

РОЗДІЛ 7

АДМІНІСТРАТИВНЕ ПРАВО І ПРОЦЕС; ФІНАНСОВЕ ПРАВО; ІНФОРМАЦІЙНЕ ПРАВО

УДК 351.743.2

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/63>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

STRATEGIC DIRECTIONS OF PERSONNEL POLICY OF THE NATIONAL POLICE UNDER MARTIAL LAW

Берендєєва А.І., к.ю.н., доцент,
професор кафедри адміністративної діяльності поліції
Одеський державний університет внутрішніх справ

Стаття присвячена аналізу особливостей кадрової політики Національної поліції в умовах воєнного стану та визначення пріоритетних стратегічних напрямів її здійснення. Умови воєнного стану ставлять перед керівництвом Національної поліції низку складних завдань, зокрема щодо управління персоналом. Автор наголошує, що захист та розвиток кадрового потенціалу має бути пріоритетним напрямом діяльності поліції у 2024 році, хоча це і не визначено у відповідних документах. В статті наголошується на важливості нормативно-правового врегулювання питання кадрової політики Національної поліції шляхом прийняття відповідної стратегії, причому на рівні МВС України. Автором зазначається про відмінність здійснення кадрової політики в мирний час та під час воєнного стану, а також окреслюються основні умови, які характерні для роботи поліції в умовах воєнного стану, та виклики, з якими стикаються поліцейські у своїй діяльності. Поліцейські в таких умовах виконують широкі функції, які пов'язані не тільки зі здійсненням безпосередньо поліцейської діяльності. Діяльність спеціально створених підрозділів та зведених загонів тісно пов'язана із виконанням бойових розпоряджень, що обов'язково повинно враховуватися під час стратегічного планування кадрової політики. В статті зазначаються окремі стратегічні напрями кадрової політики Національної поліції в умовах воєнного стану та розкривається їх зміст. Особлива увага приділяється безпековим питанням працівників поліції, зокрема тих, які несуть службу в зоні бойових дій. Автором наголошується, що умови воєнного стану створюють серйозні фінансові виклики для держави, зокрема у забезпеченні належного фінансування таких заходів. Однак, важливо пам'ятати, що стратегія управління Національною поліцією України ґрунтується на людському потенціалі як основі стратегії і забезпечення належного фінансування відіграє значну роль.

Ключові слова: стратегічне управління, кадрова політика, управління персоналом, Національна поліція, воєнний стан, кадровий потенціал, стратегія, зведений загін.

The article is devoted to the analysis of peculiarities of the personnel policy of the National Police under the conditions of martial law and determination of priority strategic directions of its implementation. The conditions of martial law pose a number of difficult tasks for the leadership of the National Police, in particular for personnel management. The author emphasizes that the protection and development of human resources should be a priority for the police in 2024, although this is not defined in the relevant documents. The article emphasizes the importance of regulatory and legal settlement of the issue of personnel policy of the National Police by adopting an appropriate strategy at the level of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. The author notes the difference in the implementation of personnel policy in peacetime and during martial law, and also outlines the main conditions that are characteristic of police work under martial law, and the challenges faced by police in their activities. Police officers in such conditions perform broad functions that are associated not only with the implementation of directly policing. The activities of specially created units and consolidated units are closely related to the implementation of combat orders, which must be taken into account during the strategic planning of personnel policy. The article specifies certain strategic directions of the personnel policy of the National Police under martial law and reveals their content. Particular attention is paid to the security issues of police officers, in particular those who serve in the combat zone. The author notes that the conditions of martial law create serious financial challenges for the state, in particular in ensuring proper financing of such measures. However, it is important to remember that the management strategy of the National Police of Ukraine is based on human potential as the basis of the strategy and ensuring proper funding plays a significant role.

Key words: strategic management, personnel policy, personnel management, National Police, martial law, personnel potential, strategy, consolidated detachment.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану створюють надзвичайні виклики для держави та суспільства в цілому. Поряд з іншими правоохоронними органами Національна поліція відіграє важливу роль у забезпеченні публічного порядку, захисті прав громадян та забезпеченні безпеки населення. В умовах воєнного стану роль поліції значно зростає, тому ефективне управління та координація роботи поліції в умовах воєнного стану стає надзвичайно важливим для забезпечення безпеки та стабільності в державі.

