

АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС; ФІНАНСОВЕ ПРАВО; ІНФОРМАЦІЙНЕ ПРАВО

УДК 342.9:351.74:364-78

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2025-2-3>

Бондар Валерія Валеріївна,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін
Львівського державного університету внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3988-1568>

КОНЦЕПЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕМПАТІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. У статті досліджується концепція адміністративної емпатії як важливий інструмент оптимізації діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану. Аналізується міжнародний досвід вивчення адміністративної емпатії у сфері публічного управління та адміністративної діяльності. Встановлено, що науковці розглядають її як багатовимірну категорію, складниками якої у діяльності державних службовців є: 1) емпатійна можливість, що виникає внаслідок явно або неявно спільного емоційного переживання; 2) ідентифікація цієї спільної емоції; 3) встановлення зв'язку з емоцією так, як її переживає інша людина; 4) комунікація розуміння від державного службовця до особи, яка поділилася своїм емоційним станом. Разом із тим аналіз наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що у науковій літературі наявні різні підходи до розгляду емпатії: як сталої особистісної риси (*trait empathy*) та як ситуативного феномену (*state empathy*). Однак питання «органічного» виникнення емпатії, тобто природного процесу синтезу вроджених характеристик і соціально сформованих компетенцій, залишається не досить дослідженим. У статті обґрунтовується необхідність інтеграції адміністративної емпатії в управлінську та правоохоронну практику з метою підвищення рівня довіри до поліції, покращення комунікації з населенням та зниження соціальної напруги в кризових умовах. Це можливо завдяки її ключовим функціям: зменшенню соціальної напруги, підвищенню ефективності комунікації та забезпеченню якості прийняття рішень. Визначено поняття адміністративної емпатії у діяльності Національної поліції України як багатовимірної управлінської категорії, що поєднує здатність правоохоронців розпізнавати емоційний стан громадян, аналізувати їхні потреби та адаптувати правозастосовну практику до конкретної ситуації. Запропоновано розглядати адміністративну емпатію як концепцію, що включає когнітивний, афективний, поведінковий, нормативно-правовий та інституційний складники.

Ключові слова: адміністративна емпатія, Національна поліція України, адміністративна діяльність, емоційний інтелект, комунікативна компетенція, воєнний стан, кризове управління.

Bodnar Valeriia. The concert of administrative empathy in the activities of the National Police of Ukraine: theoretical foundations of implementation

Abstract. The article explores the concept of administrative empathy as an essential tool for optimizing the activities of the National Police of Ukraine under martial law conditions. It analyzes the international experience of studying administrative empathy in the field of public administration and administrative activities. It is established that scholars consider it a multidimensional category, the components of which in the activities of civil servants are: 1) the empathic capacity that arises as a result of a shared emotional experience, either explicitly or implicitly; 2) the identification of this shared emotion; 3) the establishment of a connection with the emotion as it is experienced by another person; 4) the communication of understanding from the civil servant to the person who has shared their emotional state.

At the same time, the analysis of scientific research allows the conclusion that there are various approaches in the literature regarding empathy: as a stable personality trait (trait empathy) and as a situational phenomenon (state empathy). However, the issue of the “organic” emergence of empathy – that is, the natural process of synthesizing innate characteristics and socially formed competencies – remains insufficiently explored.

The article justifies the necessity of integrating administrative empathy into management and law enforcement practices in order to increase trust in the police, improve communication with the public, and reduce social tension in crisis conditions. This is possible thanks to its key functions: reducing social tension, enhancing the effectiveness of communication, and ensuring the quality of decision-making.

The concept of administrative empathy in the activities of the National Police of Ukraine is defined as a multidimensional managerial category that combines the ability of law enforcement officers to recognize the emotional state of citizens, analyze their needs, and adapt law enforcement practices to the specific situation. It is proposed to consider administrative empathy as a concept that includes cognitive, affective, behavioral, normative-legal, and institutional components.

