

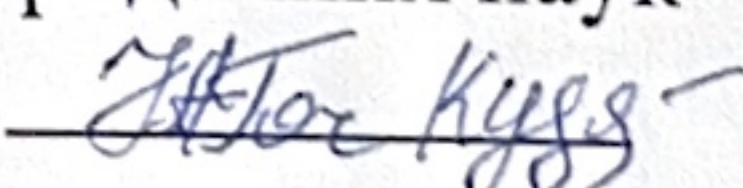
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТУ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ


Кафедра поліцейської діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра

на тему: «Ефективне стратегічне управління в МВС: досвід та
перспективи»

Виконала: здобувач 2 курсу 4 навчальної
групи
Спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»
Кукуруза Анна Євгеніївна
Індивідуальний навчальний план № 24-54
1.6 мпуа
Мобільний телефон: + 380674573954

Науковий керівник:
старший викладач кафедри поліцейської
діяльності, кандидат юридичних наук
Іванна Горбач-Кудря 

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«04» листопада 20 25 р., протокол № 25
завідувач кафедри поліцейської діяльності
кандидат юридичних наук, професор
 Сергій БРАТЕЛЬ

Київ 2025

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

Кафедра поліцейської діяльності

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

**на тему: «Ефективне стратегічне управління в МВС: досвід та
перспективи»**

Виконала: здобувач 2 курсу 4 навчальної групи
Спеціальність 262 «Публічне управління та адміністрування»
Кукуруза Анна Євгеніївна
Індивідуальний навчальний план № 24-54
1.6 МПУА
Мобільний телефон: + 380674573954

Науковий керівник:
старший викладач кафедри поліцейської діяльності, кандидат юридичних наук
Іванна Горбач-Кудря _____

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 20__ р., протокол № _____
завідувач кафедри поліцейської діяльності
кандидат юридичних наук, професор
_____ Сергій БРАТЕЛЬ

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МВС	6
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління.....	6
1.2. Нормативно-правові засади стратегічного управління в МВС України.....	19
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МВС	35
2.1. Порядок та організаційна побудова стратегічного управління в МВС України.....	35
2.2. Оцінка діючої системи стратегічного управління в МВС.....	43
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МВС У СУЧАСНИХ УМОВАХ	54
3.1. Зарубіжний досвід стратегічного управління в МВС та його імплементація в Україні.....	54
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в МВС України.....	65
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність дослідження на тему «Ефективне стратегічне управління в МВС: досвід та перспективи» зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються у суспільстві та державному управлінні. Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, високим рівнем криміногенної загрози, необхідністю захисту прав і свобод громадян, вимагають від МВС гнучкого й водночас системного підходу до управління, що спирається на стратегічне бачення розвитку та чітке прогнозування результатів.

Управління в структурі МВС традиційно ґрунтувалося на вертикальній моделі підпорядкування, проте нині виникає потреба в модернізації цих підходів відповідно до європейських стандартів. Стратегічне управління дає змогу формувати довгострокові пріоритети, ефективно розподіляти ресурси, підвищувати результативність службової діяльності та забезпечувати прозорість роботи правоохоронних органів. Саме це робить тему дослідження надзвичайно актуальною в контексті реформування системи МВС.

Не менш важливим чинником актуальності є те, що досвід стратегічного управління вже накопичений у країнах ЄС та НАТО, де безпекові структури активно застосовують сучасні управлінські технології та моделі ризик-менеджменту. Вивчення й адаптація такого досвіду до українських реалій дозволить підвищити рівень національної безпеки, зміцнити довіру суспільства до правоохоронних органів і забезпечити більш ефективну взаємодію держави та громадян.

Перспективність дослідження полягає також у можливості напрацювання нових підходів до кадрової політики, цифровізації управлінських процесів, розбудови системи стратегічних комунікацій та партнерських відносин з міжнародними інституціями. Таким чином, стратегічне управління в МВС стає не лише науково-теоретичним завданням, а й практичною необхідністю для забезпечення стабільності та безпеки України в умовах сучасних викликів.

Мета дослідження – проаналізувати досвід стратегічного управління в системі МВС та визначити перспективні напрями його вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

1. Розкрити поняття та сутність стратегічного управління;
2. Висвітлити нормативно-правові засади стратегічного управління в МВС України;
3. Окреслити порядок та організаційну побудову стратегічного управління в МВС України;
4. Дати оцінку діючої системи стратегічного управління в МВС;
5. Систематизувати зарубіжний досвід стратегічного управління в МВС та його імплементація в Україні;
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління в МВС України.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління в Міністерстві внутрішніх справ України.

Предмет дослідження – принципи, механізми та перспективи підвищення ефективності стратегічного управління в МВС.

Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціально-юридичних методів, застосування яких забезпечило всебічне та науково обгрунтоване вивчення ефективного стратегічного управління в МВС: досвід та перспективи, а саме:

1. Аналіз – використовується для вивчення наукових джерел, нормативно-правових документів та концепцій стратегічного управління в МВС з метою виділення їхніх складових елементів.
2. Синтез – забезпечує поєднання окремих результатів аналізу в єдину систему знань, що дозволяє сформуванню цілісного уявлення про ефективне стратегічне управління в МВС.
3. Систематизація – застосовується для впорядкування наукових підходів, досвіду та практик стратегічного управління, як в Україні, так і за кордоном.

4. Порівняльно-правовий метод – використовується для зіставлення національної практики стратегічного управління з міжнародним досвідом та виявлення можливостей його адаптації.

5. Історико-правовий метод – застосовується для простеження еволюції стратегічного управління в МВС, визначення етапів його становлення та розвитку.

6. Метод концептуального моделювання – використовується для створення узагальненої моделі вдосконалення стратегічного управління на основі отриманих теоретичних висновків.

7. Узагальнення – дає змогу зробити висновки на основі опрацьованих джерел та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління в МВС.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління в МВС України, зокрема у формуванні ефективних управлінських рішень, оптимізації організаційної структури та впровадженні сучасних методів планування й прогнозування. Напрацьовані теоретичні узагальнення та рекомендації можуть знайти застосування у практичній діяльності органів внутрішніх справ, підвищенні професійної підготовки керівного складу, а також у розробці нормативно-правових актів, що регламентують управлінські процеси.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (63 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МВС

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління

Стратегічне управління у системі МВС є ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності органів внутрішніх справ в умовах постійних суспільних викликів та загроз національній безпеці. Воно спрямоване на визначення довгострокових цілей, формування пріоритетів та оптимальне використання ресурсів для досягнення результатів, що відповідають державним інтересам і потребам суспільства. У контексті МВС стратегічне управління поєднує планування, організацію та контроль за реалізацією управлінських рішень, забезпечуючи стабільність і водночас гнучкість у реагуванні на нові виклики.

Варто зазначити, що формування концепції стратегічного управління та практики її застосування має тривалу історію. Науковці відзначають, що систематизація теоретичних та методологічних підходів у цій сфері дозволяє простежити етапність її розвитку. Традиційно виокремлюють чотири ключові етапи еволюції стратегічного управління: бюджетування та контроль, довгострокове планування, стратегічне планування і, власне, стратегічне управління [1].

Водночас у науковому середовищі поширюється думка про те, що сьогодні спостерігається новий, сучасний етап розвитку стратегічного управління [2]. Проте його особливості досі залишаються недостатньо дослідженими, що значно ускладнює ефективне впровадження цього підходу в управлінську практику.

Основою стратегічного управління є визнання того факту, що у динамічному та турбулентному зовнішньому середовищі циклічні моделі планування втрачають ефективність. За умов появи несподіваних загроз чи нових можливостей стратегічні рішення повинні прийматися оперативно,

незалежно від формальних етапів планування. Такий підхід дозволяє організації адаптуватися до «стратегічних сюрпризів» і зберігати конкурентоспроможність.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного управління Л. Артеменко пропонує виокремлювати ще й п'ятий етап – стратегічне підприємництво, що охоплює кінець 1990-х – початок XXI століття. Його сутність полягає у стратегічній орієнтації всіх працівників організації та синхронізації планів структурних підрозділів, які безпосередньо відповідають за досягнення визначених цілей [1].

Перший етап – бюджетування та контроль. Його становлення відбулося на початку XX століття у зв'язку з розширенням масштабів виробництва та потребою в чіткому обліку й контролі використання ресурсів. Основою цього підходу стало бюджетування, тобто розробка взаємопов'язаних планів доходів, витрат і фінансових результатів. Особливістю було управління за відхиленнями: у випадку розбіжності між плановими та фактичними показниками здійснювали корекцію. Така система ефективно працювала за умов стабільної економіки та передбачуваного розвитку ринків, забезпечуючи зростання поточного прибутку і раціональне використання ресурсів.

Другий етап – довгострокове планування. Виник у 1950-х роках після Другої світової війни, коли економічне зростання зумовило потребу планувати діяльність підприємств на декілька років уперед. Основою стало прогнозування та екстраполяція наявних тенденцій у майбутнє. Цей підхід передбачав створення гнучких бюджетів, використання програмного планування, а також формування центрів фінансової відповідальності. Завдяки розвитку електронно-обчислювальних машин з'явилася можливість працювати з великими масивами даних і формувати довгострокові прогнози. Метою було забезпечення як поточної, так і перспективної прибутковості підприємства [1].

Третій етап – стратегічне планування. З'явився у 1960–1970-х роках у відповідь на зростання нестабільності зовнішнього середовища, що ускладнювало передбачення майбутнього. Його сутність полягала у вивченні не лише внутрішніх показників, а й зовнішніх факторів: конкурентів, технологій,

соціально-політичних і економічних тенденцій. Важливим інструментом стало стратегічне прогнозування, а метою – досягнення конкурентних переваг і розширення ринків збуту. Характерною рисою було залучення персоналу різних рівнів управління до формування стратегій, що сприяло розвитку ініціативності, командного духу та компетентності [1].

Четвертий етап – стратегічне управління. Його поява зумовлена подальшим ускладненням середовища, глобалізацією та цифровізацією управлінських процесів. Головна мета цього етапу – адаптація організацій до швидких змін і забезпечення стійкого розвитку за допомогою ефективного використання ресурсів та інновацій. У центрі уваги опинилася кадрова політика, розвиток людського капіталу та підвищення відповідальності працівників за досягнення цілей. Стратегічне управління орієнтувалося не лише на розробку планів, а й на їхню реалізацію, з урахуванням можливих ризиків та потреби у постійному оновленні.

П'ятий етап – інноваційно-адаптивне управління (стратегічне підприємництво). Цей етап сформувався наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття та відображає сучасні тенденції розвитку менеджменту. Його ключовою рисою є орієнтація на інновації, цифрові технології та гнучке реагування на виклики турбулентного середовища. У центрі уваги перебуває розвиток персоналу, інвестиції в людський капітал, синхронізація діяльності всіх підрозділів та швидке впровадження нових управлінських і виробничих технологій. Мета цього етапу – забезпечити довгострокову стійкість організації завдяки постійному оновленню, стратегічній орієнтації та підприємницькому підходу [1]. Загалом, дані етапи систематизовано у Додатку А.

Варто зазначити, що ключовим поняттям, яке визначає зміст стратегічного управління, виступає термін «стратегія». Він походить від грецького слова *strategia* (від *stratos* – військо та *ago* – вести) і в буквальному значенні означає «мистецтво полководця». Багато категорій, що сьогодні активно використовуються в управлінні, зокрема «стратегія», «конкурентна боротьба»,

«наступ», «оборона», «тактика» та інші, мають своє коріння саме у військовій теорії [4, с. 10].

Наразі в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «стратегічне управління». Різні автори пропонують власні тлумачення, акцентуючи увагу на окремих його аспектах.

Е. Л. Заяць висвітлив еволюцію підходів до визначення категорії «стратегічне управління», запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Узагальнені дані наведені в таблиці 1.1 [5, с. 33–34].

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Рік	Сутність підходу
Ансофф І.	1979	Діяльність, що пов'язана з постановкою цілей організації та підтримкою взаємодії з зовнішнім середовищем, що забезпечує досягнення цілей і відповідність ресурсів
Шендель Д. Е., Хаттер К. Дж.	1982	Процес визначення та встановлення зв'язків організації з середовищем через реалізацію обраних цілей і розподіл ресурсів для ефективної діяльності
Карлоф Б.	1989	Узагальнена модель дій для досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів
Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж	1995	Процес встановлення довгострокових напрямів розвитку, визначення цілей та стратегій їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх обставин
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	1999	Процес довгострокового керівництва організацією, визначення цілей, розробка стратегій і забезпечення їх реалізації з урахуванням релевантних умов
Кириченко О.	2000	Процес прийняття стратегічних рішень на основі порівняння ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища
Козьменко С.М.,	2003	Визначення ключових пріоритетів, розробка та

Шпиг Ф.І., Волошко І.В.		реалізація сценаріїв розвитку для досягнення місії організації
Вілен Т. Л., Хангер Дж. Д.	2004	Сукупність управлінських рішень та дій, що формують довгострокові результати діяльності організації
Мізюк Б.М.	2006	Динамічна система аналізу, вибору стратегій, планування та реалізації розроблених планів
Шморгун Л.Г.	2010	Поєднання цільового та інтегрального підходів, встановлення цілей і приведення їх у відповідність з можливостями організації через систему стратегій
Гедройц Г.Ю.	2012	Концепція, що охоплює визначення цілей, напрямів діяльності та розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей
Рівз М., Хаанес К., Сінха Д.	2016	Послідовність управлінських етапів: формування, обґрунтування, прийняття, планування та контроль реалізації стратегічних рішень
Сілпагар Е.Ю.	2016	Взаємопов'язані етапи управлінської діяльності для досягнення стратегічних цілей через координацію підрозділів та мотивацію персоналу
Джайн А.	2017	Єднання цілей, ресурсів та можливостей, що взаємно підсилюють один одного
Сумець О.М.	2021	Забезпечення стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і зовнішнім середовищем для досягнення конкурентних переваг і довгострокового виживання.

Підсумовуючи, варто зазначити, стратегічне управління в органах МВС України є багатограним і комплексним процесом, що охоплює визначення довгострокових цілей, формування стратегій їх досягнення та координацію ресурсів для забезпечення ефективності діяльності. Незважаючи на відсутність єдиного тлумачення цього поняття в науковій літературі, більшість авторів підкреслюють його спрямованість на поєднання внутрішніх можливостей організації з вимогами зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку в умовах змін.

Аналіз наукових підходів свідчить, що стратегічне управління включає низку ключових елементів: встановлення цілей, розробку стратегій, планування та прийняття управлінських рішень, а також контроль за їх реалізацією. Цей процес дозволяє МВС не лише ефективно реагувати на поточні виклики, а й передбачати майбутні загрози та адаптувати діяльність організації до змін у соціальному, економічному та політичному середовищі. При цьому велике значення мають методи аналітики, прогнозування і оцінки ризиків, які забезпечують обґрунтованість рішень на всіх рівнях управління.

У практичному вимірі стратегічне управління в МВС спрямоване на інтеграцію ресурсного потенціалу, організаційної структури та кадрового складу для досягнення визначених місією організації результатів. Воно передбачає координацію між підрозділами, впровадження інноваційних підходів та сучасних інформаційних технологій, а також врахування кращих світових практик. Таким чином, стратегічне управління забезпечує не лише ефективність внутрішніх процесів, а й стійке функціонування МВС у складних і динамічних умовах сучасного суспільства.

Дослідниками стратегічне управління розглядається як сукупність теоретичних підходів і практичних дій, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та результативності організації. Воно передбачає розроблення стратегії розвитку та прийняття відповідальності за її реалізацію керівним складом [6, с. 25].

Узагальнений зміст стратегічного управління відображено на рис. 1.2 [4, с. 19].

Загалом, стратегічне управління забезпечує комплексне планування і реалізацію стратегій організації, спрямованих на підвищення її конкурентоспроможності та ефективності.

Далі доцільно розглянути п'ять ключових складових, що формують зміст стратегічного управління в організації, які представлені на рис. 1.3 [4, с. 21].