У Звіті Національної поліції України про результати роботи у 2022 році було визначено шість пріоритетів діяльності Національної поліції України на 2023 рік: відсіч та стримування збройної агресії РФ, виконання завдань територіальної оборони, заходів правового режиму воєнного стану; безпечна громада та формування безпечного

середовища; розвиток інформаційних технологій, уніфікація зв'язку та кіберзахист; захист та розвиток кадрового потенціалу; протидія найбільш актуальним для воєнного стану кримінальним правопорушенням; розвиток системи внутрішнього контролю та запобігання корупції [1]. Цікаво, що аналогічному звіті за 2023 рік взагалі відсутня інформація про пріоритети роботи Національної поліції у 2024 році [2]. Логічним вбачається, що у 2024 році пріоритети залишаються ті ж самі.

На наш погляд, поряд з іншими викликами, які постають перед поліцією, захист та розвиток кадрового потенціалу завжди повинен бути одним із пріоритетів державної політики. Поліція відповідає за забезпечення правопорядку та безпеки громадян, і успішне виконання цієї місії залежить від компетентності, професійної підготовки та моральних якостей її працівників. Якщо держава бажає

забезпечити стабільний розвиток та ефективне функціонування своїх інституцій, в тому числі і правоохоронних органів, вона повинна приділяти особливу увагу розвитку та підтримці своїх кадрів. Ефективне стратегічне управління персоналом стає важливим аспектом забезпечення реагування на виклики війни та збереження стабільності в суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрової політики поліції були в центрі наукових інтересів багатьох науковців. Так, на рівні дисертаційних досліджень це питання було опрацьовано Р.І. Горяченком, М.М. Диваком, П.Б. Коптевим, Н.П. Матюхіною, І.В. Савельєвою, М.М. Тишлеком, В.М. Тетерею, та іншими. Також значну увагу питанням кадрової політики та управлінню персоналом в поліції приділяли О.М. Бандурка, М.П. Гурковський, О.С. Доценко, І.С. Дрок, А.В. Іваниця, К.С. Ізбаш, З.Р. Кісіль, Т.В. Колеснік, С.В. Медведенко, В.В. Сокурєнко, А.О. Танько, С.О. Шатрава, Д.В. Швець та інші. Роботи науковців в основному стосувалися загальних засад здійснення кадрової політики та управління персоналом поліції в Україні, у той час як дослідженням особливостей кадрової політики в умовах воєнного стану присвячена невелика кількість наукових доробок. З огляду на вимушену актуальність зазначеної тематики важливими є наукові дослідження з питань кадрової політики Національної поліції в умовах воєнного стану, зокрема питання стратегічного управління персоналом поліції.

Метою статті є виокремлення основних особливостей здійснення кадрової політики Національної поліції в умовах воєнного стану та визначення основних стратегічних напрямів її реалізації.

Виклад основного матеріалу. Як слушно зазначає Р.І. Горяченко, наразі органам НПУ потрібна якісно нова кадрова політика, яка спрямована на формування такого кадрового потенціалу, що за своїми якісними та кількісними характеристиками забезпечить ефективне виконання покладених на органи поліції завдань, їх оптимальне функціонування та прогресивний розвиток [3, с. 22]. Розробка такої кадрової політики вимагає комплексного підходу та уважного аналізу потреб і можливостей діючих поліцейських.

Кадрова політика в умовах воєнного стану має свої особливості і дещо відрізняється від такої ж політики в умовах мирного стану. Досліджуючи питання кадрової політики Національної поліції України в умовах війни, І.С. Дрок виділяє наступні загальні властивості, яким має відповідати кадрова політика Національної поліції в умовах війни: стратегічний характер, комплексність, професіоналізм кадрів, спеціалізація кадрів, безперервність, координація. На думку дослідниці, стратегічний характер кадрової політики передбачає виконання керівниками прогностичної функції у сфері кадрового забезпечення на довготривалій проміжок часу. Тобто прийняття кадрових рішень керівниками всіх рівнів має відбуватися з урахуванням обставин та ситуації, які відбуваються під час введення воєнного стану, а також подій та перспектив, які можуть відбутися у майбутньому (наприклад, формування кадрового резерву, спрощення процедури прийняття на службу в поліцію під час введення воєнного стану, тощо) [4, с. 322].

