

**Адміністративне право і процес**

**УДК 340.12:351.74**

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20325486>**

**Специфіка управлінських рішень, що приймаються правоохоронцями  
під час ініціювання компромісу**

**Паризький Ігор Володимирович,**

доктор економічних наук, кандидат юридичних наук, професор,

проректор, професор кафедри маркетингу, економіки,

менеджменту та адміністрування,

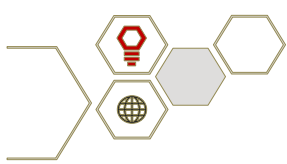
Національна академія управління, Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-6835-5930>

**Прийнято: 07.05.2026 | Опубліковано: 21.05.2026**

**Анотація.** Метою статті є визначення специфіки управлінських рішень правоохоронців, що приймаються в умовах ініціювання компромісу під час конфліктних ситуацій, а також узагальнення чинників, які зумовлюють вибір відповідної моделі професійного реагування.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Системний підхід застосовано для розгляду управлінського рішення як комплексного явища, що інтегрує правові, організаційні та комунікативні компоненти. Формально-юридичний метод використано для аналізу меж дискреційних повноважень і нормативних засад поведінки правоохоронців. Структурно-функціональний метод дав змогу визначити роль компромісу в системі професійного реагування. Порівняльний і логіко-аналітичний методи забезпечили узагальнення

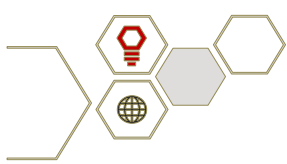


наукових підходів до суміжних категорій і виявлення проблемних аспектів дослідження.

Узагальнено, що управлінське рішення правоохоронця в ситуації ініціювання компромісу формується не як формальне застосування правових норм, а як результат багатофакторної оцінки конкретної ситуації, рівня ризиків і поведінкових характеристик учасників конфлікту. Встановлено, що компроміс є елементом системи професійного реагування, який не заперечує владного характеру правоохоронної діяльності. Визначено, що його реалізація може набувати різних організаційно-комунікативних форм, однак управлінський вибір залишається за правоохоронцем. Узагальнено групи чинників, що впливають на прийняття рішення, серед яких правові, ситуаційні та професійно-етичні складники.

Підсумовано, що специфіка управлінських рішень у досліджуваному контексті полягає в необхідності балансування між вимогами законності, дискреційними межами та практичною доцільністю дій. Обґрунтовано, що компроміс є допустимим інструментом професійного реагування лише за умови забезпечення контролю над ситуацією та досягнення цілей правоохоронної діяльності. Визначено, що ефективність управлінського рішення залежить від здатності поєднати нормативні вимоги з гнучкістю реагування в умовах конфлікту.

**Ключові слова:** правоохоронна діяльність, дискреційні повноваження, конфліктна ситуація, професійне реагування, медіація, переговори, деескалація, правомірність рішення.



## Specifics of managerial decisions made by law enforcement officers in the initiation of compromise

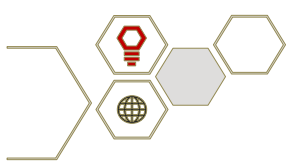
**Igor Paryzkyi,**

Doctor of Economic Sciences, PhD in Law, Professor,  
Vice-Rector, Professor of the Department of Marketing, Economics,  
Management and Administration,  
National Academy of Management, Kyiv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0001-6835-5930>

**Abstract.** The aim of the article is to identify the specifics of managerial decisions made by law enforcement officers in the context of initiating compromise in conflict situations, as well as to generalize the factors that determine the choice of an appropriate model of professional response.

The methodological basis of the study combines general scientific and special research methods. The systemic approach is used to examine managerial decision-making as a complex phenomenon integrating legal, organizational, and communicative components. The formal-legal method is applied to analyse the limits of discretionary powers and the regulatory foundations of law enforcement conduct. The structural-functional method allows for determining the role of compromise within the system of professional response. Comparative and logical-analytical methods are used to generalize scientific approaches to related concepts and to identify problematic aspects of the study.

It is generalized that managerial decisions of law enforcement officers in situations involving the initiation of compromise are not reduced to the formal application of legal norms but are the result of a multifactorial assessment of the specific situation, risk levels, and behavioural characteristics of the parties involved in the conflict. It is established that compromise represents an element of the professional response system that does not negate the authoritative nature of law

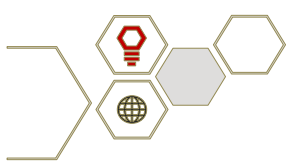


enforcement activity. It is determined that its implementation may take various organizational and communicative forms, while the managerial choice remains with the law enforcement officer. Groups of factors influencing decision-making are summarized, including legal, situational, and professional-ethical components.