Рис. 1.2. Зміст стратегічного управління

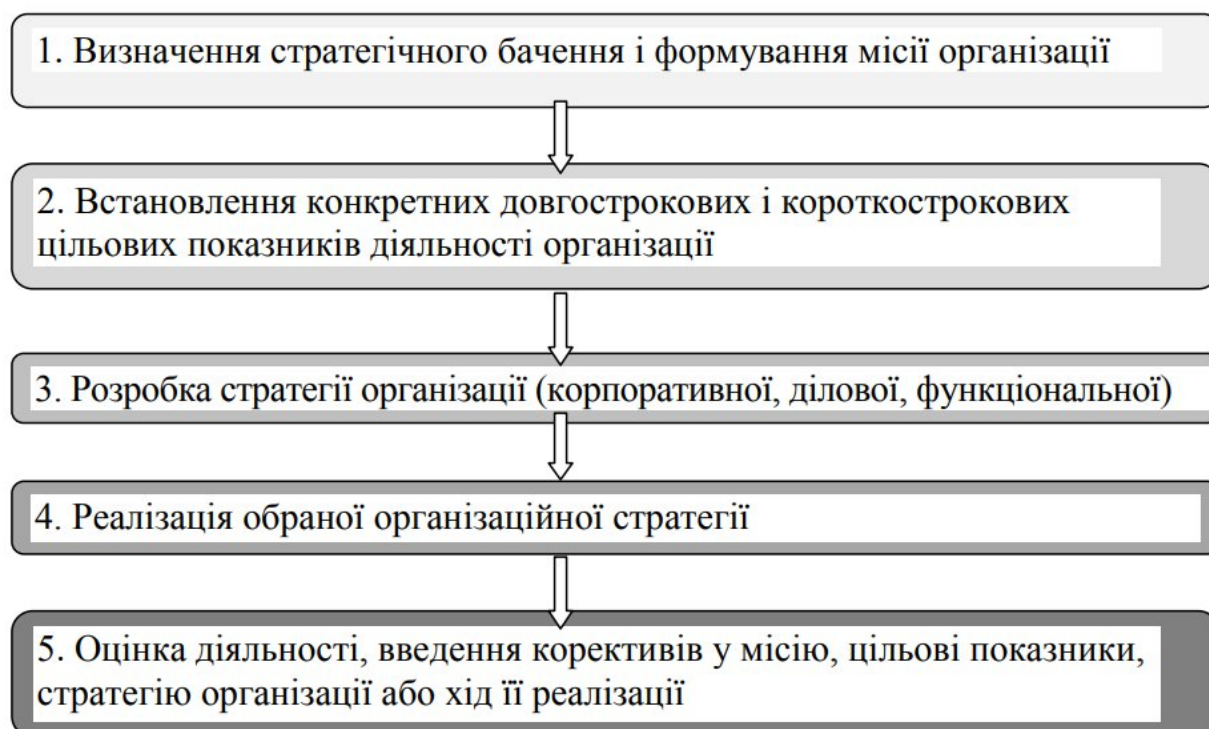


Рис. 1.3. Складові елементи стратегічного управління

Розглянемо детально основні складові стратегічного управління.

1. Визначення сфери діяльності, формування стратегічного бачення та місії організації. Формування місії організації є першим кроком у процесі стратегічного управління. Місія визначає основні принципи, за якими організація здійснює свою діяльність. Для керівників вищого рівня ключовим є розуміння того, якою є організація сьогодні та якою вона має стати у майбутньому, а також які цілі вона прагне реалізувати протягом свого існування. Повноцінне визначення цих аспектів потребує глибокого осмислення стратегічного бачення – напряму розвитку організації на найближчі 5–10 років. Місія відображає філософію організації, її основні цінності та специфіку діяльності. Встановлюючи місію, керівництво одночасно окреслює сферу діяльності та розробляє концепцію довгострокового розвитку [7].

2. Перетворення місії у конкретні цільові показники діяльності. Наступним кроком є формування цілей, що дозволяє перевести місію організації у конкретні цільові орієнтири на різні часові горизонти: короткострокові (1–2 роки), середньострокові (2–5 років) та довгострокові (на тривалий період). Короткострокові цілі слугують орієнтирами для поточної діяльності, середньострокові – для планування розвитку, а довгострокові допомагають визначити дії, які забезпечать стійке функціонування організації у майбутньому. Формування цілей є завданням всіх менеджерів. Кожна ціль визначає бажані результати, для досягнення яких потрібні певні зусилля та організовані дії. Чітко поставлені, але реалістичні цілі допомагають уникнути хаосу всередині організації та забезпечують збалансованість її діяльності [8].

3. Розробка стратегії для досягнення поставлених цілей. Стратегія організації визначає послідовність дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення встановлених цілей і реалізації місії. Розробка стратегії передбачає визначення шляхів досягнення результатів з урахуванням поточного стану організації та перспектив її розвитку. Цільові показники виступають як кінцеві результати, а стратегія — як засіб їх досягнення. Цей процес є динамічним: менеджери постійно оцінюють внутрішній стан

організації, аналізують зовнішні фактори і, за потреби, переглядають стратегію. Чітке розуміння положення організації на ринку дозволяє більш ефективно визначити стратегічні кроки для досягнення цілей і фінансових результатів.

Стратегія зазвичай включає:

1. Продумані та цілеспрямовані дії;
2. Реагування на передбачувані зміни та посилену конкуренцію.

Формування стратегії є відповідальністю всіх керівників організації, а не лише топ-менеджменту. Розробка стратегії є безперервним процесом, який потребує постійного оновлення та адаптації до умов ринку [9, с. 241].

4. Ефективна реалізація та виконання обраної стратегії. Місія та довгострокові цілі організації можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу, однак методи реалізації стратегії постійно змінюються через:

1. Постійні зміни зовнішнього середовища;
2. Відкриття нових можливостей завдяки зусиллям керівництва;
3. Появу нових ідей щодо вдосконалення обраної стратегії.

Таким чином, навіть найбільш детально опрацьований стратегічний план має залишатися гнучким і здатним адаптуватися до змін зовнішніх умов. Головне завдання реалізації стратегії полягає в чіткому розумінні дій, які необхідно виконати для досягнення запланованих результатів у встановлені терміни.

Реалізація стратегії належить до адміністративних завдань і включає:

1. Створення організаційних умов для виконання стратегії;
2. Управління бюджетом для оптимального розподілу ресурсів;
3. Визначення політики організації, що сприяє реалізації стратегії;
4. Мотивацію працівників для підвищення ефективності діяльності;
5. Формування сприятливої внутрішньої атмосфери для досягнення цілей;
6. Впровадження передового досвіду для постійного вдосконалення роботи;
7. Забезпечення керівництва та контролю за виконанням стратегії.

Реалізація стратегії є найскладнішою та найбільш трудомісткою складовою стратегічного управління. Вона охоплює практично всі рівні управління та потребує участі більшості підрозділів організації [10].

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз і внесення коректив. Постійні зміни обставин вимагають внесення коректив до місії, цілей, стратегії або способів її реалізації. На основі попереднього досвіду та оцінки майбутніх перспектив цільові показники організації можуть коригуватися. Зміни у прогнозах розвитку, нові цілі та коливання на ринку зумовлюють перегляд стратегії. Тому процес пошуку ефективніших шляхів реалізації стратегії є безперервним.

Цей етап стратегічного управління забезпечує надійний зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і самими цілями організації, що дозволяє постійно коригувати дії відповідно до реальних умов та нових можливостей [11, с. 16].

У контексті діяльності МВС України ключові складові стратегічного управління набувають особливого значення, оскільки вони дозволяють організації ефективно реагувати на соціальні, правові та безпекові виклики. Визначення місії та стратегічного бачення сприяє формуванню чіткої концепції розвитку підрозділів поліції, встановлює пріоритети у сфері громадської безпеки та забезпечує орієнтацію на довгострокові результати діяльності. Для МВС це означає, що кожна стратегічна ініціатива базується на узгоджених цінностях та основних завданнях, що підвищує координацію між службами та створює єдину спрямованість роботи всіх рівнів управління.

Перетворення місії у конкретні цілі дозволяє МВС формувати зрозумілі та вимірювані орієнтири для діяльності підрозділів на різних рівнях. Короткострокові та середньострокові цілі забезпечують оперативну ефективність і розвиток, тоді як довгострокові допомагають планувати стратегії реагування на майбутні загрози та забезпечувати стійкість системи. Для органів МВС це особливо важливо, оскільки без чітких цільових орієнтирів неможливо забезпечити координацію дій у складних умовах сучасних загроз та кризових ситуацій.

Розробка та реалізація стратегії у сфері МВС спрямована на інтеграцію ресурсів, організаційних структур та людського потенціалу для досягнення визначених завдань. Ефективна стратегія передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища, використання новітніх технологій і методів управління, а також постійний моніторинг результатів. Для МВС це означає здатність швидко реагувати на кримінальні та адміністративні виклики, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищувати кваліфікацію персоналу та забезпечувати безперервне вдосконалення організаційних процесів.

Система оцінки діяльності та внесення коректив є критично важливою для стратегічного управління в МВС, оскільки дозволяє постійно підвищувати ефективність роботи підрозділів та адаптувати стратегії до реальних умов. Регулярний аналіз результатів реалізації стратегічних цілей забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, оптимізацію процедур і впровадження передового досвіду. Це створює механізм зворотного зв'язку, що дозволяє МВС оперативно коригувати управлінські рішення та підвищувати рівень безпеки й довіри громадян.

Також варто зазначити, що стратегія визначає основні принципи, які спрямовують управлінців на досягнення бажаного стану організації або регіону в довгостроковій перспективі. Вона об'єднує цілі, поставлені перед організацією, та стратегічні концепції, необхідні для їх досягнення. У спрощеному вигляді це можна сформулювати так: куди ми ведемо організацію (цілі) і як ми забезпечимо цей рух (завдання).

Ключова функція стратегії – захист від управлінської короткозорості та від застрягання в щоденній рутині, коли організація «просто виконує справи». Для органів влади стратегія забезпечує баланс між зовнішніми умовами та внутрішніми ресурсами, дозволяючи не лише реагувати на зміни, а й активно організовувати процес безперервної адаптації до динамічного середовища [12, с. 48–49].

Також важливо зазначити, що у сфері управління термін «ефективність» є одним із найчастіше вживаних і застосовується при оцінці конкретних

управлінських рішень. Критерій ефективності відображає наближену міру раціональності прийнятого рішення. При оцінюванні ефективності важливо визначити, чиї цінності максимізуються, та встановити, як оцінювати ступінь їх досягнення. Наступним кроком є поєднання цього ступеня з практичною діяльністю, тобто прогнозування результатів за вибору конкретного варіанту управління. У підсумку отримані результати зіставляють із витратами на їх досягнення.

Ключові фактори, що впливають на ефективність управління, включають відповідність організації зовнішньому середовищу, вплив часу, швидкість і рішучість прийняття рішень, а також ефективність організаційної структури. Основним критерієм ефективності роботи організації є відповідність її послуг потребам споживачів. Продуктивність пов'язує досягнуті результати (виробництво, дохід) із витратами ресурсів (праця, активи). Ефективність і продуктивність становлять фундамент будь-якої стратегії [12, с. 49].

В економічній науці застосовується поняття економічної ефективності – стан, за якого неможливо поліпшити задоволення потреб однієї людини, не зашкодивши іншій. Результативність управління оцінюється за мірою досягнення очікуваного стану об'єкта управління або наближення до поставленої мети. Критерії оцінки результативності залежать від конкретної мети та умов її досягнення.

Чинники ефективності включають: досягнення економічного чи соціального ефекту; співвідношення результатів виробництва, розподілу, обміну, споживання та витрат ресурсів; співвідношення корисного результату і витрат; раціональність суспільних відносин у використанні ресурсів та виробництві економічних благ.

Оцінка ефективності управління передбачає аналіз впливу результатів діяльності організації на її кінцеві показники. При цьому підрозділи або групи людей розглядаються як об'єкти аналізу, оцінювані за їх відповідністю сучасним принципам, концентрації та гнучкості функцій, а також організаційній структурі. Основні критерії ефективності організації зосереджуються на чотирьох аспектах:

механізмах внутрішньої координації, системах мотивації, інформаційних потоках і структурі прийняття рішень.

Для досягнення максимальних результатів організація повинна повністю реалізовувати свої ринкові можливості та забезпечувати високий рівень внутрішньої ефективності. Вибір точних економічних критеріїв оцінки діяльності та порівняння організацій між собою є складним завданням. Незалежно від обраного підходу, ефективність менеджменту в динаміці характеризується зростанням організації та її позицій на ринку. Ефективність управління можна визначити як результативність управлінської діяльності, що виражається у співвідношенні отриманих результатів від реалізації управлінських рішень до витрат на їх досягнення [12, с. 50].

Загалом, варто зазначити, що стратегічне управління в МВС України забезпечує формування довгострокових цілей і визначення послідовних дій для ефективного функціонування органів внутрішніх справ, поєднуючи розробку стратегічних концепцій, планування ресурсів та контроль за їх використанням. Воно дозволяє керівництву не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно організовувати розвиток підрозділів, підвищувати ефективність та результативність діяльності, забезпечувати баланс між ресурсами й досягненням стратегічних цілей, відповідати потребам громадян і підтримувати високий рівень внутрішньої координації, прозорості та адаптивності в умовах динамічного і непередбачуваного середовища.

У сучасному менеджменті виділяють три основні підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід ґрунтується на формуванні синтетичного (узагальнюючого) показника, який об'єднує кілька часткових індикаторів ефективності управління. Він виник як спосіб подолати основний недолік більшості традиційних показників – нездатність відобразити комплексну ефективність управлінської діяльності. Завдяки інтегральним показникам можна оцінити управлінську діяльність організації за ключовими аспектами, об'єднуючи їх у єдину оцінку.

Рівневий підхід передбачає оцінку ефективності на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Загальна ефективність формується як інтегрований результат взаємодії цих рівнів із врахуванням синергійного ефекту. На базовому рівні оцінюється індивідуальна ефективність – показник виконання завдань окремими працівниками. Далі враховуються групові досягнення та загальна організаційна результативність.

Часовий підхід виділяє коротко-, середньо- та довгострокові періоди оцінки, для кожного з яких визначаються специфічні критерії ефективності управління. Він дозволяє точніше усвідомлювати обов'язки керівників, визначати фактори ефективності на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях і впливати на них у різні часові горизонти.

Кінцевим критерієм ефективності організації в будь-якому підході є її здатність зберігати та зміцнювати своє становище в межах зовнішнього середовища [12, с. 51].

Підсумовуючи, варто зазначити, що стратегічне управління в МВС України виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності та адаптивності органів внутрішніх справ, поєднуючи визначення довгострокових цілей, розробку і реалізацію стратегій, координацію ресурсів і оцінку результатів; воно дозволяє організації своєчасно реагувати на соціальні та безпекові виклики, інтегрувати людський і матеріальний потенціал, підвищувати ефективність діяльності підрозділів та забезпечувати баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми вимогами, сприяючи стабільному розвитку та досягненню стратегічних цілей.

1.2. Нормативно-правові засади стратегічного управління в МВС України

Сучасне українське суспільство переживає масштабні реформаційні процеси, стратегічною метою яких є кардинальне оновлення та розвиток його економічних, політичних, ідеологічних, правових і моральних основ.

Необхідність проведення таких реформ зумовлена складною соціально-економічною та політичною ситуацією в країні, а також прагненням інтегруватися до єдиного економічного європейського простору.

Успішність побудови демократичної та правової держави, реалізації економічних реформ і підвищення добробуту громадян значною мірою залежить від ефективності роботи Міністерства внутрішніх справ (МВС), яке виконує ключову роль у системі органів виконавчої влади та забезпечує формування державної політики у сфері внутрішніх справ.

Проте існуючі недоліки системи МВС значно ускладнювали виконання цих завдань. Серед них – дублювання функцій у різних підрозділах, неефективна та повільна система прийняття управлінських рішень, нездатність комплексно реагувати на загрози громадській безпеці без узгоджених дій із підрозділами ДСНС та прикордонної служби, залежність від політичного впливу, хронічне недофінансування та високий рівень корупції серед співробітників [13, с. 76].

Аналіз діяльності МВС, проведений Міжнародним центром перспективних досліджень у рамках проекту «Аналіз якості проведених реформ і їх міжсекторального впливу», підтвердив, що система управління не відповідає сучасним політичним, економічним та соціальним реаліям. Зокрема, управлінська структура МВС практично не змінювалася протягом 25 років, а на кінець 2013 року залишалася на рівні початку 1990-х років щодо надання сервісних та адміністративних послуг громадянам.

Умови праці та соціальне забезпечення співробітників залишалися на надзвичайно низькому рівні, що фактично стимулювало корупцію та зловживання повноваженнями. Крім того, якісного оновлення кадрів не відбувалося, а низький професійний рівень сприяв несприятливим умовам виконання службових обов'язків. Співробітники МВС мали високе навантаження, обмежені можливості для навчання та підвищення кваліфікації, відсутність прозорих механізмів кар'єрного зростання та недостатню мотивацію, пов'язану з оплатою праці, що не залежала від рівня знань та професійних навичок [14].

Широкомасштабні реформи в Україні логічно розпочалися з Міністерства внутрішніх справ, зокрема після ухвалення 22 жовтня 2014 р. Концепції першочергових заходів реформування системи МВС та Стратегії розвитку органів внутрішніх справ України [15].