Розроблення й удосконалення нормативно-правового підґрунтя реалізації роботи з персоналом та кадрової роботи в органах та підрозділах Національної поліції України, зокрема, шляхом розроблення та затвердження стратегічних приписів щодо запровадження єдиної кадрової політики, є одним із шляхів покращення кадрової роботи в органах та підрозділах Національної поліції України [5, с. 156]. Таку думку підтримують й інші дослідники, відзначаючи серед заходів покращення кадрового забезпечення органів та підрозділів Національної поліції України послідовне та поступове вирішення стратегіч-

них кадрових завдань [6, с. 213]. Повністю погоджуючись з науковцями, хочемо наголосити на важливості розробки стратегії в сфері кадрової політики як складової частини стратегії розвитку Національної поліції.

Як зазначають науковці, недоречним є розроблення такого важливого і значущого документу, як Концепція або Стратегія, на рівні Національної поліції, як це традиційно було в минулому, на відомчому рівні. Необхідна відмова від відомчого принципу, коли кожен правоохоронний орган системи МВС України сам розробляв і затверджував концепцію кадрової політики. З метою забезпечення принципу єдності кадрової політики має бути розроблена загальна концепція. Необхідно розробити Концепцію або Стратегію кадрової політики у правоохоронних органах України, затвердити яку міг би Президент України після всіх необхідних обговорень і погоджень. Окремий розділ Концепції або Стратегії має бути присвячений кадровій політиці в системі поліції [7, с. 22]. Частково погоджуючись з авторами щодо відмови відомчого підходу на рівні Національної поліції, варто відзначити, що розробка Стратегії кадрової політики у правоохоронних органах містить ряд ризиків. Існує багато різних правоохоронних органів з різними функціями, завданнями, сферою діяльності, підпорядкуванням, тощо. Це може ускладнити розробку єдиної стратегії, яка б підходила всім, зробить її нерелевантною для деяких структур та ускладнить координацію та контроль за її реалізацією. Тому вважається більш доречним розробити відповідну стратегію на рівні МВС України, а не на більш ширшому рівні правоохоронних органів чи більш вузькому рівні Національної поліції. Втім, це питання є дискусійним і потребує більш глибоких досліджень.

Ухвалення комплексного стратегічного плану реформування всього правоохоронного сектору як частини середовища безпеки України є однією із вимог Європейської Комісії щодо статусу України на членство в ЄС [8]. На виконання цієї вимоги Указом Президента України від 11 травня 2023 року № 273/2023 був схвалений Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки. Відповідно до цього плану одним із пріоритетів є забезпечення подальшого розвитку системи органів правопорядку на основі застосування ризик-орієнтованих підходів, інформаційно-аналітичної діяльності, стратегічного менеджменту та прогнозування [9]. Як зазначають експерти, ці пріоритети не містять жодної конкретики. Окрім того, вони не стосуються конкретних органів правопорядку, або навпаки – стосуються усіх разом. Є. Крапивін звертає увагу на те, що план радше розроблявся для мирного часу і не охоплює низки важливих питань. З іншого боку, на думку експерта, усі давно наболілі питання, а також питання, пов'язані з війною і післявоєнною відбудовою, будуть вирішуватися і імплементуватися окремо [10].

Наразі план заходів з реалізації зазначеної стратегії ще не розроблено, але відповідна робота у цьому напрямі здійснюється. Так, на виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2023 року, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 лютого 2024 р. № 133-р був затверджений план заходів, спрямований на впровадження зазначених рекомендацій. На квітень 2024 року заплановано розроблення та подання на розгляд Кабінету Міністрів України плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки, схваленого Указом Президента України від 11 травня 2023 р. № 273 [11]. Важливо, щоб під час розробки такого плану заходів обов'язково враховувалися особливості кадрової політики в умовах воєнного стану.

Як вже зазначалося, кадрова політика в поліції під час війни має свої особливості порівняно з мирним часом, адже поліцейські виконують не тільки поліцейські завдання. Наразі поліція активно залучена не лише до виконання поліцейських функцій, але й до виконання додаткових завдань, пов'язаних із відсіччю збройної агресії рф. Голова Національної поліції України І. Вигівський зазначив, що від першого дня повномасштабного вторгнення поліцейські не лише почали виконувати додаткові функції – виявлення і протидія ДРГ, розбір завалів та порятунок людей, евакуація цивільного населення з-під обстрілів, розминування, фіксація і розслідування воєнних злочинів, — а й безпосередньо стали до зброї, щоб відбити ворожу навалу [12].