It is concluded that the specifics of managerial decision-making in the studied context lie in the need to balance the requirements of legality, discretionary limits, and practical expediency of actions. It is substantiated that compromise is an acceptable instrument of professional response only when it ensures situational control and the achievement of law enforcement objectives. The effectiveness of managerial decisions depends on the ability to combine regulatory requirements with flexibility of response in conflict situations.

**Keywords:** law enforcement activity, discretionary powers, conflict situation, professional response, mediation, negotiation, de-escalation, legality of decision.

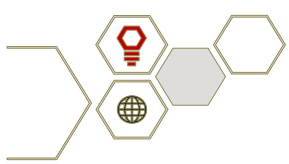
**Постановка проблеми.** У сучасній правоохоронній діяльності управлінські рішення нерідко приймаються в умовах конфлікту, браку часу та неповної інформації. У таких ситуаціях працівник правоохоронного органу має не лише діяти в межах закону, а й швидко визначати спосіб реагування, який дасть змогу зберегти контроль над подією та не допустити її загострення. Особливої складності це набуває тоді, коли поряд із владним впливом використовується компроміс як засіб зниження напруги й досягнення правомірного результату. Разом із тим ініціювання компромісу не є лише комунікативною дією. Воно має управлінський зміст, оскільки пов'язане з оцінкою ризиків, вибором між кількома допустимими варіантами та визначенням меж поступок у конкретній ситуації. У цьому разі правоохоронець поєднує вимоги закону, професійну відповідальність і практичну доцільність, а компроміс виступає однією з форм реалізації дискреційних повноважень [1; 2]. Проблема полягає в тому, що в науковій літературі питання прийняття рішень правоохоронцями, дискреції, медіації,



переговорів і деескалації переважно розглядаються окремо. Через це недостатньо розкритою залишається саме специфіка управлінського рішення, яке приймається під час ініціювання компромісу. Не до кінця з'ясовано, які чинники визначають таке рішення, де проходить межа між виправданою гнучкістю та надмірною поступливістю, а також за яких умов компроміс є справді ефективним способом врегулювання конфлікту.

Практичне значення цієї проблеми є очевидним, оскільки помилка в такому рішенні може призвести до ескалації конфлікту, порушення прав учасників події або зниження довіри до правоохоронного органу. Саме тому дослідження специфіки управлінських рішень, що приймаються правоохоронцями під час ініціювання компромісу, має значення як для теорії правоохоронної діяльності, так і для вдосконалення практики професійного реагування.

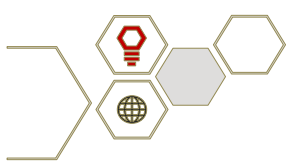
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років проблема управлінських рішень у правоохоронній сфері розглядалася переважно в кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший із них стосується загальної природи професійного вибору правоохоронця. У працях А. Масян обґрунтовано, що рішення в діяльності правоохоронців не зводиться до формального застосування норми, а включає оцінку ситуації, вибір альтернатив і дію в умовах невизначеності [1, с. 14–21; 3, с. 136–143]. У спільній праці А. Масян і О. Романенко акцент перенесено на чинники, які визначають сам процес прийняття рішень, зокрема на психологічні та ситуаційні детермінанти [4, с. 295–316]. Близький за змістом підхід простежується і в дослідженні L. Pomytkina, E. Pomytkin, L. Yakovytska, де рішення патрульних пов'язується з професійно важливими якостями особистості [5, с. 321–341]. Ці праці формують важливу основу для розуміння внутрішньої логіки професійного вибору, однак майже не зосереджуються саме на рішенні про ініціювання компромісу.



Другий напрям охоплює дослідження дискреційних повноважень і професійної автономії. У статті О. Присяжнюк дискреція розглядається як необхідний елемент діяльності правоохоронних органів у різних правових системах [2, с. 79–89]. Подібну думку розвивають А. Maile, S. Ritzenthaler, А. Thompson, К. Kristjánsson, які показують, що автономія та розсуд у поліцейській діяльності мають не лише правовий, а й етичний вимір [6]. У праці А. De Buck, J. L. Raes, А. Verhage аналіз дискреції здійснюється через рішення щодо застосування сили, що дозволяє побачити, як розсуд працює в умовах ризику та тиску [7, с. 454–468]. Водночас у цих дослідженнях компроміс не виділяється як окремий предмет аналізу. Він радше залишається прихованим усередині ширшої проблеми професійного розсуду.