У Стратегії сталого розвитку «Україна–2020», затвердженій Указом Президента України 12 січня 2015 р. № 5/2015 [16], також підкреслюється необхідність проведення функціональних і організаційних перетворень у системі МВС. Було визначено чіткий розподіл функцій формування політики, які покладено на Міністерство, та реалізації політики центральними органами виконавчої влади, що входять до складу системи МВС.

Політичне управління та професійне керівництво у сфері правопорядку мають бути розмежовані відповідно до Європейського кодексу поліцейської етики. Міністерство внутрішніх справ України повинно ефективно забезпечувати внутрішню безпеку, зокрема публічну, охорону державного кордону та порятунок постраждалих від стихійних і техногенних катастроф. Крім того, передбачено переорієнтацію діяльності МВС з силової моделі на сервісний підхід та побудову національної поліції за європейськими стандартами, що відповідає міжнародним зобов'язанням України перед ЄС.

Зазначені зміни викликали інтерес науковців і практиків. Українські фахівці з адміністративного права, такі як Голосніченко М. М., Дорогих Л. В., Коваль В. Д., Опришко О. С., Панченко В. М., Плішкін В. М. та інші, розробили теоретичні й методичні основи управління в органах внутрішніх справ. Їх праці забезпечують концептуальну основу для дослідження сучасної політики управління правоохоронною діяльністю [13, с. 77].

Ефективність функціонування МВС та інших органів державної влади безпосередньо впливає на рівень національної безпеки. Це передбачає чіткий розподіл відповідальності й повноважень, а також налагоджену взаємодію між органами. Перетворення МВС на багатопрофільне цивільне відомство європейського типу забезпечує формування державної політики у сферах протидії злочинності, громадського порядку, управління державним кордоном,

протидії нелегальній міграції, цивільного захисту, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій [17].

Міністерство внутрішніх справ України координує діяльність органів, що реалізують державну політику у сфері внутрішніх справ, чітко розмежовуючи завдання політичного управління та безпосередньої професійної діяльності. Водночас МВС є складовою частиною сектора безпеки та оборони України, відповідно до положень Закону України «Про основи національної безпеки України» від 25 березня 2021 року № 2469-IX, який визначає принципи функціонування органів безпеки та оборони держави [18]. Центральні органи виконавчої влади, діяльність яких координується Кабінетом Міністрів через МВС, також включені до складу сектора безпеки й оборони.

Наразі система МВС України включає такі основні органи:

1. Міністерство внутрішніх справ України;
2. Національну гвардію України, яка є військовим формуванням із правоохоронними функціями [19, с. 243].

До загальної структури МВС входять також ряд підрозділів та установ, що забезпечують виконання його функцій.

Апарат МВС України складається з керівництва Міністерства (Міністр та його заступники), патронатної служби, трьох заступників Міністра та низки департаментів: організаційно-апаратної роботи; формування політики щодо підконтрольних органів та моніторингу; аналітичної роботи та організації управління; фінансово-персональної роботи; організації освітньої та наукової діяльності; облікової політики; інформаційного забезпечення; комунікацій; юридичного супроводу; внутрішнього аудиту; міжнародного співробітництва та євроінтеграції; режиму та службової діяльності; управління державним майном та ресурсами [13, с. 78].

Також апарат включає 10 управлінь, що займаються документуванням службової діяльності, запобіганням корупції та проведенням люстрації, охороною здоров'я та реабілітацією, ліцензуванням, моніторингом дотримання прав людини, взаємодією з Національною поліцією, Державною прикордонною

службою, Державною службою з надзвичайних ситуацій та Державною міграційною службою, а також взаємодією з Національною гвардією. Окрім цього, функціонують 7 відділів, що займаються мобілізаційною роботою та впровадженням реформ.

До системи МВС України також належать Головний центр з надання сервісних послуг та територіальні центри МВС, що здійснюють функції на місцях, а також навчальні заклади та науково-дослідні установи, включаючи Національну академію внутрішніх справ, Харківський національний університет внутрішніх справ, Львівський державний університет внутрішніх справ, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Донецький державний університет внутрішніх справ, Одеський державний університет внутрішніх справ, Національна академія державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, Національна академія національної гвардії України, Національний університет цивільного захисту України, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, Київський інститут національної гвардії. Науково-дослідна установа – Державний науково-дослідний експертно-криміналістичний центр – забезпечують науковий супровід діяльності МВС.

До системи МВС належать також заклади охорони здоров'я, установи та підприємства, що підпорядковуються Міністерству. Підвищення ефективності діяльності МВС України, узгодження структури та функцій із сучасними суспільними вимогами та інтеграційними процесами, а також забезпечення конституційних прав і свобод громадян залежить від професійного та грамотного управління [13, с. 78].

Однак у сучасних умовах правоохоронна система України ще не здатна належним чином реагувати на виклики часу. До проблем управління МВС можна віднести низький професіоналізм, відсутність чіткої структури та завдань, використання застарілих методів управління, формальний підхід, часті зміни пріоритетів, бюрократію, дублювання функцій, корумпованість посадових осіб,

нестачу чіткого керівництва, постійні перепризначення та недосконалу систему оцінювання роботи.

Криза у політичному та економічному житті країни, а також загострення криміногенної обстановки потребують термінових комплексних заходів для стабілізації ситуації. Пріоритетними мають бути питання правового забезпечення правоохоронної діяльності, удосконалення правових норм щодо функцій та організаційної структури МВС, системи превентивної діяльності, протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки й порядку. Також важливим є удосконалення кримінально-процесуального та адміністративного законодавства, розвиток міжнародного співробітництва у сфері протидії злочинності, а також кадрове, наукове та інформаційно-технічне забезпечення правоохоронної діяльності.

Без визначення стратегічних завдань, поточних цілей, стандартів захисту прав людини та надійних орієнтирів реформування системи МВС неможливе. З цією метою Міністерство внутрішніх справ України розробило проект Стратегії розвитку системи МВС України до 2020 року, який був затверджений Кабінетом Міністрів України 15 листопада 2017 р. (протокол № 65). Ця стратегія є логічним продовженням попередньої Концепції стратегії розвитку органів внутрішніх справ України та визначає першочергові заходи реформування [20].

Стратегія окреслила нові етапи реформування, розпочатого у 2014 році, та визначила основні пріоритети, серед яких: забезпечення дотримання прав і свобод людини органами системи МВС, протидія злочинності, безпечне середовище для громадян, ефективне інтегроване управління кордонами, збалансована міграційна політика, підвищення якості та доступності послуг, ефективне врядування, прозорість та підзвітність, розвиток кадрового потенціалу та соціальний захист працівників.

Таким чином, стратегія заклала основу для нових етапів реформування, об'єднавши всі органи системи МВС навколо спільних стратегічних пріоритетів, орієнтованих на потреби суспільства. Незважаючи на складність соціально-політичної, економічної та криміногенної ситуації, система МВС України

зберігає цілісність і функціонує як ефективний інструмент державної політики у сфері внутрішньої безпеки.

Протягом останніх років були прийняті численні закони та нормативно-правові акти, що зміцнили повноваження Міністра внутрішніх справ, а також врегулювали координацію діяльності Національної поліції, Національної гвардії, Державної прикордонної служби, Державної служби з надзвичайних ситуацій та міграційної служб. Це відповідає стандартам організації міністерств внутрішніх справ європейських країн [13, с. 78].

На сьогодні МВС України є головним органом у системі виконавчої влади, який забезпечує формування державної політики у сфері внутрішніх справ. Виконання цієї політики здійснюють центральні органи виконавчої влади під керівництвом Кабінету Міністрів України через Міністра внутрішніх справ: Національна поліція, Державна прикордонна служба, Державна міграційна служба та Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Вони виконують свої завдання самостійно, але безпосереднє керівництво здійснюють керівники ЦОВВ, тоді як політичне представництво належить Міністру внутрішніх справ. До системи МВС України входить також Національна гвардія.

Разом із тим, сучасна система органів та управління МВС потребує суттєвого вдосконалення. Без продовження внутрішніх реформ вона не зможе ефективно виконувати покладені на неї функції. Потрібно вирішити багато питань як на теоретичному, так і на нормативно-правовому рівні. Незважаючи на наявність численних законів і підзаконних актів, досі не врегульовані питання правових засад реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб у сфері надання сервісних послуг МВС, організації детективної діяльності як способу забезпечення конституційних гарантій, сутності службової дисципліни в Національній поліції, повноважень поліцейських та їх керівників, видів заохочень і дисциплінарних стягнень, а також порядку їх застосування й оскарження [13, с. 78].

На основі зазначеного вище стає очевидним, що ефективне реформування та розвиток системи МВС України неможливі без чіткого правового підґрунтя.

Тому, наступним логічним кроком є розкриття нормативно-правових засад стратегічного управління в МВС України, оскільки саме законодавчі акти та підзаконні нормативні документи визначають рамки діяльності органів внутрішніх справ, порядок реалізації їхніх повноважень, принципи захисту прав громадян та забезпечення публічної безпеки.

Варто зазначити, що Конституція України є основним нормативно-правовим актом, що визначає засади функціонування всієї системи органів державної влади, у тому числі й Міністерства внутрішніх справ. У ній закріплені принципи верховенства права, поділу влади, демократичності та підзвітності органів виконавчої влади суспільству. Саме Конституція створює правове підґрунтя для організації стратегічного управління в МВС, оскільки окреслює його місце в системі центральних органів виконавчої влади та визначає обов'язок держави гарантувати безпеку своїх громадян.

У сфері внутрішніх справ положення Конституції України регламентують функції та завдання органів виконавчої влади, до яких належить МВС, зокрема у забезпеченні національної безпеки, охорони громадського порядку, захисту прав і свобод людини. Вона визначає, що держава несе відповідальність за захист прав і свобод громадян, а органи внутрішніх справ діють виключно на підставі, у межах повноважень і в спосіб, передбачений Конституцією та законами України. Це є принциповою основою для формування будь-яких стратегій і програм у діяльності МВС [21].

Загалом, Конституція України виконує роль першоджерела правового регулювання, на якому базується система стратегічного управління у сфері внутрішніх справ. Вона визначає загальні рамки діяльності МВС, закріплює орієнтир на пріоритетність прав і свобод людини, а також на демократичні стандарти управління. Це забезпечує легітимність стратегічних рішень МВС і їх узгодженість із ключовими принципами державного управління в Україні.

Закон України «Про Національну поліцію» від 02.07.2015 № 580-VIII [22]. Національна поліція України є одним із ключових органів системи МВС, діяльність якої регламентується цим законом. Він визначає завдання поліції у

забезпеченні публічної безпеки й порядку, захисті прав і свобод громадян, а також у протидії злочинності. Закон встановлює принципи діяльності поліції, зокрема законність, верховенство права, повагу до прав і свобод людини, прозорість і підзвітність суспільству.

Важливим аспектом є стратегічна орієнтація поліції на сервісну модель, що передбачає пріоритет надання якісних послуг громадянам. Закон закладає основу для формування стратегічних цілей розвитку поліції та визначає критерії ефективності її роботи. Це дозволяє інтегрувати діяльність Національної поліції у загальну систему стратегічного управління МВС.

Закон України «Про Національну поліцію» виступає базовим нормативним документом, який визначає рамки стратегічного управління у сфері охорони правопорядку. Він забезпечує узгодженість дій поліції з іншими структурами МВС, а також адаптацію до сучасних викликів у сфері внутрішньої безпеки.

Закон України «Про Національну гвардію України» від 13.03.2014 № 439-VII [23]. Національна гвардія України (НГУ) є військовим формуванням з правоохоронними функціями, що входить до системи МВС. Закон визначає її головні завдання: охорону громадського порядку, забезпечення громадської безпеки, участь у боротьбі з тероризмом, охорону державних органів та стратегічних об'єктів. Також НГУ відіграє важливу роль у забезпеченні територіальної оборони держави.

У стратегічному контексті Національна гвардія є інструментом державної політики у сфері внутрішньої та національної безпеки. Її діяльність орієнтована на протидію сучасним викликам, серед яких збройні конфлікти, масові заворушення та загрози терористичного характеру. Закон забезпечує нормативне підґрунтя для стратегічного планування розвитку НГУ як частини єдиної системи МВС.

Закон України «Про Національну гвардію України» не лише визначає її функціональне призначення, але й інтегрує діяльність гвардії у загальну концепцію стратегічного управління МВС. Він сприяє формуванню

збалансованої системи внутрішньої безпеки, орієнтованої на захист держави та суспільства.

Закон України «Про Державну прикордонну службу України» від 03.04.2003 № 661-IV [24]. Державна прикордонна служба України (ДПСУ) є складовою сектору безпеки та оборони і координується Міністерством внутрішніх справ. Закон визначає її завдання у сфері охорони державного кордону, протидії нелегальній міграції, контрабанді та іншим загрозам національній безпеці. Встановлено також структуру ДПСУ та основні напрями її діяльності.

З точки зору стратегічного управління, діяльність ДПСУ орієнтована на інтегроване управління кордонами відповідно до європейських стандартів. Закон створює правове підґрунтя для реалізації стратегій, спрямованих на підвищення ефективності прикордонного контролю, застосування сучасних технологій та міжнародне співробітництво.

Закон України «Про Державну прикордонну службу України» забезпечує нормативну основу для стратегічного планування і розвитку прикордонної політики. Його положення сприяють побудові безпечного середовища, що є важливим елементом загальної стратегії МВС.

Постанова КМУ «Про Державну міграційну службу України» від 20.08.2014 № 360 [25].

Державна міграційна служба України (ДМС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого координується МВС. Основними її завданнями є реалізація державної політики у сфері міграції, громадянства, реєстрації місця проживання, а також контроль за дотриманням правил перебування іноземців та осіб без громадянства на території України.

У контексті стратегічного управління законодавче регулювання діяльності ДМС є надзвичайно важливим, адже міграційні процеси безпосередньо впливають на безпекову ситуацію в державі. ДМС формує довгострокові пріоритети у сфері міграційної політики, які узгоджуються зі стратегічними документами МВС та національними програмами розвитку.

Загалом, правове регулювання діяльності ДМС закладає основу для стратегічного управління у сфері міграційної безпеки. Його реалізація дозволяє забезпечити баланс між правами людини та потребами держави у сфері контролю за міграційними процесами, що є складовою загальної стратегії МВС України.

Стратегія розвитку МВС України до 2020 року [26], затверджена Кабінетом Міністрів у 2017 році, стала ключовим документом, що визначив напрям реформування всієї системи внутрішніх справ. Вона заклала основу для структурних змін, які почалися ще у 2014 році, та чітко окреслила стратегічні завдання: створення безпечного середовища для громадян, підвищення ефективності управління кордонами, забезпечення прозорості діяльності МВС і розвиток кадрового потенціалу.

Важливим аспектом цієї Стратегії було впровадження принципів верховенства права, захисту прав і свобод людини, а також орієнтація на європейські стандарти у сфері безпеки. Документ чітко передбачав підвищення довіри громадян до органів внутрішніх справ через запровадження нових підходів до роботи Національної поліції, Державної міграційної служби, Державної прикордонної служби та ДСНС.

У стратегічному плані документ слугував не лише інструментом реформування, але й нормативним орієнтиром для всіх органів системи МВС. Він визначав єдині цілі для різних підрозділів, що дозволяло досягти синергії у виконанні завдань внутрішньої безпеки та правопорядку. Це було важливим кроком до інтеграції функцій МВС у загальнодержавну стратегію розвитку.

Таким чином, Стратегія розвитку МВС до 2020 року виступила нормативно-правовою основою стратегічного управління у сфері внутрішніх справ. Вона закріпила довгострокові пріоритети, спрямовані на модернізацію відомства, підвищення його інституційної спроможності та адаптацію до нових викликів у сфері безпеки.

Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», ухвалена у 2020 році [27], визначає фундаментальні засади державної

політики у сфері безпеки. Її головна ідея полягає у тому, що захист прав, свобод і життя людини є основою національної безпеки, а отже, безпека держави неможлива без гарантування безпеки громадян. У цьому контексті МВС посідає центральне місце як орган, що забезпечує правопорядок та внутрішню стабільність.

У документі чітко визначено, що діяльність МВС та його підрозділів має будуватися на принципах людиноцентризму, прозорості та ефективності. Стратегія ставить перед системою МВС завдання посилення спроможностей у сфері протидії злочинності, тероризму та кіберзагрозам, удосконалення управління міграційними процесами, а також розвитку механізмів взаємодії з громадянським суспільством.

Ця Стратегія також окреслює новий підхід до стратегічного управління в МВС – не лише як до системи реагування на загрози, але й як до активного інституту запобігання ризикам і забезпечення стійкості суспільства. Вона формує довгострокові орієнтири, що дозволяють МВС діяти узгоджено з іншими елементами сектору безпеки та оборони.

Отже, Стратегія національної безпеки України стала одним із ключових нормативно-правових документів, що інтегрує діяльність МВС у ширший контекст національної безпеки. Вона визначає стратегічний вектор, у якому Міністерство внутрішніх справ повинно розвиватися, зберігаючи баланс між захистом прав людини та інтересами державної безпеки.