Key words: *administrative empathy, National Police of Ukraine, administrative activities, emotional intelligence, communicative competence, martial law, crisis management.*

Вступ. Сучасні виклики, спричинені збройною агресією проти України, суттєво змінили функціональне навантаження на Національну поліцію України. Її діяльність нині реалізується на фоні масштабних порушень прав людини, підвищеного рівня соціальної напруги та необхідності адаптації правозастосовної практики до умов воєнного стану. Це вимагає впровадження нових концептуальних підходів у взаємодії Національної поліції з населенням.

Аналізуючи досвід зарубіжних країн, можна стверджувати, що концепція адміністративної емпатії як новий напрям адміністративної теорії може стати одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності державних інституцій як в умовах перманентної кризи, так і в умовах стабільності. Адміністративна емпатія як управлінська та правозастосовна категорія формується на перетині адміністративного права, філософії права та соціальної психології, оскільки передбачає не лише правову регламентацію діяльності державних органів, а і зміну парадигми адміністративної діяльності через впровадження людиноцентристського підходу до виконання правоохоронних функцій.

Концепція адміністративної емпатії співзвучна новаціям, які запроваджуються в діяльність Міністерства внутрішніх справ, спрямованим на трансформацію цього органу в партнера для громадянського суспільства. Діяльність Міністерства ґрунтується на

європейських цінностях, включаючи концепції «Сервісної держави» та «Community policing». Однак реалізація вказаних стратегій у практичній площині стикається з низкою проблем, серед яких – збереження карально-репресивної парадигми реагування, недостатня підготовка поліцейських до роботи в умовах гуманітарної кризи та відсутність чітких адміністративно-правових механізмів реалізації принципів адміністративної емпатії.

У цьому контексті постає необхідність наукового осмислення концепції адміністративної емпатії як сучасного інструменту підвищення ефективності діяльності Національної поліції України та адаптації міжнародного досвіду гуманізації поліцейських практик до українських реалій.

Дослідження адміністративної емпатії як адміністративно-правової категорії здебільшого здійснювалися зарубіжними вченими, зокрема Софією Ранчордас (Sofia Ranchordas), Марігліною Едліною (Mariglynn Edlins), Делісою Бурньє (DeLysa Burnier), Стефані Доламор (Stephanie Dolamore), Джеффри Вайтбредом (Geoffrey Whitebread) та іншими.

У вітчизняній адміністративно-правовій науці подібні аспекти також досліджуються, однак здебільшого в контексті етики професійної поведінки, емоційного інтелекту та емоційної компетентності працівників публічної служби. Зокрема, питання розвитку емоційного інтелекту у сфері публічного управління та поліцейської діяльності аналі-

зували вітчизняні дослідники, серед яких – Н. Алексєнко, О. Вавринів, Н. Василенко, І. Ковальська, О. Матохнюк, Н. Подольчак, Т. Рєпнова, А. Семенов, Я. Пономаренко та інші. Проблема розвитку товариськості та соціальної комунікативності патрульних поліцейських приділяли увагу О. Євдокімова та Я. Пономаренко, тоді як питання комунікативної компетентності розглядали Ю. Пустовіт, Т. Крашеніннікова, І. Царьова, І. Козубенко та В. Василенко.

Проте вітчизняна наукова література досі недостатньо досліджує адміністративну емпатію як комплексне явище, що з огляду на зарубіжні наукові напрацювання викликає значний науковий інтерес у контексті побудови сервісної моделі поліції в Україні.

Мета статті – розкрити сутність концепції адміністративної емпатії та її застосування в діяльності Національної поліції України, обґрунтувати її значення для підвищення ефективності правоохоронної діяльності та забезпечення довіри населення.

Матеріали та методи. У процесі дослідження концепції адміністративної емпатії як складника діяльності Національної поліції України були використані міждисциплінарні наукові джерела, що охоплюють галузі адміністративного права, соціальної психології, етики державного управління та філософії права. Основу емпіричної бази становив аналіз наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, які розглядали емпатію як управлінську категорію, а також як індивідуально-психологічну здатність, зокрема в контексті публічного адміністрування та правоохоронної діяльності.