Третій блок публікацій пов'язаний із медіацією, переговорами та деескалацією. Н. В. Карпінська і Б. О. Чупринський розглядають медіацію як перспективний інструмент у діяльності Національної поліції [8, с. 79–86]. V. A. Doroshenko також підкреслює значення медіації для правоохоронної діяльності, але вже в ширшому інституційному контексті [9, с. 224–254]. N. Jon досліджує переговори як спосіб запобігання застосуванню сили, а L. van Lith, R. I. V. Hutter, M. M. Sexton та ін. узагальнюють сучасні підходи до деескалації у взаємодії поліції з громадянами [10, с. 1–15; 11, с. 625–644]. Окремо слід відзначити роботу W. C. Wallace, K. Lancaster-Ellis, у якій медіація аналізується крізь сприйняття її поліцією та громадянами [12, с. 99–121]. Значення цих праць полягає в тому, що вони показують практичні механізми ненасильницького врегулювання конфлікту. Проте в них основна увага приділяється або окремим технологіям взаємодії, або оцінці їх ефективності, а не структурі управлінського рішення, що передуює вибору компромісної стратегії.

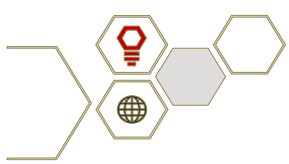
Помітне місце в сучасній літературі займають і роботи, присвячені загальним моделям поліцейського рішення та складності службового реагування. Y. Feys, B. Van Thienen, S. Van den Bulck та ін. показують



багатофакторний характер поліцейських рішень і залежність їх якості від контексту [13, с. 405–426]. E. Halford пропонує вдосконалити рамку аналізу поліцейського рішення, наголошуючи на потребі більш чіткої моделі оцінювання професійного вибору [14]. M. Emsing, M. Ghazinour, J. Sundqvist узагальнюють дослідження з поліцейського конфлікт-менеджменту та підкреслюють, що реакція правоохоронця формується на перетині організаційних, ситуаційних і поведінкових чинників [15, с. 499–508]. R. P. Dempsey, E. E. Eskander, V. Dubljević розглядають етичне прийняття рішень у правоохоронній сфері та вказують на напругу між ефективністю, правомірністю і професійною відповідальністю [16, с. 576–601]. Ці праці мають вагомe значення для теми статті, бо дозволяють розглядати компроміс не ізольовано, а в межах ширшої моделі управлінського реагування.

Отже, сучасні дослідження створили належну основу для аналізу професійного рішення правоохоронця, меж дискреції, ролі медіації, переговорів, деескалації та етичних аспектів службового вибору. Проте наявні публікації здебільшого фрагментують проблему. Одні автори вивчають психологічні детермінанти рішення, інші – правову природу дискреції, ще інші – окремі переговорні або медіаційні практики. Саме тому недостатньо розкритим залишається питання про специфіку управлінських рішень, що приймаються правоохоронцями під час ініціювання компромісу, тобто про те, як поєднуються правовий, організаційний, етичний і комунікативний складники в одному рішенні.

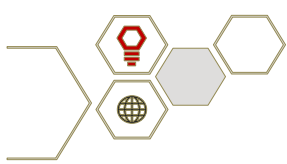
**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Невирішені раніше частини загальної проблеми полягають, по-перше, у відсутності цілісного підходу до розуміння компромісу в правоохоронній діяльності саме як результату управлінського рішення, а не лише як переговорного прийому чи допоміжного способу зниження конфліктності. У більшості наукових праць окремо аналізуються прийняття рішень правоохоронцями, дискреційні повноваження, медіація, переговори та



деескалація, однак ці елементи рідко поєднуються в межах єдиної моделі службового реагування. Через це недостатньо з'ясованим залишається, яким чином правоохоронець переходить від формально-владного сценарію до компромісного способу впливу на ситуацію. По-друге, потребують подальшого дослідження критерії, за якими визначається допустимість і доцільність ініціювання компромісу. У наявних дослідженнях ще не вироблено достатньо чіткого підходу до співвідношення правових меж дискреції, рівня загрози, характеру конфлікту, поведінки його учасників та практичних наслідків обраного рішення. Саме тому залишається відкритим питання, за яких умов компроміс є виправданим інструментом професійного реагування, а коли він може призвести до втрати контролю над ситуацією або послаблення правової визначеності.

Також недостатньо розкритою є межа між необхідною професійною гнучкістю правоохоронця та надмірною поступливістю. Ця невизначеність ускладнює не лише теоретичне осмислення проблеми, а й практичне формування єдиних підходів до підготовки працівників правоохоронних органів. Отже, подальше дослідження цих аспектів є необхідним для точнішого визначення змісту управлінських рішень, що приймаються правоохоронцями під час ініціювання компромісу, та для вироблення більш цілісного підходу до аналізу їхньої професійної діяльності в конфліктних ситуаціях.