Також вартує уваги є програма цифрової трансформації Міністерства внутрішніх справ України, яка є одним із ключових напрямів модернізації системи МВС у контексті розбудови сучасної держави та цифрової економіки. Вона була закріплена Наказом МВС України від 22 квітня 2021 року № 301 [28], яким затверджено Концепцію програми інформатизації системи МВС та центральних органів виконавчої влади. Основною метою програми є розвиток цифрової інфраструктури та створення інноваційних сервісів для громадян, що дозволяє підвищити ефективність роботи відомства, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити прозорість діяльності.

Одним із ключових завдань програми є інтеграція відомчих інформаційних ресурсів у єдину цифрову екосистему, що об'єднує поліцію, прикордонну та міграційну служби, Національну гвардію та ДСНС. Такий підхід дає змогу створити централізовані сервіси, що спрощують доступ громадян до державних послуг, зокрема у сфері безпеки дорожнього руху, міграції, цивільного захисту та прикордонного контролю. У цьому контексті передбачено впровадження сучасних технологій – аналітики великих даних, хмарних обчислень, систем електронної ідентифікації та автоматизації робочих процесів.

Програма передбачає реалізацію масштабних проєктів цифрової трансформації, серед яких: «Безпечна країна», система «112», Єдиний реєстр зброї, національні електронні інформаційні ресурси у сфері безпеки дорожнього руху, реєстри у сфері кримінального провадження та судимостей, а також розвиток мобільних сервісів для громадян («My Pol»). Важливим напрямом стало створення та модернізація систем оповіщення, електронного управління міграційними процесами та інфраструктури для цивільного захисту. Таким чином, цифровізація МВС спрямована не лише на оптимізацію внутрішньої роботи, а й на покращення якості послуг, що надаються населенню.

Значним результатом реалізації програми є формування Єдиної інформаційної системи МВС, яка забезпечує самостійний розвиток та супроводження програмних продуктів без залучення значних аутсорсингових витрат. Це дозволяє заощаджувати бюджетні кошти та водночас створювати інноваційні сервіси, що відповідають сучасним викликам. У перспективі цифрова трансформація МВС покликана зміцнити його роль як ключового елемента сектору національної безпеки, забезпечивши баланс між ефективним управлінням, захистом прав людини та доступністю державних послуг у цифровому середовищі.

У контексті нормативно-правового забезпечення стратегічного управління у сфері діяльності Міністерства внутрішніх справ України важливим є врахування останніх стратегічних документів, затверджених Кабінетом Міністрів України. Зокрема, Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23

серпня 2024 р. № 792-р «Про затвердження плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки» [29] визначає ключові пріоритети та заходи щодо реформування органів правопорядку, серед яких і МВС України. План заходів розроблений на виконання Указу Президента України від 11.05.2023 № 273 і враховує рекомендації Європейської Комісії, викладені у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення ЄС від 8 листопада 2023 року, а також є частиною адаптованої Річної національної програми на 2024 рік у співпраці з НАТО.

План заходів розроблявся Міжвідомчою робочою групою під координацією Офісу Генерального прокурора та охоплює комплекс заходів не лише щодо реформування інституцій, а й розвитку кримінального процесу, впровадження формалізованої кримінальної політики, а також громадського контролю за діяльністю органів правопорядку. Міністерство внутрішніх справ у цьому процесі координує діяльність виконавчих органів влади, забезпечуючи реалізацію політики у сфері охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки та надання поліцейських послуг відповідно до Положення про МВС України.

Серед ключових пріоритетів Плану заходів визначено забезпечення сталої кримінальної політики, удосконалення процесуального порядку досудового розслідування, розмежування компетенцій між різними органами правопорядку та прокурорськими органами, модернізацію системи управління кадрами та добору персоналу на конкурсній основі, а також реформу системи відомчої освіти та професійної підготовки. Крім того, передбачено впровадження комплексної цифрової трансформації діяльності органів правопорядку, електронного кримінального провадження, системи зовнішнього громадського моніторингу та оцінки ефективності роботи органів правопорядку та прокуратури [29].

Таким чином, вітчизняна нормативно-правова база стратегічного управління МВС України включає не лише закони та підзаконні акти, але й

комплексні стратегічні документи, спрямовані на інтеграцію національної політики у сфері безпеки та правопорядку з міжнародними стандартами, підвищення ефективності та прозорості діяльності органів правопорядку, а також впровадження сучасних методів управління персоналом і організаційних процесів.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було розкрито сутність стратегічного управління як ключового інструменту ефективної діяльності системи МВС України. Показано, що стратегічне управління забезпечує довгострокове планування, визначення цілей та завдань, оптимальний розподіл ресурсів і узгодженість дій усіх підрозділів системи внутрішніх справ. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й формувати перспективні напрями розвитку відомства в умовах динамічних змін у суспільстві.

Також було детально проаналізовано нормативно-правові засади, що регламентують стратегічне управління в МВС України. Особлива увага приділялася Конституції України як базовому документу, державним стратегіям розвитку безпеки, відомчим програмам цифрової трансформації та Комплексному стратегічному плану реформування органів правопорядку (2023-2027) та Плану заходів Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2024 р. № 792-р, що визначають пріоритети реформування та стратегічного управління у сфері правоохоронної діяльності. Ці документи встановлюють засади інституційних реформ, модернізації кадрової політики, впровадження цифрових технологій, а також механізми громадського контролю та оцінки ефективності діяльності органів МВС.

Таким чином, даний розділ дозволив сформулювати цілісне уявлення про теоретико-правові основи стратегічного управління в МВС. Варто зазначити, що поєднання науково-теоретичних підходів із чітко визначеною актуальною

нормативною базою, є необхідною умовою успішної діяльності органів внутрішніх справ.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МВС

2.1. Порядок та організаційна побудова стратегічного управління в МВС України

Стратегічне управління в Міністерстві внутрішніх справ України є системним процесом, що забезпечує ефективне планування, організацію, контроль та розвиток діяльності відомства. В його основі лежить послідовність управлінських дій, починаючи з ретельного планування стратегічних цілей та пріоритетів, що визначають подальшу організаційну побудову і розподіл повноважень. Планування формує фундамент для прийняття рішень, координації підрозділів та оцінки результативності діяльності МВС у забезпеченні безпеки та правопорядку в державі.

Планування визначає напрямок розвитку та майбутній стан апарату МВС України як об'єкта, так і суб'єкта управління. Воно виступає активним управлінським процесом, що дозволяє впливати на систему, пришвидшувати її розвиток, виявляти додаткові резерви та матеріальні ресурси, а також вимагати застосування сучасних методів і форм управління в межах всієї правоохоронної системи [30, с. 2].

Для мінімізації ризику прийняття помилкових рішень через недостовірну або неповну інформацію керівництво МВС України обирає обґрунтовані та систематизовані перспективні плани. Планування на перспективу забезпечує єдність цілей усередині організації та сприяє скоординованій роботі всіх підрозділів. У широкому значенні, планування – це процес розробки та прийняття управлінських рішень.

Якість і ефективність планування залежать від таких ключових факторів: компетентності керівництва на всіх рівнях управління, кваліфікації працівників функціональних підрозділів, а також наявності достатньої інформаційної бази та сучасного технічного оснащення. Планування завершується безпосередньо перед початком реалізації намічених заходів і спрямоване на оптимальне

використання всіх ресурсів організації, запобігання помилкових дій і підвищення ефективності діяльності [30, с. 3].

Хоча планування є початковим етапом управлінського процесу, воно не обмежується одноразовим актом, а триває протягом усього періоду реалізації планових заходів. Воно передбачає визначення цілей та завдань організації на майбутній період, способів їх досягнення, послідовності виконання і термінів реалізації.

Основним інструментом реалізації планування в МВС України є план – спеціальний вид управлінського рішення. Він відзначається комплексністю змісту, що включає взаємопов'язані рішення, визначену форму викладу, суворо регламентовану процедуру розробки та прийняття, а також застосування специфічних методів обробки інформації. У плані обов'язково зазначаються цілі та завдання органу, заходи для їх досягнення, послідовність виконання, строки, відповідальні виконавці та способи контролю.

Планування дозволяє ефективно використовувати ресурси МВС України, досягати кращих результатів із меншими витратами часу, людських та матеріальних ресурсів. Таким чином, за допомогою планування забезпечується одна з ключових вимог до управління – його оптимальність.

Крім того, планування сприяє рівномірному розподілу роботи протягом планового періоду, забезпечуючи ритмічну діяльність органу, його служб, підрозділів і окремих працівників. Організація планування передбачає вибір на основі всебічного аналізу найважливіших цілей і завдань, а також оптимальних методів і форм їх досягнення. Використання спеціальних процедур та методів планування забезпечує послідовність і чіткість дій усіх залучених до процесу осіб.

Важливою складовою управлінської діяльності будь-якої соціальної системи є система планування, яка визначає цілі організації та шляхи їх досягнення. У МВС України така система існує на всіх рівнях управління та поширюється на всі структурні підрозділи [30, с. 3].

Системний характер планування в МВС України регламентується законами, нормативно-правовими актами Міністерства та наказами, які встановлюють вимоги щодо взаємопідпорядкованості планів на різних рівнях управління та узгодженості дій у всіх напрямках службової діяльності. Плани забезпечують зв'язок між виконанням посадових обов'язків на конкретних рівнях управління та реалізацією рішень вищестоящого керівництва.

План роботи МВС України є різновидом управлінського рішення комплексного характеру. Він закріплює стратегію діяльності на визначений період, уточнює тактичні заходи на окремих етапах і визначає строки виконання. При складанні плану здійснюється деталізація загальних цілей відповідно до конкретних умов функціонування органу, а також конкретизація етапів діяльності з урахуванням розвитку оперативної обстановки [31, с. 123].

План у системі МВС України – це заздалегідь розроблена програма заходів, що визначає порядок їх виконання, обсяг, строки реалізації та відповідальних виконавців. Організацію процесу планування, методичне забезпечення та контроль за виконанням заходів покладають на підрозділи організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування, а у разі їх відсутності – на призначених співробітників МВС України.

У системі МВС України плани поділяються на загальні, спеціальні та індивідуальні.

Загальні плани визначають обсяг роботи органу МВС України або його підрозділів на певний проміжок часу відповідно до основних напрямів діяльності. За терміном виконання вони поділяються на перспективні та поточні.

Перспективні плани формуються для розробки стратегії діяльності органу або вирішення конкретних завдань у довгостроковій перспективі.

Поточні плани конкретизують заходи для досягнення цілей перспективного плану у короткостроковому періоді (рік і менше). До них належать річні плани основних заходів МВС України, територіальних підрозділів, структурних підрозділів апарату міністерства, міжрегіональних

органів та окремих відокремлених підрозділів на півріччя, а також інші плани, передбачені законодавством [32, с. 87].

Спеціальні плани охоплюють заходи з виконання конкретних службових завдань, організації виконання законів та нормативно-правових актів, а також комплексні плани щодо протидії злочинності та забезпечення публічної безпеки. Плани проведення оперативно-профілактичних заходів визначаються окремими нормативними документами та затверджуються відповідними органами.

Індивідуальні плани стосуються роботи окремих співробітників МВС України. Періодичність їх складання встановлює безпосередній керівник, залежно від завдань підрозділу, специфіки діяльності та оперативної обстановки. Потреба у розробленні інших видів планів та вимоги до них визначаються окремими нормативними актами [33, с. 89].

Затвердження плану є ключовим етапом, оскільки офіційне визнання плану забезпечує юридичну силу документу, визначає відповідальних за виконання заходів і створює основу для контролю та моніторингу реалізації запланованих завдань.

Також варто зазначити, що планування є базовою ланкою стратегічного управління в системі Міністерства внутрішніх справ України. Затверджені плани, а за необхідності й витяги з них, надсилаються виконавцям протягом трьох днів після їхнього ухвалення. Доведення планів до підрозділів МВС здійснюється згідно з вимогами постанови Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55 [34].

Перехід на електронний документообіг (ЕДО) вимагає суттєвої модифікації організаційної структури та функціонального розподілу в Міністерстві внутрішніх справ. Впровадження СЕДО та СЕВ ОБВ, згідно з Постановою № 55, виділяє три ключові суб'єкти, відповідальні за стратегічний цикл:

1. Служба діловодства (СД). Відповідає за реєстрацію, облік, організацію документообігу та методичну допомогу. У контексті стратегічного управління, СД забезпечує стандартизоване та своєчасне проходження всіх стратегічних

документів (планів, звітів, протоколів нарад з питань стратегії) та їхню фіксацію у РМК. СД також здійснює первинний розгляд, визначаючи, чи потребує документ розгляду керівництвом чи передачі до конкретного структурного підрозділу відповідно до функціонального розподілу.

2. Служба контролю. Здійснює моніторинг виконання управлінських рішень, що є фінальною, але критично важливою ланкою стратегічного циклу. Використовуючи систему моніторингу, інтегровану в СЕДО, Служба контролю безперервно спостерігає за індикаторами стану виконання (накладення резолюції, погодження, підписання тощо), забезпечуючи виконавську дисципліну. Припинення моніторингу здійснюється лише після перевірки відповідності кінцевого результату поставленому стратегічному завданню.

3. Служба інформаційних технологій (СІТ). Несе технічну відповідальність за функціонування СЕДО, її інтеграцію з СЕВ ОБВ, збереженість електронних документів та захист інформації. Наявність функціональної СІТ, здатної підтримувати єдиний масив електронних документів, є організаційною передумовою для безперебійної реалізації стратегії [34].

Процес створення ключових стратегічних документів МВС (накази, положення, інструкції, які вводять у дію стратегічні плани) підпорядковується деталізованим вимогам електронного документообігу, що забезпечує їхню юридичну силу та внутрішню узгодженість.

Проект документа готується автором (відповідальним структурним підрозділом) безпосередньо в СЕДО, де автоматично генерується бланк і створюється РМК. СЕДО присвоює обов'язковий реквізит індексу електронної справи за номенклатурою, завчасно визначаючи місце документа в архівній системі.

На відміну від паперового обігу, погодження відбувається в чіткій, запрограмованій послідовності (маршрут проходження документа), визначеній у РМК. Візування (погодження) здійснюється накладенням кваліфікованого електронного підпису (КЕП). КЕП фіксує не лише факт погодження, а й точний

час (завдяки кваліфікованій електронній позначці часу), що виключає спори щодо часу прийняття рішень.

Якщо погоджувач вносить редакційні правки або зауваження, система автоматично відхиляє проєкт та повертає його автору. Це стимулює швидке доопрацювання або викладення мотивованого відхилення зауважень у коментарі РМК. Таким чином, електронна процедура забезпечує високий ступінь внутрішньої узгодженості проєктів стратегічних наказів.

Проєкти актів нормативно-правового характеру МВС обов'язково проходять юридичну експертизу в електронній формі. Юридична служба або візує документ (за відсутності зауважень), або готує в електронній формі висновок, логічно пов'язаний із проєктом у СЕДО.

Ключова перевага ЕДО для стратегічного управління МВС полягає у можливості реального часу моніторингу (табл. 2.1) [34].

Елемент контролю	Механізм у СЕДО	Стратегічне значення для МВС
Встановлення завдання	Електронна резолюція (КЕП, зміст, виконавець, строк)	Чітке визначення відповідальності за виконання стратегічних завдань.
Фіксація проходження	Індикатори стану виконання	Автоматичний збір даних про час, витрачений на кожен етап (розгляд, погодження, підписання) стратегічного документа.
Ритмічність роботи	Електронні нагадування та попередження	Запобігання затримкам у критичних процесах (наприклад, погодження програм фінансування або впровадження нових оперативних стандартів).
Аналіз	Система моніторингу	Узагальнення даних про виконання

ефективності	та інформаційно-довідкова робота	для коригування стратегії та оцінки виконавчої дисципліни структурних підрозділів.
--------------	----------------------------------	--

Система моніторингу дозволяє Службі контролю МВС здійснювати нагляд за виконанням завдань, визначених актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України та розпорядчими документами керівництва МВС, забезпечуючи, що оперативна діяльність відомства неухильно слідує задекларованим стратегічним курсом. Таким чином, ЕДО трансформує управлінський процес із лінійно-послідовного на мережево-інтегрований, підвищуючи оптимальність та результативність стратегічного управління в Міністерстві внутрішніх справ.

У контексті стратегічного управління важливе значення має організаційна побудова Міністерства внутрішніх справ України, яка забезпечує ефективне планування, координацію та контроль усіх управлінських процесів. Загальна структура МВС включає апарат Міністерства, який охоплює ключові підрозділи, відповідальні за реалізацію стратегічних завдань та функціонування відомства. Така структурна організація забезпечує чіткий розподіл повноважень, взаємодію між департаментами та службами, а також гарантує узгодженість дій на всіх рівнях управління [35].

