

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПРАВООХОРОННОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

### PERSONNEL POLICY OF LAW ENFORCEMENT AGENCIES IN THE CONDITIONS OF THE REFORM OF THE LAW ENFORCEMENT SYSTEM OF UKRAINE

Савчук Р.М., к.ю.н., доцент,  
директор

*Івано-Франківський навчально-науковий юридичний інститут  
Національного університету «Одеська юридична академія»*

Стаття присвячена висвітленню однієї з актуальних теоретичних проблем адміністративного права – кадровій політиці правоохоронних органів в умовах реформування правоохоронної системи України. Кадрова політика є невід'ємним елементом кадрового забезпечення та передбачає сукупність аргументованих та об'єктивно необхідних заходів, які проводяться органами державної влади щодо кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку та удосконалення.

У юридичній літературі сформувались два підходи до визначення поняття кадрової політики: статичний та динамічний. Прихильники першого, розкриваючи поняття кадрова політика, пов'язують його з певними положеннями, ідеями, принципами, методами. Інші розглядають її як нормативно закріплену діяльність.

На думку автора, саме діяльнісний підхід дозволяє найбільш повно розкрити сутність та зміст кадрової політики та визначити її як це сукупність аргументованих та об'єктивно необхідних заходів, які проводяться органами державної влади щодо кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку та удосконалення.

Зважаючи на роль кадрової політики у діяльності правоохоронних органів України та підвищену увагу до неї з боку не тільки науковців, а й суспільства загалом, на законодавчому рівні розроблені нормативно-правові акти, які регулюють концептуальні положення щодо напрямків, форм, методів та засобів вирішення проблем кадрового забезпечення правоохоронних органів в умовах євроінтеграційних процесів.

Автор обґрунтовує, що на сучасному етапі розвитку адміністративного права основні ідеї, принципи, методи заходи підвищення ефективності кадрової роботи в органах прокуратури, Національної поліції, Національного антикорупційного бюро та Державного бюро розслідувань визначені стратегіями розвитку відповідних правоохоронних органів. На основі аналізу їх положень з питань кадрового забезпечення робиться висновок про спільні та відмінні риси у кадровій політиці зазначених органів. При цьому звертається увага на спрямованість кадрової політики на підвищення рівня професіоналізму шляхом удосконалення кадрових процедур на етапах: 1) формування кадрового потенціалу; 2) організаційного забезпечення; 3) планування та реалізації заходів щодо просування по службі; 4) оцінки ефективності та результативності діяльності персоналу.

**Ключові слова:** кадрова політика, реформування, правоохоронні органи, прокуратура, Національна поліція, стратегія розвитку.

The article is devoted to the coverage of one of the actual theoretical problems of administrative law – the personnel policy of law enforcement agencies in the context of reforming the law enforcement system of Ukraine. Personnel policy is an integral element of personnel support and provides a set of reasoned and objectively necessary measures carried out by state authorities regarding personnel potential with the aim of its formation, development and improvement.

In the legal literature, there are two approaches to defining the concept of personnel policy have been formed: static and dynamic. Proponents of the first, revealing the concept of personnel policy, associate it with certain provisions, ideas, principles, and methods. Others consider it as a normatively established activity.

In the opinion of the author, it is the activity approach that allows the most complete disclosure of the essence and content of personnel policy and to define it as a set of reasoned and objectively necessary measures carried out by state authorities in relation to personnel potential with the aim of its formation, development and improvement.

Taking into account the role of personnel policy in the activities of law enforcement agencies of Ukraine and the increased attention to it from not only scientists, but also society in general, normative and legal acts have been developed at the legislative level, which regulate conceptual provisions regarding the directions, forms, methods and means of solving personnel problems provision of law enforcement agencies in the conditions of European integration processes.

The author substantiates that at the current stage of the development of administrative law, the main ideas, principles, methods for measures to increase the efficiency of personnel work in the agencies of the prosecutor's office, the National Police, the National Anti-Corruption Bureau and the State Bureau of Investigation are determined by the development strategies of the relevant law enforcement agencies. Based on the analysis of their provisions on personnel support, a conclusion is made about the common and distinctive features in the personnel policy of the specified agencies. At the same time, attention is drawn to the orientation of personnel policy to increase the level of professionalism by improving personnel procedures at the stages of: 1) formation of personnel potential; 2) organizational support; 3) planning and implementation of promotion measures; 4) evaluation of the effectiveness and efficiency of personnel activities.

**Key words:** personnel policy, reformation, law enforcement agencies, prosecutor's office, National Police, development strategy.