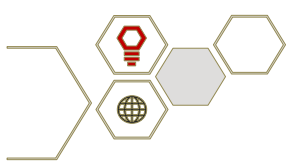
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у визначенні специфіки управлінських рішень, що приймаються правоохоронцями під час ініціювання компромісу. Для досягнення поставленої мети доцільно вирішити такі завдання: з'ясувати зміст управлінського рішення в правоохоронній діяльності; визначити місце компромісу в системі професійного реагування на конфліктну ситуацію; окреслити основні чинники, що впливають на вибір компромісного варіанта



дії; розмежувати виправдану професійну гнучкість і надмірну поступливість у діяльності правоохоронця.

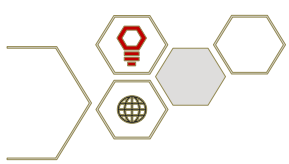
**Виклад основного матеріалу дослідження.** У статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Основним є системний підхід, який дав змогу розглянути управлінські рішення правоохоронців під час ініціювання компромісу як поєднання правового, організаційного та комунікативного складників. Формально-юридичний метод використано для аналізу змісту дискреційних повноважень, меж правомірної поведінки правоохоронця та нормативних засад професійного реагування в конфліктних ситуаціях. За допомогою структурно-функціонального методу з'ясовано місце компромісу в системі правоохоронної діяльності та його роль у процесі прийняття управлінського рішення. Порівняльний метод застосовано під час зіставлення наукових підходів до тлумачення дискреції, медіації, переговорів і деескалації. Логіко-аналітичний метод дав змогу узагальнити наукові позиції та виокремити невирішені аспекти досліджуваної проблеми. Теоретичну основу дослідження становлять сучасні праці з питань прийняття рішень у правоохоронній сфері, дискреційних повноважень, медіації, переговорних практик і деескалації.

Управлінське рішення в правоохоронній діяльності слід розглядати не як технічне виконання норми, а як форму професійного вибору в межах наданих повноважень. Правоохоронець діє не в абстрактному нормативному просторі, а в конкретній ситуації, де потрібно одночасно врахувати фактичні обставини, характер загрози, поведінку учасників події та можливі наслідки власного втручання. Саме тому зміст такого рішення формується через послідовну оцінку ситуації, а не через автоматичне відтворення припису. У сучасних дослідженнях наголошується, що професійне рішення правоохоронця пов'язане з вибором між кількома допустимими варіантами дії та залежить від здатності діяти в умовах невизначеності [1, с. 14–21]. У цьому полягає одна з принципових особливостей правоохоронної діяльності. Норма



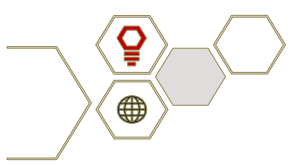
визначає межі допустимого, але не завжди наперед встановлює єдиний спосіб реагування. У конфліктній ситуації працівник правоохоронного органу має з'ясувати, що саме відбувається, хто є ініціатором конфлікту, чи існує реальна небезпека для життя або здоров'я, чи можуть сторони припинити протиправну поведінку без негайного застосування примусу. Тобто рішення формується на стику права і факту. Саме тут проявляється управлінський характер службової діяльності, оскільки правоохоронець не просто фіксує подію, а визначає подальший сценарій її розвитку.

Управлінське рішення в конфліктній ситуації завжди має прогностичний елемент. Працівник оцінює не лише наявний стан речей, а й те, до чого приведе кожен із можливих варіантів дії. Наприклад, у випадку словесного конфлікту між двома особами негайне жорстке втручання може припинити суперечку, але водночас підвищити загальний рівень напруги. Натомість попередження, роз'єднання сторін і коротка керована комунікація можуть дати змогу зупинити конфлікт без подальшої ескалації. В іншій ситуації, коли одна зі сторін уже вдається до фізичного насильства, простір для варіативності різко звужується, а рішення зміщується в бік невідкладного примусового реагування. Отже, правоохоронець фактично управляє розвитком події, обираючи не будь-який, а юридично й ситуаційно виправданий спосіб впливу. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із дискреційними повноваженнями. Саме вони створюють простір для професійної оцінки та вибору в межах закону. Водночас дискреція не означає свободи діяти довільно. Вона вимагає обґрунтованого співвіднесення правової мети, фактичних даних і наслідків рішення. У науковій літературі слушно підкреслюється, що дискреційний компонент у правоохоронній діяльності має бути пов'язаний із правомірністю та передбачуваністю службової поведінки [2, с. 79–89]. Тому управлінське рішення не може будуватися на інтуїції як такої. Воно повинно спиратися на юридично значущі обставини, службовий досвід і розуміння меж допустимого втручання.



