

## ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ОРГАНАХ ТА ПІДРОЗДІЛАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Медведенко С. В., Медведенко Н. В.

Метою статті є дослідження засад стратегічного управління в умовах воєнного стану в органах та підрозділах Національної поліції України. Обґрунтовано важливість та своєчасність піднятого питання, зважаючи на складну ситуацію, яка стала випробуванням як для кожного громадянина України, країни, так і для правоохоронних органів, зокрема для особового складу Національної поліції України.

Розглянуто поняття оптимізації діяльності органів та підрозділів Національної поліції України, акцентовано увагу на взаємозв'язку між оптимізацією діяльності органів та підрозділів Національної поліції України та підвищенням результативності та ефективності цієї діяльності.

Наголошено, що принципи управлінської діяльності виступають настановами для забезпечення ефективного та результативного керівництва. Розкрито сутність принципів: послідовності; визнання досягнень; добору, розстановки та просування кадрів за їх особистими, діловими і моральними якостями; прозорості; наставництва; принципу об'єктивної оцінки службового навантаження та принципу справедливості при його розподілі; забезпечення реалізації службової поліцейської діяльності. Підкреслено, що нехтування зазначеними принципами є шкідливим у діяльності органів поліції і може призводити до підвищення корупційних ризиків.

Досліджено поняття авторитету керівника, ролі авторитету керівника в управлінській діяльності, приділено увагу як соціальним, так і психологічним його аспектам.

Акцентовано увагу на питаннях, які в умовах воєнного стану гостро постали перед керівниками органів та підрозділів Національної поліції України: розмір службового навантаження, дотримання вимог службової дисципліни й обліку та оплати робочого часу з урахуванням оголошення повітряної тривоги.

**Ключові слова:** Національна поліція України, воєнний стан, поліцейський, керівник, оптимізація кадрового потенціалу, принципи управління, авторитет керівника.

Medvedenko S. V., Medvedenko N. V. Fundamentals of strategic management in the conditions of martial law in bodies and subdivisions of the National Police of Ukraine

The purpose of the article is to study the fundamentals of strategic management in martial law in the departments of the National Police of Ukraine. The importance and timeliness of the raised issue are substantiated, given the difficult situation, which has become a test for every citizen of Ukraine, the country, and for law enforcement agencies, in particular, for the staff of the National Police of Ukraine.

The concept of optimizing the activities of the National Police units of Ukraine is considered, attention is focused on the relationship between optimizing the activities of the National Police of Ukraine and improving the effectiveness and efficiency of these activities.

It is emphasized that the principles of management are guidelines for effective and efficient leadership. The essence of the principles is revealed: consistency; recognition of achievements; selection, placement and promotion of personnel according to their personal, business and moral qualities; transparency; mentoring; the principle of objective assessment of the workload and the principle of fairness in its distribution; ensuring the implementation of the police service activity. It was emphasized that neglect of these principles is harmful in the activities of the police and can lead to increased corruption risks.

The concept of the authority of the leader, role of the authority of the leader in managerial activity has been studied. Attention is paid to both social and psychological aspects.

The attention is focused on the issues which in the conditions of the military situation have become acute before the heads of the bodies and subdivisions of the National Police of Ukraine under martial law: the size of workload, compliance with the requirements of official discipline and accounting and payment of working time, taking into account the announcement of air alarms.

**Key words:** National police of Ukraine, martial law, policeman, head, optimization of personnel potential, principles of management, authority of the head.

**Постановка проблеми та її актуальність.**

Організація праці, розподіл навантаження, оптимальна розстановка та використання сил та засобів завжди були актуальними питаннями для керівників будь-яких органів державної влади, а особливо для органів, що становлять систему Міністерства внутрішніх справ, зокрема для Національної поліції України. Максимальна результативність органу, підрозділу, окремого працівника поліції є запорукою ефективного виконання завдань, що стоять перед Національною поліцією України, серед яких: забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, надання допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій її потребують [1].

В умовах складної ситуації, що склалася в країні від початку відкритої військової агресії Російської Федерації проти України - 24 лютого 2022 р., фактично розпочатої війни, зазначені питання постали перед керівниками органів та підрозділів Національної поліції України максимально гостро, адже в умовах воєнного стану навантаження значно зростає, поліції необхідно докладати максимум зусиль порівняно зі звичайними умовами несення служби.