Особливе значення для стратегічного управління мають підрозділи, які займаються плануванням, аналітикою, контролем та взаємодією з іншими державними органами. Серед них Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції, Департамент документального обігу та контролю, Департамент організації діяльності, Департамент взаємодії з Національною поліцією України та управління моніторингу дотримання прав людини. Кожен департамент виконує специфічні завдання, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни в обстановці та координацію дій між усіма підрозділами МВС.

Крім того, організаційна структура передбачає наявність управлінь, відповідальних за взаємодію з іншими державними службами – ДСНС, Державною прикордонною службою, Державною міграційною службою та Національною гвардією України. Також важливою складовою є підрозділи соціально-психологічного та кадрового забезпечення, такі як управління психологічного забезпечення, департамент персоналу, департамент соціального захисту, які підтримують персонал, сприяють формуванню компетентного кадрового складу та підвищують ефективність діяльності відомства [35].

Таким чином, стратегічне управління в Міністерстві внутрішніх справ України базується на системному підході, який поєднує планування, організацію, контроль та розвиток діяльності відомства. Планування є ключовим етапом цього процесу, що формує основу для прийняття управлінських рішень, координації підрозділів та оцінки результативності діяльності МВС. Використання перспективних, поточних та спеціальних планів забезпечує послідовність і узгодженість дій на всіх рівнях управління, оптимальне використання ресурсів та своєчасне реагування на зміни в оперативній обстановці. Впровадження електронного документообігу (СЕДО та СЕВ ОБВ) підвищує ефективність стратегічного циклу, забезпечує чітке проходження документів, контроль виконання завдань у режимі реального часу та інтеграцію всіх етапів управлінського процесу. Організаційна побудова МВС України виступає ключовим елементом реалізації стратегічного управління, оскільки забезпечує взаємодію між департаментами та службами, чіткий розподіл повноважень та координацію діяльності. Особлива роль у цьому належить підрозділам, що займаються стратегічним плануванням, аналітикою, контролем і взаємодією з іншими державними органами, а також соціально-психологічним і кадровим забезпеченням персоналу. Така структурна організація дозволяє МВС ефективно реалізовувати визначені цілі, адаптуватися до сучасних викликів безпеки, оптимізувати робочі процеси та забезпечувати результативність службової діяльності на всіх рівнях управління.

2.2. Оцінка діючої системи стратегічного управління в МВС

Діюча система стратегічного управління в МВС України характеризується комплексним і системним підходом до забезпечення внутрішньої безпеки держави, що ґрунтується на сучасних управлінських принципах, стратегічному плануванні та орієнтації на результат. Вона передбачає формування та реалізацію довгострокових пріоритетів діяльності, спрямованих на підвищення рівня безпеки громадян, протидію злочинності, розвиток сервісних послуг і посилення обороноздатності держави. В основі системи лежить стратегічне бачення, визначене Міністром внутрішніх справ І. Клименком, який окреслив 10 ключових стратегічних цілей МВС задля створення безпечного середовища в Україні [36].

Ці цілі охоплюють широкий спектр напрямів: безпеку в громадах, розвиток цивільного захисту, гуманітарне розмінування, публічну безпеку, укріплення державного кордону, підвищення безпеки дорожнього руху, протидію злочинності, захист прав ветеранів, цифровізацію сервісних послуг та законодавчу трансформацію системи.

Сучасна модель стратегічного управління МВС передбачає не лише реагування на виклики, а й прогнозування потенційних ризиків, посилення аналітичної спроможності та впровадження технологічних інновацій у сферу безпеки. Вона функціонує як цілісна екосистема, у межах якої поєднано управлінські, правоохоронні, рятувальні, сервісні та гуманітарні напрями діяльності. Особлива увага приділяється людському фактору – підготовці кадрів, соціальному забезпеченню працівників, реабілітації ветеранів, а також захисту прав і свобод громадян.

У результаті така система стратегічного управління не лише забезпечує ефективність функціонування МВС у воєнний і післявоєнний періоди, а й сприяє побудові європейської моделі безпеки, заснованої на принципах довіри, прозорості та партнерства між державою і суспільством [36].

У сучасних умовах загострення кризових явищ у суспільно-економічному житті держави, а також зростання навантаження на правоохоронну систему

виникає потреба у вдосконаленні процесу стратегічного управління діяльністю МВС України. Це управління доцільно розглядати як динамічну систему, що складається з п'яти взаємопов'язаних управлінських рішень [37, с. 17]. Їх виконання має послідовний характер, однак між ними існує стійкий зворотний зв'язок, завдяки чому кожен процес впливає на решту та на всю систему загалом. Саме ця взаємообумовленість становить ключову особливість структури стратегічного управління.

Структура процесу стратегічного управління у МВС України охоплює комплекс основних завдань, що забезпечують формування та реалізацію стратегії. Серед них – визначення напрямів оперативно-службової діяльності й формування стратегічних цілей; трансформація загальних цілей у конкретні напрями роботи; практична реалізація планів задля досягнення визначених показників; контроль ефективності обраної стратегії; аналіз стану правопорядку в регіонах та своєчасне коригування довгострокових завдань з урахуванням змін у середовищі чи появи нових можливостей [37, с. 17]. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості та результативності діяльності МВС України.

Аналіз середовища виступає початковим етапом стратегічного управління, адже він формує базу для визначення місії та стратегічних цілей діяльності МВС України. Саме цей процес створює підґрунтя для розробки стратегії, яка дозволяє досягати визначених завдань у сфері безпеки та правопорядку.

Зміст аналізу середовища охоплює три ключові компоненти: вивчення макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища органів МВС. Аналіз макросередовища передбачає дослідження впливу демографічних тенденцій, стану економіки та правового регулювання, політичних процесів, екологічної ситуації, соціально-культурних чинників, а також рівня науково-технічного та технологічного розвитку суспільства.

Дослідження мікросередовища орієнтоване на вивчення правопорушень за їх видами, характеристик суб'єктів і об'єктів правопорушень, завданої шкоди, рівня розкриття злочинів та ефективності невідворотності покарання. Це дає

змогу більш точно визначати тенденції у криміногенній ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення [38].

Аналіз внутрішнього середовища МВС України зосереджується на виявленні сильних і слабких сторін його діяльності. До сильних сторін відносять наявний досвід, кадровий потенціал та ресурси, що створюють конкурентні переваги та дозволяють ефективно реалізовувати стратегічні завдання. Натомість слабкі сторони вказують на наявні обмеження й проблеми, які заважають підвищенню результативності роботи. Для якісної оцінки внутрішнього середовища доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає аналіз окремих напрямів – організаційного, кадрового, фінансового, інформаційного забезпечення та інших складників, які безпосередньо впливають на успіх управління [39, с. 22].

Оцінка внутрішнього середовища стратегічного управління МВС України повинна бути зосереджена на визначенні ресурсного потенціалу, на який може спиратися міністерство для досягнення своїх стратегічних цілей. Такий аналіз охоплює оцінку кадрового складу, рівня кваліфікації та мотивації працівників, ефективності організаційної структури управління, використання наукових розробок, фінансових можливостей, управлінських підходів і організаційної культури.

Формування місії та цілей МВС є ключовим етапом стратегічного управління. Цей процес включає три взаємопов'язані складові: визначення місії, яка відображає призначення та сенс існування міністерства; постановку довгострокових стратегічних орієнтирів; формування короткострокових цілей. Завдяки цьому стає зрозуміло, у якому напрямі розвивається система органів внутрішніх справ та до чого вона прагне [39, с. 22].

Наступним етапом є розробка стратегії, яка визначає шляхи, інструменти та ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей крок є центральним у системі стратегічного управління, адже він включає не лише складання плану дій, а й визначення ролі та функцій МВС у забезпеченні правопорядку та безпеки громадян.

Виконання стратегії передбачає створення умов для її реальної реалізації. Часто труднощі виникають не через помилки аналізу або зміни зовнішнього середовища, а через неможливість повною мірою задіяти наявний потенціал, особливо людський. Основним завданням цього етапу є мобілізація ресурсів і проведення необхідних організаційних змін, що забезпечують ефективне втілення стратегічних цілей у практичну діяльність МВС.

Реалізація стратегії МВС України насамперед належить до сфери адміністративних завдань, що включають створення необхідних організаційних умов для її успішного виконання, ефективне управління бюджетом із метою оптимального використання ресурсів, визначення політики відомства, яка забезпечує втілення стратегічних рішень, а також мотивацію персоналу до максимально результативної роботи в умовах змін їхніх обов'язків та характеру діяльності. Важливими елементами цього процесу є узгодження системи винагороди з досягнутими результатами, формування сприятливого внутрішнього середовища в органах МВС, створення умов для щоденного виконання стратегічних завдань, використання передового досвіду та забезпечення дієвого керівництва і контролю за процесом реалізації стратегії. [39, с. 23].

Метою керівництва є формування системи оцінки, яка дозволяє зіставляти реальні результати діяльності з тими завданнями, що передбачені стратегією. Найважливішими взаємозалежностями є співвідношення між обраною стратегією та організаційними можливостями, між стратегією і системою стимулювання, а також між стратегією та корпоративною культурою відомства. Узгодженість організаційної структури МВС України з визначеними цілями створює умови для цілісності та результативності управлінського процесу вже на етапі реалізації стратегічних планів.

Виконання стратегії є найбільш складним і трудомістким етапом стратегічного управління, оскільки охоплює всі рівні системи МВС України і вимагає злагодженої роботи більшості його структурних підрозділів. Кожен керівник у межах своєї компетенції має визначити, які конкретні дії необхідно

здійснити для досягнення загальних стратегічних завдань і як найефективніше реалізувати власний внесок у цей процес [40, с. 54].

Таким чином, виконання стратегії можна розглядати як комплекс дій, спрямованих на підвищення результативності у фінансовій та організаційній сферах, формування відповідної політики МВС, розвиток корпоративної культури та системи мотивації персоналу. У цьому контексті ключовим є узгоджене керівництво всіма процесами, що забезпечують досягнення запланованих результатів.

Водночас стратегічне управління вимагає постійного контролю, оцінки діяльності та внесення необхідних корективів. Динамічність середовища змушує регулярно переглядати попередні рішення та завдання. Оцінка й контроль реалізації стратегії виконують функцію зворотного зв'язку, що дозволяє зіставити поточний стан справ із визначеними цілями. Основними завданнями контролю є встановлення об'єктів перевірки та показників оцінювання, виявлення відхилень від стандартів і нормативів, визначення їхніх причин та внесення відповідних змін.

Стратегічний контроль орієнтується на оцінку реалістичності майбутньої реалізації стратегії та ефективності її впливу на досягнення поставлених цілей. Результати контролю можуть зумовлювати як коригування окремих елементів стратегії, так і уточнення самих цілей. Таким чином, реалізація стратегії в МВС України є комплексним процесом, що поєднує управлінські рішення, зміни в бюджетній та кадровій політиці, удосконалення корпоративної культури та організаційних структур. Усе це забезпечує гнучкість та адаптивність системи стратегічного управління до нових викликів.

Кожне із п'яти завдань стратегічного управління вимагає постійного аналізу та ухвалення рішень: чи продовжувати роботу в обраному напрямі, чи вносити необхідні зміни. Керівники МВС не можуть залишати стратегічні питання поза увагою, адже вони формують основу подальшої діяльності відомства [39, с. 23].

Стратегічне управління є безперервним процесом, що має циклічний характер. Завдання, пов'язані з оцінкою діяльності та внесенням корективів, одночасно завершують і відкривають новий цикл управлінської роботи. Тому ключовим завданням керівництва МВС є постійне вдосконалення стратегії та контроль за тим, яким чином вона реалізується на практиці.

У загальному вигляді процес стратегічного управління можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних завдань, що реалізуються не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку. Розробка та реалізація стратегії є складним і тривалим процесом, який потребує від керівників значних часових та організаційних ресурсів. Необхідність приділяти постійну увагу стратегічному управлінню зумовлена потребою вдосконалення методів роботи та забезпечення високої якості стратегії. Саме системна наполегливість у доопрацюванні правильної стратегії часто стає запорукою її успішної реалізації.

Діяльність зі створення та виконання стратегії так чи інакше охоплює будь-який рівень управлінської роботи. Це пояснюється тим, що кожен керівник у межах своєї компетенції відповідає за розробку та контроль виконання стратегічних завдань у підзвітній сфері.

У системі МВС України, де управління охоплює багато напрямів, зазвичай виокремлюють чотири рівні стратегічних керівників.

Перший рівень – це керівники вищої ланки, які несуть основну відповідальність і ухвалюють ключові стратегічні рішення, що охоплюють усю систему МВС. Другий рівень становлять керівники структурних підрозділів центрального апарату та Головних управлінь Національної поліції, які відповідають за визначення та реалізацію стратегічних планів у межах підзвітних структур. Третій рівень – це керівники функціональних або регіональних підрозділів, які координують конкретні напрями діяльності (оперативну, правоохоронну, кадрову, забезпечувальну тощо) та приймають стратегічні рішення у своїй сфері. Четвертий рівень – керівники управлінь, відділів та відділень, які безпосередньо займаються деталізацією стратегічних планів і впровадженням загальної стратегії на низовому рівні. У структурах, де діяльність

обмежується лише одним напрямом, зазвичай достатньо трьох рівнів стратегічних керівників: вищого, функціонального та оперативного. Це спрощує систему управління, роблячи її більш ефективною та адаптивною [39, с. 24].

Отже, стратегічне управління в МВС України виступає не лише окремим напрямом управлінської діяльності, а основою всієї системи управління. Воно забезпечує узгодженість дій усіх рівнів керівництва, підвищує результативність роботи та формує єдиний підхід до досягнення поставлених цілей.

Також доцільно висвітлити ознаки нестратегічного управління. Сьогодні стратегічне управління є одним із ключових чинників успішного функціонування та розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Водночас у діяльності Міністерства внутрішніх справ України нерідко простежується відсутність стратегічності, що призводить до зниження ефективності роботи. Основні ознаки нестратегічного управління можна виокремити у кількох формах.

По-перше, МВС України часто планує свою діяльність, виходячи з припущення, що зовнішнє середовище або залишиться незмінним, або ж у ньому не відбудеться суттєвих трансформацій. Складання довгострокових планів, у яких визначається що, коли і як виконувати протягом тривалої перспективи, або орієнтація на «століття наперед» чи «на довгі роки» – є типовими ознаками нестратегічного управління. Важливо усвідомлювати, що бачення майбутнього – ключовий елемент стратегічного управління, проте воно не повинно зводитися до механічного перенесення існуючої практики та теперішніх умов на віддалену перспективу [39, с. 24].

Стратегічне управління передбачає усвідомлення того, що МВС України має робити вже сьогодні для досягнення визначених цілей у майбутньому, враховуючи динамічність середовища та змінність умов функціонування системи. У цьому процесі реалізується підхід «від майбутнього до сьогодення»: визначаються й здійснюються поточні дії центрального апарату МВС, його територіальних органів та структурних підрозділів, які мають забезпечити досягнення бажаного результату. Натомість нестратегічний підхід зводиться до

складання плану дій як на сучасний, так і на майбутній період, виходячи з припущення про незмінність зовнішніх умов.

По-друге, у межах нестратегічного управління розроблення програм діяльності часто починається з аналізу внутрішніх можливостей, потреб підрозділів чи запитів суспільства, а також дій конкурентних інституцій. У такому разі МВС України може визначити лише те, яку кількість завдань воно здатне виконати та яких ресурсів для цього потребує. Відтак акцент робиться на використанні наявних ресурсів, що суперечить логіці стратегічного управління, адже останнє передбачає орієнтацію не лише на внутрішній потенціал, а й на передбачення змін та адаптацію до них [39, с. 25].

Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових результатів та передбачає організаційний процес, який має дати відповідь на запитання «як?» і «хто буде це здійснювати?». Його характерною рисою є безперервність, що включає формулювання стратегій, розвиток професійних компетентностей працівників Міністерства внутрішніх справ України, управління впровадженням визначених стратегій і вдосконалення навичок у процесі діяльності.

Стратегія управління МВС України передбачає таку систему управлінських рішень та дій, яка ґрунтується на людському потенціалі як ключовій основі. Вона орієнтує професійну діяльність персоналу на задоволення потреб суспільства, забезпечує гнучке реагування на виклики та реалізацію передбачених змін у системі МВС. Це дозволяє своєчасно й системно запобігати найбільш небезпечним злочинам і правопорушенням та ефективно їх розкривати. У підсумку така стратегія створює стійку суспільну підтримку діяльності МВС, що є запорукою досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу наукових джерел [41; 42; 43] та нормативних документів проведено оцінку діючої системи стратегічного управління в МВС України. Дослідження показало, що стратегічне управління в Міністерстві базується на чітко визначеній місії, формуванні довгострокових і короткострокових цілей,

плануванні діяльності підрозділів та здійсненні контролю за реалізацією стратегічних завдань. Водночас у системі управління простежуються як сильні, так і слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що дозволяє провести комплексний SWOT-аналіз (Додаток Б).