Окрему роль у формуванні такого рішення відіграє фактор невизначеності. У реальній практиці правоохоронець часто не володіє повною інформацією про мотиви учасників, приховані ризики або можливу реакцію сторін на його дії. Саме тому професійне рішення не є раз і назавжди заданим. Воно може уточнюватися в ході розвитку події. Спочатку службова особа оцінює загальний характер конфлікту, далі перевіряє готовність сторін виконувати законні вимоги, після чого коригує обраний спосіб реагування. Така динамічність не заперечує правового характеру рішення, а, навпаки, підтверджує, що в конфліктній ситуації правоохоронець має справу з керуванням змінними обставинами, а не з наперед спрощеною моделлю поведінки. На значення ситуаційних і психологічних детермінант у процесі прийняття рішень прямо вказують сучасні дослідження [4, с. 295–316]. Важливо й те, що правоохоронець у конфліктній ситуації впливає не лише на окремих учасників, а й на саму структуру події. Його присутність, зміст вимог, тон комунікації, спосіб попередження про правові наслідки та послідовність дій можуть або стабілізувати ситуацію, або, навпаки, сприяти її загостренню. Саме тому професійне реагування не можна зводити лише до інструментального примусу. Воно включає організацію простору конфлікту, зміну поведінкових орієнтирів сторін і підтримання контролю над подією. У цьому сенсі правоохоронне рішення має управлінську природу навіть тоді, коли зовні виглядає як коротка службова дія.

Компроміс у правоохоронній діяльності доцільно розглядати не як прояв відмови від владного характеру служби, а як один із допустимих способів реалізації повноважень у конфліктній ситуації. Його зміст полягає в тому, що правоохоронець, зберігаючи контроль над подією та діючи в межах закону, обирає такий варіант впливу, який дозволяє припинити або послабити конфлікт без негайного переходу до найжорсткіших заходів. У цьому випадку компроміс не скасовує владного начала, а змінює форму його практичного вияву. Правоохоронець не усувається від ситуації й не передає сторонам право

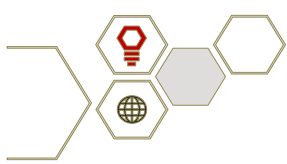


самостійно визначати правила поведінки. Навпаки, саме він задає рамку допустимого, фіксує межі поступок і визначає, який варіант подальших дій є прийнятним з огляду на вимоги закону.

Така логіка особливо помітна в тих випадках, коли конфлікт ще зберігає керований характер. Наприклад, під час суперечки між сусідами через майно або межі користування спільним простором правоохоронець може не обмежуватися лише попередженням про відповідальність. Він може запропонувати сторонам припинити взаємні провокації, розвести їх у просторі, зафіксувати пояснення й фактично спрямувати їх до тимчасового прийнятного порядку поведінки до остаточного правового вирішення спору. У такому разі компроміс полягає не в поступці правопорядку, а в обранні такого способу реагування, який дозволяє зупинити подальше загострення. Саме через це медіаційні та погоджувальні форми впливу дедалі частіше розглядаються як функціонально значущі для правоохоронної практики [8, с. 79–86].

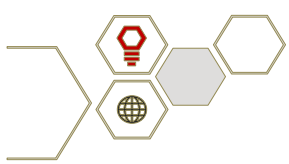
Водночас компроміс не слід ототожнювати з медіацією, переговорами чи деескалацією. Медіація передбачає значно вищий рівень нейтральності посередника, тоді як правоохоронець завжди залишається носієм владних повноважень і не виходить за межі службового статусу. Переговори є способом взаємодії, через який може реалізовуватися компромісне рішення, але вони не вичерпують його змісту. Деескалація також не тотожна компромісу, бо її основна функція полягає у зниженні напруги, тоді як компроміс охоплює ще й узгодження допустимого способу поведінки в межах правового порядку. Тому медіацію, переговори та деескалацію доцільно розглядати як форми або інструменти реалізації компромісного рішення, а не як його синоніми. Такий підхід дозволяє точніше визначити місце компромісу в системі професійного реагування [9, с. 224–254].

Це розмежування має не лише теоретичне, а й прикладне значення. Якщо, наприклад, у публічному місці виникає конфлікт між відвідувачами



закладу, переговорна форма може полягати в послідовному висуванні вимог до сторін, поясненні правових наслідків та пропозиції негайно припинити взаємні дії. Деескалаційний елемент проявиться в зниженні голосу, розведенні учасників і усуненні подразників. Компромісний зміст рішення виникне тоді, коли правоохоронець, не відмовляючись від владної позиції, допустить такий спосіб завершення інциденту, який у конкретний момент є достатнім для відновлення порядку. Якщо ж одна зі сторін демонструє намір продовжити насильство, простір для компромісу зникає, навіть якщо переговори як техніка зовні ще можуть тривати. Отже, компроміс завжди залежить не від форми спілкування як такої, а від правової та фактичної допустимості самого рішення.