**Постановка проблеми.** Державна кадрова політика у правоохоронній сфері є вагомим чинником розвитку суспільства й елементом саморегуляції життєдіяльності населення. Вона має свою об'єктивну логіку, відзеркалює рівень розвитку, потреби та можливості українського суспільства й держави, реальний стан кадрового забезпечення, рівень професіоналізму кадрів і закономірності розвитку кадрових процесів, а також їхню залежність від характеру та рівня суспільно-політичного й економічного ладу [1, с. 139].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам кадрової політики присвятили свої праці такі науковці, як К.Л. Бугайчук, В.С. Венедик-

тов, Я.Ф. Жовнірчик, Н.П. Матюхін, М.І. Іншин, С.О. Шатрава, Г.В. Щьокін, та ін.

У своїх роботах автори аналізували поняття та зміст кадрової політики у правоохоронній діяльності.

Разом з тим, поряд із загальними рисами, притаманними кадровій політиці нашої держави у правоохоронній сфері загалом, міжнародними нормативно-правовими актами та законодавством України передбачено ряд особливостей щодо кадрової політики у діяльності окремих правоохоронних органів України, які вимагають дослідження з огляду на особливості їх діяльності.

Враховуючи зазначене, **метою статті** є дослідження кадрової політики як елементу кадрового забезпечення

діяльності правоохоронних органів у контексті реформування правоохоронної системи України.

**Вклад основного матеріалу.** У юридичній літературі сформувались два підходи до визначення поняття кадрової політики: статичний та динамічний. Прихильники першого, розкриваючи поняття кадрова політика, пов'язують його з певними положеннями, ідеями, принципами, методами. Інші розглядають її як нормативно закріплену діяльність.

Так, Н.П. Матюхіна під кадровою політикою розуміє генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей та завдань, які спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу» [2, с. 32]. Схожої думки дотримується С.О. Шатрава, характеризує кадрову політику як сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Національної поліції України, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби в органах поліції та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження [3, с. 84].

Я.Ф. Жовнірчик вважає, що кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів державних органів і громадських організацій, спрямованих на закріплення цілей і завдань цієї політики, визначення форм і методів кадрової роботи. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [4, с. 103].

К.Л. Бугайчук у понятті кадрової політики акцентує увагу на нормативному закріпленні відповідних правил, принципів, норм, поглядів, рекомендацій стосовно загальної організації роботи з персоналом у рамках певної сфери суспільного життя, державного органу, відокремленого підрозділу або господарського підприємства [5, с. 127].

С. Дембіцька, розглядаючи кадрову політику, яка проводиться в органах державної влади, зазначає, що вона представляє загальний курс і послідовну діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах [6].

В.С. Венедиктов та М.І. Іншин зазначають, що кадрова політика – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу [7].

І.М. Мельник визначає кадрову політику як послідовну діяльність держави з вироблення вимог до державних службовців, підбору, підготовки й ефективного функціонування з урахуванням фактичного стану та перспектив розвитку державного апарату, прогнозів про кількісні та якісні потреби в кадрах для системи державної служби [8, с. 3].

Р. Горяченко вважає, що це сукупність принципів, методів, форм діяльності, спрямованої на відбір, підготовку збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу з метою забезпечення потреб як відповідних правоохоронних органів взагалі, так і кожної окремої особистості зокрема [9, с. 162].

На нашу думку, саме діяльнісний підхід дозволяє найбільш повно розкрити сутність та зміст кадрової політики та визначити її як це сукупність аргументованих та об'єктивно необхідних заходів, які проводяться органами державної влади щодо кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку та удосконалення.

Зважаючи на роль кадрової політики у діяльності правоохоронних органів України та підвищену увагу до неї з боку не тільки науковців, а й суспільства загалом, на законодавчому рівні розроблені нормативно-правові акти, які регулюють концептуальні положення щодо напрямків, форм, методів та засобів вирішення проблем кадрового забезпечення правоохоронних органів в умовах євроінтеграційних процесів.

На разі такими документами є відповідні Стратегії розвитку.

Так, Указом Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021 затверджено Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки. У ній серед іншого пріоритетними визначено питання кадрового забезпечення діяльності суду, прокуратури та адвокатури. Так, чотири з шести напрямків розвитку прокуратури безпосередньо пов'язані із кадровою політикою, а саме: завершення переатестації прокурорів; запровадження спеціалізації, уніфікації прокурорської і судової практики; розроблення та впровадження комплексної та неупередженої системи оцінювання якості роботи прокурора за встановленими об'єктивними критеріями; удосконалення відповідно до європейських стандартів і кращих міжнародних практик дисциплінарного провадження [10].