Сильні сторони (Strengths): Структура стратегічного управління МВС має високу організаційну узгодженість між центральним апаратом і територіальними підрозділами, що забезпечує ефективне виконання стратегічних завдань. Серед сильних сторін також можна виділити високий рівень кадрового потенціалу та досвід керівників, наявність нормативно-правової бази для планування та реалізації стратегій, а також застосування сучасних інформаційних та аналітичних систем для моніторингу та оцінки результатів діяльності. Використання наукових розробок та передового досвіду підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечує стабільну реалізацію стратегічних цілей.

Слабкі сторони (Weaknesses): Серед слабких сторін виділяються недостатня адаптивність деяких підрозділів до змін зовнішнього середовища, обмежена інтеграція нових технологій у процес управління, не завжди ефективна система мотивації персоналу та відсутність чіткої взаємозв'язаної системи оцінки результативності на всіх рівнях управління. Крім того, існують проблеми з координацією між підрозділами у вирішенні міжрегіональних завдань і недостатнє використання потенціалу наукових установ та громадських організацій у процесі стратегічного планування.

Можливості (Opportunities): Серед зовнішніх можливостей для розвитку стратегічного управління в МВС України – впровадження сучасних цифрових технологій та аналітичних систем, залучення міжнародного досвіду та експертної підтримки, посилення міжвідомчої взаємодії, а також підвищення прозорості діяльності та зміцнення довіри суспільства до правоохоронних органів. Використання науково обґрунтованих підходів до прогнозування криміногенної ситуації дозволяє більш ефективно планувати ресурси та заходи для забезпечення правопорядку.

Загрози (Threats): До основних загроз належать динамічні зміни зовнішнього середовища, включаючи соціально-економічні, політичні та безпекові виклики, що потребують швидкої адаптації стратегій. Серед інших загроз – ризики недостатнього фінансування та ресурсного забезпечення, можливі кадрові дефіцити, загроза корупції, а також недостатня інтеграція стратегічного планування з регіональними особливостями та потребами населення. Всі ці фактори можуть негативно впливати на результативність реалізації стратегічних цілей МВС України.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що діюча система стратегічного управління в МВС України має збалансовану структуру, проте потребує подальшого вдосконалення для підвищення ефективності реалізації поставлених цілей. Серед її сильних сторін – наявність чіткої нормативно-правової бази, професійного кадрового потенціалу та сучасних аналітичних інструментів, що забезпечують стабільність управлінських процесів. Водночас слабкі сторони, такі як недостатня адаптивність окремих підрозділів до змін зовнішнього середовища, фрагментарність системи мотивації персоналу та обмежена інтеграція новітніх технологій, свідчать про необхідність реформування управлінських підходів.

Результати аналізу показують, що подальший розвиток системи стратегічного управління має ґрунтуватися на посиленні міжвідомчої взаємодії, впровадженні цифрових технологій у процес планування, розширенні міжнародної співпраці та вдосконаленні механізмів оцінки ефективності управлінських рішень. Доцільним є створення гнучких інструментів адаптації стратегій до динамічних умов безпекового середовища, підвищення прозорості управління та розроблення єдиної системи критеріїв оцінки результативності діяльності підрозділів. Таким чином, SWOT-аналіз дозволив не лише оцінити поточний стан системи, а й визначити конкретні напрями її удосконалення для забезпечення стійкого розвитку МВС України відповідно до сучасних викликів.

Загалом, оцінка діючої системи стратегічного управління в МВС показує, що діюча система стратегічного управління в МВС України має міцні

організаційні й кадрові позиції та значний потенціал для розвитку, проте потребує підвищення адаптивності, інтеграції інновацій та вдосконалення механізмів контролю та мотивації. Врахування виявлених сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз є важливим для підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечення стабільного розвитку Міністерства внутрішніх справ України.

Висновки до розділу 2

Стратегічне управління в системі МВС України базується на чітко вибудованій організаційній структурі, яка забезпечує ефективну взаємодію між центральним апаратом та підпорядкованими органами. Визначений порядок управління сприяє узгодженості дій, реалізації державної політики у сфері безпеки та підвищенню оперативності прийняття рішень. Така побудова дозволяє МВС України не лише підтримувати стабільність у внутрішній системі, а й ефективно реагувати на сучасні виклики безпеки, забезпечуючи комплексний підхід до стратегічного розвитку відомства.

Оцінка діючої системи стратегічного управління показала її високий кадровий і ресурсний потенціал, наявність нормативно-правової бази та сучасних інформаційних засобів. Водночас виявлено слабкі сторони, пов'язані з недостатньою адаптивністю окремих підрозділів, проблемами координації, обмеженою мотивацією персоналу та необхідністю більш активного використання наукових розробок і передового досвіду.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для вдосконалення стратегічного управління та потенційні загрози, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища та ресурсними обмеженнями. Загалом результати дослідження підтверджують необхідність постійного вдосконалення стратегічної системи управління МВС для забезпечення ефективності, гнучкості та сталого розвитку його діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МВС У СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Зарубіжний досвід стратегічного управління в МВС та його імплементація в Україні

У сучасних умовах реформування правоохоронної системи важливого значення набуває вивчення та запозичення зарубіжного досвіду стратегічного управління у сфері внутрішніх справ. Аналіз практик провідних країн світу дозволяє визначити ефективні моделі планування, координації та оцінки діяльності правоохоронних органів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Імплементація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності управління, прозорості рішень та професійному розвитку системи МВС України.

Досвід стратегічного управління у правоохоронних структурах США, зокрема на прикладі Поліції Капітолія (USCP), демонструє перехід від реагування на інциденти до проактивної, інноваційної та повністю інтегрованої захисної моделі [44]. Цей перехід був значно прискорений після «переломного моменту» 6 січня 2021 року, що виявив необхідність глибокої трансформації та зміцнення операційної позиції. Стратегічне управління в цьому контексті виступає як критичний інструмент для консолідації зусиль, модернізації процесів та забезпечення виконання унікальної місії – захисту законодавчого процесу [45].

Основою стратегічного управління USCP є чітко сформульована Місія – «Захист Конгресу – його членів, співробітників, відвідувачів та об'єктів – для виконання ним конституційних та законодавчих обов'язків у безпечному, надійному та відкритому середовищі». Проте, усвідомлюючи динамічність та складність зовнішнього середовища, стратегія передбачає перехід до більш захисної моделі правоохоронної діяльності. Це вимагає постійного розширення місійних вимог, особливо в частині захисту членів Конгресу та їхніх сімей. Як наслідок, USCP створює та впроваджує такі підрозділи, як Оперативний центр

захисної розвідки (РІОС), який консолідує наявні функції захисту та забезпечує ефективніші та сучасніші заходи безпеки [46].

Стратегічний план USCP (Concept of Operations Strategic Plan, COSP) чітко окреслює чотири ключові цілі, які слугують «дорожньою картою» для майбутнього розвитку. Перша ціль, «Удосконалення місії USCP», включає посилення можливостей реагування, впровадження інноваційних поліцейських практик та максимізацію партнерства з федеральними, штатними та місцевими правоохоронними органами через програми взаємодопомоги, що виступає як мультиплікатор сили. Досвід США демонструє важливість регіональної присутності, оскільки USCP активно розширює свою діяльність за межі Національного Столичного Регіону (NCR) у Флориді та Каліфорнії для реагування на загрози «у джерела».

Американський досвід стратегічного управління підкреслює, що місія «без права на помилку» може бути досягнута лише завдяки відданості та стійкості персоналу. Цілі «Оптимізація стратегічного кадрового планування» та «Розвиток робочої сили для майбутнього» акцентують на необхідності досягнення необхідного рівня укомплектованості, особливо присяжним персоналом, а також інвестуванні у цивільних фахівців для підтримки адміністративних процесів. Ключові елементи цього блоку включають впровадження програм утримання персоналу, планування наступності та підтримку стійкості через спеціалізовані центри, що є реакцією на високий ризик та тиск професії.

Сучасна стратегія в правоохоронних органах США нерозривно пов'язана з технологіями. Четверта ціль – «Модернізація технологій та інструментів USCP» – передбачає не лише інвестиції, але й трансформацію забезпечення місії через технології, стандартизацію процесів та забезпечення операційної сумісності. USCP стратегічно використовує принципи управління даними для забезпечення точної, своєчасної та послідовної інформації, що є необхідною передумовою для прийняття рішень на основі даних. Це свідчить про глибоке розуміння того, що для переходу до більш проактивної моделі необхідна сильна кібербезпекова позиція та постійне впровадження інновацій [46].

Насамкінець, американський підхід робить акцент на підзвітності та внутрішньому контролі як центральних елементах реалізації плану. Після подій 6 січня 2021 року USCP успішно виконала понад 100 рекомендацій аудитів та звітів про діяльність, що свідчить про рішуче прагнення до безперервного вдосконалення. Стратегічний план має циклічний характер: він постійно оцінюється та адаптується, а керівники очікують від підлеглих включення відповідних цілей у індивідуальні плани роботи. Це створює організаційну культуру, орієнтовану на стратегію, яка дозволяє відомству перейти від реактивного до стратегічного, проактивного та повністю інтегрованого планування [46].

Досвід Поліції Капітолія США, особливо її фокус на перетворенні після кризи 2021 року, є властивим для України, зокрема для Міністерства внутрішніх справ та Національної поліції, що постійно функціонують в умовах високої загрози та необхідності інституційної стійкості. Імплементация американських стратегічних підходів може бути зосереджена на чотирьох ключових напрямках: перехід до захисної моделі, впровадження прийняття рішень, що ґрунтується на даних, оптимізація людського капіталу та посилення міжвідомчої координації.

Ключовий урок USCP – це стратегічний перехід від реагування до запобігання. Для України це означає необхідність посилення оперативної та захисної розвідки. Створення аналогів Оперативного центру захисної розвідки (РІОС) може дозволити українським правоохоронним органам консолідувати інформацію про внутрішні та зовнішні загрози, особливо щодо об'єктів критичної інфраструктури, державних установ та посадових осіб. Це вимагає розробки інтегрованих систем аналізу даних, що дозволять прогнозувати ризики та запобігати їм до їхньої матеріалізації, а не лише розслідувати наслідки.

USCP робить наголос на модернізації технологій та використанні даних для прийняття рішень. В контексті МВС України це повинно втілюватися у створенні «дорожньої карти» ІТ-розвитку, що забезпечить взаємосумісність систем різних підрозділів (Національної поліції, ДСНС, НГУ). Важливим є впровадження стандартів управління даними для забезпечення їхньої точності

та своєчасності. Такий стратегічний підхід дозволить підвищити прозорість внутрішніх процесів та ефективність розподілу ресурсів, особливо в умовах обмеженого воєнного бюджету.

Досвід USCP підкреслює, що жодна місія не буде виконана без стійкого та високопрофесійного персоналу. Україні необхідно стратегічно підійти до кадрового планування, особливо в умовах значної плинності кадрів через бойові дії та високе навантаження. Це передбачає не лише досягнення необхідного рівня укомплектованості, але й інвестування у стійкість персоналу. Стратегія має включати розробку та фінансування комплексних програм психологічної підтримки та реабілітації для співробітників, а також створення прозорих програм кар'єрного розвитку та утримання, щоб забезпечити професійне зростання ветеранів та молодих фахівців.

USCP стратегічно використовує механізми взаємодопомоги та розширює регіональну інтеграцію. Для МВС України це є критично важливим для забезпечення єдиного безпекового простору в країні. Стратегія повинна включати поглиблення співпраці між усіма центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується через МВС, а також із силами оборони та місцевими громадами. Крім того, ключовим елементом імплементації є система підзвітності та внутрішнього контролю, аналогічна до тієї, що була впроваджена USCP після аудитів. Це допоможе подолати «інформаційні силоси», оптимізувати бізнес-процеси та підтвердити легітимність правоохоронних органів перед суспільством.

Далі варто проаналізувати досвід Великої Британії.

Стратегічне управління поліцейськими службами Великої Британії визначене як системна та незворотна цифрова трансформація, що спрямована на подолання викликів, пов'язаних зі зростанням кіберзлочинності, складністю криміналітету та необхідністю підвищення ефективності. Стратегія 2020–2030 років [47] є прямим продовженням «Поліцейського Бачення 2025» (Policing Vision 2025) [48], підкреслюючи, що поліція перебуває у критичному переломному моменті і не може ігнорувати прискорення технологічних змін.

Стратегія ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних амбіціях, які формують майбутнє поліцейської служби:

1. Бездоганний досвід для громадян (Seamless citizen experience). Мета –надати громадськості більше можливостей для цифрової взаємодії (через різні канали та пристрої) та можливість самообслуговування у ситуаціях низького ризику. Це також включає безпечний та етичний збір мультимедійних доказів і даних від громадян для створення більш цілісної розвідувальної картини.

2. Протидія небезпеці (Addressing harm). Стратегічний акцент на використанні цифрових технологій та аналітики для ранньої, точної та цілеспрямованої проактивної поліцейської діяльності. Це дозволить ідентифікувати ризики, захищати вразливі групи як у фізичному, так і в цифровому світі, а також швидко виявляти та припиняти злочинну діяльність в Інтернеті.

3. Розширення можливостей офіцерів та персоналу (Enabling officers & staff through digital). Фокус на інвестуванні у цифрову грамотність керівництва та передового персоналу. Пріоритетом є оцифрування ключових поліцейських процесів для усунення рутинних, повторюваних завдань, що дозволить персоналу зосередитися на критично важливій діяльності та підвищити операційну ефективність.

4. Впровадження загальнодержавного системного підходу (Embedding a whole public system approach). Посилення співпраці з партнерами державного сектору для спільного вирішення комплексних проблем громадської безпеки. Стратегія передбачає «плинний» обмін даними та ідеями між відомствами в етичних та законних межах, усуваючи «силоси» між державними установами.

5. Розширення можливостей приватного сектору (Empower the private sector). Визначення ролі приватного сектору у спільній відповідальності за громадську безпеку. Це включає стратегічну співпрацю для забезпечення того, щоб продукти та послуги були безпечними за задумом, а також стимулювання інноваційного ринку постачальників поліцейських технологій [49].

Центральним елементом стратегічного управління є визнання даних як стратегічного активу та необхідність модернізації технологічної інфраструктури.

Управління даними (Data Management). Поліція зобов'язується підвищувати якість та узгодженість даних, рухаючись до загальної абстрактної моделі даних для полегшення системної інтеграції та зведення даних. Критично важливим є створення Національної моделі управління етикою даних для забезпечення суспільної довіри до збору та використання інформації.

Модернізація інфраструктури. Стратегія просуває принцип «спочатку хмара» для додатків та даних, а також необхідність консолідації додатків та виведення з експлуатації застарілої інфраструктури для зменшення витрат і складності. Це дозволить створити більш гнучку технологічну базу.

Стійкість та безпека. Важлива увага приділяється посиленню кібербезпекової позиції та застосуванню послідовного, пропорційного підходу до ризиків. Це включає визначення моделі «безпечно за задумом» та впровадження стандартизованого навчання з питань кіберризиків [49].

Також, Британська стратегія чітко визнає, що технологічна трансформація не відбудеться без культурних змін.

Необхідне перетворення керівників на «цифрових лідерів» та значні інвестиції у підвищення базової цифрової спроможності всього персоналу. Стратегія закликає до руйнування «силосів» між технологічними та бізнес-підрозділами та заохочення інновацій на передовій лінії.

Питання етики є критичним для збереження мандату «поліцейської діяльності за згодою». Стратегія вимагає прозорості у використанні даних, алгоритмів та ШІ, а також активного залучення громадськості до обговорення етичних меж. Це гарантує, що технологічні нововведення не підривають суспільну довіру [49].

Таким чином, досвід Великої Британії – це скоординований, системний рух усієї поліцейської служби до інтегрованої, керованої даними та етично обґрунтованої моделі, що є відповіддю на глобальні цифрові виклики.

Виходячи з аналізу Національної цифрової стратегії поліції Великої Британії 2020–2030 [47], варто зазначити, що її досвід є надзвичайно цінним для стратегічного управління в системі МВС України, оскільки він пропонує комплексну модель цифрової трансформації в умовах зростаючої складності злочинності. Імплементация цього досвіду повинна бути зосереджена на стандартизації, етиці даних та системній співпраці.

Ключовий елемент британської стратегії – конвергенція усіх поліцейських сил до єдиної «абстрактної моделі даних» та принципу «спочатку хмара». Для України це означає необхідність розробки єдиного «Цифрового плану» МВС до 2030 року, що подолає технологічну роздробленість між Національною поліцією, ДСНС, ДПСУ та іншими відомствами. Стратегічне управління повинно спрямувати інвестиції на забезпечення взаємосумісності систем та поступове виведення з експлуатації застарілих інфраструктур. Це дозволить консолідувати ресурси та підвищити швидкість обміну критично важливою інформацією, особливо у прифронтових та деокупованих регіонах.