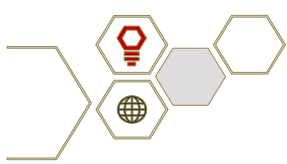
Вибір такого варіанта дії визначається передусім правовими чинниками. Правоохоронець має з'ясувати, чи допускає конкретна ситуація альтернативність реагування, чи не покладає закон обов'язку негайного припинення дії, чи не йдеться про випадок, у якому відкладення примусу саме по собі створює ризик порушення прав інших осіб. Саме тут проявляється межа дискреції. Якщо вона є, компроміс може розглядатися як одна з форм її реалізації. Якщо ж норма фактично не залишає простору для варіативності, компромісне рішення втрачає правову основу. У дослідженнях про дискреційні повноваження справедливо підкреслюється, що розсуд у правоохоронній сфері має бути пов'язаний із передбачуваністю та обґрунтованістю службових дій [2, с. 79–89]. Не менш важливими є ситуаційні чинники. Правоохоронець оцінює рівень небезпеки, інтенсивність конфлікту, кількість учасників, наявність сторонніх осіб, динаміку поведінки та час, який реально є для реагування. За умов прямої загрози життю, наявності зброї або швидкого наростання агресії рішення закономірно зміщується в бік негайного владного втручання. Натомість у ситуаціях, де конфлікт ще не перейшов у фазу неконтрольованого насильства, компромісний варіант може виявитися більш адекватним. Наприклад, у конфлікті між родичами, де сторони



перебувають у стані сильного емоційного напруження, але ще зберігають здатність чути вимоги та реагувати на попередження, компромісне рішення може полягати в тимчасовому роз'єднанні, припиненні взаємних претензій на місці та фіксації подальшого порядку звернення до компетентних органів. Тут важливо не саме «примирення», а відновлення контрольованого стану події.

На вибір впливають і поведінкові чинники. Ідеться про те, чи готові сторони до контакту, чи визнають вони хоча б мінімальний авторитет правоохоронця, чи здатні виконувати зрозумілі вимоги, чи не використовують переговорний процес як спосіб виграти час для подальшої агресії. У практиці це має вирішальне значення. Якщо особа формально погоджується на вимоги, але продовжує провокативні дії, компромісний сценарій швидко втрачає сенс. Якщо ж сторони демонструють готовність зупинитися, вислухати припис та прийняти тимчасово обов'язкові умови поведінки, такий варіант може бути збережений. У дослідженнях поліцейських рішень і конфлікт-менеджменту звертається увага саме на те, що оцінка поведінки учасників є частиною професійної логіки реагування [13, с. 405–426].

Окрема група чинників має професійний характер. Рішення про компроміс вимагає не лише знання повноважень, а й уміння швидко розпізнати межу між керованим конфліктом і ситуацією, що виходить з-під контролю. Значення мають службовий досвід, навички комунікації, стійкість до стресу, толерантність до невизначеності та здатність утримувати юридичний орієнтир в умовах тиску. Не випадково сучасні дослідження пов'язують стратегії професійного реагування з особистісними та професійно важливими якостями правоохоронця [5, с. 321–341]. Саме тому компромісний варіант дії не може бути описаний як універсальна модель. Для одного працівника він стане формою точного й правомірного керування ситуацією, для іншого – ризиком втрати службової ініціативи.



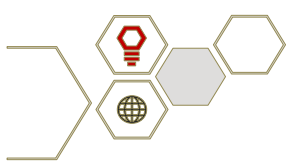
Таблиця 1

Чинники вибору компромісного варіанта дії в управлінських рішеннях  
правоохоронця

Група чинників	Зміст чинника	Вплив на рішення правоохоронця
<b>Правові</b>	Межі дискреційних повноважень, характер правового регулювання ситуації, наявність або відсутність обов'язку негайного владного втручання, вимога дотримання законності та пропорційності.	Визначають, чи допускає ситуація альтернативність реагування. Якщо закон вимагає невідкладного припинення протиправної дії, простір для компромісу суттєво звужується або зникає.
<b>Ситуаційні</b>	Рівень загрози, інтенсивність конфлікту, кількість учасників, наявність сторонніх осіб, часовий ресурс для реагування, стадія розвитку події.	Дає змогу оцінити, чи є конфлікт керованим. За умов контрольованої ситуації компроміс може бути виправданим, тоді як за прямої небезпеки рішення зміщується до примусового втручання.
<b>Поведінкові</b>	Готовність сторін до контакту, здатність виконувати законні вимоги, рівень агресії, наявність провокативної поведінки, сприйняття авторитету правоохоронця.	Впливають на реалістичність компромісного сценарію. Якщо сторони демонструють мінімальну керованість, компроміс може забезпечити припинення конфлікту без ескалації.
<b>Професійні</b>	Службовий досвід, навички комунікації, стійкість до стресу, здатність діяти в умовах невизначеності, уміння прогнозувати наслідки та зберігати контроль над ситуацією.	Зумовлюють якість оцінки обставин і правильність вибору форми реагування. Від професійної підготовки залежить, чи буде компроміс проявом обґрунтованої гнучкості, а не поступливості.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 16].