Більш детально напрямки кадрової політики у діяльності органів прокуратури знайшли своє відображення у Стратегії розвитку органів прокуратури на 2021 – 2023 роки, затвердженій наказом Генерального прокурора від 16 жовтня 2020 року № 489.

Як вбачається зі змісту цього документа основною метою кадрового забезпечення діяльності прокуратури є підвищення рівня її ефективності, зокрема щодо забезпечення виконання конституційних функцій і повноважень, удосконалення зовнішніх та внутрішніх комунікацій, впровадження сучасної системи управління людським капіталом, покращення ресурсного забезпечення діяльності органів прокуратури, що є необхідним складником системних перетворень у державі, зокрема і в умовах євроінтеграції [11].

Основними принципами кадрового забезпечення діяльності прокурорів визначено незалежність, відкритість та прозорість.

Обґрунтованими необхідно визнати вимоги щодо професійного розвитку, у тому числі шляхом проведення прокуратурою відкритих конкурсів з добору прокурорів і державних службовців із метою залучення найбільш кваліфікованих кандидатів.

**Серед стратегічних пріоритетів розвитку кадрового забезпечення прокуратури необхідно відмітити наступні:**

- розроблення та впровадження єдиних стандартів роботи прокурора, зокрема стандартів досудового розслідування, а також впровадження вивчення затверджених стандартів у навчальні програми первинної, спеціальної підготовки, підвищення кваліфікації прокурорів і в інші навчальні програми; зосередження уваги на розвитку лідерських компетентностей прокурорів;

- удосконалення структури та внутрішнього адміністрування прокуратури, раціональний розподіл кадрів і ресурсів відповідно до конституційних функцій прокуратури;

- побудова комплексної, багаторівневої та ефективної системи професійного й особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників органів прокуратури;

- залучення до роботи у прокуратурі вмотивованих професіоналів із високим рівнем знань, умінь і навичок шляхом проведення незалежної, прозорої та об'єктивної процедури добору прокурорів на вакантні посади;

- створення та підтримання професійної культури працівників прокуратури, спрямованої на постійне

підвищення рівня якості діяльності, безперервне навчання, заохочення до впровадження інновацій;

- розроблення та впровадження комплексної та неупередженої системи оцінювання якості роботи прокурора за встановленими об'єктивними критеріями, які передбачатимуть, зокрема, урахування результатів роботи прокурора у межах виконання безпосередніх функцій, інноваційність і прагнення до розвитку, поведінку в колективі, виконання організаційних завдань, лідерство;

- розроблення та впровадження системи вимірювання та регулювання навантаження на прокурорів як одного з основних критеріїв для оцінювання їхньої діяльності;

- впровадження системи підвищення кваліфікації прокурорів за результатами оцінювання якості їхньої роботи, зокрема шляхом направлення їх для проходження додаткових тренінгів;

- впровадження системи підвищення кваліфікації прокурорів як системи заходів, спрямованих на поглиблення та розширення професійних знань, умінь і навичок, які становлять основу професійної компетентності прокурорів;

- впровадження системи кар'єрного зростання працівників прокуратури, яка забезпечує уніфіковані, прозорі процедури, засновані на чітких та об'єктивних критеріях, які передбачатимуть, зокрема, врахування попередніх досягнень кандидата;

- удосконалення диференційованої системи матеріальних та нематеріальних заохочень і мотиваційних механізмів для стимулювання і збереження найкращих професіоналів у прокуратурі;

- впровадження ефективних систем: вертикальної комунікації (керівник – підлеглий / підлеглий – керівник), зокрема задля доведення до відома прокурорів рішень керівництва; наставництва; горизонтальної комунікації (між рівними за посадами прокурорами та прокурорами з різних підрозділів) задля обміну знаннями та навичками на ґрунті взаємоповаги;

- розвиток комунікаційних навичок прокурорів із метою запобігання виникненню та вирішенню можливих конфліктних ситуацій;

- розроблення та впровадження інституту наставництва в прокуратурі. Впровадження моніторингу й оцінювання якості наставництва;

- розвиток Тренінгового центру прокурорів України з метою підготовки професіоналів із високим рівнем знань, умінь і навичок, готових захищати суспільні інтереси;

- побудова системи функціонування Тренінгового центру прокурорів України з урахуванням найкращих міжнародних стандартів навчання прокурорів і державних службовців у системі кримінальної юстиції;

- формування програм первинної підготовки, спецпідготовки та підвищення кваліфікації працівників прокуратури з урахуванням бачення, місії та цінностей діяльності прокуратури, пріоритетів кримінально-правової політики, а також практичних потреб прокурорів;

- розроблення та впровадження сучасних і гнучких (адаптивних до нових викликів) програм безперервного професійного розвитку працівників прокуратури, а також орієнтування на індивідуальні потреби у навчанні для виконання працівниками визначених завдань і функцій [11].

