

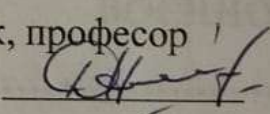
**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра адміністративного права та процесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра**

на тему: «Планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану»

Виконала: здобувач 2-го курсу 2
навчальної групи
спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Китайгородська Маргарита Василівна
Індивідуальний навчальний план № 24-44
1.6 МПУА
Мобільний телефон: + 380979945712

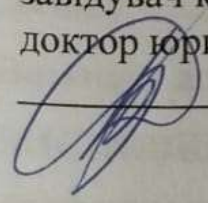
Науковий керівник:
професор кафедри адміністративного
права та процесу
доктор юридичних наук, професор
Олександр ДОЦЕНКО 

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» листопада 2025 р., протокол № 8

завідувач кафедри адміністративного права та процесу

доктор юридичних наук, професор

 **Ігор ПАСТУХ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ	8
1.1. Поняття, сутність та принципи планування в органах Національної поліції	8
1.2. Особливості та роль планування в органах Національної поліції	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	24
2.1. Нормативно-правові засади планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану	24
2.2. Види планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану	31
2.3. Методика поточного та перспективного планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	48
3.1. Оцінка діючого стану планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану	48
3.2. Розробка рекомендацій щодо організації планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану з урахуванням зарубіжного	

досвіду.....	3
56	
Висновки до розділу 3	
69	
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
75	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Воєнний стан радикально трансформує як зовнішнє середовище функціонування правоохоронних органів, так і внутрішні механізми їхньої організації, управління та планування. У таких умовах Національна поліція України перебуває в центрі забезпечення внутрішньої безпеки, громадського порядку, захисту життя й майна цивільного населення, а також координації з військовими та іншими силовими структурами — завдань, чутливих до оперативності, точності й адаптивності планових рішень. Саме тому дослідження планування в органах поліції під час воєнного стану має не лише теоретичне, а й виражену практичну значущість: від результативності планування залежить здатність системи швидко реагувати на багатовимірні загрози, мінімізувати ризики для населення та забезпечувати стабільність у критичних регіонах.

Планування в умовах воєнного стану відрізняється від мирного часу не лише кількісними показниками (перепризначення ресурсів, збільшення мобільних підрозділів, тривалість чергувань), а й якісними змінами — переосмисленням ризик-моделей, введенням обмежень і розширенням повноважень, адаптацією алгоритмів взаємодії з органами військового управління та цивільної оборони. В українському контексті це означає впровадження спеціальних планів запровадження і забезпечення заходів правового режиму воєнного стану, створення і функціонування ситуаційних центрів, оновлення регламентів несення служби на блокпостах, а також уточнення процедур співпраці з місцевою владою та військовими адміністраціями. Практичні настанови та довідники для працівників поліції, видані під час війни, підкреслюють потребу системного підходу до планування, що поєднує превентивні заходи, оперативну гнучкість і правове забезпечення дій підрозділів.

Особливу увагу в таких дослідженнях слід приділяти питанням законодавчого та регуляторного фреймворку, який визначає межі й інструменти планування поліції у воєнний час. Зміни до законодавства, що набрали чинності

після початку повномасштабної агресії, зокрема ті, які стосуються порядку взаємодії органів внутрішніх справ із військовими органами та тимчасового обмеження деяких форм громадського контролю, прямо впливають на архітектуру планування — від пріоритетів операцій до звітності й механізмів підзвітності. Розуміння цих правових трансформацій дуже важливе для коректної побудови планів, які мають бути водночас ефективними й відповідати стандартам правової держави.

Методологічно актуальність дослідження впливає з необхідності переосмислити традиційні моделі управлінського планування (стратегічне, тактичне, оперативне) під тиском високої невизначеності та швидких змін обстановки. Необхідні інструменти ризик-орієнтованого планування, сценарного прогнозування, інтегрованого моделювання ресурсів та процесів прийняття рішень у реальному часі. Важливим є також аналіз систем інформаційної підтримки — як збір, обробка та передача розвідувальних і оперативних даних впливає на точність прогнозів та своєчасність втручань. Практичні плани Національної поліції свідчать про посилену роль ситуаційних центрів і аналітичних підрозділів у відстеженні оперативної обстановки та координації заходів у регіонах.

Соціально-політичний вимір робить дослідження особливо значущим: поліція має зберегти довіру суспільства у час кризи, водночас працюючи в умовах обмеженого громадського контролю та підвищеної операційної та інформаційної напруги. Планування в такому контексті повинно включати механізми комунікації з населенням, заходи з мінімізації правових ризиків та стратегії реагування на кризи довіри. Адекватні комунікаційні сценарії та прозорі процедури реагування на інциденти — складова оперативного плану, яка прямо впливає на соціальну стабільність у зонах ризику.

Дослідження планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану є високопріоритетним і мультидисциплінарним: воно поєднує правознавство, управлінські науки, теорію нацбезпеки та соціологію. Такі дослідження не лише уточнюють наукові підходи до планування в

екстремальних умовах, але й формують практичні рекомендації для підвищення ефективності та правомірності діяльності поліції у кризовий період. Наукові висновки у цій сфері здатні безпосередньо вплинути на якість оперативного реагування, збереження стабільності на місцях та захист громадянських прав у період, коли державні інститути стоять перед надзвичайними викликами.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних, організаційно-правових та практичних аспектів планування діяльності органів Національної поліції України в умовах воєнного стану, визначення його особливостей, проблем та напрямів удосконалення.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити поняття, сутність та принципи планування в органах Національної поліції;
- з'ясувати особливості та роль планування в органах Національної поліції;
- проаналізувати нормативно-правові засади планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану;
- визначити види планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати методику поточного та перспективного планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану;
- зробити оцінку діючого стану планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану;
- здійснити розробку рекомендацій щодо організації планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану з урахуванням зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження є система організації управлінської та оперативної діяльності органів Національної поліції України, у межах якої здійснюється планування в мирний та воєнний час.

Предметом дослідження виступають теоретико-правові засади, форми, методи та особливості планування діяльності органів Національної поліції

України в умовах воєнного стану, а також практичні механізми їх реалізації та шляхи вдосконалення з урахуванням національного і зарубіжного досвіду.

Методологічна основа дослідження. У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів. Діалектичний метод застосовано для розкриття взаємозв'язку та розвитку системи планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану. Системно-структурний підхід дав змогу розглядати планування як цілісний елемент управлінської діяльності поліції, що поєднує організаційні, правові та функціональні компоненти. Формально-юридичний метод використано для аналізу нормативно-правових актів, які регулюють діяльність поліції під час воєнного стану, а порівняльно-правовий — для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду планування в силових структурах. Логіко-аналітичний метод забезпечив узагальнення наукових підходів і формування теоретичних висновків, тоді як метод контент-аналізу використано для опрацювання офіційних документів, звітів і практичних матеріалів Національної поліції. Емпіричні методи спостереження та узагальнення практики сприяли виявленню проблем і визначенню шляхів удосконалення планування в сучасних умовах воєнного стану.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що отримані теоретичні висновки, узагальнення та рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи планування діяльності органів Національної поліції України в умовах воєнного стану, підвищення ефективності управлінських рішень і координації дій між структурними підрозділами. Розроблені пропозиції можуть слугувати методичною основою для вдосконалення нормативно-правових актів, що регулюють планову діяльність поліції, а також для підготовки навчальних матеріалів, програм службової підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівного складу Національної поліції, у процесі розробки стратегічних, тактичних і оперативних планів, а

також при формуванні рекомендацій щодо інтеграції найкращих зарубіжних практик у вітчизняну систему управління поліцією.

Структура дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних 73 джерела. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та принципи планування органах Національної поліції

Планування в органах Національної поліції є фундаментальною складовою управлінської діяльності, що забезпечує цілеспрямованість, узгодженість і ефективність дій усіх структурних підрозділів у досягненні стратегічних і оперативних завдань правоохоронної системи. У найзагальнішому розумінні планування — це процес визначення мети, завдань, засобів, строків і відповідальних осіб для реалізації конкретних напрямів діяльності поліції. Воно виступає первинною функцією управління, що задає вектор усім іншим управлінським процесам — організації, координації, контролю та аналізу. Саме завдяки плануванню забезпечується системність і передбачуваність дій поліції, що особливо важливо в умовах високої динамічності криміногенної ситуації, суспільних криз або воєнного стану.

У сучасних умовах, коли Україна переживає найскладніший період своєї новітньої історії, планування в діяльності органів Національної поліції набуває не лише адміністративного, а й стратегічного значення. Воєнний стан, що докорінно змінив соціально-політичну, економічну та безпекову ситуацію в державі, поставив перед поліцією нові, раніше небачені завдання. Традиційні моделі управління, які функціонували в умовах стабільності, виявилися недостатньо ефективними для реагування на сучасні виклики — гібридні загрози, воєнні злочини, гуманітарні кризи, масові переміщення населення, зростання рівня злочинності та загроз громадській безпеці. Саме тому планування діяльності поліції сьогодні стає одним із ключових елементів державної політики безпеки, що забезпечує злагодженість дій, ефективність використання ресурсів і стійкість системи правопорядку навіть в умовах постійної небезпеки [15; 32].

Планування виступає основою управлінської діяльності Національної поліції, адже саме воно визначає напрям, структуру, пріоритети та логіку функціонування органів правопорядку. Без чіткого плану, що враховує як поточну, так і прогнозовану ситуацію, неможливо забезпечити послідовність, скоординованість і результативність поліцейських дій. У цьому контексті планування розглядається як системний, цілеспрямований процес, що передбачає визначення мети, завдань, заходів та необхідних ресурсів для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Йдеться не лише про формальне складання документів, а про створення комплексного управлінського механізму, який дозволяє перетворити політичні, безпекові й соціальні орієнтири держави на конкретні дії та результати. Саме через систему планування реалізуються основні функції поліції — забезпечення публічної безпеки і порядку, захист прав і свобод громадян, протидія злочинності, охорона об'єктів критичної інфраструктури, участь у оборонних заходах.

Важливою особливістю планування у діяльності Національної поліції є його багаторівневий характер, що передбачає взаємозв'язок трьох рівнів — стратегічного, тактичного й оперативного. Стратегічний рівень охоплює довгострокове планування, спрямоване на формування загальних цілей і напрямів діяльності організації. У мирний час ці плани могли розроблятися на кілька років, однак в умовах воєнного стану горизонт планування скоротився — акцент змістився на оперативну адаптацію до змін ситуації. На стратегічному рівні Національна поліція визначає пріоритетні напрями діяльності, зокрема забезпечення публічної безпеки в зонах бойових дій, боротьбу з диверсійними групами, протидію мародерству, забезпечення безпеки внутрішньо переміщених осіб, охорону гуманітарних вантажів тощо. Такий рівень планування потребує узгодження з державними стратегіями національної безпеки та оборони, а також інтеграції з планами Міністерства внутрішніх справ, Збройних сил та інших силових структур [32; 35].

Тактичний рівень планування в діяльності поліції має прикладний характер і охоплює розробку програм, заходів, проектів, які реалізуються у

регіонах. Це, зокрема, аналітичні програми моніторингу криміногенної ситуації, заходи із забезпечення правопорядку під час евакуації населення, охорони критичних об'єктів, супроводу гуманітарних колон чи розслідування військових злочинів. Тактичне планування дозволяє узгодити дії між різними територіальними підрозділами поліції, а також між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та представниками громадськості. Це особливо важливо у воєнний час, коли функції поліції тісно переплітаються із завданнями цивільного захисту, оборони, логістичного забезпечення та гуманітарної підтримки. У межах цього рівня планування реалізуються заходи координації та взаємодії між різними службами — патрульною поліцією, кримінальними підрозділами, вибухотехнічними службами, кіберпідрозділами, аналітичними відділами.

Найдинамічнішим і найвідповідальнішим є оперативний рівень планування, який охоплює щоденну діяльність поліції. Він передбачає розробку оперативних планів дій, що враховують реальну ситуацію на місцях, зміни у рівні загроз, інформацію про криміногенну обстановку, маршрути переміщення військових та цивільних колон, стан транспортної інфраструктури тощо. У воєнний час такі плани часто коригуються в режимі реального часу, а їх виконання потребує максимальної гнучкості та швидкості реагування. Саме оперативне планування є тим інструментом, який забезпечує узгодженість між стратегією і практичними діями, переводячи управлінські рішення у конкретні завдання для підрозділів поліції.

У період воєнного стану система планування в Національній поліції зазнала істотних змін, адже пріоритетність отримали життєвоважливі завдання, від яких безпосередньо залежить безпека громадян та обороноздатність держави. У цих умовах важливим стало оперативне ухвалення рішень, яке потребує ефективної координації з військовими підрозділами, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та іншими державними структурами. Зокрема, у багатьох регіонах створюються спільні координаційні центри, які здійснюють обмін інформацією про обстановку, визначають

пріоритети дій та погоджують заходи з підтримання правопорядку. Такий підхід сприяє єдності управління, запобігає дублюванню функцій і підвищує ефективність використання обмежених ресурсів [15; 16].

Варто зазначити, що в умовах війни ресурси — як людські, так і матеріально-технічні — мають вирішальне значення. Тому планування виступає механізмом їх раціонального розподілу, спрямованого на забезпечення найнеобхідніших напрямів діяльності: охорону стратегічних об'єктів, реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення порядку під час евакуації, охорону публічних заходів і гуманітарних місій. У процесі планування враховується рівень забезпеченості підрозділів, наявність транспорту, зв'язку, технічних засобів, засобів захисту, зброї. Водночас, в умовах постійних бойових дій особливого значення набуває гнучкість планів і здатність швидко їх змінювати відповідно до ситуації.

Сутність планування полягає у створенні науково обґрунтованої, правової регламентованої та ресурсної забезпеченої моделі майбутньої діяльності органів поліції. Це не лише технічна чи адміністративна функція, а стратегічний інструмент управління, що дозволяє прогнозувати ризики, раціонально розподіляти ресурси, визначати пріоритети та забезпечувати готовність системи до реагування на непередбачувані події. Планування в органах Національної поліції спрямоване на узгодження оперативних і стратегічних цілей, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, а також на формування єдиного управлінського простору між центральним апаратом, територіальними підрозділами та спеціальними службами. Таким чином, воно виступає механізмом стабілізації управління, що поєднує короткострокову гнучкість і довгострокову системність.

Планування в НПУ полягає у забезпеченні системності та передбачуваності діяльності органів поліції. Воно передбачає визначення конкретних цілей, розробку алгоритмів дій, оцінку ризиків та формування альтернативних сценаріїв реагування на різні надзвичайні ситуації. Важливо, що

планування має ґрунтуватися на принципах законності та дотримання прав людини, навіть за розширених повноважень у період воєнного стану [16; 35; 40].

З огляду на складність завдань, які виконує Національна поліція, планування має багатовимірний характер: воно охоплює стратегічний рівень (розроблення загальних напрямів діяльності та пріоритетів розвитку системи поліції), тактичний рівень (планування конкретних заходів, операцій, службових завдань) і оперативний рівень (щоденне або поточне планування, пов'язане з реагуванням на зміну обстановки). Усі ці рівні мають бути взаємопов'язаними, щоб уникнути дублювання функцій, неефективного використання ресурсів і суперечностей у виконанні управлінських рішень [11-14].

Особливе значення в сучасних умовах має превентивне планування, яке спрямоване на запобігання правопорушенням та забезпечення безпеки громадян. Це передбачає проведення аналізу криміногенної обстановки, прогнозування потенційних загроз та формування заходів для їх запобігання [20]. Превентивна діяльність органів поліції передбачає також координацію з іншими структурами, зокрема Національною гвардією, службами цивільного захисту та органами місцевого самоврядування [20].

Основою якісного планування є система принципів, що визначають його зміст, логіку й організаційні засади. Принципи планування в органах Національної поліції визначають рамки та умови, в яких здійснюється управлінська діяльність. Основними принципами є:

- Законність — усі планові заходи повинні відповідати Конституції України, законам «Про Національну поліцію» та «Про правовий режим воєнного стану» [16; 40].

- Системність — планування здійснюється як частина єдиної системи управління, що охоплює різні рівні підрозділів та територіальні органи [32; 35].

- Гнучкість та адаптивність — здатність коригувати плани залежно від змін оперативної обстановки, наявності запасних сценаріїв та резервів [15; 33].

– Пріоритетність та оперативність — першочергове вирішення завдань, що безпосередньо впливають на безпеку населення, швидке прийняття рішень та виконання заходів [15; 20].

– Координація та взаємодія — забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між підрозділами поліції, іншими державними органами та місцевою владою [32; 33].

– Раціональне ресурсне забезпечення — планування повинно базуватися на реальній оцінці матеріальних, технічних та кадрових ресурсів [32; 35].

– Професійна підготовленість персоналу — регулярні навчання та тренування особового складу для перевірки планів у реальних та навчальних умовах [32].