Для досягнення поставленої мети були застосовані такі методи наукового пізнання: діалектичний метод – для виявлення взаємозв'язку між правовими, емоційними та управлінськими аспектами адміністративної емпатії; формально-юридичний метод – для аналізу нормативно-правових актів, які регламентують діяльність Національної поліції; порівняльно-правовий метод – для дослідження міжнародного досвіду впровадження емпатійних підходів у діяльність правоохорон-

них органів; системно-структурний метод – для визначення складників адміністративної емпатії як багатовимірної категорії; а також методи контент-аналізу та інтерпретації – для узагальнення наукових підходів і виявлення основних дискусійних питань щодо природи та проявів емпатії у сфері державного управління.

Також використано синтез теоретичних положень із прикладними результатами досліджень щодо ефективності комунікації правоохоронців із громадянами в умовах підвищеної соціальної напруги. Такий підхід дозволив обґрунтувати необхідність концептуалізації адміністративної емпатії як складника управлінської діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану.

Результати. Сучасні виклики, спричинені воєнним конфліктом, радикально змінюють функціональні завдання державних структур, зокрема правоохоронних органів. Національна поліція України, що працює в умовах бойових дій, змушена адаптувати традиційні механізми реагування до нових, нестандартних ситуацій. Цей процес трансформації неможливо уявити без впровадження інноваційних управлінських підходів, серед яких особливе місце посідає концепція адміністративної емпатії. Зміст цієї концепції полягає не лише в дотриманні формальних процедур і нормативних вимог, але й в активному врахуванні емоційних та соціальних потреб громадян, що є критично важливим для побудови довірчих відносин між громадянським суспільством та державними службовцями.

Характеризуючи досліджуване явище, слід зазначити, що адміністративна емпатія є інтегральним компонентом ефективного управлінського процесу, який поєднує дотримання правових норм з урахуванням специфічних потреб населення, яке зазнає впливу в умовах воєнного стану та бойових дій. Саме тому для розкриття змісту адміністративної емпатії вважаємо за необхідне звернутися до зарубіжного наукового досвіду, що дозволяє виявити як теоретичні основи, так і практичні механізми впровадження цього явища у діяльність державних інституцій.

Сучасні наукові мультидисциплінарні дослідження все частіше звертають увагу на поняття емпатії як важливу характеристику, що сприяє формуванню якісних управлінських рішень. Однією з центральних проблем наукових досліджень є відсутність єдиного визначення емпатії, що ускладнює інтеграцію цього поняття у сферу адміністративної науки. За словами М. Едлінс [1] та її співавторки С. Доламор [2], емпатія розглядається як здатність розпізнавати, розуміти та реагувати на емоції інших. Р. Кржмарик зазначає, що у загальному сенсі емпатія означає «стати на місце іншої особи» [3]. Ці визначення свідчать про багатовимірність поняття, яке охоплює когнітивні, афективні та поведінкові компоненти.

Критичний огляд літератури, представлений у статті П. Зітка, К. Шульц та Г. Оуенса «A Critical Review of Empathy Research: A Deficit in Evaluating the Organic Emergence of Empathy» [4], вказує на відсутність консенсусу щодо основних складників емпатії, незважаючи на численні дослідження з цієї теми. Автори наголошують, що в наукових працях є підходи, які розглядають емпатію як сталу особистісну рису (trait empathy), а також як ситуативний феномен (state empathy). Однак «органічне» виникнення емпатії, тобто природний процес синтезу вроджених характеристик та соціально розвинених компетенцій, залишається не досить вивченим. Це питання є ключовим, оскільки воно визначає, як взаємодія внутрішніх психологічних факторів і зовнішніх впливів може формувати емпатійні установки у сфері публічного управління.