Британський фокус на проактивному протидії небезпеці через дані має стати основою для української поліції. Необхідно впровадити стратегічний підхід до аналітики великих даних для прогнозування злочинності та ризиків, замінюючи реагування на фактичні події на раннє втручання. Критично важливо імплементувати Національну модель управління етикою даних, аналогічну британській. В умовах високої суспільної уваги та чутливості до персональних даних, стратегія МВС має гарантувати прозорість використання нових технологій (наприклад, систем розпізнавання обличчя чи прогнозовної аналітики), забезпечуючи, що технології працюють законно та етично, зберігаючи довіру громадян.

Успіх трансформації залежить від людей. Стратегічне управління в МВС повинно інвестувати у формування «цифрового лідерства» на всіх рівнях. Це вимагає розробки компетентнісних моделей та навчальних програм для підвищення цифрової грамотності поліцейських та офіцерів, що відповідають за оперативне управління. Крім того, необхідно створити умови для

«оцифрування» рутинних процесів, що дозволить персоналу відійти від паперової роботи та зосередитись на висококваліфікованих, критично важливих завданнях, використовуючи мобільні та хмарні рішення, як це вже робиться у Великій Британії.

Британська стратегія «Загальнодержавного системного підходу» та залучення приватного сектору є особливо актуальною для України. МВС повинно стратегічно поглибити співпрацю з іншими державними органами (охорона здоров'я, освіта, соціальні служби) для «плинного» обміну інформацією щодо комплексних проблем безпеки та вразливих груп. Крім того, необхідно створити сприятливе середовище для інноваційного ринку PoliceTech, чітко визначивши, як приватні компанії можуть сприяти громадській безпеці (наприклад, через захист продуктів «безпечно за задумом») та які стандарти вони мають дотримуватися при роботі з чутливими даними. Це дозволить МВС ефективніше використовувати зовнішню експертизу та технології.

Наступним варто висвітлити досвід Гонконгу.

Стратегічне управління в Поліції Гонконгу розглядається як критично важливий процес для великої публічної організації, яка працює в умовах VUCA-світу (мінливого, невизначеного, складного та неоднозначного) [50]. З 2006 року Поліція Гонконгу впровадила п'ятиступеневий підхід до стратегічного планування, що має на меті формулювання Стратегічних напрямків (SDs) та Стратегічного плану дій (SAP) на наступні три роки [51]. Цей процес є життєво необхідним для визначення векторів руху, досягнення спільного бачення та формування майбутнього організації.

Стратегічний процес Поліції Гонконгу включає п'ять чітких етапів, спрямованих на довгостроковий розвиток і підвищення спроможності організації:

1. Екологічне сканування (Environmental Scan);
2. Визначення проблем (Identify Issues);
3. Встановлення напрямків (Set Directions);
4. Формулювання варіантів (Formulate Options);

5. Розробка плану [51].

Процес починається з детального сканування світових і місцевих тенденцій, внутрішнього розвитку та передових досягнень у міжнародній поліцейській діяльності. Наприклад, Звіт про екологічне сканування 2018 року складався з аналізу за моделлю PESTEL (політичні, економічні, суспільні, технологічні, екологічні та правові фактори). На етапі визначення проблем проводяться індивідуальні інтерв'ю з вищим керівним складом (Commissioner Rank Officers, CRO) для ідентифікації стратегічних загроз та можливостей на найближчі три-п'ять років, включаючи нове впровадження – управління корпоративними ризиками та сценарне планування [52].

Унікальність стратегічного досвіду Поліції Гонконгу полягає в застосуванні рамкової концепції 3-Н (Heart-Head-Hand), яка розглядає управління як мистецтво і науку досягнення цілей через людей і ресурси, інтегруючи три необхідні домени. Heart (Серце – лідерство, мотивація та залучення людей), Head (Розум – стратегічне планування, організаційна та когнітивна спроможність) та Hand (Рука – операційна/функціональна спроможність). Домен Серця (H1) зосереджений на мотиваційних та людських аспектах, забезпечуючи трансформаційне лідерство та залученість персоналу, що є найскладнішим завданням у зміні організаційної поведінки [53]. Наприклад, активна участь вищого керівництва у стратегічних конференціях демонструє їхню відданість і служить прикладом для персоналу.

Домен Розуму (H2) представляє мислення стратегів та командирів, які повинні мати далекоглядність, потужні навички планування, організації та контролю. Для підсилення цього домену Поліція Гонконгу інтегрувала «Процес передбачення шести стовпів» (Six Pillars Foresight Process) та інструменти «Майбутній Трикутник» (Futures Triangle) та «Зворотне планування» (Backcasting). Ці інструменти, засновані на дослідженнях майбутнього, допомагають керівництву стратегічно мислити і розробляти нові та нетрадиційні способи формування стратегічного плану дій, орієнтуючись не лише на минулий досвід, а й на діапазон можливих, ймовірних та бажаних майбутніх. Результатом

успішного застосування H2 є досягнення конкурентних переваг організації: CRIAQES (Citizen Responsiveness, Innovation, Agility, Quality, Efficiency, Speed – Чуйність до громадян, Інновації, Спритність, Якість, Ефективність, Швидкість).

Домен Руки (H3) означає необхідні операційні компетентності поліцейських, як-от розслідування злочинів, контроль натовпу та знання кримінального права. Цей домен забезпечує, щоб найкраща стратегія, розроблена Розумом (H2), була ефективно впроваджена на передовій лінії вмотивованим персоналом (H1). Успіх стратегічного управління Поліції Гонконгу полягає у синергетичному вирівнюванні всіх трьох доменів (H1 H2 H3) для створення цілісного підходу (Holistic Approach), який є достатньою умовою для довгострокової ефективності організації. Цей цілісний підхід дозволяє Поліції Гонконгу залишатися гнучкою, орієнтованою на зовнішнє середовище та здатною підтримувати свою легітимність у складному світі [53].

Досвід стратегічного управління Поліції Гонконгу, особливо його концепція 3-Н (Серце-Розум-Рука) та п'ятиступеневий процес планування, пропонує системний і цілісний підхід, який може бути критично важливим для Міністерства внутрішніх справ України в умовах високої невизначеності та постійних викликів. Ключова перевага полягає у фокусі на комплексному вирівнюванні людського, інтелектуального та операційного капіталу.

Імплементація домену «Серце» в системі МВС України має стати стратегічною відповіддю на кадрові виклики воєнного часу та високе психоемоційне навантаження. Це передбачає перехід до трансформаційного лідерства на всіх рівнях, де командири активно залучають персонал до процесу прийняття рішень і демонструють відданість місії. Стратегія повинна включати не лише фінансове стимулювання, а й потужні програми підтримки ветеранів та велнес-програми для підвищення психологічної стійкості, щоб забезпечити «бажання» персоналу виконувати свої обов'язки.

Досвід Гонконгу підкреслює необхідність стратегічного «Розуму», який виходить за межі короткострокового планування. Для України це означає необхідність сценарного планування та досліджень майбутнього на рівні

стратегічних департаментів МВС та Національної поліції. Застосування таких інструментів, як «Майбутній Трикутник», допоможе керівництву МВС системно оцінювати вплив різних сценаріїв (наприклад, післявоєнної відбудови, міграційних процесів, гібридних загроз) на громадську безпеку. Це дозволить розробити не статичні, а адаптивні стратегічні напрямки, які оперативно реагуватимуть на зміни.

Домен «Рука», що означає операційну спроможність та спеціалізовані навички, повинен бути стратегічно посилений відповідно до вимог цифрової ери. Враховуючи глобальну тенденцію до технологічно-активованої злочинності, МВС має пріоритетно інвестувати у програми розвитку компетентностей CRIAQES (Чуйність, Інновації, Спритність, Якість, Ефективність, Швидкість). Це включає навчання особового складу цифровій криміналістиці, кібербезпеці та використання аналітики великих даних для прискорення розслідувань і підвищення ефективності патрулювання, забезпечуючи, щоб «Рука» могла ефективно впроваджувати стратегічні рішення «Розуму».

Головний урок Гонконгу – це вимога синергетичної інтеграції всіх трьох доменів. В Україні це має трансформуватися у створення цілісної системи стратегічного управління, де процеси планування не існують окремо від кадрової політики та оперативної підготовки. Наприклад, результати сценарного планування повинні безпосередньо формувати програми навчання та впливати на морально-психологічне забезпечення персоналу. Такий інтегрований підхід є єдиним способом забезпечити організаційну спритність та здатність МВС не просто реагувати, а формувати сприятливе безпекове середовище в умовах відновлення та євроінтеграції.

Отже, зарубіжний досвід стратегічного управління у сфері внутрішніх справ демонструє, що ефективна трансформація правоохоронних органів можлива лише за умови системного підходу, заснованого на чітко визначених місії, цілях і принципах управління. Досвід США, Великої Британії та Гонконгу підтверджує, що стратегічне управління має бути не просто адміністративним

процесом, а динамічною системою постійного вдосконалення, де ключову роль відіграють аналітика даних, цифрові технології, розвиток персоналу та культура підзвітності. Для МВС України імплементація цих підходів означає перехід до проактивної моделі управління, посилення координації між підрозділами, впровадження єдиних стандартів даних та створення стійкої, інноваційно орієнтованої організаційної культури. Такий вектор розвитку сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та довіри громадян до національної системи внутрішніх справ.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в МВС України

У результаті проведеного дослідження доцільно висвітлити основні рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи стратегічного управління в МВС України. Вони покликані підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити узгодженість дій між структурними підрозділами, оптимізувати використання ресурсів і сприяти підвищенню рівня професійної підготовки кадрів.

1. Удосконалення системи стратегічного планування [54] в МВС України є ключовою умовою підвищення ефективності управлінських процесів і досягнення поставлених цілей. Сьогодні стратегічні документи різних рівнів часто формуються за відмінними підходами, що призводить до дублювання функцій, нечіткості у визначенні пріоритетів і складнощів у реалізації єдиної політики Міністерства. Саме тому необхідно запровадити єдину методологію стратегічного планування, яка забезпечить системність і логічну послідовність усіх етапів – від визначення місії МВС до конкретизації завдань на рівні окремих підрозділів.

Єдина методологія має передбачати чітке структурування стратегічних документів – визначення мети, завдань, показників результативності, очікуваних результатів і відповідальних виконавців. Це дозволить створити узгоджену

вертикаль стратегічного управління, у якій кожен рівень системи МВС розумітиме свій внесок у реалізацію загальнодержавних цілей. Важливим є також встановлення єдиних критеріїв для оцінки ефективності реалізації стратегічних планів, що сприятиме об'єктивному моніторингу та своєчасному коригуванню управлінських рішень.

Впровадження уніфікованої методології планування сприятиме гармонізації стратегічних, середньострокових і короткострокових документів, усуненню суперечностей між ними та забезпечить ефективну координацію дій між підрозділами МВС. Крім того, така система дозволить підвищити прозорість процесу прийняття управлінських рішень і створить основу для підзвітності та відповідальності керівників усіх рівнів за досягнення визначених результатів. У перспективі це зміцнить управлінський потенціал Міністерства, зробить його діяльність більш прогнозованою, скоординованою та орієнтованою на реальні потреби суспільства.

2. Підвищення рівня аналітичної підтримки управлінських рішень [55] у системі МВС України є ключовим напрямом удосконалення стратегічного управління. Сучасні виклики у сфері безпеки, правопорядку та протидії злочинності вимагають швидкого реагування, заснованого не лише на досвіді керівників, а й на глибокому аналітичному опрацюванні даних. Тому важливо не створювати нові аналітичні структури, а розвивати вже існуючі Ситуаційні центри МВС та Національної поліції України, які здійснюють моніторинг, аналіз і прогнозування оперативної обстановки, забезпечуючи керівництво актуальною та достовірною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ситуаційні центри НПУ та МВС виконують ключову роль у збиранні, систематизації та візуалізації даних про криміногенну ситуацію, що дозволяє не лише відстежувати тенденції, а й своєчасно прогнозувати потенційні ризики. Розвиток їх аналітичних можливостей, інтеграція сучасних інформаційних систем і технологій штучного інтелекту дасть змогу підвищити точність прогнозів, оперативність реагування та ефективність стратегічного планування.

Таким чином, удосконалення діяльності Ситуаційних центрів сприятиме переходу МВС від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються для попередження проблем, а не після їх виникнення. Це забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію управлінських ризиків та зміцнення довіри громадян до діяльності Міністерства внутрішніх справ України.

3. Посилення цифровізації управлінських процесів [56] у системі МВС України є необхідною умовою підвищення ефективності стратегічного управління та прозорості діяльності органів внутрішніх справ. У сучасних умовах цифрова трансформація виступає не лише як технічне оновлення, а як інструмент оптимізації управлінських процесів, що забезпечує швидкий доступ до інформації, ефективну взаємодію між підрозділами та контроль за виконанням стратегічних завдань.

Упровадження сучасних ІТ-рішень дозволить створити єдину інформаційну екосистему, у межах якої забезпечуватиметься постійний моніторинг реалізації стратегічних планів, аналіз ефективності управлінських рішень та оцінка виконання поставлених цілей. Такі інструменти, як автоматизовані системи управління, цифрові панелі моніторингу, інтегровані бази даних і системи електронного документообігу, дадуть змогу значно скоротити час на обробку інформації та підвищити точність управлінських дій.

Особливо важливо забезпечити цифрову взаємодію між різними структурними підрозділами МВС – як на центральному, так і на регіональному рівнях. Це сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору, де дані про криміногенну ситуацію, кадрові ресурси, матеріально-технічне забезпечення та фінансові показники будуть доступні у режимі реального часу. Такий підхід не лише покращить оперативність управління, а й мінімізує ризики дублювання функцій та помилок через нестачу або несвоєчасність інформації.

Загалом цифровізація управлінських процесів має стати одним із ключових пріоритетів реформування МВС України, оскільки вона створює умови для ефективного стратегічного планування, підвищує рівень прозорості, сприяє

автоматизації рутинних процесів і дозволяє керівництву зосередитися на прийнятті стратегічно важливих рішень. У перспективі це забезпечить більш гнучку, адаптивну та результативну модель управління, що відповідає сучасним європейським стандартам.

4. Розвиток кадрового потенціалу [57] є одним із ключових чинників ефективності стратегічного управління в системі МВС України. В умовах постійних змін у безпековому середовищі та високих вимог до якості управлінських рішень саме професійна компетентність персоналу визначає здатність Міністерства своєчасно реагувати на виклики та реалізовувати довгострокові цілі. Тому першочерговим завданням є створення системи безперервного навчання управлінського складу, яка б охоплювала всі рівні – від керівників підрозділів до вищого керівництва.

Підготовка кадрів має бути спрямована не лише на оновлення знань, а й на формування нового управлінського мислення, орієнтованого на стратегічне бачення, гнучкість і здатність працювати в умовах невизначеності. До навчальних програм доцільно включати курси зі стратегічного менеджменту, лідерства, управління змінами, антикризового планування та сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Це дозволить керівникам більш ефективно приймати рішення, прогнозувати наслідки управлінських дій і координувати роботу колективів у складних ситуаціях.

Важливо, щоб процес професійного розвитку був системним і практикоорієнтованим. Для цього необхідно впроваджувати модульні програми підвищення кваліфікації, стажування у провідних вітчизняних і зарубіжних правоохоронних структурах, тренінги з розвитку управлінських навичок та обміну досвідом між регіональними підрозділами. Також слід використовувати можливості дистанційного навчання, що дозволить охопити більшу кількість працівників і зменшити витрати на організацію навчального процесу.

Розвиток кадрового потенціалу має розглядатися як інвестиція в майбутнє системи МВС, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, формуванню лідерів нового покоління та створенню стабільного кадрового

резерву. Компетентні, стратегічно мислячі управлінці здатні не лише реалізовувати державну політику у сфері внутрішніх справ, а й забезпечувати її розвиток відповідно до потреб суспільства та вимог сучасності.

5. Запровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) [58] у діяльність МВС України є необхідним кроком для підвищення прозорості, об'єктивності та результативності стратегічного управління. Така система дозволяє перейти від формального виконання завдань до оцінки реальних результатів, що досягаються в процесі реалізації стратегічних цілей. КПІ виступають інструментом кількісного вимірювання успіху, який допомагає керівництву МВС оцінювати не лише обсяг виконаної роботи, а й її якість, вплив на безпекову ситуацію та задоволення потреб громадян.