Важливим для сучасних умов є принцип гнучкості, що дозволяє оперативно коригувати плани залежно від зміни ситуації, появи нових загроз або оперативних викликів. Принцип конкретності забезпечує чітке визначення завдань, строків та відповідальних виконавців, що унеможливорює формалізм і підвищує виконавчу дисципліну. Принцип прогнозованості передбачає врахування тенденцій розвитку оперативної обстановки, соціально-економічних і політичних чинників, що впливають на діяльність поліції. Принцип ефективності вимагає оптимального використання кадрових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів для досягнення максимально можливих результатів при мінімальних витратах.

Крім того, у діяльності Національної поліції особливого значення набувають принципи безперервності та взаємодії. Безперервність гарантує постійний характер планової роботи — від аналізу виконаних заходів до розробки нових планів. Взаємодія передбачає узгодження планів між різними службами та підрозділами, а також із іншими державними органами — Збройними Силами України, Службою безпеки України, Державною прикордонною службою, органами місцевого самоврядування тощо. Лише через комплексну взаємодію можливо забезпечити єдність управлінських рішень та ефективність виконання завдань із забезпечення громадської безпеки.

Практична реалізація планування передбачає формування ієрархії документів: стратегічні плани розвитку органів поліції, оперативні плани підрозділів на регіональному рівні та локальні сценарні плани реагування на конкретні надзвичайні ситуації. В умовах воєнного стану важливим аспектом є забезпечення безперервності роботи підрозділів, підтримка життєдіяльності населених пунктів, охорона критичної інфраструктури та захист громадян [33; 40].

Таким чином, у сучасних умовах воєнного стану планування набуває ще більшого значення, оскільки саме воно дозволяє забезпечити стійкість функціонування правоохоронної системи, координацію з військовими структурами та захист населення. Ефективне планування стає запорукою оперативності, дисципліни та адаптивності поліції у надзвичайних обставинах. Отже, поняття, сутність і принципи планування в органах Національної поліції формують цілісну управлінську концепцію, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони громадського порядку, протидії злочинності та підтримання правопорядку навіть у найскладніших умовах.

1.2. Особливості та роль планування в органах Національної поліції

Планування в органах Національної поліції України є одним із ключових елементів управління, який визначає послідовність, зміст і координацію діяльності всіх структур поліції з метою забезпечення публічної безпеки, охорони прав і свобод громадян, а також ефективного реагування на злочинність і надзвичайні ситуації. Його особливість полягає в тому, що воно поєднує у собі одночасно стратегічну перспективу розвитку системи поліції та щоденну оперативну діяльність, що здійснюється в умовах постійної динаміки суспільно-політичного середовища, зростання загроз безпеці й необхідності швидкої адаптації до нових викликів.

У структурі Національної поліції України планування виступає інструментом організації службової діяльності, координації дій підрозділів, прогнозування ризиків та забезпечення ефективного реагування на виклики, пов'язані із публічною безпекою, злочинністю та надзвичайними ситуаціями. Його значення особливо посилюється в умовах воєнного стану, коли динамічність подій, нестабільність середовища та підвищені вимоги до оперативності рішень вимагають високого рівня передбачення і дисципліни у виконанні поставлених завдань.

Як зазначає А. О. Трофименко, планування у Національній поліції є основою організованості та упорядкованості службової діяльності, адже дозволяє раціонально розподіляти ресурси, забезпечувати наступність управлінських дій і системність реалізації політики безпеки держави [41]. Планові документи — це не лише формальні акти, а стратегічні орієнтири, що визначають пріоритети, завдання і критерії оцінки результатів діяльності поліцейських підрозділів.

Роль планування полягає у створенні логічно послідовної, структурованої моделі діяльності поліції, яка дозволяє перетворити загальні завдання, визначені законами та державними програмами, на конкретні дії підрозділів і служб. Саме планування забезпечує узгодження між різними рівнями управління — від центрального апарату Міністерства внутрішніх справ і Національної поліції до регіональних управлінь, відділів і дільничних служб. Воно є сполучною ланкою між стратегічними цілями правоохоронної системи й практичним їх виконанням на місцях. Без чіткого планування неможливо забезпечити цілеспрямованість і стабільність управління, уникнути дублювання функцій і втрати ресурсів [23; 24].

Однією з найважливіших особливостей планування в системі Національної поліції є його правовий характер. Кожен план — стратегічний, оперативний чи поточний — базується на нормах законодавства України, наказах МВС, розпорядженнях керівництва Національної поліції, а також на державних і регіональних програмах забезпечення громадської безпеки. Це означає, що

планування має бути не лише доцільним з управлінського погляду, а й правомірним, відповідати чітко визначеним компетенціям і обов'язкам посадових осіб.

Водночас важливою рисою є адаптивність планування. Сучасна поліція діє у надзвичайно мінливих умовах: воєнний стан, гібридні загрози, терористичні ризики, зростання рівня кіберзлочинності, активізація злочинних груп, зміна соціальної поведінки населення. Тому плани повинні мати динамічний характер і передбачати можливість оперативного коригування залежно від ситуації. Ця особливість набуває особливої ваги під час воєнного стану, коли органи поліції залучаються до охорони стратегічних об'єктів, забезпечення режимних заходів, евакуації населення, контрдиверсійної діяльності та підтримання громадського порядку в умовах збройної агресії.

Планування діяльності органів Національної поліції України є системоутворюючим елементом її управлінської та правової діяльності, що забезпечує цілеспрямованість, узгодженість і результативність усіх процесів у сфері публічної безпеки. Його важливість особливо зростає в умовах воєнного стану, коли від ефективності управлінських рішень залежить не лише стабільність правопорядку, а й загальна безпека громадян, територіальних громад і держави в цілому. Як відзначає Л. Міненко, система планування в органах поліції має багаторівневий характер, що передбачає функціонування трьох основних рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного [27]. Такий підхід зумовлений складною структурою Національної поліції, широким спектром її завдань, а також необхідністю гнучко реагувати на зміни криміногенної ситуації, соціально-політичні ризики та виклики безпеки.

На стратегічному рівні планування визначає основні напрями розвитку та функціонування поліції в середньо- і довгостроковій перспективі. Цей рівень охоплює формування цілей, що узгоджуються із загальнодержавною політикою у сфері національної безпеки, зокрема з положеннями Стратегії національної безпеки України, Державної стратегії регіонального розвитку, а також концепціями реформування сектору безпеки і оборони. Стратегічні документи

орієнтують поліцію на досягнення стабільності правопорядку, підвищення довіри населення до правоохоронних органів, а також розвиток партнерства між поліцією та громадою. Вони мають координуючий характер і визначають базу для розроблення програм та планів нижчих рівнів. Таким чином, стратегічне планування виконує функцію концептуального орієнтира для всіх структурних підрозділів поліції, забезпечуючи єдність державної політики у сфері безпеки [27].

Тактичний рівень планування, за Міненко, є найбільш важливим для практичного забезпечення публічної безпеки, адже саме тут формуються конкретні заходи реагування на ризики та загрози, притаманні певному регіону або ситуації [27]. Тактичне планування має адаптивний характер і вимагає від керівників територіальних органів поліції постійного моніторингу криміногенної ситуації, аналізу оперативних даних, оцінки соціально-політичних факторів та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. З огляду на це, планування заходів із забезпечення правопорядку повинно враховувати комплекс чинників – від сезонних коливань злочинності до суспільних настроїв і стану ресурсного забезпечення підрозділів. В умовах воєнного стану значення тактичного планування особливо посилюється: оперативне реагування на виклики, пов'язані з евакуацією населення, забезпеченням контрдиверсійних заходів, протидією мародерству чи панічним настроям, стає ключовим чинником ефективності роботи поліції. Саме на цьому рівні виявляється реальна спроможність системи управління до координації сил і засобів, швидкого прийняття рішень і забезпечення стійкості правоохоронних структур у кризових умовах.

Оперативне планування становить нижчий, але надзвичайно важливий рівень, адже забезпечує щоденну координацію дій особового складу. Йдеться про складання добових планів чергувань, визначення завдань для патрульних нарядів, забезпечення чергових служб, організацію роботи підрозділів реагування. Цей рівень передбачає безперервне коригування дій залежно від оперативної обстановки, використання інформаційних систем, аналітичних

інструментів та взаємодію з іншими силовими структурами [36]. Завдяки цьому забезпечується реалізація планів вищого рівня – тактичного і стратегічного – на практиці, у реальному часі.

Планування в поліції є не лише організаційною, але й правовою категорією, що надає йому нормативного статусу і забезпечує легітимність усіх управлінських дій. Як зазначає В. В. Безега, планування у системі Національної поліції розглядається як складова адміністративно-правових засад її функціонування, спрямована на реалізацію основних завдань поліції в секторі безпеки та оборони [10]. Це означає, що процес планування підпорядковується чітко визначеним правовим нормам, які встановлюють вимоги до форми, змісту та порядку розроблення планових документів. Зокрема, вони повинні ґрунтуватися на чинному законодавстві, нормативних актах Міністерства внутрішніх справ, рішеннях уряду, а також внутрішньовідомчих розпорядженнях та інструкціях.

У цьому контексті планові документи поліції виступають інструментом реалізації державної політики у сфері внутрішньої безпеки. Вони мають не лише управлінське, а й правове значення, адже закріплюють зобов'язання держави щодо підтримання правопорядку та захисту прав громадян. «План основних заходів Національної поліції України» [33] є прикладом такого нормативно визначеного документа. У ньому окреслюються головні напрями діяльності поліції на рік, визначаються пріоритети, ключові завдання та механізми їх реалізації. План містить перелік стратегічних і оперативних ініціатив, пов'язаних із профілактикою злочинності, забезпеченням публічної безпеки і порядку, протидією кіберзлочинності, охороною прав і свобод людини. Таким чином, цей документ виконує роль комплексного інструменту координації діяльності всіх структурних підрозділів поліції, забезпечуючи узгодженість дій і спрямованість їх на досягнення спільної мети.

Однак, правова природа планування передбачає не лише дотримання нормативних процедур, а й відповідальність за результати виконання планових завдань. У цьому аспекті важливим є принцип підзвітності, що забезпечує

контроль за реалізацією планів і оцінку їх ефективності. Застосування адміністративно-правових механізмів дозволяє забезпечити прозорість планування, попередити зловживання владними повноваженнями та підвищити довіру суспільства до поліції. Саме тому планування не може бути зведене лише до формальної процедури підготовки документів – воно є невід’ємною частиною процесу управління, що поєднує стратегічне бачення, тактичну гнучкість і оперативну ефективність [31].

У сучасних умовах, коли Національна поліція діє у складному безпековому середовищі, що характеризується воєнними ризиками, внутрішніми загрозами та дестабілізуючими соціальними факторами, якість планування набуває вирішального значення. Поєднання правових, організаційних і тактичних аспектів, про що говорить Л. Міненко [27], дозволяє створити збалансовану систему управління, яка забезпечує як законність дій поліції, так і їхню ефективність у реальному часі. Тільки за умови інтеграції цих складових можна досягти головної мети – забезпечення громадської безпеки, захисту прав людини та підтримання довіри населення до правоохоронних органів.

Ще однією суттєвою особливістю є багаторівневість і комплексність планування. Система планів поліції охоплює довгострокові стратегічні програми розвитку, середньострокові плани діяльності головних управлінь і короткострокові — оперативні завдання окремих підрозділів. При цьому всі рівні мають бути логічно узгоджені між собою: стратегічні орієнтири задають напрям, тактичні плани деталізують завдання, а оперативні забезпечують безпосереднє виконання. Від узгодженості цих рівнів залежить ефективність реалізації державної політики у сфері безпеки та правопорядку [18; 22; 37].

Планування також має координаційно-комунікативну функцію, оскільки виступає основою взаємодії між підрозділами поліції та іншими суб’єктами безпекового сектору — Збройними Силами України, Службою безпеки, Національною гвардією, органами місцевого самоврядування, громадськими формуваннями. Саме завдяки чітким планам можлива узгоджена робота силових

структур під час спільних операцій, розслідувань чи забезпечення громадського порядку під час масових заходів.

Наукове обґрунтування важливості планування у протидії корупційним правопорушенням подає В. В. Міновський. На його думку, планування превентивних заходів має стати одним із ключових інструментів мінімізації корупційних ризиків у діяльності самої поліції [28]. Ретельно продумана система планів, графіків, антикорупційних моніторингів і контрольних заходів дозволяє забезпечити прозорість управлінських рішень, підвищити рівень внутрішньої дисципліни й відповідальності посадових осіб. Це особливо актуально в контексті реформування поліції як суб'єкта сектору безпеки, де високий рівень довіри суспільства є одним із критеріїв ефективності її функціонування.

Окрім організаційної, планування має й аналітичну функцію. На його основі здійснюється оцінка стану правопорядку, ефективності оперативно-службової діяльності, виявлення проблем і розробка рішень щодо їх усунення. Це дозволяє керівництву поліції не лише планувати майбутні дії, а й аналізувати результати вже виконаних заходів, удосконалювати систему управління, виявляти недоліки й попереджати помилки.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану планування набуває кризового, адаптивного характеру. Як відзначає Є. Гіденко, планування діяльності поліції в таких умовах передбачає не лише розподіл сил і засобів, а й постійне оновлення планів відповідно до змін оперативної обстановки [15]. Важливим завданням стає забезпечення безперервності управління, взаємодії з військовими формуваннями, територіальною обороною, органами місцевої влади та населенням. У методичних рекомендаціях Національної академії внутрішніх справ під керівництвом В. Костюка наголошено, що планування у період воєнного стану має бути спрямоване на створення системи резервів, підготовку альтернативних маршрутів реагування, мобілізацію ресурсів та інформаційне забезпечення оперативних штабів [32].

Не менш важливою є мотиваційна роль планування. Чітко визначені завдання, строки виконання та критерії оцінки результатів формують у

працівників поліції усвідомлення мети, відповідальності й значущості їхньої діяльності. Планування створює умови для підвищення дисципліни, організованості та професійної відповідальності особового складу, що особливо актуально в умовах підвищених ризиків і психологічних навантажень, характерних для воєнного періоду.

Окрему увагу в процесі планування приділяють аналізу ризиків, оцінці криміногенної ситуації та прогнозуванню можливих сценаріїв розвитку подій. У цьому контексті важливим є використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, що дозволяють оперативно оновлювати дані та здійснювати моделювання ситуацій для підвищення якості управлінських рішень [35]. Планування виконує не лише організаційну, але й аналітичну функцію — воно формує підґрунтя для стратегічних документів державного рівня, таких як Стратегія розвитку системи МВС чи Програма забезпечення публічної безпеки.

Таким чином, планування в органах Національної поліції України — це багаторівневий, нормативно врегульований і аналітично обґрунтований процес, що має ключове значення для ефективного функціонування системи внутрішніх справ. Воно забезпечує цілеспрямованість, узгодженість дій, ефективний розподіл ресурсів та адаптацію до змін середовища. У сучасних умовах воєнного стану планування стає не просто управлінським інструментом, а гарантією стабільності, безпеки й стійкості державних інституцій. Його роль полягає у формуванні передбачуваної, керованої та відповідальної поліцейської системи, спроможної захищати громадян, суспільство та державу навіть в умовах найбільших викликів.

Висновки до розділу 1

Розглянуто теоретико-методологічні основи планування в органах Національної поліції України, зокрема його поняття, сутність, принципи, особливості та роль у системі управління правоохоронними органами.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що планування виступає базовою управлінською функцією, без якої неможливо забезпечити ефективність, системність і результативність діяльності поліції. Воно визначає стратегічні орієнтири, конкретизує завдання, сприяє координації між підрозділами та дозволяє раціонально використовувати ресурси в умовах динамічних змін суспільної та безпекової ситуації.

Планування в органах Національної поліції має комплексний і багаторівневий характер. Воно поєднує стратегічне, тактичне та оперативне бачення управлінських процесів, забезпечуючи послідовність і логічну узгодженість дій усіх ланок системи. Його сутність полягає не лише у визначенні конкретних завдань і строків їх виконання, але й у створенні гнучкої системи прогнозування, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни оперативної обстановки, соціальних викликів та нові види загроз громадській безпеці.

Розкриті у дослідженні принципи планування — законність, системність, науковість, гнучкість, конкретність, ефективність, безперервність і взаємодія — формують теоретичну та нормативну основу його організації. Вони забезпечують правову визначеність і методологічну цілісність управлінських рішень, сприяють їхній практичній реалізації в умовах як мирного, так і воєнного часу. Особливої ваги ці принципи набувають у період воєнного стану, коли поліція виконує не лише традиційні правоохоронні функції, а й завдання з підтримання стабільності, захисту громадян, участі у заходах територіальної оборони та взаємодії з військовими структурами.

З'ясовано, що планування виконує низку важливих функцій — організаційну, координаційну, аналітичну, контрольну та мотиваційну. Саме через планову діяльність забезпечується належний рівень управлінської дисципліни, чіткість розподілу обов'язків і відповідальності, а також єдність дій між центральним апаратом, територіальними підрозділами та спеціальними службами. Планування створює підґрунтя для ефективного функціонування поліції як цілісного механізму, спрямованого на досягнення головної мети —

охорону прав і свобод громадян, забезпечення публічної безпеки і порядку та безпеки держави.