Дослідження низки авторів [1; 2; 5] доводять, що систематизація емпатії через послідовні кроки практичного застосування сприяє позитивним змінам у наданні публічних послуг. Ці роботи підкреслюють потенціал емпатії як адміністративного інструменту, здатного трансформувати взаємодію між службовцями та громадянами, пропонуючи більш людяний підхід до прийняття рішень. Зокрема, модель, запропонована Марігліні Едлінс у 2021 році, включає етапи триггеру

емпатії, ідентифікації спільної емоції, емоційного резонансу та комунікації розуміння [5]. Такий підхід дозволяє розглядати емпатію не лише як окремий психологічний феномен, а й як інтегральний елемент адміністративної культури, що сприяє розвитку інклюзивного та етичного управління.

Отже, концепція адміністративної емпатії, представлена в зарубіжних дослідженнях, є багатовимірним явищем, що поєднує когнітивні, афективні та поведінкові компоненти. Вона формується як реакція на емоційний стан іншої особи, що має особливе значення в контексті публічного управління. Водночас у наукових працях відсутня уніфікована методологія вимірювання емпатії, що ускладнює порівняльний аналіз результатів досліджень та практичне впровадження цієї концепції в управлінську діяльність. Однією з ключових проблем залишається недостатнє вивчення процесу природного формування емпатійних реакцій, зокрема того, як вроджені особистісні риси та зовнішні соціальні фактори взаємодіють у процесі розвитку адміністративної емпатії.

Попри наявні методологічні виклики, сучасні дослідження підтверджують значний потенціал адміністративної емпатії у сфері публічного управління. Використання емпатійного підходу сприяє трансформації управлінських процесів, зменшенню соціальної напруги та підвищенню ефективності комунікації між державними службовцями та громадянами. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на деталізацію механізмів інтеграції адміністративної емпатії в управлінську діяльність, що може суттєво покращити якість прийняття рішень у публічному секторі.

Звертаючись до значення концепції адміністративної емпатії для діяльності органів публічної служби, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на таких її можливостях, як: сприяння переходу від традиційних, жорстких бюрократичних моделей до більш гнучких, людяних і інклюзивних підходів у публічному управлінні; актуалізація ролі управлінських рішень, орієнтованих на соці-

альну справедливість; стимулювання подальших досліджень у адміністративній галузі кількісних та якісних методів, що, своєю чергою, підвищує методологічну зрілість адміністративної науки; відкриття можливостей для розробки нових моделей управління, де гуманістичний підхід стає основою прийняття рішень навіть у складних, кризових ситуаціях.

Запропонована іноземними науковцями модель адміністративної емпатії передбачає розуміння емоційного стану громадян, адекватне реагування на нього та комунікацію, спрямовану на зниження конфліктності та підвищення ефективності управління. Це відкриває можливості для адаптації емпатійних підходів у діяльності Національної поліції України, особливо в умовах війни.

На нашу думку, адміністративна емпатія в діяльності Національної поліції України є багатомірною управлінською категорією, що поєднує здатність правоохоронців розпізнавати емоційний стан громадян, аналізувати їхні потреби та адаптувати правозастосовну практику до конкретних ситуацій. На відміну від загального розуміння емпатії, яке переважно асоціюється з психологічними або етичними аспектами, адміністративна емпатія є частиною професійної компетентності поліцейських, що забезпечує ефективне реагування на суспільні виклики.

В умовах воєнного стану адміністративна емпатія виконує кілька важливих функцій у діяльності Національної поліції України. По-перше, вона сприяє зниженню соціальної напруги, дозволяючи поліцейським діяти не лише як контролюючий орган, але й як посередник між державою та населенням. По-друге, емпатійний підхід сприяє підвищенню ефективності комунікації, що є критично важливим для роботи з внутрішньо переміщеними особами, жертвами воєнних злочинів та іншими вразливими категоріями населення. По-третє, адміністративна емпатія впливає на якість прийняття рішень, оскільки врахування емоційного стану громадян дозволяє поліції уникати конфліктів та ефективніше координувати свою діяльність.