Так, окрім своїх звичайних завдань, поліцейські виконують і інші функції: доставляють гуманітарну допомогу; ризикуючи своїм життям, забезпечують виведення громадян з-під обстрілів; здійснюють пошук та викриття диверсійно-розвідувальних груп (станом на 23.04.2022 викрито **85 диверсійно-розвідувальних груп і затримано 659 осіб**) [2].

Значно зросло навантаження на вибухотехнічну службу через наявність величезної кількості вибухонебезпечних об'єктів, що підлягають виявленню та знешкодженню; на кіберполіцію, зусиллями якої заблоковано 2 тис ворожих онлайн-ресурсів із загальною кількістю 17 млн користувачів, постійно здійснюється моніторинг Інтернет-простору, добувається інформація, яка допомагає іншим правоохоронним органам і військовим у виконанні ними поточних завдань та сприяє майбутній перемозі; на слідчих, які, серед іншого, розслідують злочини, що відносяться до категорії воєнних злочинів (**розпочато близько 8 тис кримінальних проваджень щодо злочинів, учинених військовими Російської Федерації та Республіки Білорусь**) [2].

Працівники поліції продовжують нести службу і в місцевості, де відбуваються активні бойові дії,

понад 54 тис поліцейських стійко виконують свої обов'язки, забезпечуючи проведення заходів із національної безпеки і оборони [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню питань управління, зокрема в ОВС та Національної поліції України, присвячено праці таких науковців: В.Б. Авер'янова, О.М. Бандурки, О.І. Безпалової, О.В. Джафарової, З.Р. Кісіль, М.В. Ковалів, І.С. Кравченко, О.А. Лясковської, В.Л. Ортинського, В.М. Плішкіна, В.В. Сокурєнка, С.О. Шатрави та низки інших.

Водночас засади стратегічного управління в умовах воєнного стану в органах та підрозділах Національної поліції України потребують розгляду та дослідження, що і стало **метою статті**.

**Виклад основного матеріалу.** 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.

Загалом поняття оптимізації використовується для позначення вдосконалення, поліпшення характеристик, властивостей будь-чого: об'єкта, процесу, діяльності тощо.

Оптимізація продуктивності - це процес модифікації системи для розширення її функціональних можливостей, що робить її більш дієвою та ефективною [4].

Під оптимізацією діяльності органів та підрозділів Національної поліції України пропонується розуміти комплекс заходів щодо підвищення результативності та ефективності її діяльності, впровадження та використання новітніх технологічних розробок, підвищення комп'ютерної та технічної грамотності, удосконалення та розвитку професійних навичок особового складу відповідно до актуальних вимог [5].

Як влучно зазначив В.В. Сокурєнка, «оптимізація управління підвищує ефективність керованої системи» [6, с. 37]. Кожна неузгодженість, розходження, слабка місце в діяльності органу чи підрозділу НПУ викликають потребу в упорядкуванні, оптимізації такої діяльності чи процесу. Нехтування такою ситуацією поступово призводить до накопичення проблемних моментів, процесів, що в результаті призводить до зниження ефективності діяльності та навіть утрати контролю.

Ефективність системи прямо пропорційна

ефективності кожного окремого елемента; своєю чергою, ефективність реалізації будь-якого напрямку в діяльності органу чи підрозділу НПУ пов'язана з діяльністю кожного окремого співробітника, з його функціональною здатністю.

Перед керівниками стоїть не просте завдання - забезпечення максимально ефективної та оперативної діяльності органу, підрозділу, що знаходиться під їх керівництвом, з одночасним забезпеченням довготривалості такого процесу та наявності активного кадрового резерву, який можливо задіяти в будь-який момент. Тож питання оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнного стану постає як ніколи гостро.

Вирішення питання раціонального використання кадрового потенціалу було і залишається завданням керівника.

Існує думка, що лідерство є вродженою якістю, але практика підтверджує, що цю якість можна розвинути, використовуючи досвід, освіту та навчання. Так, поліцейська робота видозмінюється та розвивається, що, своєю чергою, потребує від керівників розвитку та розширення їх навичок.

Нині керівники органів та підрозділів поліції намагаються розуміти, як у сучасних умовах оптимізувати діяльність та забезпечити більш ефективне управління. Хоча існує низка різних стилів керівництва, але всім їм притаманні основні правила, принципи управлінської діяльності, які виступають настановами для забезпечення ефективного та результативного керівництва.

