führungslehre. Verlag Deutsche polizeiliteratur GmbH Buchvertrieb, Hilden [in German].
8. Wiedermann, U. (1998). «Ausbildungsreform in Niedersachsen» in Ausbildung in der Polizei. Seminarschlussbericht. Polizeifuehrungsakademie (Hrsg.). Muenster [in German].

*Подано до редакції 10.03.2023 р.  
Прийнято до друку 19.04.2023 р.*