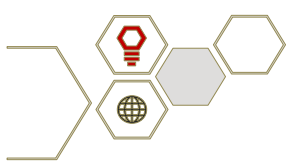
У табл. 1 узагальнено основні чинники, що впливають на вибір компромісного варіанта дії в управлінських рішеннях правоохоронця. Подані дані показують, що таке рішення формується не під впливом одного окремого чинника, а внаслідок їх поєднання в межах конкретної конфліктної ситуації. Правові чинники визначають межі допустимого реагування, ситуаційні відображають характер і динаміку події, поведінкові дають змогу оцінити готовність сторін до контрольованої взаємодії, а професійні пов'язані зі здатністю правоохоронця своєчасно й обґрунтовано обрати відповідний спосіб



впливу. Отже, компромісний варіант дії не є універсальним рішенням, а залежить від сукупної оцінки обставин конкретного випадку.

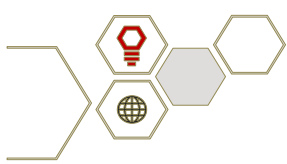
Межі допустимості компромісу в правоохоронній діяльності визначаються не самим фактом його застосування, а тим, чи зберігається контроль над ситуацією та чи досягається правова мета втручання. Компроміс є виправданим тоді, коли він дозволяє припинити конфлікт без ескалації, забезпечує виконання законних вимог і не створює додаткової небезпеки для учасників події. У такому випадку він виступає формою професійної гнучкості, тобто здатності правоохоронця адаптувати спосіб реагування до конкретних обставин у межах дискреційних повноважень [2, с. 79–89]. Практично це можна побачити в ситуації побутового конфлікту, коли сторони перебувають у стані гострої словесної суперечки, але реагують на законні приписи, припиняють взаємні провокації та погоджуються розійтися після втручання правоохоронця. У такому випадку компромісний варіант дії дає змогу знизити напругу без негайного переходу до більш жорстких заходів. Подібний підхід узгоджується з дослідженнями, у яких переговорні та деескалаційні практики розглядаються як спосіб запобігання подальшому загостренню конфлікту [10, с. 1–15]. Водночас компроміс втрачає допустимість, якщо його застосування фактично підміняє виконання службового обов'язку. Це відбувається тоді, коли правоохоронець відкладає необхідне втручання, незважаючи на зростання загрози, або дозволяє одній зі сторін використовувати переговорний процес як спосіб тиску, затягування чи продовження агресивної поведінки. Наприклад, якщо особа ігнорує вимоги, намагається наблизитися до потерпілого або продовжує насильницькі дії, подальше утримання від примусового реагування вже не може вважатися проявом гнучкості. У такій ситуації компроміс переходить у форму надмірної поступливості, що створює ризик втрати керованості подією [7, с. 454–468].

Отже, розмежування професійної гнучкості та надмірної поступливості має принципове значення для оцінки правомірності управлінського рішення



правоохоронця. Якщо компроміс сприяє припиненню конфлікту й підтриманню правопорядку, він є допустимим. Якщо ж він послаблює владний вплив там, де закон і обстановка вимагають рішучого втручання, такий варіант уже суперечить завданням правоохоронної діяльності.

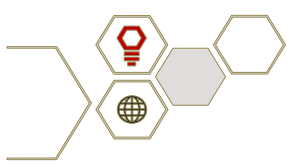
**Висновки.** Управлінські рішення, що приймаються правоохоронцями під час ініціювання компромісу, не зводяться до механічного застосування норми. Їх зміст формується через оцінку фактичних обставин, визначення рівня загрози, аналіз поведінки учасників конфлікту, урахування меж дискреційних повноважень і прогноз наслідків обраного варіанта дії. Саме тому компроміс у правоохоронній діяльності слід розглядати як один із допустимих сценаріїв управлінського реагування в межах закону. Установлено, що компроміс посідає самостійне місце в системі професійного реагування на конфліктну ситуацію. Він не ототожнюється з медіацією, переговорами чи деескалацією, хоча може реалізовуватися через ці форми впливу. Його специфіка полягає в тому, що правоохоронець, зберігаючи владний статус і контроль над подією, обирає такий спосіб дії, який дає змогу припинити або послабити конфлікт без негайного переходу до найжорсткіших заходів, якщо це допускається правовими та фактичними умовами. З'ясовано, що вибір компромісного варіанта дії залежить від сукупності правових, ситуаційних, поведінкових і професійних чинників. Водночас компроміс не є універсальною моделлю реагування, оскільки його доцільність визначається конкретним поєднанням обставин у кожному випадку. Обґрунтовано, що межа допустимості компромісу проходить між професійною гнучкістю та надмірною поступливістю. Компроміс є виправданим тоді, коли він сприяє припиненню конфлікту, знижує напругу та забезпечує виконання законних вимог. Якщо ж його застосування створює ризик втрати контролю над ситуацією або фактично толерує продовження протиправної поведінки, такий варіант дії втрачає правове й управлінське виправдання.