Ефективний кадровий менеджмент передбачений також Стратегічною програмою діяльності ДБР на 2022 – 2026 роки. Пріоритетними визнано формування команди високопрофесійних працівників шляхом забезпечення реалізації щорічної мотиваційної програми, професійної та фізичної підготовки працівників, запровадження системи атестування, удосконалення порядку і умов проходження служби, підвищення кваліфікації працівників Державного бюро розслідувань.

У межах щорічної мотиваційної програми передбачається: 1) запровадження мотиваційних чинників прохо-

дження служби (система заохочення працівників; система орієнтаційної підготовки для новопризначених працівників); 2) вирішення питання соціального, медичного, житлового забезпечення працівників; 3) започаткування проведення спортивних та культурно-освітніх заходів (спартакіади Державного бюро розслідувань з різних видів спорту, підтримки та участі у соціальних проєктах, що сприятиме згуртованості колективу).

Важливою умовою формування фахової команди відповідно професійна та фізична підготовка працівників Державного бюро розслідувань. З метою її забезпечення пропонується: 1) ініціювання законодавчого урегулювання створення Інституту підготовки кадрів Державного бюро розслідувань; 2) створення власного тренінгового центру для швидкої адаптації до специфіки роботи в Державному бюро розслідувань вперше прийнятих на службу за різними напрямками діяльності; 3) запровадження інституту наставництва для новопризначених працівників; 4) забезпечення проходження практики студентами вітчизняних закладів вищої освіти на підставі укладених договорів; 5) створення сприятливих умов для проведення занять з фізичної підготовки і спорту; 6) поглиблення міжнародного співробітництва за напрямом ознайомлення з досвідом правоохоронних органів інших країн.

Для забезпечення прозорого та об'єктивного оцінювання осіб рядового і начальницького складу Державного бюро розслідувань (атестування) з метою вирішення питань щодо просування по службі кращих працівників, їх відповідності займаним посадам передбачається запровадження системи атестування, розробка порядку роботи атестаційних комісій центрального апарату та територіальних управлінь Державного бюро розслідувань, а також удосконалення порядку переведення працівників та підвищення їх кваліфікації [12].

У Стратегії розвитку Національного антикорупційного бюро України на 2021 – 2023 роки закріплені стратегічні цілі та очікувані результати діяльності цього правоохоронного органу. Найважливіше завдання на шляху успішної боротьби з корупцією вбачається у підвищенні рівня професіоналізму працівників НАБУ.

До основних стратегічних завдань, пов'язаних із кадровим забезпеченням НАБУ віднесено:

- створення в НАБУ освітньої платформи для підготовки високопрофесійних правників-розслідувачів з урахуванням кращих світових практик. Забезпечення безперервного удосконалення знань та навичок детективів та інших працівників Національного бюро, залучених до проведення слідчих дій, аналітичної та оперативної роботи.

- запровадження прозорої та об'єктивної системи оцінки роботи працівників НАБУ;

- оптимізація організаційної структури центрального та територіальних управлінь НАБУ, яка забезпечує високоякісне та ефективне виконання цілей та завдань НАБУ, зокрема в регіонах.

- запровадження ефективної системи внутрішньої комунікації, яка забезпечує належний обмін інформацією, реалізацію управлінських рішень та своєчасний контроль за їхнім виконанням.

- запровадження адекватної функціональної внутрішньої структури у всіх підрозділах НАБУ, забезпечену високопрофесійним персоналом із дотриманням принципу гендерної рівності.

- забезпечення конкурентних та штатних можливостей в зарахуванні до технічних та аналітичних підрозділів Національного бюро експертів та спеціалістів (інженерів, програмістів, адміністраторів баз даних тощо).

- запровадження комплексної системи підготовки персоналу, яка включає внутрішнє навчання як на базі НАБУ, так й інших органів і установ, які надають освітні послуги.

- розвиток стратегічного партнерства з провідними навчальними закладами, а також тренінговими центрами

з підготовки та підвищення кваліфікації працівників правоохоронних органів та суддів.