Таким чином, узагальнені результати першого розділу свідчать, що планування в системі Національної поліції України є не лише процедурою прогнозування й розподілу завдань, а стратегічним інструментом управління, який формує основу для ефективної реалізації державної політики у сфері внутрішньої безпеки. Його наукове осмислення та вдосконалення мають першочергове значення для підвищення спроможності поліції діяти в умовах підвищеної невизначеності, кризових ситуацій і воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Нормативно-правові засади планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану

Планування діяльності в органах Національної поліції України є одним із ключових елементів ефективного управління, забезпечення громадської безпеки та правопорядку, особливо в умовах воєнного стану, коли від швидкості, скоординованості й законності дій правоохоронців залежить стабільність держави, збереження життя та прав громадян. Нормативно-правові засади планування в Національній поліції визначаються системою законів, підзаконних нормативно-правових актів, відомчих наказів та методичних рекомендацій, що регламентують як загальні принципи управлінської діяльності, так і специфічні аспекти організації роботи під час дії особливих правових режимів.

У сучасних умовах воєнного стану питання ефективного планування діяльності органів Національної поліції України набуває особливої ваги, оскільки від злагодженості, передбачуваності та правової визначеності дій правоохоронців залежить не лише громадська безпека, а й стійкість функціонування держави в цілому. Нормативно-правові засади планування визначають правову рамку, в межах якої реалізується організаційна, оперативна та стратегічна діяльність поліції, а також регламентують порядок прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях [19; 25].

Базу нормативного регулювання становить Конституція України, яка закріплює принцип верховенства права, визначає обов'язок держави забезпечувати громадську безпеку та порядок, а також права й свободи людини навіть у надзвичайних умовах.

Основним законодавчим актом, який закладає правові підвалини для планування діяльності поліції, є Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII. Він визначає основні принципи діяльності поліції —

законність, відкритість, підзвітність, верховенство права та дотримання прав і свобод людини. Відповідно до статей 11–14 цього Закону, організація роботи поліції, у тому числі планування її оперативно-службової діяльності, здійснюється з урахуванням державних пріоритетів у сфері безпеки та громадського порядку [1]. Відповідно до статей цього закону, планування діяльності поліції є інструментом реалізації державної політики у сфері забезпечення публічного порядку, протидії злочинності та охорони прав громадян. В умовах воєнного стану положення закону не скасовуються, але можуть набувати специфічного змісту з огляду на підвищений рівень загроз, потребу у взаємодії з військовими формуваннями, органами державної влади, місцевого самоврядування та територіальної оборони.

Важливу роль у правовому забезпеченні планування відіграє Закон України “Про правовий режим воєнного стану” від 12 травня 2015 року № 389-VIII, який визначає особливості функціонування органів державної влади під час війни, у тому числі Національної поліції. Згідно зі статтею 14 цього закону, органи поліції під час воєнного стану діють у тісній взаємодії з військовим командуванням, органами Служби безпеки України, місцевими адміністраціями та військовими адміністраціями. Це означає, що процес планування їхньої діяльності має бути спрямований на реалізацію завдань оборони держави, забезпечення публічної безпеки, охорону стратегічних об’єктів, недопущення диверсій і терористичних актів, контроль за дотриманням комендантської години, обмеження пересування, забезпечення евакуаційних заходів тощо. Закон встановлює, що планування діяльності в умовах воєнного стану має бути підпорядковане потребам оборони держави, забезпеченню публічної безпеки, захисту прав і свобод громадян та підтриманню правопорядку [2].

Особливе значення мають урядові рішення, які конкретизують механізми реалізації положень вищезазначених законів. Так, розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 181-р «Про запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану» визначає першочергові заходи органів виконавчої влади, у тому числі Національної поліції, щодо

організації управління, взаємодії з військовими адміністраціями та оперативного реагування на виклики безпеці [4].

Додатково постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2020 № 573 регламентує окремі аспекти організації роботи під час воєнного стану, зокрема питання евакуації, мобілізації ресурсів, охорони стратегічних об'єктів і забезпечення громадського порядку. Цей документ слугує методичною основою для розроблення внутрішніх планів і наказів у структурі МВС [5].

Важливим напрямом нормативного регулювання планування є також фінансово-економічна складова, що забезпечує безперервність діяльності поліції. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168 передбачає механізм виплат і соціального забезпечення поліцейських та членів їхніх сімей під час воєнного стану, що дозволяє планувати кадрову стабільність та мотиваційні заходи [3]. У розвиток цього нормативу наказ МВС від 28.11.2022 № 775 затвердив порядок виплати додаткової винагороди поліцейським, чітко визначаючи умови нарахування, контролю та звітності в межах бюджетного планування [7].

Ключову роль у забезпеченні оперативності та безпеки діяльності відіграє наказ МВС України від 08.02.2022 № 103, яким внесено зміни до Інструкції з організації діяльності чергової служби органів Національної поліції. Ці зміни адаптували роботу чергових частин до умов воєнного стану, посилили вимоги щодо оперативного планування, координації з військовими структурами та реагування на загрози [6].

Серед документів внутрішнього характеру важливе місце посідає Стратегічний план діяльності Національної поліції України з внутрішнього аудиту на 2022–2024 роки та супутні операційні плани на 2020–2025 роки. Ці документи демонструють, що навіть у період воєнного стану поліція продовжує дотримуватися принципів стратегічного управління, моніторингу ефективності та прозорості у використанні ресурсів [39].

Важливим політико-правовим орієнтиром для планування є Указ Президента України № 64/2022, який визначає порядок обмеження прав і свобод

громадян, а також розширює повноваження органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Цей документ створює основу для розробки планів реагування поліції на надзвичайні ситуації, протидії диверсійним і терористичним загрозам, а також підтримання публічного порядку [8].

Планування діяльності Національної поліції України здійснюється на підставі чіткої системи нормативно-правових актів, які забезпечують законність, послідовність і результативність управлінських рішень. Особливої актуальності правове регулювання набуває в умовах воєнного стану, коли від ефективності планування залежить не лише громадська безпека, а й стійкість системи державного управління загалом. Основу нормативного поля становлять акти конституційного, законодавчого та підзаконного рівнів, які визначають правові засади, принципи, напрями і механізми організації планової діяльності поліції.

Таблиця 2.1

Нормативно-правова база планування діяльності Національної поліції України
в умовах воєнного стану

Назва акта, дата, номер	Основний зміст і значення для планування діяльності поліції
Конституція України	Закріплює принцип верховенства права, обов'язок держави забезпечувати безпеку, громадський порядок, права і свободи людини навіть у надзвичайних умовах. Служить основою для всіх актів у сфері публічної безпеки.
Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII	Визначає принципи діяльності поліції (законність, підзвітність, відкритість, дотримання прав людини). Регламентує планування оперативно-службової діяльності поліції відповідно до державних пріоритетів у сфері безпеки та громадського порядку.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII	Встановлює особливості функціонування поліції в умовах війни, визначає необхідність планування взаємодії з військовим командуванням, СБУ, місцевими адміністраціями; спрямовує плани поліції на завдання оборони, охорони стратегічних об'єктів, евакуацію населення, контроль пересування та дотримання комендантської години.
Розпорядження КМУ від 24.02.2022 № 181-р	Визначає першочергові заходи органів виконавчої влади під час воєнного стану, включаючи організацію управління, координацію з військовими адміністраціями та оперативне реагування поліції.
Постанова КМУ від 08.07.2020 № 573	Регламентує дії органів влади у питаннях евакуації, мобілізації ресурсів, охорони стратегічних об'єктів і забезпечення правопорядку. Використовується поліцією як методична база для розроблення внутрішніх планів.
Постанова КМУ від 28.02.2022 № 168	Визначає порядок виплат і соціального забезпечення поліцейських під час воєнного стану, забезпечує стабільність кадрового складу та можливість ефективного фінансового планування.
Наказ МВС України від 28.11.2022 № 775	Затверджує порядок виплати додаткової винагороди поліцейським; встановлює умови нарахування, контролю та звітності в межах бюджетного планування.
Наказ МВС України від 08.02.2022 № 103	Вносить зміни до Інструкції з організації діяльності чергової служби поліції; посилює вимоги до оперативного планування, координації з військовими структурами та реагування на надзвичайні ситуації.
Стратегічний план діяльності Національної поліції України з внутрішнього аудиту на 2022–2024 роки	Містить положення щодо моніторингу ефективності, раціонального використання ресурсів і стратегічного управління навіть у період воєнного стану.

Указ Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні»	Визначає правовий режим воєнного стану, порядок обмеження прав і свобод громадян, розширює повноваження органів виконавчої влади, створюючи нормативну основу для планування поліцією заходів безпеки, охорони правопорядку та протидії диверсіям.
---	--

Система нормативно-правового забезпечення планування діяльності Національної поліції України має чітку ієрархічну структуру — від конституційних норм до внутрішньовідомчих документів. Вона забезпечує комплексне регулювання усіх аспектів планування, включаючи організаційні, оперативні, фінансові та стратегічні напрями. В умовах воєнного стану ця база набуває адаптивного характеру: основні норми не скасовуються, а трансформуються з урахуванням підвищеного рівня загроз, необхідності координації з військовими структурами та забезпечення безперервного функціонування поліції. Узгодженість нормативних актів різного рівня створює передумови для ефективного управління силами і засобами поліції, що є запорукою стабільності, правопорядку та захисту громадян у кризових умовах.

Нормативно-правові засади планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану становлять цілісну систему взаємопов'язаних актів, що забезпечують правову визначеність, узгодженість дій і гнучкість управління в екстремальних умовах. Їхня мета — гарантувати безперервне функціонування поліції, збереження правопорядку, захист прав громадян і сприяння обороноздатності держави. Успішна реалізація цих засад залежить не лише від нормативної бази, а й від професійної підготовки кадрів, моральної стійкості працівників поліції та ефективної взаємодії з іншими суб'єктами сектору безпеки й оборони України.

В умовах воєнного стану планування набуває кризово-стратегічного характеру. Воно орієнтується не лише на підтримку публічної безпеки, але й на забезпечення життєдіяльності органів поліції, захист особового складу, управління кадровими та матеріальними ресурсами. Як зазначає І. С. Дрок, у

таких обставинах особливого значення набуває кадрове планування — добір, ротація та підготовка поліцейських із урахуванням ризиків бойових дій і морально-психологічних навантажень [17]. Система планування має також передбачати заходи щодо підтримки службової дисципліни, ротаційного розміщення кадрів та забезпечення безперервності управлінських процесів.

Наукові дослідження останніх років (зокрема, В. В. Міновського) підкреслюють, що нормативно-правові засади планування в діяльності поліції повинні враховувати антикорупційний вимір, адже кризові умови підвищують ризики зловживань службовим становищем [28]. Планові документи мають бути не лише інструментами управління, а й механізмами запобігання правопорушенням серед працівників поліції. У цьому контексті важливими є внутрішні регламенти, зокрема стратегічні та операційні плани внутрішнього аудиту, затверджені Національною поліцією України, що визначають порядок моніторингу ефективності планування та дотримання службової етики.

Як зауважує Г. В. Муляр, під час воєнного стану відбувається зміщення акцентів планування з рутинної превентивної діяльності на реагування в екстремальних умовах, зокрема при проведенні евакуацій, охороні стратегічних об'єктів, виявленні диверсійних груп [26]. Тому нормативні документи, які регулюють планову діяльність, мають включати положення щодо міжвідомчої координації, використання сил територіальної оборони, а також взаємодії з громадськими формуваннями. Ці положення відображено у практичних рекомендаціях і збірнику «Настільна книга поліцейського в умовах воєнного стану» під заг. ред. І. М. Копотуна [29], що систематизує вимоги законодавства до планування заходів безпеки в умовах бойових загроз.

О. Г. Поліванов у своїх аналітичних працях зазначає, що планування заходів публічної безпеки має ґрунтуватися на ризик-орієнтованому підході — тобто на визначенні пріоритетів відповідно до рівня загроз, оперативної обстановки та ресурсних можливостей [34]. Це вимагає внесення змін до підзаконних актів МВС, зокрема щодо гнучкого оновлення планів оперативного реагування.

Планування в умовах воєнного стану неможливе без узгодженої взаємодії з територіальними громадами. Як підкреслює А. Новіченко, саме на місцевому рівні формується мережа громадської безпеки, яка забезпечує оперативне інформування поліції про загрози, сприяє евакуації цивільних і підтримує громадський порядок [30]. Таким чином, планування діяльності поліції в умовах воєнного стану охоплює не лише внутрішньоорганізаційні процедури, але й правові засади партнерської взаємодії з населенням.

Додатковим елементом нормативної основи є міжнародно-правові стандарти правоохоронної діяльності в кризових умовах, що втілюються через адаптацію положень Женевських конвенцій, принципів прав людини та гуманітарного права. Їх дотримання у національних планах поліції забезпечує баланс між безпекою та свободами громадян, навіть у ситуаціях воєнного часу [21; 38].

Отже, нормативно-правові засади планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану формують цілісну систему, яка поєднує законодавчі, урядові, відомчі та внутрішньоорганізаційні акти. Ця система забезпечує гнучкість, оперативність і правову визначеність у діях поліції. Її головною метою є забезпечення безперервного функціонування правоохоронної системи, адаптація управлінських рішень до умов війни та захист громадян і держави від загроз національній безпеці.

2.2. Види планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану

Планування є невід'ємною частиною управлінської діяльності в органах Національної поліції України, адже воно забезпечує цілеспрямованість, узгодженість і безперервність роботи всіх структурних підрозділів у процесі виконання завдань із забезпечення публічної безпеки та порядку. В умовах воєнного стану роль планування суттєво зростає, оскільки від чіткого визначення

пріоритетів, ресурсного забезпечення та скоординованості дій залежить ефективність реагування на виклики безпекового середовища, стабільність функціонування органів поліції та збереження життя громадян.

Планування в діяльності органів Національної поліції України є однією з ключових складових забезпечення публічної безпеки та правопорядку, особливо в умовах воєнного стану, коли від своєчасності та ефективності планових заходів залежить безпека громадян та держави загалом [42]. Планування в поліції в цих умовах набуває специфічного характеру, оскільки поєднує традиційні адміністративні підходи з кризовим управлінням, що передбачає адаптацію до швидко мінливих умов воєнного конфлікту [15; 32].

Система планування в Національній поліції регулюється насамперед Законом України «Про Національну поліцію», відомчими нормативними актами, зокрема в Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України, затвердженій наказом Національної поліції України від 24.12.2015 р. № 202 визначено, що планування – це процес складання планів, що становить собою сукупність послідовних дій: збирання, систематизація та аналіз вихідної інформації (у тому числі пропозицій виконавців плану), підготовка проекту плану, його узгодження з відповідальними виконавцями і співвиконавцями, затвердження плану, доведення плану до виконавців і співвиконавців [43].

В органах Національної поліції планування забезпечують: Департамент організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, Управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, відділи (відділення) моніторингу, а у випадку їх відсутності визначений керівником працівник.

1. Плани, які розробляються в системі поліції, поділяються на: загальні, спеціальні та індивідуальні.

1) Загальні плани – це плани, які визначають обсяг роботи суб'єкта планування на певний проміжок часу відповідно до основних напрямів його діяльності.

За терміном виконання загальні плани поділяються на перспективні та поточні.

Перспективні плани призначені для формування стратегії діяльності суб'єкта планування або розв'язання конкретних питань однієї із сфер його діяльності на довгострокову перспективу.

Поточні плани призначені для визначення сукупності практичних засобів, необхідних для досягнення передбачених перспективним планом цілей, конкретизованих щодо визначеного планового періоду (рік і менше).

До поточних планів належать План основних заходів Національної поліції, її територіального органу, що розробляється на рік, плани основних заходів структурних підрозділів апарату НПУ, міжрегіональних органів, структурних підрозділів територіальних органів, структурних відокремлених підрозділів (відділів) – на півріччя, а також інші плани, передбачені законодавством.

2) Спеціальні плани – це плани заходів щодо виконання окремих службових завдань; організації виконання законодавчих та нормативно-правових актів; комплексні плани організації протидії злочинності, забезпечення публічної безпеки і порядку.

Плани проведення оперативно-профілактичних заходів чи відпрацювань визначаються та затверджуються окремими нормативно-правовими актами.

3) Індивідуальні плани – це плани роботи працівників поліції.

Періодичність складання індивідуальних планів визначається безпосереднім керівником для підпорядкованих працівників залежно від специфіки роботи, завдань підрозділу, оперативної обстановки [43].

У ній визначено основні види планів, порядок їх розроблення, погодження та виконання. В умовах воєнного стану, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», ці положення адаптуються до особливих вимог часу — з урахуванням мобілізаційних завдань, змін у структурі управління, обмеженого доступу до певної інформації та необхідності оперативного реагування на загрози.

У практиці діяльності Національної поліції виокремлюють декілька основних видів планування, серед яких стратегічне, оперативно-службове, поточне, спеціальне, антикризове та індивідуальне. Кожен із цих видів виконує власну функцію, проте всі вони перебувають у взаємозв'язку й забезпечують цілісність управлінського процесу.