Аналізуючи модель адміністративної емпатії, викладену в роботі М. Едлінс [1, с. 38–40], зазначимо, що авторка виокремлює такі її компоненти: 1) емпатійну можливість, що виникає внаслідок явно або неявно спільного емоційного переживання; 2) ідентифікацію цієї спільної емоції; 3) встановлення зв'язку з емоцією так, як її переживає інша людина; 4) комунікацію розуміння від державного службовця до особи, яка поділилася своїм емоційним станом.

Зі свого боку вважаємо, що ключові складники реалізації адміністративної емпатії в діяльності поліції формуються на основі багатьох факторів та теоретичних концепцій. Зокрема, ми пропонуємо виділяти когнітивний складник, що ґрунтується на теорії когнітивної емпатії як здатності людини аналізувати та усвідомлювати емоційний стан іншого без необхідності його безпосереднього переживання. Цей складник адміністративної емпатії формує у працівників Національної поліції здатність аналізувати соціально-правовий контекст, прогнозувати ризики та адаптувати свої дії відповідно до суспільних викликів. Наприклад, у регіонах, що постраждали від бойових дій, важливою функцією правоохоронців стає не лише забезпечення правопорядку, а й допомога у відновленні зв'язку між державою та громадянами.

Афективний складник, що ґрунтується на теоріях афективної емпатії та емоційного інтелекту, визначає здатність людини безпосередньо переживати емоційний стан інших. У сфері адміністративної діяльності афективний складник впливає на прийняття етично обґрунтованих рішень, мінімізує конфлікти та сприяє соціальній інтеграції. Зокрема, робота в умовах бойових дій потребує емоційної чутливості, оскільки поліцейські стикаються з людьми, які пережили втрату рідних, насильство чи інші травматичні події. Водночас важливим аспектом є здатність до емоційної саморегуляції, що дозволяє поліцейським ухвалювати зважені рішення навіть у стресових ситуаціях.

Важливим складником адміністративної емпатії є безпосередньо поведінковий (комунікативний) складник [7, с. 51]. Теорія соціальної взаємодії розглядає соціальну комунікацію як основний механізм формування суспільних відносин. Комунікативні навички є важливим елементом адміністративної емпатії. Поліцейські повинні вміти будувати конструктивний діалог, використовувати тактику деескалації конфліктів та підтримувати довірчі відносини з населенням. Наприклад, під час роботи з внутрішньо переміщеними особами ефективна комунікація дозволяє швидше виявляти проблеми та сприяти їх вирішенню.

Невід'ємним складником будь-яких відносин є нормативно-правовий складник, що виступає регулятором відносин та фактором запобігання конфліктам. Запровадження адміністративної емпатії потребує відповідних змін у правовому регулюванні діяльності Національної поліції. Йдеться про розробку внутрішніх інструкцій, що передбачатимуть алгоритми взаємодії з громадянами в умовах воєнного стану, а також удосконалення стандартів професійної етики.

Зокрема, реалізація моделі адміністративної емпатії неможлива без інституційного (організаційного) складника, що передбачає закріплення елементів адміністративної емпатії на рівні управлінських практик у діяльності Національної поліції України. Це включає

впровадження програм навчання для поліцейських, розробку психологічної підтримки особового складу, а також створення механізмів громадського контролю за якістю виконання правоохоронних функцій у сфері комунікативної взаємодії.