Якщо у перші місяці повномасштабного вторгнення звичайні поліцейські були залучені для відсічі нападу, що на сьогодні цим займаються спеціально створені підрозділи, зокрема Об'єднана штурмова бригада «Лютю», яка представляє собою воєнізований підрозділ поліції нового зразка, до основних завдань якої належить проведення штурмових дій, знешкодження ДРГ і незаконних збройних формувань ворога, аеророзвідка, виявлення позицій та знищення противника [13]. Окремо хочеться відзначити патрульну поліцію. Як зазначають експерти, сьогодні в умовах війни, саме патрульна поліція забезпечила сили оборони України якісними кадрами, які добре вмотивовані, фізично підготовлені та мають досвід реагування на кризові ситуації. Хоч це і непрофесійні військові, але дуже цінна ланка в силах спеціальних операцій [14].

Також активно у зоні бойових дій несуть службу зведені загони поліції. Такі зведені загони формуються із звичайних поліцейських, які відряджаються до деокупованих територій для здійснення фільтраційних та стабілізаційних заходів. Поліцейські у складі таких зведених загонів беруть участь у евакуації населення, наданні необхідної допомоги, зокрема, під час обстрілів, тощо. Крім того, поліцейські виконують бойові розпорядження, що характеризуються підвищеним рівнем небезпеки.

Наразі також відбувається формування зведених оперативних загонів для невідкладної допомоги постраждалим регіонам [15], продовжується реалізація проєкту «Офіцер Служби освітньої безпеки» [16]. Всі ці додаткові функції, які виникають у поліцейських у зв'язку з воєнним станом, потребують значного розширення штату поліції. Наразі поліцейські зведених загонів – це відряджені з інших підрозділів інспектори патрульної поліції, дільничні офіцери поліції, слідчі, дізнавачі, чергові, тощо. Зрозуміло, що за час їх відсутності на основному місці несення служби їх обсяг роботи розподіляється між іншими працівниками підрозділу, що значно підвищує їх навантаження.

Тому під час формування кадрової політики важливо передбачити оптимізацію чисельності особового складу в сторону його розширення, що можна визначити першим стратегічним напрямом такої політики. Звичайно, це питання, особливо в умовах воєнного стану, ускладнено економічною складовою. Розширення штату поліції потребує значних витрат на оплату зарплат, навчання та підготовку персоналу, закупівлю необхідного обладнання та техніки, а також на утримання інфраструктури. Однак, не дивлячись на це, інвестування в розширення штату поліції може бути важливим стратегічним кроком у забезпеченні безпеки та порядку у воєнний час. Нестача кваліфікованого та досвідченого персоналу може призвести до недостатнього контролю ситуації, збільшення ризику злочинності та загрози для публічної безпеки.

З цим пов'язаний наступний напрям здійснення кадрової політики в умовах воєнного стану – поліцейські повинні бути підготовлені до роботи в умовах бойових дій, що повинно відображатися у специфіці їх навчання. Так, особливою важливістю набуває тактична підготовка, яка включає в себе навчання тактичним прийомам, методам

руху та способам дій в умовах бойових дій, зокрема використання прикриття, навички стрільби та маневрування в умовах бойових операцій, тощо. Навички надання першої медичної допомоги є вкрай необхідними для збереження життя та здоров'я в умовах бойових дій, тому абсолютно всі поліцейські повинні оволодіти навичками надання невідкладної медичної допомоги. Також важливою навичкою, якою повинні оволодіти поліцейські під час навчання, є вміння реагування на стрімкі зміни ситуації та приймати швидкі та обґрунтовані рішення, ефективно комунікувати з іншими поліцейськими, а також з військовими, іншими силами безпеки та оборони, цивільним населенням. У сучасних умовах важливо, щоб поліцейські також мали навички роботи з безпілотними літальними апаратами, вміли користуватися різними видами озброєння та спеціальним обладнанням. Навчання поліцейських в обов'язковому порядку повинно включати в себе вищезазначені елементи.

Наступний стратегічний напрям кадрової політики в умовах воєнного стану – посилення уваги до забезпечення особистої безпеки поліцейських. Поліцейським повинні бути надані всі необхідні засоби та спеціальне обладнання для їх захисту, особливо тим, які несуть службу на прифронтових територіях. В першу чергу необхідно забезпечити їх броньованим автотранспортом. На таких територіях велику небезпеку становлять артобстріли, які ведуться майже безперервно, FPV-дрони «камікадзе», тощо. Броньований автотранспорт у даному випадку є дієвим захистом і дозволяє поліцейським бути мобільними і швидко реагувати на ситуації, забезпечуючи швидке пересування по прифронтовій зоні. Також доречним вважається встановлення в таких броньованих автомобілях засобів радіоелектронної боротьби від FPV-дронів «камікадзе». До речі, як наголошує В.Ф. Залужний, нарощування спроможностей радіоелектронної боротьби є ключем до перемоги у війні дронів [17].