Стратегічне планування орієнтоване на визначення довгострокових цілей органів поліції, розробку пріоритетів діяльності та формування політики реагування на можливі загрози у воєнний час. Воно здійснюється на рівні центрального апарату та регіональних управлінь, з урахуванням аналізу соціально-політичної та безпекової ситуації в державі [16; 35]. В умовах війни стратегічні плани часто коригуються відповідно до державних рішень у сфері оборони, внутрішньої безпеки, мобілізаційної політики та відновлення правопорядку на звільнених територіях. Такі плани погоджуються з Міністерством внутрішніх справ, органами військового управління, а в окремих випадках — із Радою національної безпеки і оборони України.

Оперативно-службове планування має більш прикладний характер і стосується безпосередньої організації діяльності підрозділів поліції з урахуванням оперативної обстановки. У воєнний час воно включає планування заходів з охорони громадського порядку під час евакуації населення, запровадження комендантської години, захисту стратегічних об'єктів, боротьби з диверсійними та терористичними загрозами, виявлення колабораціоністів, протидії мародерству тощо. Оперативно-службові плани формуються на підставі аналітичних даних, розвідувальної інформації, вказівок керівництва МВС і Національної поліції, а також у тісній взаємодії з військовими адміністраціями, Збройними Силами України, Службою безпеки та іншими правоохоронними структурами. У цьому контексті велике значення має чітке регламентування чергувань, розподіл завдань серед підрозділів та оперативне інформування керівництва про ситуацію на місцях [20; 26].

Тактичне планування охоплює середньострокові завдання, передбачає організацію ресурсів та персоналу для виконання конкретних заходів з

підтримання громадського порядку, забезпечення охорони важливих об'єктів та координацію дій між різними підрозділами поліції [27; 41]. Цей вид планування також включає підготовку спеціальних інструкцій та методичних рекомендацій для дільничних, патрульних та оперативних служб [27].

Поточне планування охоплює щоденну або щотижневу діяльність підрозділів поліції. Воно передбачає складання планів чергувань, патрулювань, перевірок об'єктів, розподіл особового складу, контроль виконання оперативних завдань. У воєнний період поточне планування набуває особливого значення через необхідність швидкого реагування на зміну ситуації, переміщення особового складу в небезпечні райони, забезпечення безпеки працівників поліції та населення. Водночас такі плани можуть мати гриф «Для службового користування» через наявність чутливої інформації, яка стосується обороноздатності держави.

Спеціальне планування стосується організації окремих видів діяльності поліції — наприклад, забезпечення охорони громадського порядку під час масових заходів, реагування на надзвичайні ситуації, організації контрдиверсійних чи контртерористичних заходів. У воєнний час спеціальні плани можуть включати протоколи дій у разі артилерійських чи ракетних обстрілів, евакуації персоналу, забезпечення комунікацій і безперервності управління. Вони погоджуються з місцевими військовими адміністраціями та затверджуються керівництвом відповідного підрозділу поліції.

Особливе місце займає кризове планування, яке передбачає готовність до швидкого реагування на надзвичайні події, терористичні акти, масові заворушення або обстріли. Воно включає розробку сценаріїв розвитку подій, планів евакуації та заходів безпеки для населення і персоналу поліції [42]. У свою чергу, мобілізаційне планування спрямоване на підготовку поліції до участі у національній системі оборони, координацію з військовими та іншими структурами сектору безпеки і оборони [26]. У таких випадках планування передбачає алгоритми взаємодії між підрозділами, використання резервів,

інформаційне забезпечення населення, а також заходи з психологічної підтримки працівників поліції.

Індивідуальне планування має на меті підвищення ефективності особистої діяльності поліцейських. Кожен співробітник, особливо в умовах воєнного стану, повинен мати чітко визначені завдання, пріоритети, часові рамки та відповідальність. Це дозволяє підтримувати дисципліну, організованість і відповідальність на всіх рівнях управління.

Не менш важливим є кадрове та ресурсне планування, що забезпечує належну укомплектованість підрозділів, підготовку поліцейських до виконання завдань у воєнних умовах та ефективне використання матеріально-технічних засобів [17; 29]. В умовах воєнного стану ці види планування набувають додаткової значущості, оскільки без достатньої кількості підготовлених кадрів та обладнання виконання завдань із забезпечення правопорядку стає неможливим [30; 38].

Додатково слід виділити превентивне планування, яке передбачає аналіз ризиків, прогнозування злочинності та розробку превентивних заходів для запобігання порушенням закону у воєнний час [20; 41]. Цей вид планування тісно пов'язаний з оперативно-аналітичними функціями поліції і дозволяє своєчасно виявляти загрози та реагувати на них до виникнення критичних ситуацій [34].

В умовах воєнного стану значення планування суттєво посилюється, оскільки від чіткого розподілу повноважень, узгодження дій і визначення ресурсів залежить ефективність реагування поліції на надзвичайні виклики безпекового середовища.

Таблиця 2.2

Види планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану

Вид планування	Зміст і характеристика	Особливості в умовах воєнного стану
----------------	------------------------	-------------------------------------

Стратегічне планування	Визначає довгострокові цілі, напрями розвитку, пріоритети діяльності поліції. Формує політику реагування на безпекові виклики.	Коригується відповідно до рішень у сфері оборони, мобілізації та відновлення правопорядку на звільнених територіях; узгоджується з МВС, РНБО, військовим командуванням.
Оперативно-службове планування	Спрямоване на організацію поточної діяльності підрозділів, розроблення конкретних завдань з урахуванням оперативної обстановки.	Включає заходи з охорони стратегічних об'єктів, протидії диверсіям, забезпечення евакуації, контролю комендантської години; потребує взаємодії з військовими та СБУ.
Тактичне планування	Орієнтоване на середньострокові завдання — розподіл ресурсів, персоналу, координацію дій між службами.	Включає підготовку інструкцій для дільничних, патрульних, оперативних підрозділів з урахуванням змін безпекової ситуації.
Поточне (щоденне) планування	Передбачає оперативне управління службовою діяльністю: графіки чергувань, патрулювання, контроль за виконанням завдань.	Має гриф «Для службового користування» через наявність оборонної інформації; забезпечує швидке реагування на зміни оперативної обстановки.
Спеціальне планування	Охоплює організацію окремих напрямів діяльності (масові заходи, надзвичайні ситуації, контрдиверсійні дії).	Містить протоколи реагування на обстріли, евакуацію, збереження управлінських структур; погоджується з військовими адміністраціями.
Кризове планування	Передбачає готовність поліції до дій у разі загострення безпекової ситуації (теракти, масові	Включає сценарне прогнозування, алгоритми евакуації, захист персоналу та населення.

	заворушення, бойові дії).	
Мобілізаційне планування	Спрямоване на участь поліції у системі національної оборони, координацію з військовими структурами.	Охоплює використання резервів, логістичне забезпечення, комунікацію з населенням та інформування про загрози.
Індивідуальне планування	Визначає особисті завдання та відповідальність кожного працівника поліції.	Сприяє підвищенню дисципліни, персональної відповідальності та організованості особового складу.
Кадрове планування	Орієнтоване на забезпечення укомплектованості підрозділів, підготовку персоналу, підвищення кваліфікації.	Враховує бойові ризики, ротацію кадрів, психологічну підтримку поліцейських і навчання діям у кризових умовах.
Ресурсне планування	Забезпечує ефективне використання матеріально-технічних засобів, транспорту, зброї, зв'язку.	Передбачає мобілізацію ресурсів, створення резервів, оптимізацію постачання та ремонт техніки.
Превентивне (попереджувальне) планування	Ґрунтується на прогнозуванні злочинності, оцінці ризиків, розробленні профілактичних заходів.	Спрямоване на попередження правопорушень, виявлення потенційних загроз до їх реалізації, використання аналітичних систем поліції.

Система планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану має багаторівневий і комплексний характер. Кожен вид планування — від стратегічного до індивідуального — виконує власну функцію, формуючи єдину узгоджену систему управління. Стратегічне планування визначає загальні напрями діяльності, тоді як оперативне, тактичне та поточне

забезпечують практичну реалізацію поставлених цілей у динамічному середовищі.

В умовах війни планування поліції набуває кризово-мобілізаційного змісту, оскільки потребує постійного перегляду пріоритетів, ресурсного переорієнтування та тісної взаємодії з військовими структурами. Збалансованість усіх видів планування є запорукою ефективної роботи поліції, своєчасного реагування на виклики, збереження безпеки громадян і підтримання правопорядку навіть у найскладніших умовах.

Загалом, усі види планування в органах Національної поліції під час війни взаємодоповнюють одне одного, створюючи комплексну систему управління, що дозволяє ефективно діяти навіть у кризових умовах. Їх об'єднує спільна мета — забезпечення публічної безпеки, охорона прав і свобод громадян, підтримання правопорядку, захист стратегічних об'єктів і сприяння обороноздатності держави.

Таким чином, у період воєнного стану планування в Національній поліції стає не просто адміністративною процедурою, а стратегічним інструментом виживання і стабільності держави. Від якості, системності та гнучкості цього процесу залежить здатність правоохоронної системи реагувати на нові виклики, забезпечувати правопорядок у складних умовах, підтримувати моральний дух суспільства і сприяти перемозі України.

2.3. Методика поточного та перспективного планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану

Планування в органах Національної поліції України є ключовою складовою управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей правоохоронної політики держави. У звичайних умовах воно забезпечує упорядкованість, послідовність і передбачуваність роботи, але в умовах воєнного стану його значення зростає в рази. Коли суспільство перебуває під

тиском воєнних загроз, а державні інститути працюють у надзвичайному режимі, саме правильно вибудована методика поточного та перспективного планування визначає ефективність дій поліції, збереження правопорядку, захист населення та підтримку обороноздатності держави.

Планування в системі управління органами Національної поліції України є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності, узгодженості та стабільності діяльності в умовах постійної зміни оперативної обстановки. У мирний час воно виступає як засіб стратегічного управління, спрямованого на реалізацію державної політики у сфері безпеки, тоді як в умовах воєнного стану набуває ознак кризового та адаптивного планування, орієнтованого на швидке реагування, раціональний розподіл ресурсів і забезпечення публічної безпеки навіть у надзвичайних ситуаціях [15].

Поточне та перспективне планування мають взаємодоповнюючий характер. Перше зосереджується на короткострокових завданнях і щоденній координації роботи підрозділів, друге — на розробці довгострокових цілей розвитку органів поліції, формуванні кадрової, ресурсної та аналітичної політики. Як зазначає Н. М. Бакаянова, ефективність діяльності поліції значною мірою залежить від правильного поєднання поточних та перспективних планів, оскільки це дозволяє одночасно забезпечувати оперативність дій і стратегічну узгодженість управлінських рішень [9].

В умовах воєнного стану методика планування у Національній поліції визначається низкою нормативних документів — насамперед Законом України «Про Національну поліцію», Законом України «Про правовий режим воєнного стану», а також наказами Міністерства внутрішніх справ, зокрема Інструкцією з організації планування роботи в органах та підрозділах поліції. На основі цих документів формується ієрархічна система планів — стратегічних, оперативно-службових, тактичних, спеціальних та індивідуальних. В умовах війни ці види планування отримують нові змістовні акценти, пов'язані із необхідністю реагування на воєнні загрози, координації дій з військовими адміністраціями та

забезпечення безперервності управління навіть у разі знищення або евакуації структурних підрозділів [16].

Поточне планування в поліції під час війни полягає у визначенні найближчих завдань, ресурсного забезпечення та розподілу сил і засобів для виконання конкретних дій. Його методика базується на оперативному аналізі поточної ситуації в регіоні, оцінці ризиків, рівня загроз, інтенсивності бойових дій та стану громадського порядку. Основними джерелами інформації для складання поточних планів є зведення штабу Національної поліції, повідомлення військових адміністрацій, дані розвідувальних і аналітичних підрозділів, а також результати моніторингу оперативної обстановки. На основі цього формулюються короткострокові завдання — охорона стратегічних об'єктів, забезпечення комендантської години, патрулювання, супровід гуманітарних вантажів, контроль за дотриманням обмежень воєнного часу, реагування на злочини проти основ національної безпеки.

Поточне планування у воєнний час охоплює організацію щоденної діяльності поліцейських підрозділів, спрямованої на підтримання правопорядку, захист громадян і майна, контроль за дотриманням комендантської години, забезпечення правового режиму в районах проведення бойових дій чи поблизу зон евакуації. Його сутність полягає у формуванні планів чергувань, патрулювання, перевірок об'єктів, оперативних заходів та інструктажів особового складу. Методика поточного планування базується на принципах оперативності, гнучкості, достовірності інформації та персональної відповідальності виконавців. Як підкреслює В. В. Безега, успішне поточне планування можливе лише за наявності ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення, системи комунікації між підрозділами та чіткого розподілу повноважень [10].

У процесі поточного планування в умовах війни широко застосовуються електронні системи моніторингу, аналітичні платформи ситуаційних центрів, зв'язок із військовими підрозділами та місцевими адміністраціями. На місцевому рівні керівники відділів поліції щодня аналізують обстановку, формують накази

про патрулювання та завдання для слідчо-оперативних груп, що відображається у короткострокових оперативних планах. Важливу роль відіграє і кадрове планування, яке включає розподіл сил, чергових змін, визначення резервів та формування груп швидкого реагування. І. С. Дрок зазначає, що особливістю воєнного часу є нестача кадрів, необхідність їх психологічної підтримки та гнучкого перерозподілу обов'язків між працівниками [17].

У межах поточного планування значна увага приділяється превентивним заходам. Як зазначає А. О. Іванов, поліція має діяти не лише реактивно, а й на випередження — виявляти потенційні загрози, прогнозувати можливі злочини, проводити аналітику ризиків. Це вимагає тісної взаємодії між кримінальною, патрульною та оперативною службами, а також застосування елементів штучного інтелекту для аналізу даних [20].

Методика передбачає складання поточних планів на короткі проміжки часу — добу, тиждень або місяць. Вони мають бути конкретними, гнучкими та узгодженими із вищими інстанціями. Для кожного завдання визначаються відповідальні особи, ресурси, терміни виконання, способи контролю та резервні заходи на випадок ускладнення ситуації. У воєнний період поточне планування часто має закритий характер — із грифом «Для службового користування» або «Таємно», адже воно стосується питань оборони, переміщення сил, оперативних дій. Важливо, що під час воєнного стану допускається перегляд або оновлення планів у будь-який момент залежно від обставин. Це забезпечує їхню актуальність та ефективність.

Перспективне планування, своєю чергою, має стратегічно-аналітичний характер і спрямоване на визначення пріоритетів діяльності поліції у середньостроковій та довгостроковій перспективі. У мирний час воно охоплює річні чи багаторічні програми розвитку системи поліції, підвищення кваліфікації кадрів, оновлення технічного забезпечення, зміцнення матеріальної бази, розвиток міжнародної співпраці. В умовах воєнного стану методика перспективного планування зазнає суттєвих змін: її метою стає адаптація

правоохоронної системи до реалій війни, концентрація ресурсів на критичних напрямках, забезпечення стійкості управління та виконання завдань оборони.

Методика перспективного планування передбачає формування середньо- та довгострокових завдань поліції, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування системи безпеки в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Такий вид планування враховує як стратегічні документи держави — Стратегію національної безпеки, Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони, так і внутрішні плани Національної поліції України, зокрема «План основних заходів Національної поліції України (2020–2024)» та «Стратегічний план діяльності з внутрішнього аудиту (2022–2024)» [33].

Перспективне планування реалізується на рівні центрального апарату, головних управлінь, департаментів і територіальних підрозділів. Його методика включає етапи аналітичної оцінки стану безпеки, визначення пріоритетів діяльності, розробку планів дій, ресурсного забезпечення та оцінку очікуваних результатів. В умовах війни особлива увага приділяється питанням територіальної оборони, взаємодії з військовими структурами, захисту критичної інфраструктури, запобіганню диверсійній діяльності та кіберзагрозам. О. В. Драган наголошує, що перспективне планування нині має бути спрямоване не лише на забезпечення публічного порядку, а й на підвищення стійкості самої поліцейської системи до деструктивних впливів війни [16].

Важливою складовою методики є моніторинг виконання перспективних планів, що передбачає поетапний контроль, аналіз результатів та їх коригування відповідно до змін воєнної ситуації. Згідно з методичними рекомендаціями Національної академії внутрішніх справ, у процесі планування повинні використовуватися аналітичні звіти, зведення оперативної обстановки, дані внутрішнього аудиту, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні рішення [32].

Одним із важливих принципів перспективного планування є системність і науковість. За визначенням Г. В. Муляр, стратегічне бачення діяльності поліції у воєнний період має базуватися на поєднанні адміністративно-правових,

військових і соціальних підходів, що дозволяє враховувати не лише оперативні, а й гуманітарні аспекти безпеки [26]. Таким чином, планування стає не лише інструментом організації служби, а й формою забезпечення довіри населення до державних інституцій.

У межах перспективного планування окрему увагу приділяють взаємодії поліції з територіальними громадами, волонтерами та громадськими формуваннями. Це дозволяє підвищити ефективність охорони громадського порядку, сприяє ранньому виявленню загроз і зміцненню соціальної єдності. Як підкреслює А. Новіченко, залучення місцевих громад до планових заходів підвищує ефективність управління безпекою і сприяє формуванню партнерських відносин між суспільством і поліцією [30].