Принцип послідовності означає однакову реакцію, дії керівника на певну поведінку чи вчинки підлеглих. Однакове відношення до підлеглих, що вказуватиме на неупереджене ставлення.

Чітке, вичерпне, лаконічне спілкування керівника з підлеглими дасть змогу уникнути непорозумінь та двозначності.

Принцип визнання досягнень. Визнання добре зробленої справи є одним із ключових мотивуючих чинників для особового складу. Як визнання та захід дисциплінарного впливу слід відзначити похвалу, яка має вагомий позитивний виховний та мотиваційний ефект. Вона є об'єктивним схваленням керівником дій працівника, якості роботи підлеглого. Похвала допомагає працівникам зрозуміти пріоритети поставлених перед ними завдань, є орієнтиром, який направляє їх на шляху досягнення службових цілей.

Керівник похвалою показує не лише своє схвалення, а й увагу, небайдужість до співробітників, що допомагає підлеглим відчувати свою значимість, необхідність їхньої праці та задоволення

від результату. Це поліпшує робочі стосунки в площині «керівник - підлеглий» та «керівник - колектив» [7, с. 147]. Дослідження [8], проведене Badgeville і Make Their Day, підтверджує, що ефективність визнання та похвали як засобу мотивації співробітників вища навіть порівняно з грошовою винагородою.

Принцип добору, розстановки та просування кадрів за їхніми особистими, діловими і моральними якостями є одним із найважливіших у роботі з кадрами і водночас найбільш порушуваним [9, с. 168]. Він потребує максимальної об'єктивності, відкидання свого особистого ставлення та бажання прийняти «політичне» рішення під час вирішення кадрових питань.

Принцип прозорості для лідера є одним із ключових та означає демонстрацію ним своєї чесності. Брехня чи приховування інформації, особливо в колі поліцейських, майже відразу стають відомими і різко негативно впливають на ставлення до керівника та рівень поваги до нього. Своєю чергою, підтримка чесних і професійних відносин між керівником та підлеглими призводить до зростання довіри та поваги до нього [10]. Цей принцип є важливим незалежно від того, з якою категорією відбувається спілкування: співробітниками чи громадянами, громадою чи ЗМІ. Окрім цього, керівнику також важливо бути чесним із самим собою, особливо щодо своїх потенційних недоліків та того, яким чином необхідно їх усунути [11].

Чесність іноді стає внутрішньою нагородою, особистим вибором того, як жити своїм життям [12].

Принцип наставництва (він же принцип наступності) означає передачу досвіду і знань підлеглим, особливо молодим працівникам. Наставництво в поліцейській діяльності має велику цінність, адже досвід, поради та ідеї досвідчених офіцерів допомагають більш швидкому професійному зростанню молодих поліцейських. Але цей процес двосторонній, і «молодий» керівник також може скористатися порадами більш досвідчених працівників.

Реалізація цього принципу відбувається також шляхом поєднання стабільності та змінюваності кадрів, сполучення досвідчених працівників із новачками, поєднання працівників різного віку в одному колективі.

Слід відзначити, що як під час розподілу службового навантаження, так і під час визначення розмірів грошового забезпечення вагомими чинниками є дотримання принципу об'єк-

тивної оцінки службового навантаження та принципу справедливості. Так, на об'єктивній оцінці професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідності їх посаді, визначення перспективи службового використання під час добору (конкурсу) та просуванні по службі поліцейських наголошується й у ст. 51 Закону України «Про Національну поліцію» [1]. Якщо дотримання принципу об'єктивної оцінки є виключенням упередженого підходу під час прийняття рішення стосовно кожного конкретного працівника, то принцип справедливості полягає, з одного боку, у рівномірності розподілу навантаження між працівниками однієї категорії, а з іншого - у відповідності грошового забезпечення службовому навантаженню. Недопустимо недооцінювати внесок кожного працівника, так само як і переоцінювати.

Ураховуючи, що, як правило, найбільш старанні, працьовиті офіцери дуже часто отримують більшу частку робочого навантаження, необхідність дотримання принципу об'єктивної оцінки службового навантаження спонукатиме керівників не вибирати простий шлях - доручити справу перевіреним працівникам, а спрямовувати свої зусилля на мотивацію менш відповідальних працівників до виконання завдань.