Отже, специфіка управлінських рішень правоохоронців під час ініціювання компромісу полягає в необхідності поєднати вимоги законності, межі дискреції, оцінку ризику та доцільність конкретного способу реагування. Це дає змогу точніше визначати критерії правомірності компромісного рішення й удосконалювати підходи до професійного реагування в конфліктних ситуаціях.

### Список використаних джерел

1. Масян А. Теоретичні основи раціонального процесу прийняття рішень представниками правоохоронних органів. *Юридична психологія*. 2022. № 1 (30). С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.33270/03223001.14>.
2. Присяжнюк О. А. Порівняльний аналіз понять «правоохоронні органи» та «дискреційні повноваження» в міжнародних правових системах. *Право і безпека*. 2024. № 4 (95). С. 79–89. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2024.4.07>.
3. Масян А. Роль фактора толерантності до невизначеності в системі прийняття рішень у професійній діяльності правоохоронців. *Юридична психологія*. 2022. № 2 (31). С. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.33270/03223102.136>.
4. Масян А., Романенко О. Детермінанти прийняття рішень правоохоронцями. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2023. № 10. С. 295–316. DOI: <https://orcid.org/10.32999/2663-970X/2023-10-15>.
5. Pomytkina L., Pomytkin E., Yakovytska L. Impact of Professionally Important Qualities of Patrol Police Officers on Decision-making Strategies. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*. 2024. No. 11. P. 321–341. DOI: <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-17>.
6. Maile A., Ritzenthaler S., Thompson A., Kristjánsson K. Professional policing and the role of autonomy and discretion in decision-making: A qualitative



study from a virtue ethical perspective. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2023. Vol. 17. paac086. DOI: <https://doi.org/10.1093/police/paac086>.

7. De Buck A., Raes J. L., Verhage A. Discretion in Police Use of Force Decision-Making: A Scoping Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2024. Vol. 39. P. 454–468. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-024-09683-w>.

8. Карпінська Н. В., Чупринський Б. О. Перспективи застосування медіації у діяльності Національної поліції. *Історико-правовий часопис*. 2023. Т. 18, № 1. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2409-4544/2022-1/10>.

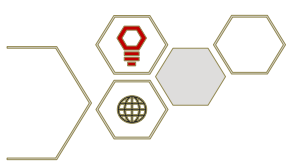
9. Doroshenko V. A. The role of mediation in the activities of law enforcement bodies. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*. 2024. Vol. 107, No. 4. P. 224–254. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2024.4.22>.

10. Jon N. Preventing the Use of Force Through Police Negotiation: Exploring the Role and Potential of the Norwegian Crisis and Hostage Negotiation Unit. *Nordic Journal of Studies in Policing*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.18261/njsp.10.1.9>.

11. van Lith L., Hutter R. I. V., Sexton M. M. et al. What Do We Mean by De-Escalation in Police-Citizen Encounters? A Scoping Review on Conceptualization, Techniques, and Effectiveness. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2025. Vol. 40. P. 625–644. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-025-09761-7>.

12. Wallace W. C., Lancaster-Ellis K. Mediate or litigate: An evaluation of citizen and police officer perspectives on the use of mediation to resolve citizen-police conflict in Trinidad and Tobago. *Island Studies Journal*. 2023. Vol. 18, No. 1. P. 99–121. DOI: [10.24043/isj.409](https://doi.org/10.24043/isj.409).

13. Feys Y., Van Thienen B., Van den Bulck S. et al. The complexity of police decisions: a collaborative study on police decision-making in Belgium. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2022. Vol. 16, No. 3. P. 405–426. URL: <https://biblio.ugent.be/publication/8749296> (дата звернення: 29.03.2026).



14. Halford E. On the decision-making framework for policing: A proposal for improving police decision-making. *International Journal of Law, Crime and Justice*. 2024. Vol. 79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2024.100702>.

15. Emsing M., Ghazinour M., Sundqvist J. Police Conflict Management: A Scoping Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2024. Vol. 39. P. 499–508. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11896-024-09687-6>.

16. Dempsey R. P., Eskander E. E., Dubljević V. Ethical Decision-Making in Law Enforcement: A Scoping Review. *Psych*. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 576–601. DOI: <https://doi.org/10.3390/psych5020037>.