Формування перспективних планів відбувається з урахуванням воєнно-політичної обстановки, прогнозу розвитку безпекових загроз, можливих сценаріїв бойових дій, стану логістики, кадрових і матеріальних ресурсів. У процесі розроблення таких планів використовуються методи ситуаційного прогнозування, моделювання ризиків, аналітичні дані з оперативної обстановки, рекомендації Ради національної безпеки і оборони, МВС, Генерального штабу Збройних Сил України. Важливо, щоб перспективні плани передбачали резервні сценарії дій у разі ескалації конфлікту, окупації територій або виникнення гуманітарних криз.

Методика перспективного планування включає також визначення ключових цілей: зміцнення безпеки в тилкових регіонах, відновлення правопорядку на звільнених територіях, реінтеграцію правоохоронних органів після бойових дій, забезпечення психологічної реабілітації особового складу. У цих планах окреслюються механізми взаємодії поліції з військовими структурами, Державною службою з надзвичайних ситуацій, органами місцевого самоврядування, громадськими формуваннями з охорони порядку.

У методичному аспекті як поточне, так і перспективне планування повинні ґрунтуватися на принципах системності, послідовності, законності, реалістичності, економності та адаптивності. План має бути не формальністю, а

дієвим документом, що допомагає ухвалювати управлінські рішення, розподіляти ресурси та контролювати їх використання. Особливе значення під час війни набуває принцип безперервності планування — плани оновлюються в режимі реального часу, а рішення ухвалюються з урахуванням змін у бойовій чи безпековій ситуації.

Методика планування також включає використання аналітичних підходів до прогнозування загроз. Згідно з дослідженням Л. Міненко, важливим елементом є моделювання сценаріїв реагування на можливі кризи, розроблення алгоритмів дій у разі змін оперативної обстановки, а також адаптація системи управління до нових викликів [27].

Загалом методика поточного та перспективного планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану має багаторівневий характер. Вона передбачає поєднання стратегічного бачення з гнучкістю реагування, інтеграцію планових рішень у систему державної безпеки, взаємодію з військовими та цивільними структурами, використання сучасних інформаційних технологій. Як зазначає О. С. Форостян, головна мета цього процесу полягає не лише в ефективному управлінні ресурсами, а й у збереженні життєздатності поліцейської системи в умовах екстремальних викликів [42].

Планування в сучасній поліції стало не просто технічною функцією, а елементом стратегічної культури управління, яка забезпечує організаційну стійкість, професійну дисципліну та здатність діяти в умовах невизначеності. Саме комплексність і адаптивність методики планування дозволяють поліції України залишатися ефективним інститутом державної влади навіть у найскладніших обставинах воєнного стану.

Підсумовуючи, можна зазначити, що методика поточного та перспективного планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану є поєднанням стратегічного мислення, аналітичного прогнозування та оперативного реагування. Її ефективність залежить від професійності керівництва, достовірності інформації, рівня взаємодії з іншими структурами сектору безпеки та вміння швидко адаптуватися до нових викликів. Саме завдяки

чітко вибудованій методиці планування поліція здатна діяти організовано, попереджати загрози, забезпечувати публічну безпеку і підтримувати правопорядок навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 2

Дослідження нормативно-правових засад планування показало, що діяльність Національної поліції у цій сфері спирається на чітку законодавчу базу. Усі вони формують комплексну систему правового регулювання, що визначає принципи, процедури, види та порядок затвердження планів, а також відповідальність посадових осіб за їх виконання. В умовах воєнного стану правові акти набувають особливого значення, оскільки саме вони забезпечують законність і легітимність управлінських рішень, створюють рамки для узгодженої роботи різних підрозділів поліції та взаємодії з іншими силовими структурами.

Аналіз видів планування засвідчив, що система планової діяльності Національної поліції є багаторівневою та гнучкою. Вона охоплює стратегічне, оперативно-службове, поточне, спеціальне, антикризове, індивідуальне та інші види планування, кожне з яких має власну мету, часові межі та зміст. У період воєнного стану така диференціація дозволяє забезпечити одночасно як довгострокову стабільність у діяльності поліції, так і її оперативну здатність реагувати на непередбачувані загрози.

У свою чергу, методика поточного та перспективного планування в умовах воєнного стану відображає поєднання стратегічного бачення та оперативного управління. Вона базується на глибокому аналізі ситуації, прогнозуванні можливих загроз, оцінці ресурсних можливостей і врахуванні рішень органів державної влади, військового командування та Ради національної безпеки і оборони України.

Таким чином, у другому розділі доведено, що планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану має комплексний організаційно-правовий характер. Воно є невід'ємною складовою забезпечення публічної безпеки, обороноздатності держави та захисту прав і свобод громадян. Наявність чіткої нормативної бази, багаторівнева система планів і продумана методика їх реалізації дозволяють підтримувати високий рівень координації, дисципліни та ефективності дій поліції в умовах підвищеної небезпеки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Оцінка діючого стану планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану

Оцінка діючого стану планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану є важливим напрямом науково-практичного аналізу, оскільки саме планування визначає ефективність реалізації оперативних, організаційних і стратегічних завдань поліції у період збройної агресії проти України. Воєнний стан докорінно змінив умови функціонування Національної поліції, поставивши перед нею нові виклики — забезпечення правопорядку в районах бойових дій, участь у контрдиверсійних заходах, охорону критичної інфраструктури, евакуацію населення, підтримання громадської безпеки в умовах надзвичайних ризиків. У зв'язку з цим традиційні підходи до планування діяльності були адаптовані до умов воєнного часу, а сама система планування зазнала суттєвої трансформації [17].

В умовах воєнного стану система планування діяльності органів Національної поліції України зазнала глибоких і системних трансформацій, що стали наслідком не лише зовнішніх обставин, а й внутрішньої потреби реформування управлінських процесів. Воєнна агресія російської федерації проти України поставила перед правоохоронною системою безпрецедентні виклики, які змінили характер, темп і пріоритети поліцейської діяльності. Національна поліція опинилася в ситуації, коли необхідно було одночасно забезпечувати громадську безпеку, протидіяти злочинності, брати участь у оборонних операціях, здійснювати евакуаційні заходи, координувати гуманітарну допомогу та підтримувати моральний стан суспільства. У таких умовах традиційні форми планування, орієнтовані на передбачуваність і стабільність, стали недостатньо ефективними, що обумовило перехід до нових

моделей управління, заснованих на принципах оперативності, адаптивності та гнучкості.

Ключовою особливістю сучасного планування в органах Національної поліції стало те, що воно перестало бути суто адміністративним процесом і набуло ознак динамічного стратегічного управління. Якщо в мирний час планування діяльності поліції здебільшого базувалося на середньо- та довгострокових перспективах, то в умовах війни пріоритет надано короткостроковим планам, які передбачають швидке реагування на мінливу оперативну обстановку. Це пояснюється тим, що безпекові ризики змінюються буквально щодня — залежно від активності бойових дій, пересування цивільного населення, стану критичної інфраструктури та появи нових загроз, таких як диверсійні групи, кібератаки або інформаційно-психологічні операції. Відтак система планування стала більш мобільною, де рішення ухвалюються на основі поточних даних і прогнозів, а не лише затверджених раніше нормативів [20].

Важливо, що в умовах воєнного стану змінилася не лише структура планів, а й їхній зміст. Планові документи набули інтегрованого характеру — вони об'єднують завдання правоохоронного, військового, логістичного та гуманітарного спрямування. Такий підхід зумовлений тим, що Національна поліція активно співпрацює не лише з органами державної влади, а й із Збройними силами України, Державною службою з надзвичайних ситуацій, місцевими громадами, міжнародними партнерами. Ця взаємодія потребує чіткої координації зусиль, що неможливо без системного планування. Як зазначається у дослідженні Friedrich-Ebert-Stiftung та Global Public Policy Institute (GPPI), одним із головних завдань поліції у воєнний час є збереження довіри громадян, адже саме від рівня довіри залежить ефективність реалізації як оперативних, так і профілактичних заходів [58]. Планування поліцейської діяльності має базуватися на постійному оновленні інформації про реальний стан безпеки, особливо у зонах бойових дій та регіонах із великою кількістю внутрішньо переміщених осіб.

Система управління ризиками в поліції зазнала суттєвих змін. Замість традиційного лінійного підходу, який передбачав жорстку ієрархічність і чітко визначені етапи, запроваджено принцип «динамічного управління ризиками». Це означає, що пріоритети визначаються не за територіальним принципом, а за рівнем актуальних загроз, ступенем ризику для громадської безпеки та специфікою конкретного періоду. Наприклад, якщо у певному регіоні спостерігається підвищення кількості злочинів проти власності або шахрайств, пов'язаних із гуманітарною допомогою, поліція негайно переглядає розподіл сил і засобів, спрямовуючи ресурси на запобігання цим правопорушенням. Водночас в інших регіонах може посилюватися робота з виявлення диверсійних груп або охорони стратегічних об'єктів. Таким чином, планування стало більш «живим» і ситуативно орієнтованим процесом, здатним реагувати на найменші зміни у безпековому середовищі.

Значну роль у цьому відіграють аналітичні підрозділи Національної поліції, які забезпечують збір, систематизацію та аналіз інформації. Вони оцінюють рівень криміногенної ситуації, рух біженців, ризики терористичних актів, стан транспортної та енергетичної інфраструктури. На основі цих даних формуються оперативні плани, які можуть оновлюватися щоденно або навіть кілька разів на добу. Це принципово новий підхід до планування, який у мирний час вважався надто ресурснозатратним, але нині став єдино можливим засобом забезпечення ефективності правоохоронної діяльності.

Не менш важливим чинником є роль міжнародного досвіду у формуванні сучасних підходів до планування. Україна активно інтегрує у свою поліцейську систему методики, розроблені європейськими структурами безпеки, зокрема Європолем, Фронтексом та поліціями країн НАТО. Ці підходи базуються на концепціях гнучкого планування (*flexible planning*) та управління на основі доказів (*evidence-based policing*), що передбачає прийняття управлінських рішень на підставі достовірних аналітичних даних. У звіті Європейської комісії “Country Report — Ukraine 2024” наголошується, що українська поліція продемонструвала високий рівень адаптації до кризових умов, однак водночас стикається з браком

координації між центральними та регіональними підрозділами, що негативно позначається на ефективності реалізації стратегічних планів [49].

Документ також підкреслює, що планування у системі Національної поліції потребує вдосконалення стратегічної аналітики, насамперед у таких напрямках, як боротьба з організованою злочинністю, захист критичної інфраструктури та управління людськими ресурсами. Європейська Комісія рекомендує впровадження уніфікованих показників ефективності (Key Performance Indicators), які дають змогу об'єктивно оцінювати виконання планів та рівень досягнення поставлених завдань. Це дозволить забезпечити прозорість та підзвітність діяльності поліції, а також підвищить довіру суспільства до результатів її роботи.

Таким чином, система планування діяльності Національної поліції України у воєнний період є складним багаторівневим процесом, який інтегрує елементи стратегічного, оперативного та кризового управління. Її розвиток демонструє поступову трансформацію від традиційної бюрократичної моделі до гнучкої, аналітично орієнтованої системи, здатної діяти ефективно в умовах високої невизначеності. Попри значні виклики — нестачу ресурсів, кадрове навантаження, проблеми координації — поліція України зуміла створити механізми адаптації, що забезпечують стабільність і прогнозованість у сфері безпеки навіть під час війни.

Одним із досягнень сучасного етапу є запровадження цифрових технологій у процес планування. Використання систем електронного документообігу, аналітичних платформ та інтегрованих баз даних суттєво підвищує оперативність і точність планових рішень. У воєнний час це має вирішальне значення, адже дозволяє швидко узгоджувати дії між різними підрозділами, скорочує час на передачу інформації та зменшує ризики втрати даних.

У дослідженні Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC) “Organized Crime Dynamics in the Context of War: Ukraine case study” зазначається, що початок повномасштабної війни в Україні призвів до глибоких трансформацій у криміногенному середовищі, створивши принципово нові

виклики для органів правопорядку [62]. Ця війна не лише порушила стабільність безпекового простору держави, а й радикально змінила характер злочинності — її структуру, динаміку, географію та мотиваційні чинники. На тлі військових дій відбувається суттєве послаблення інституційного контролю над окремими територіями, що породжує численні тіньові економічні схеми, незаконний обіг зброї, збільшення випадків воєнних злочинів і правопорушень, пов'язаних із контрабандою чи торгівлею людьми. У цих умовах Національна поліція України вимушена була переосмислити підходи до планування своєї діяльності, переходячи від звичних адміністративних процедур до гнучкої системи кризового управління, заснованої на міжвідомчій координації та стратегічній взаємодії.

У звіті UNODC підкреслюється, що однією з ключових особливостей сучасного воєнного періоду є поява нових форм організованої злочинності, зокрема схем незаконного обігу зброї, гуманітарного шахрайства, розкрадання міжнародної допомоги, нелегального обігу наркотиків та торгівлі людьми. Ці явища не є ізольованими — вони функціонують у тісному взаємозв'язку, утворюючи складну кримінальну екосистему, яка швидко пристосовується до мінливих умов війни. У таких реаліях традиційна модель планування поліцейських дій, що базувалася на стандартизованих процедурах, виявилася неефективною. Тому постала нагальна потреба у створенні системи планування, яка б об'єднувала зусилля не лише поліції, а й усіх силових структур, здатних протидіяти багатовимірним загрозам.

Саме з цією метою Національна поліція України у співпраці зі Службою безпеки України та Державною прикордонною службою розробляє спільні оперативно-стратегічні плани, що мають на меті комплексне запобігання контрабанді, незаконному переміщенню зброї, торгівлі людьми, фінансуванню тероризму та злочинам проти гуманності. Така форма планування свідчить про принципову зміну парадигми управління — від вузьковідомчого, ізольованого підходу до інтегрованої моделі міжвідомчої взаємодії. Вона передбачає не лише обмін інформацією між структурами, а й спільне прогнозування ризиків,

координацію оперативних дій, визначення спільних пріоритетів і зон відповідальності. Змістовним аспектом цієї моделі є те, що вона дозволяє діяти превентивно, а не лише реагувати постфактум, адже завдяки аналітичним даним і розвідувальній інформації можливо передбачати появу нових злочинних схем і своєчасно блокувати їх на ранніх етапах.

Таким чином, планування діяльності поліції в умовах війни набуває системного, стратегічного виміру, який охоплює не лише внутрішні управлінські процеси, а й зовнішню координацію з іншими суб'єктами безпеки. Це дозволяє вибудовувати ефективну структуру реагування, здатну підтримувати правопорядок навіть у надзвичайно складних умовах. Така інтеграція не є випадковою — вона відповідає сучасним європейським стандартам безпекової політики, зокрема підходам, що практикуються Європолем та агентствами ЄС у сфері боротьби з організованою злочинністю. Український досвід, сформований під тиском війни, уже зараз стає основою для розробки нових концепцій кризового планування, які враховують реалії гібридних загроз і багаторівневої координації державних інституцій.

Питання планування поліцейської діяльності в умовах воєнного стану досліджує і Я. Загуменна, яка у своїй науковій праці акцентує увагу на необхідності глибокого оновлення правової бази, що регулює ці процеси [72]. На думку авторки, правове регулювання планування в органах Національної поліції має бути адаптоване до кризового формату управління, що передбачає не лише дотримання адміністративних процедур, а й створення механізмів швидкого реагування на непередбачувані обставини. Вона наголошує, що в умовах війни традиційні бюрократичні інструменти управління не здатні забезпечити необхідну швидкість ухвалення рішень, тому система планування має бути доповнена кризовими механізмами — спрощеними процедурами ухвалення планів, можливістю оперативного перерозподілу ресурсів, цифровими засобами комунікації та посиленням автономії командирів на місцях.

Такий підхід дозволяє забезпечити більшу самостійність нижчих ланок управління, що є критично важливим у ситуаціях, коли централізоване

керівництво може бути ускладнене через бойові дії або порушення зв'язку. Командири на місцях повинні мати можливість швидко ухвалювати рішення, не чекаючи погодження з центральним апаратом, водночас дотримуючись загальної стратегії дій. Це формує нову управлінську культуру в поліції, де відповідальність поєднується з ініціативністю, а ефективність визначається не лише формальним виконанням плану, а й здатністю адаптувати його до конкретної ситуації.

Крім того, Я. Загуменна звертає увагу на ще один надзвичайно важливий аспект сучасного планування — інформаційну безпеку [72]. У воєнних умовах, коли відбуваються масовані кібератаки, зростає ризик витоку службових даних, а інформаційна інфраструктура стає об'єктом постійних атак, питання захисту оперативних планів і баз даних набуває стратегічного значення. Витік інформації про переміщення підрозділів, оперативні завдання чи дані про співробітників може призвести до катастрофічних наслідків як для безпеки самих правоохоронців, так і для громадян. Тому планування в сучасних умовах передбачає створення захищених цифрових систем управління, що базуються на принципах кіберстійкості, багаторівневого шифрування та контролю доступу.