Принцип забезпечення реалізації службової поліцейської діяльності, зокрема, означає організацію робочого місця (відповідність державним санітарним і технічним нормам) та матеріально технічне забезпечення службової діяльності особового складу, забезпечення повним комплектом однострою, спорядження та його своєчасного оновлення.

Загальне враження про орган чи підрозділ складають саме працівники, офіцери - усі ті, хто виконує роботу, і саме вони є тими, хто змусить керівника чи організацію виглядати добре або погано [13]. На підтвердження цієї думки цитата досвідченого практика, який більшу частину свого життя присвятив служінню людям та державі і охороні правопорядку: «Призначає на посаду генерал, але зняти з посади може й сержант».

«Керівник - це службова особа поліції, наділена правами та обов'язками з організації службової діяльності підлеглих їй поліцейських та інших працівників поліції... Зокрема, з метою забезпечення дотримання службової дисципліни керівник зобов'язаний створити умови, необхідні для виконання підлеглими обов'язків поліцейського» [14].

Невиконання керівником своїх обов'язків стосовно підлеглих у підсумку призведе до появи

низки умов та обставин, через які він не зможе розраховувати на їх ефективну роботу.

Керівника керівником робить не лише посада та закріплені за посадою права і їх використання, а виконання ним своїх обов'язків як керівника, особливо обов'язків стосовно своїх підлеглих.

Нехтування зазначеними принципами є шкідливим у діяльності органів поліції, адже призводить, зокрема, і до підвищення корупційних ризиків та може призвести до порушення вимог антикорупційного законодавства, що тягне за собою зниження рівня авторитету та довіри до керівництва та є ще одним із чинників, що призводить до зниження ефективності діяльності органу чи підрозділу НПУ, що є особливо неприпустимим в умовах воєнного стану.

Авторитет керівника в управлінській діяльності займає ключову позицію, адже його наявність є позитивним чинником, який «працює на керівника», спрощуючи та полегшуючи процес управління.

В Академічному тлумачному словнику української мови авторитет визначається як «загально-визнаний вплив, що його роблять на переконання й поведінку людей певні особа, організація, вчення завдяки притаманним або приписуваним їм особливостям і заслугам» [15, с. 14].

Він ґрунтується на професіоналізмі, знаннях, моральних засадах, соціальному статусі, досвіді [16].

Авторитет також визначається як влада впливати на думки, судження чи поведінку людей та командувати ними [17].

Використовуючи авторитет, особа може впливати на дії та рішення людей. Авторитет є пов'язаним з якостями конкретної особи, наприклад діловий, релігійний, науковий, або пов'язаний з її статусом - як повага до посади, яку особа займає, або влади, яку вона представляє.

Авторитет для керівника - це соціальна роль, з якою пов'язані відповідні якості: високий рівень управлінських рішень, уміння вирішувати виробничі проблеми та конфлікти, адекватне прогнозування тощо.

А також психологічний стан особистості, що виконує цю роль. Він складається з усвідомлення своїх можливостей і компетенції, розуміння того, чого чекають від нього інші, визнання своїх прав і привілеїв, прийняття відповідальності. Тому зростання авторитету керівником розцінюється як особиста перемога, а його втрата - як трагедія [18, с. 224-225].

Для якісної, ефективної управлінської діяльності авторитет керівника як особистості повинен

переважати авторитетність займаної ним посади або хоча б бути на одному рівні. В іншому разі, коли переважатиме авторитет займаної посади, це означатиме, що особа не відповідає займаній посаді, адже за своїми особистими характеристиками не відповідає вимогам цієї посади. У поведінці такої особи це може проявлятися у небажанні брати на себе відповідальність, униканні ситуацій, де може проявитися її некомпетентність, перебільшенні своїх досягнень, нездоровій реакції на конструктивну критику, приниженні досягнень підлеглих, призначенні винних, загальному погіршенні морально-психологічного клімату в колективі.

Лідером керівника робить не посада, а вміння створити колектив. Утрата авторитету для керівника означає, що настав час поставити собі питання, що він зробив не так або що він не зробив для колективу чи для окремого підлеглого, внаслідок чого він утратив авторитет.