Висновки. Інтеграція адміністративної емпатії в діяльність Національної поліції України є необхідною умовою адаптації правоохоронної системи до умов воєнного стану. Гуманізація поліцейських практик сприятиме більш ефективному реагуванню на соціальні виклики, підвищенню рівня довіри громадян до поліції та зменшенню конфліктних ситуацій. Запровадження концепції адміністративної емпатії у роботу Національної поліції України повинно сприяти: підвищенню ефективності діяльності в кризових умовах, оскільки дозволяє адаптувати реагування до реальних потреб громадян; зміцненню довіри громадян до правоохоронної системи, що є важливим елементом відновлення державних інститутів; збереженню психологічного здоров'я особового складу, що набуває особливого значення в умовах високих стресових навантажень. Таким чином, адміністративна емпатія повинна стати невід'ємною частиною сучасної правоохоронної політики, оскільки вона забезпечує не лише ефективність діяльності поліції, але й формує новий, більш гуманний підхід до державного управління загалом.

Список використаних джерел:

1. Edlins M. Developing a model of empathy for public administration. *Administrative Theory & Praxis*. 2019. № 43(1). С. 22–41. DOI: 10.1080/10841806.2019.1700459.
2. Edlins M., Dolamore S. Ready to Serve the Public? The Role of Empathy in Public Service Education Programs. *Journal of Public Affairs Education*. 2018. № 24(3). С. 300–320. DOI: 10.1080/15236803.2018.1429824.
3. Krznaric R. *Empathy: Why It Matters, and How to Get It*. New York : TarcherPerigee, 2015. 272 p.
4. Zitko P.A., Schultz K., Owens G.L. A Critical Review of Empathy Research: A Deficit in Evaluating the Organic Emergence of Empathy. *ResearchGate*. 2022. Preprint. URL: <https://www.researchgate.net/publication/361353975>.
5. Rai T.S., Fiske A.P. Moral psychology is relationship regulation: Moral motives for unity, hierarchy, equality, and proportionality. *Psychological Review*. 2011. 118(1), 57–75. <https://doi.org/10.1037/a0021867>.
6. Sharma S., Sabharwal M. Antecedents of an Inclusive Leader in Public Organizations. *Journal of Social Equity and Public Administration*, 2025, 3(1). P. 158–172. <https://doi.org/10.24926/jsepa.v3i1.5865>.
7. Жук Н.А. Комунікативна компетентність як основа професіоналізму патрульних поліцейських : дис. ... д-ра філос. наук : 053 «Психологія». Київ, 2023. 244 с.

References:

1. Edlins, M. (2019). Developing a model of empathy for public administration. *Administrative Theory & Praxis*, № 43(1). S. 22–41. DOI: 10.1080/10841806.2019.1700459 [in English].
2. Edlins, M., & Dolamore, S. (2018). Ready to Serve the Public? The Role of Empathy in Public Service Education Programs. *Journal of Public Affairs Education*, № 24(3). S. 300–320. DOI: 10.1080/15236803.2018.1429824 [in English].
3. Krznaric, R. (2015). *Empathy: Why It Matters, and How to Get It*. New York: TarcherPerigee. 272 p. [in English].
4. Zitko, P.A., Schultz, K., & Owens, G.L. (2022). A Critical Review of Empathy Research: A Deficit in Evaluating the Organic Emergence of Empathy. *ResearchGate*. Preprint. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/361353975> [in English].
5. Rai, T.S., & Fiske, A.P. (2011). Moral psychology is relationship regulation: Moral motives for unity, hierarchy, equality, and proportionality. *Psychological Review*, 118(1), 57–75. <https://doi.org/10.1037/a0021867> [in English].
6. Sharma, S., & Sabharwal, M. (2025). Antecedents of an Inclusive Leader in Public Organizations. *Journal of Social Equity and Public Administration*, 3(1). S. 158–172. <https://doi.org/10.24926/jsepa.v3i1.5865> [In English].
7. Zhuk, N.A. (2023). *Komunikatyvna kompetentnist yak osnova profesionalizmu patrolnykh politseyskykh: dys. ... d-ra filos. nauk: 053 «Psykhologhiia»* [Communicative competence as the foundation of professionalism of patrol police officers: Doctor of Philosophy dissertation in specialty 053 “Psychology”]. Kyiv, 244 s. [in Ukrainian].