Загалом, аналіз цих аспектів дозволяє стверджувати, що воєнний стан став каталізатором еволюції планування в Національній поліції України. Воно перетворилося з рутинного адміністративного процесу на стратегічний інструмент державної безпеки, що інтегрує управлінські, правові, технічні та комунікаційні компоненти. Поєднання міжвідомчої взаємодії, правового оновлення, цифровізації управлінських процесів та інформаційної безпеки формує нову парадигму поліцейського планування — адаптивну, технологічно оснащену та орієнтовану на результат. Ця модель є не лише вимушеною реакцією на воєнні виклики, але й фундаментом для подальшої модернізації всієї системи управління в поліції у післявоєнний період.

Аналізуючи чинну систему планування, можна виокремити кілька її сильних сторін: підвищену адаптивність до екстрених ситуацій, розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами, а також активне використання

аналітичних технологій (зокрема, систем моніторингу злочинності в реальному часі). Проте серед ключових проблем залишається обмежене кадрове та технічне забезпечення, нерівномірність реалізації стратегічних завдань на регіональному рівні, а також надмірна централізація ухвалення рішень у кризових умовах.

Разом із тим, проблемним залишається питання кадрового та ресурсного забезпечення планової діяльності. Частина територіальних підрозділів поліції зазнала втрат унаслідок бойових дій, евакуації або окупації, що призвело до зменшення кількості працівників і обмеження матеріально-технічних ресурсів. Це безпосередньо впливає на якість планування, особливо в тих регіонах, де ситуація залишається нестабільною. Також ускладнює планову роботу постійна зміна оперативних завдань, зумовлена військово-політичною ситуацією, необхідність взаємодії з великою кількістю органів державної влади та силових структур, що часто має несинхронізований характер.

Оцінюючи загальний стан планування, можна зробити висновок, що Національна поліція України успішно адаптувала свої управлінські процеси до умов воєнного стану, проте потребує подальшого вдосконалення методики прогнозування ризиків, ресурсного планування та міжвідомчої координації. Важливою умовою підвищення ефективності планування є вдосконалення нормативного забезпечення, стандартизація планових документів, розробка типових алгоритмів дій у кризових ситуаціях, а також підвищення рівня професійної підготовки управлінського персоналу.

З урахуванням міжнародних рекомендацій і практик, ключовими напрямками подальшого розвитку мають стати: формування єдиної системи стратегічних показників ефективності, впровадження кризового планування на основі ризик-аналізу, а також розбудова механізмів партнерства з громадськістю та міжнародними партнерами. Таким чином, планування у Національній поліції в умовах війни поступово трансформується у стратегічний інструмент забезпечення безпеки, довіри та стійкості держави.

Таким чином, сучасна система планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану характеризується мобільністю, гнучкістю та високим

рівнем адаптації до динамічних викликів. Водночас вона залишається в процесі еволюції, потребуючи удосконалення правових, організаційних та методичних засад, що дозволить підвищити її ефективність у забезпеченні правопорядку, громадської безпеки та захисту національних інтересів України в умовах війни.

3.2. Розробка рекомендацій щодо організації планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану з урахуванням зарубіжного досвіду

Розробка рекомендацій щодо організації планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує національний досвід правоохоронної діяльності із найкращими практиками зарубіжних країн, що стикалися з подібними викликами безпеки. В умовах збройної агресії проти України питання ефективного планування в поліції набуває особливої актуальності, оскільки від рівня його організації залежить не лише результативність виконання оперативно-службових завдань, а й стійкість системи управління в цілому. Планування має бути гнучким, багаторівневим і зорієнтованим на швидке реагування на кризові ситуації, що потребує глибокого аналізу міжнародного досвіду правоохоронних органів, які діяли в умовах надзвичайного або воєнного стану.

Організація планування діяльності поліції в європейських країнах є складним багаторівневим процесом, який поєднує стратегічне бачення розвитку правоохоронних структур, аналітичну оцінку криміногенної ситуації, залучення громади та ефективне управління людськими ресурсами. В умовах глобальних викликів безпеки європейські поліцейські системи поступово переходять до моделі стратегічного планування, заснованого на доказах, аналітиці ризиків та партнерстві між поліцією, місцевими громадами й державними інституціями.

Одним із базових теоретико-методологічних орієнтирів сучасного реформування поліцейських систем Європи є порівняльний аналіз структур

управління та планування, здійснений М. Калярезу і М. Тебалді [47]. Дослідники доводять, що європейські поліції, попри спільну демократичну основу, суттєво різняться за рівнем централізації, автономії регіональних підрозділів і підходами до стратегічного планування. Так, у Франції та Італії домінує вертикально інтегрована модель управління, де стратегічні рішення ухвалюються на національному рівні, тоді як у Німеччині чи Великій Британії спостерігається децентралізований підхід, що забезпечує більшу гнучкість і адаптивність планів до регіональних умов. Автори наголошують, що ефективне планування в поліції потребує балансу між національними пріоритетами безпеки та місцевими потребами громад.

Важливим аспектом стратегічного планування у поліції є підготовка та розвиток персоналу відповідно до європейських стандартів. У звіті CEPOL — European Union Strategic Training Needs Assessment (EU-STNA) [55] підкреслюється, що якісне планування діяльності правоохоронних органів неможливе без системної оцінки потреб у навчанні. Документ визначає пріоритети підготовки поліцейських у контексті нових загроз — кіберзлочинності, тероризму, міграційних процесів та транскордонної злочинності. Планування навчальних програм у поліції розглядається як стратегічний процес, що безпосередньо впливає на здатність системи реагувати на сучасні виклики безпеки.

Одним із ключових напрямів європейського підходу до планування стало формування моделей *community-oriented policing* — поліції, зорієнтованої на громаду. У звіті EUCPN «Community-Oriented Policing in the European Union Today» [50] зазначено, що стратегічне планування у європейських країнах дедалі більше включає механізми консультацій з місцевими громадами, соціологічні дослідження рівня довіри до поліції та оцінку ефективності превентивних заходів. Такий підхід дозволяє поліції не лише планувати діяльність, спрямовану на зниження злочинності, а й підвищувати рівень громадської участі, зміцнюючи соціальну згуртованість. У межах цього підходу планування стає не лише

адміністративною процедурою, а стратегічним інструментом зміцнення демократичних відносин між поліцією та суспільством.

Особливо показовим прикладом ефективного планування є досвід Великої Британії, де Національна рада начальників поліції (NPCC) розробила Delivery Plan 2018–19 [52]. У цьому документі детально окреслено стратегічні пріоритети: протидія серйозній злочинності, запобігання насильству, розвиток цифрових технологій, підтримка добробуту персоналу та підвищення довіри громадян. План базується на принципі «єдиного бачення» між різними поліцейськими службами Англії, Уельсу, Шотландії та Північної Ірландії, що забезпечує узгодженість дій на національному рівні. Застосування показників ефективності та регулярного моніторингу виконання плану створює підґрунтя для управління результатами, а не процесами, що є ознакою сучасного публічного менеджменту.

Подібний підхід простежується і в діяльності Поліції Шотландії, яка у 2020 р. представила Draft Strategic Police Plan [53]. Документ передбачає три ключові напрями стратегічного розвитку: підтримання громадської довіри, інновації у сфері цифрової безпеки та зміцнення кадрового потенціалу. Планування тут розглядається не лише як адміністративна функція, а як засіб постійного вдосконалення на основі оцінки ризиків, аналізу даних та врахування суспільних очікувань. Особливістю шотландського підходу є інтеграція планування у загальнодержавну систему стратегічного управління, що дозволяє поліції бути частиною ширшої державної політики з безпеки та правопорядку.

Наукові підходи до стратегічного управління поліцією розвиває Т. Гушбек із колегами [60], які досліджують питання організаційної культури як основи для ефективного стратегічного планування. Автори стверджують, що планування має бути не лише технічним інструментом, а й елементом організаційної культури, що формує бачення майбутнього, командну згуртованість і професійну ідентичність поліцейських. Особливу увагу вони приділяють важливості комунікацій між керівництвом та виконавцями, що дозволяє уникати формалізму й підвищує залученість персоналу у процес планування.

Цікавим новим напрямом у європейському поліцейському менеджменті є концепція Decision-Making Framework for Policing (DMFP), запропонована Е. Халфорд [59]. Модель орієнтована на систематизацію процесів ухвалення стратегічних рішень у поліції, з урахуванням багаторівневої взаємодії між державними, регіональними та місцевими органами. Вона передбачає інтеграцію даних кримінальної аналітики, прогнозування ризиків і зворотного зв'язку з громадами для побудови гнучких і адаптивних планів дій. Такий підхід суттєво підвищує якість планування, адже дозволяє поліції швидше реагувати на нові загрози, оптимізувати ресурси та забезпечувати прозорість управлінських рішень.

Зарубіжний досвід організації планування в європейських поліцейських структурах демонструє поступовий перехід від бюрократичної моделі управління до стратегічно орієнтованої, заснованої на доказах і участі громади. Планування у поліції ЄС розглядається як інтегрована діяльність, що охоплює аналітичну, кадрову, освітню, комунікаційну та технологічну складові. Ефективність цієї системи забезпечується поєднанням централізованого визначення стратегічних цілей і децентралізованої реалізації через партнерство на місцевому рівні.

Організація планування діяльності поліції у Сполучених Штатах Америки є одним із найрозвиненіших у світі прикладів стратегічного управління в правоохоронній сфері. Американська модель базується на поєднанні стратегічного аналізу, прогнозування кримінальних загроз, використання цифрових технологій, а також на залученні громадськості до формування поліцейських пріоритетів. Планування в поліції США не обмежується лише адміністративними завданнями — воно є частиною ширшої концепції публічного управління безпекою, що поєднує міжвідомчу взаємодію, управління ризиками та оцінку ефективності діяльності.

Ключовим документом, який визначив орієнтири сучасного розвитку американської поліції, став Policing Strategic Research Plan 2017–2022, розроблений Національним інститутом юстиції (NIJ) [64]. Цей стратегічний план

передбачає створення науково обґрунтованої системи планування, заснованої на аналітиці, дослідженнях і доказовій політиці. У документі визначено п'ять основних напрямів — удосконалення управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу, модернізація кримінальної аналітики, розширення співпраці з громадами та розвиток інноваційних технологій. Саме дослідницький підхід до планування, орієнтований на оцінку ефективності практик, став ключовим інструментом забезпечення результативності поліцейської діяльності.

У ширшому контексті планування безпеки поліції США підпорядковується Стратегічному плану Міністерства юстиції США на 2018–2022 роки [68], який закріплює загальнодержавні цілі у сфері правопорядку: захист громадян, протидія злочинності, забезпечення верховенства права, а також підвищення довіри суспільства до правосуддя. План передбачає систематичний моніторинг виконання цілей через ключові показники ефективності (Key Performance Indicators), що дозволяє забезпечувати прозорість та підзвітність поліцейських структур. На практиці це означає, що кожне місцеве управління поліції зобов'язане формувати власні операційні плани відповідно до федеральних стратегічних орієнтирів, з урахуванням місцевої криміногенної ситуації.

Важливим компонентом планування у США є стратегічне прогнозування загроз, зокрема у сфері боротьби з тероризмом і радикалізацією. У FBI–DHS Domestic Terrorism Strategic Report (2022) [57] наголошується на необхідності інтеграції планування в систему національної безпеки. Звіт демонструє, що планування поліцейських операцій у США базується на розвідданих, міжвідомчій координації та оцінці ризиків. Це дозволяє своєчасно розробляти оперативні стратегії запобігання внутрішнім загрозам. Такий підхід є прикладом ефективного стратегічного менеджменту, коли поліція виступає не лише виконавцем рішень, а активним учасником національного процесу прогнозування й планування.

Сучасне стратегічне управління у поліції США активно використовує інноваційні технології, зокрема у сфері predictive policing — прогнозного планування на основі великих даних. Як зазначає Б. Бенбузід у статті «To predict

and to manage: Predictive policing in the United States» [46], використання алгоритмів прогнозування злочинності дозволяє оптимізувати планування патрулів, управління ресурсами та профілактичні заходи. Проте автор наголошує, що технологічні інструменти мають застосовуватися з дотриманням етичних стандартів, адже надмірна алгоритмізація може призводити до упередженості у прийнятті рішень. Таким чином, планування у сучасній американській поліції поєднує аналітичну точність із гуманітарними принципами поліцейської етики.

Яскравим прикладом реалізації стратегічного підходу на місцевому рівні є Стратегічний план поліції Чикаго (2019) [48]. У ньому викладено п'ять ключових пріоритетів: забезпечення довіри громади, зміцнення партнерства, розвиток персоналу, зниження рівня насильства та використання технологій у плануванні операцій. Планування в Чикаго передбачає участь громади у формуванні пріоритетів і регулярний моніторинг показників безпеки. Така модель є основою демократичного поліцейського управління, де стратегічне планування перетворюється на відкритий процес, що сприяє підзвітності перед суспільством.

Проблеми кадрового планування й управління персоналом досліджує Дж. Білсон у роботі «Reframing the police staffing challenge: A systems approach to workforce planning» [71]. Автор доводить, що ефективність стратегічного планування в поліції безпосередньо залежить від системного підходу до управління людськими ресурсами. Йдеться не лише про розподіл кадрів, а й про прогнозування потреб у персоналі, розвиток компетенцій, оптимізацію навчання та планування кар'єри. Таке кадрове планування є невід'ємною частиною загальної стратегії поліції, що забезпечує її стійкість і адаптивність до змін середовища.

Окремий напрям стратегічного управління у поліції США — комунікаційне планування. Згідно з рекомендаціями COPS Office у документі «Strategic Communications for Law Enforcement Executives» [67], комунікація розглядається як стратегічний інструмент управління, що забезпечує взаємодію

поліції з громадськістю, медіа та іншими органами влади. Планування комунікацій включає розробку кризових сценаріїв, формування іміджу поліції, управління інформаційними ризиками та забезпечення прозорості дій. У сучасних умовах це є ключовим чинником формування довіри до поліції та підвищення ефективності її діяльності.

Отже, планування в поліції США ґрунтується на поєднанні доказового аналізу, використання технологій, залучення громади й розвитку персоналу. Від федерального рівня до муніципального — стратегічні документи чітко узгоджені між собою, що забезпечує системність дій та ефективну реалізацію державної політики безпеки.

Організація планування в органах поліції країн Азії характеризується поєднанням стратегічного мислення, цифрових технологій і культурно-ціннісних особливостей управління. Цей процес базується на довгостроковому прогнозуванні, модернізації управлінських підходів, впровадженні інноваційних технологій і зміцненні партнерських зв'язків між поліцією та суспільством. Досвід азійських держав демонструє прагнення до створення ефективних і гнучких систем безпеки, що відповідають викликам глобалізованого світу.

Одним із найуспішніших прикладів стратегічного планування є діяльність Поліції Сінгапуру, яка спирається на три ключові чинники інноваційного розвитку: аналітичне прогнозування, інтеграцію технологій та інституційну адаптивність. Як зазначають Ч. Анг і Ю. Ду, ефективність поліцейського управління у Сінгапурі зумовлена не лише технічними рішеннями, а й розвитком культури інновацій серед персоналу, що забезпечує швидке реагування на суспільні трансформації [44]. Планування діяльності здійснюється в межах єдиного державного стратегічного циклу, де акцент зроблено на інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, аналітику даних і партнерство з громадськістю. Цей підхід дозволяє прогнозувати криміногенні тенденції та запроваджувати превентивні заходи, що знижують навантаження на правоохоронну систему.

Японська поліція демонструє приклад системного та багаторівневого стратегічного планування, заснованого на концепції «комплексної безпеки». Згідно з офіційною доповіддю Police of Japan — 2020, Національне поліцейське агентство (NPA) застосовує дворівневу модель планування: стратегічну (державну) та операційну (регіональну) [63]. Центральним елементом є «Біла книга поліції» (Police White Paper), яка щороку визначає пріоритети політики безпеки, напрями ресурсного забезпечення та цифрової трансформації. Особливу увагу приділено плануванню дій у сфері кібербезпеки, реагування на стихійні лиха та протидії організованій злочинності. Японська модель відзначається високим рівнем узгодженості між державними інституціями, що дозволяє досягати стратегічної стабільності навіть у кризових умовах.

В Індонезії планування поліцейської діяльності реалізується через програму Rencana Strategis (Renstra), що відображає національні пріоритети безпеки на період 2020–2024 років. Як свідчать офіційні документи Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI), Renstra поєднує стратегічні, оперативні та кадрові аспекти, спрямовані на підвищення ефективності правоохоронних органів [65]. У цьому плані впроваджено систему індикаторів результативності, що дозволяє оцінювати виконання завдань на всіх рівнях. Важливо, що Індонезія активно розвиває цифрову інфраструктуру для обміну інформацією між підрозділами, а також створює відкриті механізми звітності для громадян. Таким чином, планування поліції в Індонезії виступає не лише інструментом управління, а й засобом підвищення суспільної довіри.