Уміння визнати свою неправоту та прислухатися до думки інших для керівника є ознакою сили, а не слабкості. Невизнання своїх помилок або недостатності необхідних знань та вмінь є підтвердженням психологічної неготовності особи нести навантаження, передбачене посадою, підвищувати свій професійний рівень, а у разі коли така особа займає керівну посаду, зазначене значно підвищує ризики для подальшого ефективного функціонування підрозділу чи органу. Як наслідок, кожен такий невдаха-керівник своєю «діяльністю» підриває авторитет поліції у цілому та довіру суспільства до неї.

Під час воєнного стану загострюються питання оптимального використання та збереження кадрового потенціалу. Тому графіки несення служби, чергувань повинні складатися, з одного боку, з урахуванням критичності ситуації в поточний момент, ураховуючи навантаження на орган, підрозділ поліції. З іншого - ураховувати навантаження на кожного окремого працівника, а також право працівників на відпочинок. Нехтування цим правом буде не лише порушенням прав особи на відпочинок, гарантований Конституцією України (ст. 45 «Кожен, хто працює, має право на відпочинок») [19] та Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX, п. 5 ст. 6 якого передбачає, що тривалість щотижневого безперервного відпочинку не може бути менше 24 годин [20], а й у довгостроковій перспективі поступово призведе до зниження ефективності діяльності підпорядкованих підрозділів через елементарну

фізичну перевтому та недосип працівників, що, як наслідок, потягне за собою підвищення захворюваності серед особового складу, і це також ще додатково понизить ефективність діяльності органу.

Тож в умовах відносно стабільної ситуації дотримання закріпленої в законодавстві норми щодо нормальної тривалості робочого часу працівників у період воєнного стану до 60 годин на тиждень, не зловживаючи особливими умовами несення служби, пов'язаними з виконанням обов'язків поліцейського, є, на перший погляд, оптимальним навантаженням. Водночас за дотримання максимального рівня навантаження та довготривалості такої ситуації це поступово призведе до зниження працездатності, концентрації працівників, що матиме негативний вплив на загальну ефективність діяльності органу. Тому визначення тривалості робочого часу та графіків чергувань потребує як урахування актуальної ситуації, так і необхідності забезпечення резерву сил у разі її різкого погіршення.

Іншим актуальним питанням під час дії воєнного стану є питання дотримання вимог службової дисципліни, обліку та оплати робочого часу з урахуванням частого оголошення повітряної тривоги та, відповідно, необхідності працівників перебувати у сховищі для забезпечення свого життя та здоров'я. Якщо питання обліку та оплати робочого часу вже отримало роз'яснення і час знаходження в укритті трактується, відповідно до ст. 34 Кодексу законів про працю України, як простій і, відповідно до норми статті 113 цього ж Кодексу [21], оплачується, то питання дотримання трудової дисципліни, а саме запізнення на роботу через оголошення повітряної тривоги, активно не піднімалося. Окремі місцеві ради зверталися до роботодавців ставитися з розумінням до таких ситуацій [22].

Щодо визначення, чи є запізнення на роботу через оголошення повітряної тривоги дисциплінарним проступком, звернемося до таких положень: Торгово-промислова палата України у своєму листі від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1 засвідчила військову агресію Російської Федерації проти України, яка стала підставою введення воєнного стану, як форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили) [23]; Кодекс законів про працю України у ст. 141 закріпив обов'язки роботодавця, зокрема, додержуватися законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту [21].

Ураховуючи зазначене, а також численні визначення форс-мажору та форс-мажорних обставин, які містить законодавство України, можемо зробити висновок, що оголошення повітряної тривоги та різке підвищення небезпеки для життя та здоров'я працівників під час її дії тим паче є обставинами, які звільняють особу від відповідальності, адже за таких умов її дії не можуть бути кваліфіковані як дисциплінарний проступок.

**Висновки.** Стратегічне управління в умовах воєнного стану в країні в органах та підрозділах національної поліції України потребує від керівників всіх рівнів урахування особливостей поточної ситуації в регіоні та на території обслуговування, своєчасного опрацювання інформації, дотримання принципів управлінської діяльності, оптимізації діяльності та раціонального використання кадрового потенціалу, організації та забезпечення умов несення служби підлеглими, особистого професійного зростання та вдосконалення знань і навичок, що в комплексі сприятиме забезпеченню та підвищенню ефективності і функціональних можливостей підпорядкованих органів та підрозділів.