Також важливим є забезпечення водіїв такого транспорту приладами нічного бачення. Поліцейські працюють за будь-яких умов, в т.ч. і вночі. Але пересування з включеними фарами на територіях, на яких ведуться бойові дії, є вкрай небезпечним, тож постає вибір: або їхати з виключеними фарами і наражати себе на небезпеку зіткнення з перешкодою, або включити фари і стати мішенню для ворога. Наявність у водіїв-поліцейських приладів нічного бачення дозволяє вирішити цю проблему. Крім того є загальна потреба у забезпеченні поліцейських тактичними навушниками, які захищають їх слух, а також дозволяють краще розпізнавати загрози, зокрема наближення ворожих FPV-дронів, що сприяє попередженню небезпеки та підвищує реакцію на них. На наш погляд, не дивлячись на фінансові складнощі, поліцейські, які виконують бойові завдання і несуть службу у прифронтових територіях в обов'язковому порядку повинні оснащуватися зазначеним обладнанням.

Необхідно підкреслити, що поліцейські, які несуть службу в умовах воєнного стану, піддаються підвищеному ризику травм та стресу. Тому кадрова політика має передбачати заходи, спрямовані на їх захист та підтримку, що є окремим напрямом стратегії кадрової політики. Зокрема, мова йде про належне соціальне, в т.ч. медичне, та грошове забезпечення. Однією з найважливіших цілей, на досягнення якої спрямована кадрова політика Національної поліції, є підвищення конкурентоспроможності служби в поліції, яка, у свою чергу, у значній мірі залежить від конкурентоспроможності професії поліцейського в цілому. Органи поліції України в сучасних умовах опинилися в ситуації гострої конкуренції з недержавними структурами. Поліція не спроможна забезпечити своїм працівникам високий рівень грошового утримання, реалізувати повною мірою надані законодавством соціальні гарантії та компенсації. Результатом чого є високий рівень

плинності кадрів, причиною якої є не тільки звільнення за негативними мотивами, але й за власним бажанням [18]. Поточна ситуація вимагає від керівництва органів та підрозділів Національної поліції України використання тактичних прийомів та стратегічних планів у діяльності органів поліції з урахуванням умов воєнного стану, оптимізації організації несення служби поліцейськими та водночас забезпечення прав працівників на відпочинок та на відповідний рівень заробітної плати з урахуванням навантаження та умов праці [19, с. 201].

Крім того, кадрова політика має передбачати доступ до психологічної підтримки та консультування поліцейських у вирішенні стресових ситуацій та подоланні психологічних травм, що виникають внаслідок їхньої роботи. Поліцейським, які несуть службу в умовах воєнного стану, повинна бути доступна кваліфікована психологічна допомога, зокрема індивідуальні та групові консультації, психотерапія, тренінги з подолання стресу, тощо. Особливо це актуально для поліцейських, які повернулися зі служби в зоні бойових дій, оскільки вони можуть мати посттравматичний стресовий розлад або інші психологічні проблеми та потребувати спеціальної допомоги.

Висновки. Підсумовуючи викладене, можемо виділити наступні стратегічні напрями кадрової політики