– запровадження дієвого інституту менторства (наставництва), який є частиною внутрішнього навчання та сприяє успішній адаптації та професійному становленню новопризначених працівників [13].

Основні напрямки розвитку кадрового потенціалу органів національної поліції передбачені Стратегією розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року, схваленою Розпорядженням КМУ від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. [14].

На разі Національна поліція за участю Консультативної місії Європейського Союзу, канадських та американських партнерів підготувала проект стратегії розвитку відомства до 2023 року. Як зазначив голова Національної поліції Сергій Князев, її метою є розвиток та удосконалення роботи органів та підрозділів поліції України. Пріоритетними напрямками діяльності визначено удосконалення роботи у сфері забезпечення публічної безпеки, протидія злочинності, дотримання та забезпечення захисту прав людини. Крім того, проект стратегії передбачає якісне та доступне надання поліцейських послуг, прозорість та нову форму підзвітності поліції перед громадою. Низку проектів уже почала реалізовуватись. На сьогодні ці проекти пройшли громадське обговорення. Наразі тривають визначені законодавством процедури щодо її затвердження [15].

Однак на сьогодні у відкритих джерелах відсутній текст зазначеного проекту, що позбавляє можливості здійснити аналіз основних положень цієї Стратегії з питань кадрового забезпечення.

Таким чином, кадрова політика у діяльності правоохоронних органів – це сукупність аргументованих

та об'єктивно необхідних заходів, які проводяться органами державної влади щодо кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку та удосконалення.

З огляду на специфіку діяльності правоохоронних органів України, кадрова політика кожного з них відображена у відповідних стратегіях розвитку. Саме у цих документах закріплюються специфіка форм, методів, стратегічних цілей, завдань та принципів кадрового забезпечення, а також параметри ефективності та показники досягнення запланованих результатів.

Особливістю кадрової політики у діяльності органів прокуратури є зосередження зусиль на дотриманні принципів незалежності, відкритості та прозорості діяльності прокурорів, а також забезпечення високого рівня якості й ефективності реалізації конституційних функцій прокуратури.

Кадрове забезпечення ДБР протягом наступних років спрямоване на забезпечення реалізації щорічної мотиваційної програми, професійної та фізичної підготовки працівників, запровадження системи атестування, удосконалення порядку і умов проходження служби.

Незважаючи на суттєві відмінності кадрової політики у діяльності органів прокуратури, Національної поліції, Національного антикорупційного бюро України та Державного бюро розслідувань, спільним для них є спрямованість кадрової політики на підвищення рівня професіоналізму шляхом удосконалення кадрових процедур на етапах: 1) формування кадрового потенціалу; 2) організаційного забезпечення; 3) планування та реалізації заходів щодо просування по службі; 4) оцінки ефективності та результативності діяльності персоналу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ковалів М.В. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник національного університету Львівська політехніка*. 2017. № 876. С. 138-143.
2. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ / укл. Н.П. Матюхіна ; за заг. ред. О.М. Бандурки. Харків : ХНУВС. 2000. 120 с.
3. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку. *Підприємство господарство і право*. 2018. № 1. С. 83-87.
4. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
5. Бугайчук К.Л. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємство господарство і право*. 2019. № 5. С. 125-131.
6. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». 2014. № 782. С. 33-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2014\\_782\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_782_9)
7. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента : учебник. 5-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2004. 280 с.
8. Венедиктов В.С., Іншин М.І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2005\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2005_1_4)
9. Мельник І.М. Особливості кадрової політики у сфері вдосконалення підбору персоналу державної служби. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc\\_pdf/melnic.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnic.pdf)
10. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки. Указ Президента України від 11 червня 2021 року № 231/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>
11. Стратегія розвитку органів прокуратури на 2021 – 2023 роки. Наказ Генерального прокурора від 16 жовтня 2020 року № 489. URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/strategiya-rozvitku-prokuraturi-na-2021-2023-roki>
12. Стратегічна програма діяльності ДБР на 2022 – 2026 роки. URL: <https://dbr.gov.ua/strategicna-programa-dialnosti>
13. Стратегія розвитку Національного антикорупційного бюро України на 2021 – 2023 роки. URL: <https://nabu.gov.ua/strategiya-rozvytku-nabu-na-2021-2023-roky>
14. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2017 р. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80#Text>
15. Як Нацполіція розвиватиметься до 2023 року, – проект Стратегії. URL: <https://ukrainepravo.com/news/ukraine/natspolitsiya-pidgotuvava-proekt-strategiyi-rozvytku-do-2023-roku/>