#### Література

1. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.
2. Заява міністра внутрішніх справ України Дениса Монастирського. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/zayava-ministra-vnutrisnix-sprav-ukrayini-denisa-monastirskogo>.
3. Дайджест МВС України. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/daidzest-mvs-ukrayini-2>.
4. Tom Amsterdam Mastering Performance Optimization - The Basic Metrics and What's Wrong. URL: <https://granulate.io/mastering-performance-optimization-the-basic-metrics-and-whats-wrong/#:-:text=Performance%20optimization%20is%20the%20process,it%20more%20efficient%20and%20effective>.
5. Про затвердження Методики оптимізації (атестації) бюджетних наукових установ, які повністю або частково фінансуються за рахунок коштів державного бюджету, та плану оптимізації (атестації) бюджетних наукових установ, які повністю або частково фінансуються за рахунок коштів державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 № 1176. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1176-2011-%D0%BF#Text>.
6. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В.В. Сокуренька. Харків : Стильна типографія, 2017. 580 с.
7. Медведенко Н.В., Медведенко С.В., Ковальова О.В. Правові та організаційні засади дисциплінарного провадження в органах Національної поліції України : монографія. Одеса : Видавець Букаєв, 2019. 223 с.
8. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>.
9. Конспект лекцій з дисципліни «Основи управління в Національній поліції» / Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Дніпро, 2016. 207 с.
10. Varun Mehta, edited by Amelia Hayward-Cole. The Golden Rules of Effective Management. London School of Business & Finance. URL: <https://www.lsb.org.uk/blog/opinion-features/the-golden-rules-of-effective-management#:~:text=Effective%20management%20refers%20to%20the,the%20assistance%20of%20organisational%20resources>.
11. Erik Fritsvold, PHD Academic Director, MS-LEPSL Program What Style of Police Leadership is Most Effective? URL: <https://onlinedegrees.sandiego.edu/what-style-police-leadership-most-effective/>.
12. Richard Fairburn. Law Enforcement Firearms. 10 truths of police leadership. Integrity is its own reward, and other lessons drawn from longtime service. URL: <https://www.police1.com/patrol-issues/articles/10-truths-of-police-leadership-saxKCxJWxK3VFZH3/>.
13. Anthony Powal The Art of Discipline 10 keys to effective police leadership The following 10 points are what I have used in my tenure as chief of police. URL: <https://www.police1.com/chiefs-sheriffs/articles/10-keys-to-effective-police-leadership-5fg1adUzcrvBP98S/>.
14. Про Дисциплінарний статут Національної поліції України : Закон України від 15.03.2018 № 2337-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2337-19#top>.
15. Словник української мови : в 11 т. / АН УРСР Інститут мовознавства. Київ : Наукова думка, 1970-1980. Т. 1. 799 с.
16. Енциклопедія сучасної України. ENCYCLOPEDIA OF MODERN UKRAINE. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=42476](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=42476).
17. Dictionary by Merriam-Webster. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/authority>.
18. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / за ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко,

Т.Ф. Мельничук. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

19. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/conv#n4314>.

20. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#top>.

21. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page5>.

22. Міська влада звертається до роботодавців з розумінням ставитися до запізнення працівників, викликаного оголошенням повітряної тривоги. URL: [https://www.poglyad.info/2022/03/14/miska-](https://www.poglyad.info/2022/03/14/miska-vlada-zvertayetsya-do-robotodavtsiv-z-rozuminnyam-stavytysya-do-zapiznennya-pratsivnykiv-vyglykanogo-ogoloshennya-povitryanoyi-tryvogy/)

[vlada-zvertayetsya-do-robotodavtsiv-z-rozuminnyam-stavytysya-do-zapiznennya-pratsivnykiv-vyglykanogo-ogoloshennya-povitryanoyi-tryvogy/](https://www.poglyad.info/2022/03/14/miska-vlada-zvertayetsya-do-robotodavtsiv-z-rozuminnyam-stavytysya-do-zapiznennya-pratsivnykiv-vyglykanogo-ogoloshennya-povitryanoyi-tryvogy/).

23. Лист Торгово-промислової палати України від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/mus36779?an=1>.

**Медведенко С. В.**,  
доктор філософії, декан ФПФПД  
Одеського державного університету  
внутрішніх справ

**Медведенко Н. В.**,  
кандидат юридичних наук,  
старший науковий співробітник ВОНР  
Одеського державного університету  
внутрішніх справ