Національної поліції в умовах воєнного стану: оптимізація особового складу в сторону розширення; професійна підготовка поліцейських до роботи в умовах бойових дій, що повинно відобразитися у специфіці їх навчання; забезпечення поліцейських, особливо які несуть службу у зоні бойових дій, необхідними засобами та спеціальним обладнанням для їх захисту; належне соціальне та грошове забезпечення; доступна кваліфікована психологічна допомога. Зрозуміло, що все це вимагає підвищеного фінансування, що є серйозним викликом для держави, яка функціонує в умовах війни. Втім, як слушно зауважує О.С. Доценко, стратегія управління Національною поліцією України – це таке управління системою Національної поліції, яке ґрунтується на людському потенціалі як основі стратегії [20]. Тому забезпечення належного фінансування підготовки, забезпечення захисту та підтримки особового складу Національної поліції є критичним аспектом управління в умовах воєнного стану. З огляду на зазначене, під час розробки стратегії кадрової політики Національної поліції в умовах воєнного стану важливо брати до уваги зазначені стратегічні напрями з метою збалансування фінансових ресурсів та людського потенціалу для забезпечення ефективного управління Національною поліцією України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Звіт Національної поліції України про результати роботи у 2022 році. URL : <https://www.npu.gov.ua/diyalnist/zvitnist/riczni-zviti> (дата звернення: 25.03.2024)
2. Звіт про діяльність Національної поліції України. URL : <https://www.npu.gov.ua/diyalnist/zvitnist/riczni-zviti> (дата звернення: 25.03.2024)
3. Горяченко Р.І. Формування та реалізація кадрової політики в органах Національної поліції: адміністративно-правовий аспект : дис. ... д-ра філос.: 081. Київ, 2022. 334 с.
4. Дрок І.С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. Випуск 70. С. 318–323. DOI: 10.24144/2307-3322.2022.70.50.
5. Швець Д.В., Кісілюк З.Р., Католик Г.В. До проблеми визначення напрямів та завдань кадрової політики в органах та підрозділах Національної поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4. Ч. 3. С. 152-157.
6. Домброван Н.В., Ізбаш К.С. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів для Національної поліції України. *Legal sciences and their role in the development of the legal culture of a modern man : Scientific monograph*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. Р. 198-230.
7. Гурковський М.П., Єсімов С.С. Кадрова робота в органах Національної поліції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*. № 1. С. 19-27. DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-1-3>
8. Рекомендації Європейської Комісії щодо статусу України на членство в ЄС. URL : <http://surl.li/hfwyn> (дата звернення: 25.03.2024)
9. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки : Указ Президента України від 11.05.2023 р. № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#n9> (дата звернення: 25.03.2024)
10. Крапивін Є., Хавронюк М. Реформа правоохоронних органів та антикорупційна реформа — перепустка до ЄС? URL: <https://pravo.org.ua/blogs/reforma-pravoohoronnyh-organiv-ta-antycorupciyna-reforma-perepustka-do-yes/> (дата звернення: 26.03.2024)
11. Про затвердження плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2023 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.02.2024 р. № 133-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/133-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.03.2024)
12. Набок А. Керівник Нацполіції Іван Вигівський: Якщо постане питання максимально залучити поліцейських на фронті – продовжимо воювати. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-02-22/5835694-kerivnik-natspolitsii-ivan-vigivskiy-yakshcho-postane-pitannya-maksimalno-zaluchiti-politseyskikh-na-fronti-prodovzhimo-voyuвати> (дата звернення: 26.03.2024)
13. Штурмова бригада МВС «Лють»: перетвори свою лють на зброю. URL: <https://www.npu.gov.ua/news/shturmova-bryhada-mvs-liut-peretvory-svoiu-liut-na-zbroiu> (дата звернення: 26.03.2024)
14. Крапивін Є. Реформування поліції: результати, проблеми та виклики. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/pro-rezultaty-reformy-politsiy/> (дата звернення: 26.03.2024)
15. МВС готує зведені оперативні загони для невідкладної допомоги постраждалим регіонам, - Ігор Клименко. URL: <https://mvs.gov.ua/news/mvs-gotuє-zvedeni-operativni-zagoni-dlia-nevidkladnoyi-dopomogi-postrazdalim-regionam-igor-klimenko> (дата звернення: 26.03.2024)
16. Медіа про МВС: 480 офіцерів освітньої безпеки уже заступили на службу (ВІДЕО). URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/media-pro-mvs-480-oficeriv-osvitnyoyi-bezpeki-uzе-zastupili-na-sluzbu-video> (дата звернення: 26.03.2024)
17. The commander-in-chief of Ukraine's armed forces on how to win the war. URL: <https://www.economist.com/by-invitation/2023/11/01/the-commander-in-chief-of-ukraines-armed-forces-on-how-to-win-the-war> (дата звернення: 26.03.2024)
18. ЗВІТ за результатами аналітичного дослідження перспектив удосконалення кадрової політики та зміни умов оплати праці поліцейських з метою підвищення конкурентоспроможності служби в поліції на ринку праці. URL: <http://surl.li/sbjah> (дата звернення: 26.03.2024)
19. Медведенко С.В., Медведенко Н.В. Засади стратегічного управління в умовах воєнного стану в органах та підрозділах Національної поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1-2. С. 200-206.
20. Доценко О.С. Процес стратегічного управління в Національній поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2021. № 3. Ч.1 С. 21-25. DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2021.3.1.4>