Сучасний етап розвитку поліцейського управління в Азії характеризується інтеграцією інформаційних технологій та мобільних застосунків у процес планування та взаємодії з населенням. Зокрема, дослідження М. Чжана та співавторів показує, що у країнах Південно-Східної Азії активно впроваджуються додатки для спільнот (community policing apps), які забезпечують комунікацію між громадянами та правоохоронцями [73]. Такі інструменти дозволяють поліції отримувати оперативну інформацію від населення, планувати патрулювання відповідно до локальних потреб і

зміцнювати громадську безпеку через участь громади. Це свідчить про перехід від централізованого до децентралізованого підходу в плануванні поліцейських дій.

Важливим напрямом модернізації є прогнозна аналітика та використання великих даних. У дослідженні Ю. Лі підкреслюється, що азійські поліцейські структури поступово запроваджують підходи, засновані на аналізі великих даних і машинному навчанні, для планування патрулювання, профілювання ризиків і розподілу ресурсів [61]. Наприклад, у Південній Кореї, Японії та Сінгапурі функціонують системи, які аналізують історичні кримінальні дані з метою прогнозування злочинів у конкретних районах. Це підвищує точність планування оперативних дій і знижує витрати на забезпечення громадського порядку. Однак водночас наголошується на необхідності етичного врегулювання таких технологій, зокрема захисту персональних даних та уникнення дискримінаційних алгоритмів.

Окреме місце у практиці азійських держав посідають програми реформ і громадського партнерства. Звіт The Asia Foundation 2020 року аналізує досвід Шрі-Ланки, Тимору-Лесте та інших країн Південно-Східної Азії у сфері громадської поліції (community policing) [69]. У цих державах планування реформ відбувається на засадах інклюзивності, що передбачає залучення місцевих громад до процесу формування стратегій безпеки. Такий підхід сприяє формуванню довіри до поліції, зміцненню правопорядку й розвитку місцевих ініціатив у сфері профілактики злочинності.

Можна констатувати, що зарубіжний досвід організації планування в органах поліції азійських країн демонструє глибоку інтеграцію інновацій, технологій та соціальної взаємодії. Моделі, реалізовані у Сінгапурі, Японії, Індонезії та країнах Південно-Східної Азії, свідчать про перехід від традиційних бюрократичних підходів до стратегічного управління, заснованого на даних, гнучкості й партнерстві з громадою. Планування поліцейської діяльності в Азії поступово перетворюється на комплексний механізм забезпечення стабільності,

який поєднує ефективність, інноваційність та етичну відповідальність перед суспільством.

Організація планування діяльності поліції у світі набуває дедалі більш стратегічного характеру, орієнтованого на аналітичне прогнозування, партнерство з громадою та інтеграцію інноваційних технологій. Порівняльний аналіз європейських, американських та азійських моделей свідчить, що ефективність планування залежить від поєднання централізованих орієнтирів безпеки з гнучкістю місцевої реалізації, кадрової компетентності та цифрової трансформації управлінських процесів. Нижче подано систематизацію основних підходів до організації планування діяльності поліції у провідних країнах світу.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід організації планування діяльності поліції

Регіон / Країна	Основні характеристики системи планування	Особливості управління
Європа (Франція, Італія, Німеччина, Велика Британія, Шотландія)	Стратегічне планування базується на аналітиці ризиків, навчанні персоналу та участі громад. Баланс між централізованим і децентралізованим управлінням.	Партнерство поліції з громадами; регулярний моніторинг KPI; доказова аналітика в плануванні.
США (національний та муніципальний рівні)	Планування інтегроване в систему національної безпеки; базується на аналітиці, прогнозуванні ризиків, технологіях Big Data та залученні громад.	Високий рівень прозорості; чітка ієрархія стратегічних і операційних цілей; KPI та доказове оцінювання ефективності.

Азія (Сінгапур, Японія, Індонезія, Південно-Східна Азія)	Інтеграція цифрових технологій у планування; аналітика великих даних, прогнозування злочинності, партнерство з громадами.	Цифрові інструменти community policing; системність і прозорість; етичні стандарти при використанні аналітики даних.
--	---	--

Аналіз зарубіжного досвіду організації планування діяльності поліції дозволяє виокремити декілька універсальних тенденцій. По-перше, стратегічне планування дедалі більше базується на доказовій аналітиці, прогнозуванні ризиків і цифрових технологіях. По-друге, пріоритетним напрямом стає розвиток партнерства між поліцією та місцевими громадами, що підвищує рівень довіри та легітимності правоохоронної діяльності. По-третє, планування розглядається не лише як адміністративна функція, а як частина загальної культури управління безпекою, що передбачає кадровий розвиток, інноваційність і прозорість дій.

Європейські країни демонструють системність і соціальну орієнтацію планування, США — технологічність і доказовість, тоді як Азія вирізняється швидкою адаптацією до цифрових викликів. Для України в умовах воєнного стану та реформування поліції цей досвід є цінним орієнтиром: інтеграція стратегічного, кадрового й аналітичного планування може стати основою ефективного управління безпекою та стійкості поліцейської системи.

Організація планування в діяльності органів Національної поліції в умовах воєнного стану потребує адаптації до екстремальних умов функціонування держави, підвищених ризиків для національної безпеки та необхідності забезпечення стійкості суспільного порядку. У таких умовах ключовим завданням стає створення ефективної системи планування, яка враховує як внутрішні ресурси поліції, так і найкращі зарубіжні практики з управління безпековими структурами під час конфліктів чи надзвичайних ситуацій.

Досвід постконфліктних країн свідчить, що після або під час війни поліція повинна не лише підтримувати громадський порядок, але й брати участь у

процесах стабілізації, відновлення довіри до влади та забезпечення базових прав громадян. Як зазначає Л. Тіскорнія, поліцейські реформи в умовах збройного конфлікту вимагають чіткої координації між військовими, громадянськими структурами та міжнародними партнерами, оскільки планування безпеки стає частиною ширшої стратегії відновлення миру [70]. Такий підхід може бути використаний в Україні для інтеграції поліцейських планів у загальнодержавну систему оборони та відбудови.

У роботі К. Екк запропоновано типологію розгортання поліцейських підрозділів у зонах збройних конфліктів, де виділяються стратегії «утримання», «запобігання» та «реінтеграції» [54]. Ця класифікація є особливо цінною для українського контексту, адже вона дозволяє структурувати планування діяльності поліції залежно від рівня загрози, територіального охоплення та стратегічних цілей. Для прифронтових регіонів актуальною є стратегія утримання, спрямована на стабілізацію безпекової ситуації, тоді як у тилкових районах доцільно зосередитися на відновленні правопорядку та соціальній реінтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Міжнародні організації також наголошують на значенні комплексного планування безпеки. У звіті ОБСЄ про поліцейську діяльність підкреслюється необхідність стратегічного прогнозування, системи моніторингу та оцінювання ефективності заходів безпеки, а також розробки спільних планів дій між правоохоронцями, армією та місцевими громадами [45]. Такі принципи планування відповідають концепції багаторівневої координації, яка дозволяє узгоджувати оперативні, тактичні та стратегічні дії.

Важливим джерелом рекомендацій для планування в умовах воєнного стану є досвід Європолу, де стратегічні документи передбачають використання прогнозних моделей, сценарного планування та аналізу ризиків у сфері протидії тероризму та організованій злочинності [56]. В умовах війни це дає змогу Національній поліції України створювати гнучкі оперативні плани, що враховують як внутрішні криміногенні фактори, так і зовнішні гібридні загрози.

Крім того, рекомендації ООН щодо захисту критичної інфраструктури під час терористичних загроз наголошують на потребі інтегрованого підходу до планування, де ключову роль відіграє оцінка ризиків та побудова системи швидкого реагування [51]. Для української поліції така модель є корисною з точки зору забезпечення безпеки стратегічних об'єктів — енергетичних систем, транспортних вузлів, комунікаційних мереж, які в умовах війни стають мішенями для атак.

Значну увагу плануванню в екстрених умовах приділяє Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій США (FEMA), яке розробило керівництво щодо міжвідомчого планування реагування та відновлення [66]. Документ акцентує на важливості єдиних стандартів реагування, чіткого розподілу ролей і компетенцій між силовими структурами, а також формування резервних ресурсів для забезпечення безперервності управління. Використання подібної системи у Національній поліції України сприятиме підвищенню координації з Міністерством оборони, ДСНС та місцевими адміністраціями.

У свою чергу, аналітичний посібник Центру правосуддя Бреннана [43] висвітлює механізми застосування надзвичайних повноважень під час криз. Його рекомендації орієнтовані на баланс між безпекою та дотриманням прав людини. Для України це питання є принциповим: навіть в умовах війни поліцейські операції мають залишатися в межах верховенства права, що гарантує довіру населення й запобігає зловживанням.

На основі узагальнення наведеного зарубіжного досвіду можна сформулювати кілька практичних рекомендацій для Національної поліції України:

1. Запровадити сценарне планування на основі типології поліцейських дій у конфлікті (утримання, запобігання, реінтеграція).
2. Розробити інтегровану систему ризик-менеджменту з урахуванням досвіду ЄС та ООН щодо захисту критичної інфраструктури.
3. Впровадити єдині стандарти оперативного реагування на основі моделі FEMA, забезпечуючи міжвідомчу взаємодію.

4. Інституціоналізувати регулярний аналіз ефективності планів дій, як це робить ОБСЄ, через механізми моніторингу та звітності.
5. Гарантувати дотримання прав людини у всіх етапах планування та реалізації поліцейських заходів відповідно до міжнародних норм.

Отже, в умовах воєнного стану ефективне планування в органах Національної поліції України має поєднувати стратегічну передбачуваність, гнучкість реагування та легітимність дій. Зарубіжний досвід свідчить, що лише інтегрована модель планування — з урахуванням безпекових, правових і гуманітарних аспектів — здатна забезпечити стійкість поліцейських структур у кризових умовах та підтримати стабільність суспільства навіть у період найвищої загрози.

Враховуючи зарубіжний досвід, одним із стратегічних напрямів розвитку системи планування в Національній поліції має стати створення єдиного аналітично-координаційного центру на рівні МВС. Такий центр може виконувати функції збору, аналізу та прогнозування даних, узагальнення результатів оперативної діяльності, а також координації між регіональними структурами поліції. Це дозволить забезпечити єдність планування, уникнути дублювання зусиль і підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану має базуватися на поєднанні національних особливостей і кращих зарубіжних практик. Основні рекомендації полягають у розвитку стратегічного та ризик-орієнтованого підходів, цифровізації планового процесу, посиленні міжвідомчої координації, підготовці висококваліфікованих кадрів та підвищенні гнучкості управлінської системи. Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність діяльності поліції, забезпечити стабільність правопорядку навіть в умовах війни та створити основу для подальшого розвитку правоохоронної системи України в післявоєнний період.

У третьому розділі було здійснено комплексний аналіз сучасного стану системи планування в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням зарубіжного досвіду. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що процес планування є ключовим елементом управлінської діяльності поліції, який забезпечує ефективну організацію, координацію та результативність виконання завдань у складних безпекових умовах, спричинених збройною агресією проти України. Саме планування визначає здатність поліції оперативно реагувати на зміни оперативної обстановки, підтримувати стабільність правопорядку, захищати життя громадян та забезпечувати функціонування державних інститутів.

Оцінка діючого стану планування показала, що Національна поліція України змогла адаптувати свої управлінські механізми до реалій воєнного часу, однак процес планування все ще має низку проблем і обмежень. До основних труднощів належать: нестача ресурсів, кадрові втрати, відсутність чітких процедур планування для умов бойових дій, фрагментарність нормативно-правового регулювання, а також недостатній рівень цифровізації та аналітичної підтримки управлінських рішень. Водночас спостерігається суттєвий прогрес у гнучкості та мобільності планування — поліція активно застосовує ситуаційний підхід, розробляє оперативні плани реагування та використовує інформаційно-аналітичні технології для прийняття рішень у реальному часі. Це свідчить про поступову трансформацію планової діяльності у бік підвищення її ефективності та адаптивності.

На основі вивчення зарубіжного досвіду було розроблено рекомендації, спрямовані на вдосконалення організації планування в Національній поліції. Практика іноземних держав демонструє, що успішне планування в умовах кризових ситуацій базується на поєднанні стратегічного бачення, гнучкої оперативної координації, ризик-орієнтованого підходу та міжвідомчої взаємодії. Українській поліції доцільно розвивати систему багаторівневого планування, у

межах якої стратегічні документи визначатимуть загальні пріоритети національної безпеки, а регіональні структури матимуть достатній рівень автономії для реалізації конкретних оперативних завдань.

Серед найважливіших рекомендацій визначено такі напрями: впровадження ризик-орієнтованої моделі планування, створення інтегрованих координаційних штабів за участю різних силових і цивільних структур, цифровізація процесів планування з використанням аналітичних платформ і штучного інтелекту, підвищення професійної підготовки управлінських кадрів, а також вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням специфіки воєнного стану. Запозичення цих підходів дозволить створити більш гнучку, технологічно розвинену та ефективну систему управління, здатну забезпечити оперативне реагування на будь-які загрози національній безпеці.

Таким чином, удосконалення системи планування в органах Національної поліції України є необхідною передумовою підвищення результативності її діяльності в умовах воєнного стану. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме не лише посиленню оперативних спроможностей поліції, але й зміцненню довіри громадян до правоохоронної системи, підвищенню рівня правопорядку та стабільності в державі. У перспективі це стане основою для формування сучасної, професійної та стратегічно орієнтованої системи управління поліцією, здатної діяти ефективно як у кризових, так і в мирних умовах, забезпечуючи безпеку громадян та захист державності України.

ВИСНОВКИ

Планування в органах Національної поліції України є фундаментальним елементом управлінської діяльності, який забезпечує цілеспрямованість, узгодженість та ефективність виконання завдань у сфері охорони правопорядку, громадської безпеки та захисту прав громадян. Його сутність полягає у передбаченні та визначенні цілей, завдань, ресурсів і послідовності дій, необхідних для забезпечення належного функціонування поліції в умовах постійної зміни безпекового середовища. Планування ґрунтується на основоположних принципах законності, наукової обґрунтованості, безперервності, гнучкості, узгодженості та відповідальності, які визначають зміст і структуру діяльності органів поліції як у мирний час, так і в умовах воєнного стану.

В умовах війни планування в Національній поліції набуває особливого значення, оскільки саме від нього залежить здатність правоохоронної системи забезпечувати стабільність державного управління, громадський порядок і безпеку громадян. Його роль виходить за межі звичайних адміністративних завдань і охоплює оперативно-тактичне, стратегічне та антикризове управління. Планування визначає пріоритети діяльності, спрямовує ресурси на забезпечення обороноздатності, охорону критичної інфраструктури, протидію диверсійно-розвідувальним групам, евакуацію населення, координацію з військовими адміністраціями, ДСНС та іншими силовими структурами. Таким чином, планування в умовах воєнного стану стає не лише адміністративною функцією, а інструментом виживання та забезпечення стійкості держави.

Нормативно-правові засади планування в органах Національної поліції базуються на положеннях Конституції України, Закону України «Про Національну поліцію», Закону України «Про правовий режим воєнного стану», підзаконних нормативних актах Міністерства внутрішніх справ, наказах Національної поліції та внутрішніх регламентах. Ці документи визначають порядок розроблення, узгодження та реалізації планових документів,

повноваження посадових осіб, а також принципи взаємодії з іншими державними органами під час виконання завдань у кризових умовах. Проте воєнна реальність виявила потребу в удосконаленні правового регулювання, зокрема щодо оперативного планування в районах бойових дій, використання спеціальних сил та ресурсів, а також координації міжвідомчих дій.

Система планування в органах поліції включає різні види планів — стратегічні, оперативно-службові, поточні, перспективні, спеціальні та ситуаційні. Кожен із них має власне функціональне призначення: стратегічне планування забезпечує визначення довгострокових пріоритетів, оперативне — організацію конкретних заходів для досягнення поточних цілей, перспективне — прогнозування потреб і ризиків. В умовах воєнного стану провідну роль відіграє ситуаційне планування, яке дає змогу швидко реагувати на зміну оперативної обстановки, забезпечуючи гнучкість і адаптивність управлінських рішень.

Методика поточного та перспективного планування в поліції передбачає поетапний процес, який включає аналіз оперативної обстановки, визначення цілей і завдань, розподіл ресурсів, формування планових документів, координацію дій між підрозділами, контроль за виконанням та коригування планів відповідно до зміни ситуації. В умовах війни така методика трансформується у більш мобільну та аналітично орієнтовану систему, що спирається на оперативну інформацію, прогностичний аналіз ризиків та використання цифрових технологій для моніторингу й управління у реальному часі.

Оцінка діючого стану планування в Національній поліції свідчить, що, незважаючи на складні умови, структура зберігає високий рівень організованості, адаптивності та професійності. Водночас наявні проблеми — фрагментарність нормативного забезпечення, кадрові втрати, нестача ресурсів, надмірна централізація управління та недостатній рівень цифровізації процесів — стримують ефективність планової діяльності. Позитивною тенденцією є

розвиток аналітичних підходів, створення ситуаційних центрів, удосконалення системи взаємодії з військовими структурами та міжнародними партнерами.

З урахуванням зарубіжного досвіду розроблено рекомендації щодо подальшого вдосконалення планування в Національній поліції. Насамперед, доцільно впровадити ризик-орієнтований підхід, створити інтегровану систему стратегічного планування, підсилити міжвідомчу координацію через створення спільних штабів, розвивати електронні платформи управління, впровадити автоматизовані системи аналітики та прогнозування, а також розширити підготовку кадрів у сфері стратегічного планування та кризового менеджменту. Важливо враховувати досвід таких країн, як Ізраїль, Польща, Канада та Велика Британія, де поліція діє в умовах постійних ризиків та має ефективно організовану систему оперативно-стратегічного планування.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективне планування в органах Національної поліції в умовах воєнного стану є запорукою результативності її діяльності та стійкості системи внутрішньої безпеки. Його вдосконалення має базуватися на поєднанні національного досвіду, сучасних управлінських технологій і кращих світових практик. Формування цілісної, гнучкої та технологічно розвиненої системи планування дозволить поліції не лише успішно виконувати свої завдання у період воєнних викликів, але й створити підґрунтя для ефективної післявоєнної відбудови правоохоронної системи України, забезпечення миру, правопорядку та верховенства права.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/580-19> (дата доступу: 05.02.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата доступу: 07.1.20025).
3. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2022-%D0%BF> (дата доступу: 07.10.2025).
4. Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 181-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/181-2022-%D1%80> (дата доступу: 07.10.2025).
5. Питання запровадження та здійснення деяких заходів правового режиму воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2020 № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/573-2020-%D0%BF> (дата доступу: 07.10.2025).
6. Про внесення змін до Інструкції з організації діяльності чергової служби органів (підрозділів) Національної поліції України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 08.02.2022 № 103. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-22> (дата доступу: 07.10.2025).
7. Про затвердження Порядку та умов виплати поліцейським додаткової винагороди, одноразової винагороди на період дії воєнного стану : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 28.11.2022 № 775. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1514-22> (дата доступу: 07.10.2025).
8. Указ Президента України № 64/2022 “Положення про обмеження прав і свобод під час введення воєнного стану та повноваження органів влади”. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата доступу: 07.10.2025).
9. Бакаянова Н. М., Кубаєнко А. В., Свида О. Г. Організація правоохоронної діяльності Національної поліції України : навчально-методичний посібник з

навчальної дисципліни «Організація правоохоронної діяльності Національної поліції України» (галузь знань 26 «Цивільна безпека», другий (магістерський) рівень, спеціальність 262 «Правоохоронна діяльність») для студентів I курсу магістратури заочної форми навчання. Одеса : Фенікс, 2020. 218 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/e9a7dd34-c7d5-45de-a40d-8d3cfe02480b/download> (дата доступу: 07.10.2025).

10. Безега В.В. Адміністративно-правові засади діяльності національної поліції як суб'єкта сектору безпеки і оборони : дис. ... к-та юрид. наук. 2020. URL: https://elar.navs.edu.ua/bitstream/123456789/17869/6/dysertatsiya_Bezeha_VV.pdf (дата доступу: 07.10.2025).

11. Братель С. Г. Дотримання прав і свобод людини та громадянина в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № 5(1). 2024. С. 149–155. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2022-1-5-28> (дата доступу: 08.10.2025).

12. Варга Т. М. Дотримання принципу прав і свобод людини в діяльності національної поліції. Науковий вісник Ужгородського університету. Ужгород, 2023. Т. 1. Вип. 77. С. 85-89. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/282636/276821> (дата доступу: 08.10.2025).

13. Вітвіцький С. С., Захарченко А. М. Правова основа взаємодії органів і підрозділів національної поліції з органами місцевого самоврядування у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № 1(1). 2024. С. 80–94. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-80-94> (дата доступу: 08.10.2025).

14. Вітвіцький С. С., Захарченко А. М. Правове забезпечення контролю за дотриманням вимог дозвільної системи органів внутрішніх справ. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № 2(2). 2024. С. 75–86. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-2-2-75-86> (дата доступу: 08.10.2025).

15. Гіденко Є. Дії працівників національної поліції України в умовах воєнного стану. Молодий вчений. № 6 (106). 2022. С. 87-89. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-106-19> (дата звернення: 07.10.2025).
16. Драган О. В. Щодо повноважень Національної поліції України в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. Вип. 1. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/299999> (дата звернення: 07.10.2025).
17. Дрок І. С. Кадрова політика Національної поліції України в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2022. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/52.pdf> (дата доступу: 07.10.2025).
18. Зозуля Є. В. Принцип взаємодії з населенням на засадах партнерства в діяльності національної поліції України: генеза становлення та напрями реалізації. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. 2(2), 2024. С. 29–38. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-2-2-29-38> (дата доступу: 08.10.2025).
19. Зозуля Є. В. Євроінтеграційний напрям реформування національної поліції України (історико-правові та організаційно-правові аспекти). Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № (1). 2025. С. 3–9. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-1> (дата доступу: 08.10.2025).
20. Іванов А. О. Превентивна діяльність органів поліції: реалії та виклики в умовах воєнного стану. Право і безпека. 2022. № 4 (87). URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/uk/article/download/653/514/2056> (дата звернення: 07.10.2025).
21. Ковалів М., Іваха В. Діяльність органів внутрішніх справ в умовах воєнного стану. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : юридичні науки. 2016. № 837. С. 65–70. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4948/vnulpurn201683712.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).
22. Козьміна Ю. Г. Роль вищих органів державної влади у забезпеченні обороноздатності та національної безпеки: порівняльно-правовий аналіз.

Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № 5(1). 2024. С. 156–161. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2022-1-5-29> (дата доступу: 08.10.2025).

23. Кривонос М. В., Хилько Л. І., Чепеляк В. С. Принцип безперервності як запорука ефективного обміну інформацією між поліцейськими та громадою. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № (1). 2025. С. 10–15. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-2> (дата доступу: 08.10.2025).

24. Кубаєнко А. В. Інноваційні підходи до стратегічного управління як фактор оптимізації поліцейської діяльності. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. (3). 2024. С. 3–10. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-3-11-1> (дата доступу: 08.10.2025).

25. Куртов А. І., Іващенко С. М., Гашенко С. В. Особливості правового режиму воєнного стану в Україні. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № (1). 2025. 123–129. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-21> (дата доступу: 08.10.2025).

26. Муляр Г. В. Діяльність органів Національної поліції України в умовах правового режиму воєнного стану. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2023 № 61. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc61/26.pdf> (дата доступу: 07.10.2025).

27. Міненко Л. Особливості планування та ведення заходів з забезпечення публічної безпеки: тактичний аспект. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». 2023. С. 76–79. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1464> (дата доступу: 07.10.2025).

28. Міновський В. В. Національна поліція України як суб'єкт запобігання корупційним та пов'язаним із корупцією правопорушенням : дис. канд. юрид. наук : 12.00.08 / В. В. Міновський. Київ, 2024. 190 с. URL: https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/new_d0872702/2025/1/2/d.pdf (дата доступу: 07.10.2025).

29. Національна поліція України в умовах воєнного стану. Настільна книга поліцейського. / під. заг. ред. Копотуна І. М. Київ. ВД «Професіонал», 2022. 508 с. URL: <https://jurkniga.ua/contents/natsionalna-politsiya-ukraini-v-umovakh-voiennoho-stanu-nastilna-kniga-politseyskogo.pdf> (дата доступу: 07.10.2025).

30. Новіченко А. Організаційно-правові форми взаємодії поліції і територіальних громад в умовах воєнного стану. Наше право. 2022. № 4. С. 11–19. <https://dspace.univd.edu.ua/items/52a7a146-84c0-41ff-a434-a12f899eb1b6> (дата звернення: 07.10.2025).

31. Ніколенко Л. М. Принципи діяльності поліції: сутність та особливості. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № 1(1). 2024. С. 19–25. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1-19-25> (дата доступу: 08.10.2025).

32. Організація діяльності підрозділів Національної поліції України щодо забезпечення публічної безпеки і порядку в умовах воєнного стану: метод. рек. / В. Л. Костюк, В. В. Литвин, В. В. Мозоль, А. О. Шаповалова, Р. А. Сербин. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2023. 52 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/17c8bde0-82c8-4ce3-9c93-2598de556b08/content> (дата звернення: 07.10.2025).

33. План основних заходів Національної поліції України (2020-2024). Національна поліція України. URL: <https://npu.gov.ua/diyalnist/plan-osnovnih-zahodiv> (дата звернення: 07.10.2025).

34. Поліванов О. Г. Особливості планування та забезпечення публічної безпеки: аналітичні підходи. SCIENTIA. 2023. С. 76–79. URL: <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18129/1/44-80-PB.pdf> (дата доступу: 07.10.2025).

35. Поліцейська юрисдикція в умовах воєнного стану : монографія / за заг. ред. Д. В. Швеця, М. О. Семенишина. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 552 с. URL: https://oduvs.edu.ua/uploads/Policzejska_yurisdikeziya_7266758cbd.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

36. Приходьков М. В. Національна поліція України як суб'єкт виконання правоохоронної функції держави. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № (2). 2025. С. 7–11. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-2-14-2> (дата доступу: 08.10.2025).

37. Сахно А. П., Кіблик Д. В. Поняття та структура адміністративно-правового статусу чергових частин органів (підрозділів) національної поліції України. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № (3). 2024. С. 18–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-3-11-3> (дата доступу: 08.10.2025).

38. Синенький В. Застосування поліцейськими підручних засобів в стані необхідної оборони або крайньої необхідності в умовах воєнного стану. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 32. С. 242–248. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/553/511> (дата звернення: 07.10.2025).

39. Стратегічний план діяльності Національної поліції України з внутрішнього аудиту на 2022–2024 роки (зі змінами) та Операційні/зведені плани внутрішнього аудиту Національної поліції України (2020–2025). URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/Docs/plany_vnutrishii_audit/Strateg_plan_2022-2024_zi_zminamy.pdf (дата доступу: 07.10.2025).

40. Сірко А. Правове регулювання діяльності Національної поліції під час воєнного стану. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/16219/1/15.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

41. Трофименко А.О. Значення планування в діяльності Національної поліції України. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених : тези доп. учасників наук.-практ. конф. з нагоди святкування Дня науки, відзначення Дня Європи та 70-річчя заснування Ради Європи (м. Харків, 16 трав. 2019 р.). Харків, 2019. С. 181-184. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/4cab269c-4649-4c5d-8cc0-a5f525fad0d5> (дата доступу: 07.10.2025).

42. Форостян О.С. Адміністративно-правове регулювання діяльності національної поліції України в умовах дії правового режиму воєнного стану: дис. доктора філософії : Київ. 2024. URL: <https://elar.navs.edu.ua/bitstreams/e01b697f-88c7-4931-8143-4eb8a1f26d8e/download> (дата звернення: 07.10.2025).

43. Наказ Національної поліції України від 24.12.2015 № 202 «Про затвердження Інструкції з організації планування в системі Національної поліції України».

44. Ang C., Du Y. The three key success factors of innovation in the Singapore Police Force. 2019. URL: https://www.mha.gov.sg/docs/hta_libraries/publications/06-policing-and-intelligence.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

45. Annual Report of the Secretary General on Police-Related Activities (OSCE). Organisation for Security and Co-operation in Europe (OSCE). 2024. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/0/4/579511.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

46. Benbouzid B. To predict and to manage: Predictive policing in the United States. 2019. Journal: Big Data & Society. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2053951719861703> (дата звернення: 07.10.2025).

47. Calaresu M., Tebaldi M. The comparative analysis of European national police systems: a theoretical and methodological proposal for a new research agenda. 2019. Police Practice and Research. Vol. 21, no. 6. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/15614263.2019.1677231> (дата звернення: 07.10.2025).

48. Chicago Police Department Strategic Plan — 2019. URL: <https://home.chicagopolice.org/wp-content/uploads/2019/01/Chicago-Police-Department-Strategic-Plan-Plan-2019-January.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

49. Commission staff working document. Country Report Ukraine 2024. European Commission. 2024. URL: <https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1->

50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

50. Community-Oriented Policing in the European Union Today. Toolbox 14. EU Crime Prevention Network (EUCPN). 2019. URL: https://eucpn.org/sites/default/files/document/files/Toolbox%2014_EN_LR.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

51. Compendium of Good Practice on the protection of critical infrastructure against terrorist attacks. United Nations. 2018. URL: https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/2225521_compendium_of_good_practice_web.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

52. Delivery Plan 2018–19. NPCC (UK). 2018. URL: https://npcc.police.uk/Delivery%20Plan/Delivery%20Plan%2018_19/FINAL%20NPCC%20Delivery%20plan%202018_19_.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

53. Draft Strategic Police Plan. Scottish Police Authority; Police Scotland. 2020. URL: <https://www.spa.police.uk/spa-media/mzajzswy/rep-b-20200318-item-8a-draft-strategic-police-plan.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

54. Eck K. Police deployment in armed conflict: a typology. 2025. Journal article. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10439463.2024.2387702> (дата звернення: 07.10.2025).

55. European Union Strategic Training Needs Assessment (EU-STNA) — Second EU-STNA Report. European Union Agency for Law Enforcement Training (CEPOL). 2021. URL: https://www.cepol.europa.eu/sites/default/files/CEPOL_EU_STNA_REPORT.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

56. Europol Programming Document 2024–2026. Europol. 2023. URL: https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/Europol_Programming_Document_2024-2026.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

57. FBI–DHS Domestic Terrorism Strategic Report — 2022. FBI & DHS. 2022. URL: <https://www.fbi.gov/file-repository/counterterrorism/fbi-dhs-domestic-terrorism-strategic-report-2022.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

58. Friedrich-Ebert-Stiftung. A Matter of Trust: Community-Police Relations in Ukraine's Wartime Context. Global Public Policy Institute (GPPI). 2024. URL: https://gppi.net/assets/Friedrich_2024_A_Matter_of_Trust_ENG_final.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

59. Halford E. On the decision-making framework for policing: A proposal to enhance police decision making (Decision-Making Framework for Policing — DMFP). 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1756061624000545> (дата звернення: 07.10.2025).

60. Huschbeck T., Huschbeck L., Horres C. Strategic management in the police force's organizational culture. Slovak International & European Review. URL: <https://sier-journal.com/index.php/SIER/article/view/31> (дата звернення: 07.10.2025).

61. Lee Y. The effectiveness of big data-driven predictive policing. 2024. Journal on [policing/criminology](#). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/24751979.2024.2371781> (дата звернення: 07.10.2025).

62. Organized Crime Dynamics in the Context of War: Ukraine case study. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). 2023. URL: https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Ukraine/Ukraine_OC_Study.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

63. Police of Japan — 2020 (Police White Paper / overview & strategic initiatives). National Police Agency. 2020. URL: https://www.npa.go.jp/english/Police_of_Japan/2020/poj2020_full.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

64. Policing Strategic Research Plan 2017–2022. National Institute of Justice (NIJ). 2018. URL: <https://nij.ojp.gov/topics/articles/policing-strategic-research-plan-2017-2022> (дата звернення: 07.10.2025).

65. Rencana Strategis (Renstra) — strategic planning documents. Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). 2019–2023. URL:

<https://polri.go.id/assets/images/pengumuman/pengumuman-632b10b18aa41.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

66. Response and Recovery: Federal Interagency Operational Planning (FIOP) — guidance document. Federal Emergency Management Agency. 2025. URL: https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_rd_response-recovery-fiop-npb-042025.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

67. Strategic Communications for Law Enforcement Executives. U.S. Department of Justice. Community Oriented Policing Services (COPS Office). 2019. URL: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/content.ashx/cops-rl127-pub.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

68. Strategic Plan for Fiscal Years 2018–2022. U.S. Department of Justice. 2017. URL: <https://www.justice.gov/archives/media/967481/dl?inline=> (дата звернення: 07.10.2025).

69. Supporting Community Policing & Police Reform — country case studies & lessons. The Asia Foundation. (Sri Lanka, Timor-Leste, інші приклади реформ у Південно-Східній Азії). 2020. URL: https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2024/08/Supporting-Community-Policing-and-Police-Reform_Oct2020.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

70. Tiscornia L. Police reform in the aftermath of armed conflict. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00223433221128846> (дата звернення: 07.10.2025).

71. Wilson J.M. Reframing the police staffing challenge: A systems approach to workforce planning. 2024. Journal: Policing: A Journal of Policy and Practice. URL: <https://academic.oup.com/policing/article/doi/10.1093/police/paae005/7609512> (дата звернення: 07.10.2025).

72. Zahumenna Y. Functioning of the Police under Martial Law: empirical and legal analysis. 2025. P. 197-209. URL: https://real.mtak.hu/223923/1/14_zahumenna_197-209_Magyar_Rendeszet_KSZ_2025.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

73. Zhang M., Bandara A.K., Price B.A., Nuseibeh B. Finding & reviewing community policing apps in Asia. 2020. Proceedings: Asian CHI / extended abstracts

(SIGCHI Asia). URL: https://oro.open.ac.uk/69626/8/SIGCHI-CHI20-Asia-CPAppReview_camera-ready.pdf (дата звернення: 07.10.2025).