Ефективна система КПІ повинна охоплювати всі рівні управління – від центрального апарату МВС до підпорядкованих органів системи внутрішніх справ, включаючи Національну поліцію, Державну службу з надзвичайних ситуацій, Державну міграційну службу та інші структури. На даний момент єдина система КПІ у МВС відсутня, що ускладнює комплексну оцінку ефективності управлінських рішень і реалізації стратегічних пріоритетів. Для кожного рівня доцільно визначити набір показників, що відповідають його функціональним завданням. Наприклад, на стратегічному рівні оцінюються досягнення загальних цілей (зниження рівня злочинності, підвищення довіри населення до поліції), тоді як на оперативному – ефективність використання ресурсів, якість управлінських процесів і виконання конкретних заходів.

Важливо, щоб показники ефективності були чітко визначеними, вимірюваними та досяжними. Це потребує створення єдиної методології оцінювання, заснованої на об'єктивних статистичних даних, аналітичних звітах і результатах соціологічних досліджень. Також слід передбачити механізм регулярного моніторингу та перегляду КПІ залежно від змін у пріоритетах МВС чи зовнішніх умов. Упровадження КПІ сприятиме підвищенню відповідальності керівників за досягнення конкретних результатів, а також створить умови для мотивації персоналу через систему винагород, пов'язану з виконанням ключових

показників. Загалом КРІ можуть стати дієвим інструментом підвищення ефективності МВС як сучасної, керованої та результативної структури, орієнтованої на досягнення вимірюваних результатів.

6. Підвищення рівня міжвідомчої координації [59] є важливою умовою ефективного стратегічного управління в системі МВС України. У сучасних умовах забезпечення національної безпеки, правопорядку та громадського спокою потребує злагодженої взаємодії між різними державними структурами – Службою безпеки України, Міністерством оборони, Міністерством юстиції, органами місцевого самоврядування та іншими інституціями. Лише системна координація дій дозволяє уникнути дублювання функцій, неузгодженості у виконанні завдань і втрати управлінських ресурсів.

Для досягнення високого рівня міжвідомчої взаємодії необхідно створити ефективні комунікаційні механізми. Це може бути реалізовано через постійно діючі координаційні ради, спільні аналітичні центри, інформаційні платформи та електронні системи обміну даними. Такі інструменти забезпечують оперативний обмін інформацією, узгодженість у прийнятті рішень і спільне реагування на кризові ситуації, що особливо важливо в умовах воєнного стану або підвищених безпекових ризиків.

Важливо також налагодити тісну співпрацю МВС із органами місцевого самоврядування, оскільки саме на місцях відбувається реалізація більшості правоохоронних заходів. Ефективна координація між центральним і місцевим рівнями дозволяє краще враховувати специфіку регіонів, соціально-економічні умови, рівень злочинності та потреби громади. Спільні програми профілактики правопорушень, безпекові ініціативи та публічні консультації з громадськістю сприятимуть зміцненню довіри населення до МВС.

Крім того, удосконалення міжвідомчої координації має передбачати залучення громадських організацій і наукових установ до розроблення стратегічних документів і моніторингу їх реалізації. Це забезпечить відкритість управлінських процесів, демократичний контроль і підвищить легітимність рішень, що приймаються. Таким чином, підвищення рівня координації між МВС

та іншими суб'єктами публічного управління стане важливим чинником ефективності державної політики у сфері безпеки та правопорядку.

7. Удосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту [60] є ключовим елементом забезпечення ефективності стратегічного управління в МВС. Запровадження регулярного аудиту стратегічних планів і програм дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати ступінь виконання поставлених завдань і коригувати управлінські рішення. Це сприяє підвищенню прозорості процесів і зменшенню ризику непродуктивного використання ресурсів.

Особлива увага має приділятися оцінці відповідності дій підрозділів стратегічним цілям МВС. Регулярний внутрішній аудит дозволяє виявляти прогалини у виконанні програм, несвоєчасність реалізації заходів або недостатню координацію між структурними підрозділами. Завдяки цьому керівництво отримує об'єктивну інформацію для прийняття оперативних рішень і запобігання накопиченню системних проблем.

Крім того, впровадження такої системи контролю передбачає розробку чітких методик і стандартів аудиту, які забезпечують єдині критерії оцінки ефективності діяльності. Стандартизовані процедури дозволяють порівнювати результати різних підрозділів, визначати сильні та слабкі сторони, а також формувати рекомендації щодо оптимізації ресурсів і процесів.

Не менш важливим є використання сучасних інформаційних технологій у внутрішньому контролі. Автоматизовані системи моніторингу, аналітичні платформи та інструменти візуалізації даних забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, полегшують підготовку звітів і підвищують оперативність реагування на ризики. Завдяки цьому внутрішній аудит стає не лише інструментом перевірки, а й ефективним механізмом управлінської підтримки для досягнення стратегічних цілей МВС.

8. Забезпечення відкритості та прозорості управління [61] є важливим чинником підвищення довіри до діяльності МВС та зміцнення партнерства з громадськістю. Публікація результатів реалізації стратегій дозволяє громадянам

і зацікавленим сторонам отримувати об'єктивну інформацію про досягнення та проблеми у виконанні поставлених завдань, що стимулює підзвітність на всіх рівнях управління.

Регулярне оприлюднення звітів про ефективність діяльності сприяє формуванню культури відповідальності серед керівників та підрозділів, оскільки кожна ланка управлінської системи знає, що її результати перебувають під контролем як з боку внутрішніх структур, так і з боку громадськості. Це створює додатковий стимул до якісного виконання стратегічних планів і оптимізації ресурсів.

Впровадження механізмів громадського контролю дозволяє залучати населення та громадські організації до оцінки ефективності роботи МВС, отримувати зворотний зв'язок та враховувати суспільні очікування у процесі планування та реалізації стратегічних заходів. Такий підхід підвищує легітимність рішень і сприяє формуванню конструктивного діалогу між державою та громадянами.

Крім того, відкритість та прозорість управління передбачає використання сучасних цифрових платформ для публікації даних, інтерактивних дашбордів і порталів для звітності. Це дозволяє оперативно надавати інформацію широкому колу користувачів, спрощує доступ до даних і забезпечує постійний моніторинг ефективності діяльності МВС, роблячи управлінські процеси більш зрозумілими та підконтрольними.

9. Інтеграція міжнародного досвіду [62] дозволяє МВС впроваджувати перевірені та ефективні підходи до стратегічного управління, скорочуючи час на експериментальні рішення та підвищуючи результативність реалізації політик. Використання практик країн ЄС і НАТО допомагає запроваджувати сучасні стандарти планування, контролю та оцінки ефективності, що відповідають міжнародним вимогам і підвищують рівень професіоналізму управлінського складу.

Адаптація кращих міжнародних практик у сфері цифрової безпеки дозволяє підвищити захищеність інформаційних систем МВС, зменшити ризики

кібератак і втрати даних, а також забезпечити надійну інтеграцію внутрішніх платформ з європейськими та натівськими стандартами обміну інформацією.

Управління персоналом на основі міжнародних стандартів сприяє підвищенню компетентності кадрів, розвитку лідерських якостей і впровадженню прозорих механізмів оцінки ефективності, що стимулює мотивацію та професійне зростання працівників. Це особливо важливо для формування кадрового резерву, здатного адаптуватися до сучасних викликів і ефективно реалізовувати стратегічні завдання.

Крім того, інтеграція міжнародного досвіду передбачає обмін знаннями та участь у спільних навчальних програмах, тренінгах і конференціях, що дозволяє оперативно впроваджувати інноваційні підходи, адаптовані до специфіки національної системи управління, та підтримувати високий рівень готовності МВС до реагування на сучасні виклики.

10. Формування культури стратегічного мислення [63] в МВС сприяє створенню середовища, де кожен співробітник усвідомлює важливість довгострокових цілей і розуміє, як його робота впливає на досягнення загальних результатів організації. Це допомагає зменшити фрагментарність дій та підвищує узгодженість між окремими підрозділами.

Стимулювання ініціативності серед персоналу дозволяє працівникам пропонувати нові підходи та рішення, що підвищує гнучкість організації і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє впровадженню інноваційних методів управління та оптимізації внутрішніх процесів.

Підтримка інноваційності стимулює експерименти та застосування сучасних технологій у повсякденній діяльності, що підвищує ефективність реалізації стратегічних програм і створює конкурентні переваги для МВС у сфері управління та безпеки.

Командна взаємодія формує відповідальність за спільні результати та ефективне співробітництво між підрозділами, що покращує комунікацію,

скорочує дублювання зусиль і забезпечує комплексне досягнення стратегічних цілей організації.

Підсумовуючи, варто зазначити що у результаті проведеного дослідження виділено ключові напрями вдосконалення стратегічного управління в МВС України. Сформульовані рекомендації охоплюють удосконалення системи стратегічного планування, підвищення аналітичної підтримки управлінських рішень, цифровізацію процесів, розвиток кадрового потенціалу, запровадження КРІ, зміцнення міжвідомчої координації, удосконалення внутрішнього контролю та аудиту, забезпечення прозорості управління, інтеграцію міжнародного досвіду та формування культури стратегічного мислення. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності МВС, забезпеченню узгодженості дій підрозділів та досягненню довгострокових стратегічних цілей організації.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження визначено, що ефективне стратегічне управління в системі МВС України потребує комплексного підходу, який поєднує планування, моніторинг, аналітичну підтримку, цифровізацію управлінських процесів та розвиток кадрового потенціалу. Аналіз зарубіжного досвіду країн ЄС і НАТО показав, що впровадження сучасних управлінських технологій, зокрема системи електронного управління, стратегічного аудиту та регулярної оцінки ефективності діяльності, сприяє підвищенню результативності та прозорості роботи органів внутрішніх справ. Цей досвід може бути імплементований в українських умовах із урахуванням національної специфіки та правових засад діяльності МВС.

Запропоновані рекомендації передбачають: удосконалення системи стратегічного планування з урахуванням ризиків та зовнішніх викликів; впровадження ключових показників ефективності (КРІ) для моніторингу результативності роботи підрозділів; посилення внутрішнього контролю, аудиту

та аналітичного супроводу управлінських рішень; розширення програм підготовки та перепідготовки керівного складу; а також активну інтеграцію міжнародного досвіду. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню культури стратегічного мислення серед персоналу, посиленню командної взаємодії, зростанню професіоналізму працівників, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню довіри громадськості до діяльності МВС. Таким чином, розроблені рекомендації становлять цілісну програму вдосконалення стратегічного управління, орієнтовану на модернізацію системи внутрішніх справ України відповідно до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління в системі Міністерства внутрішніх справ України є комплексним і багаторівневим процесом, який передбачає визначення пріоритетних напрямів діяльності, формування довгострокових цілей і координацію ресурсів для їх досягнення. Його сутність полягає у забезпеченні цілісності управлінських дій, ефективному використанні потенціалу системи МВС, а також у здатності своєчасно реагувати на виклики національної безпеки, соціально-політичні та криміногенні зміни. Стратегічне управління виступає ключовим механізмом реалізації державної політики у сфері внутрішньої безпеки, поєднуючи політичні рішення з професійною діяльністю підрозділів МВС, спрямованою на підтримання правопорядку, захист прав і свобод громадян, стабільність суспільства та ефективну взаємодію з іншими органами державної влади.

Нормативно-правові засади стратегічного управління в МВС формуються на базі Конституції України, законів і підзаконних актів, що регламентують діяльність правоохоронних органів. Основу становлять Закони України «Про Національну поліцію», «Про Національну гвардію України», «Про Державну прикордонну службу України», «Про Державну міграційну службу України», а також Стратегії розвитку МВС, Концепція забезпечення національної безпеки та Програма цифрової трансформації системи МВС. Ці документи визначають функції, структуру та принципи управління, встановлюють стандарти ефективності, прозорості й підзвітності, а також окреслюють напрями модернізації та цифровізації. Завдяки цьому створюється правова основа для реалізації стратегічних пріоритетів, спрямованих на вдосконалення системи внутрішніх справ і підвищення ефективності її функціонування.

Порядок та організаційна побудова стратегічного управління в МВС України базуються на ієрархічному принципі, який забезпечує єдність управлінських рішень та ефективну координацію між структурними

підрозділами. Центральну роль відіграють департаменти стратегічного планування, аналітики, кадрової політики та фінансового забезпечення, які формують стратегічні документи й координують їх реалізацію на галузевому рівні. Така побудова сприяє послідовності управлінських процесів, узгодженості дій, підвищенню ефективності використання ресурсів та оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Разом із тим існує потреба у вдосконаленні механізмів міжвідомчої комунікації, підвищенні гнучкості управління та впровадженні сучасних аналітичних і цифрових інструментів.

Оцінка діючої системи стратегічного управління показала, що МВС України має достатній потенціал для ефективного функціонування, проте його реалізація стримується рядом організаційних і методологічних недоліків. Зокрема, спостерігається недостатня інтеграція цифрових технологій, обмежена аналітична підтримка рішень та відсутність єдиної системи ключових показників ефективності (KPI). Водночас наявна система демонструє здатність до адаптації й розвитку, особливо за умови поетапного впровадження сучасних управлінських інструментів і міжнародних стандартів.

Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління в системах внутрішніх справ країн ЄС і НАТО засвідчив доцільність застосування комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, цифровізацію, кадровий розвиток та інституційний аудит. Ключовими елементами успіху є прозорість процесів, використання системи KPI, аналітична підтримка прийняття рішень, гнучка структура управління та високий рівень професійної підготовки кадрів. Імплементация цих практик в Україні може бути здійснена через адаптацію стандартів стратегічного планування, створення аналітичних центрів при МВС, розробку єдиної цифрової платформи управління, а також впровадження системи постійного моніторингу результатів. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності МВС, узгодженості дій підрозділів і прозорості управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в МВС України. Зокрема,

рекомендовано: удосконалити систему стратегічного планування шляхом запровадження єдиної методології та механізмів прогнозування ризиків; впровадити КРІ для оцінки результативності діяльності підрозділів; розвивати систему аналітичної підтримки управлінських рішень; підвищити рівень цифровізації процесів стратегічного управління; посилити кадровий потенціал через створення програм підготовки керівників стратегічного рівня; розширити міжвідомчу координацію та міжнародну співпрацю; зміцнити систему внутрішнього контролю та аудиту; забезпечити прозорість і підзвітність управлінських процесів.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню культури стратегічного мислення серед персоналу МВС, підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів і досягненню довгострокових цілей реформування системи внутрішніх справ України. Комплексна імплементація цих заходів забезпечить не лише ефективність і стабільність роботи МВС, а й зміцнить довіру суспільства до діяльності правоохоронних органів, наблизивши систему управління до європейських стандартів державного адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*, 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>
2. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій, *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2020. № 2(12). С. 128–139. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>
3. Зайцева Д. Д. Стратегічне планування розвитку підприємства: кваліфікаційна робота: 073 Менеджмент. Київ, 2025. 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/996b6463-96dd-4b4b-9c06-f7a5cdf6415d>
4. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навч. посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/01885d6f-229e-4b8e-a4b8-a59d28bd74a0>
5. Заяць Е. Л. Еволюція підходів до визначення та сучасне розуміння категорії «стратегічне управління». *Науковий вісник*, 2024. С. 31–39. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/324/pdf/%D0%9D%D0%92_11_\(324\)_2024.pdf#page=31](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/324/pdf/%D0%9D%D0%92_11_(324)_2024.pdf#page=31)
6. Ковальчук К. Ф., Козенков Д. Є., Синиціна Ю. П., Шпорт'єво Г. Ю. Стратегічне управління: навч. посібн. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yuliia-Synytsina/publication/376047893_STRATEGICNE_UPRAVLINNA/links/65686f7cb1398a779dc74b6a/STRATEGICNE-UPRAVLINNA.pdf
7. Процес стратегічного управління. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-1986.html>
8. Концептуальні основи стратегічного управління. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/39146/mod_resource/content/1/%D0%A1%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%201_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

9. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14392/1/Universitet%20Kniga%233_%23Vnutr_Block_3.pdf

10. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52472/lekzii.pdf>

11. Дяченко З. А. Обґрунтування вибору шляхів стратегічного розвитку підприємства: кваліфікаційна робота: 073 Менеджмент. Одеса, 2024, 84 с. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/273236ed-ae97-4d34-bc43-08b38bcb5778/content>

12. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30554/1/%D0%9D%D0%9C%D0%9A%20%D0%A1%D0%A3%20%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D1%83%D0%B1%D1%8F%D0%BA%20%D0%92.%D0%A1..pdf>

13. Доля Л. М. Організація управління в система МВС України в сучасних умовах. *Юридичний наукових електронний журнал*, 2018. № 1. С. 76–79. URL: http://lsej.org.ua/1_2018/23.pdf

14. Кіщенко С. Реформа системи органів внутрішніх справ: аналіз державних рішень. МЦПД, 2015. 41 с. URL: https://www.icps.com.ua/assets/uploads/images/files/17_11_reforma_mvs_s.pdf

15. Питання реформування органів внутрішніх справ України: Розпорядження КМУ від 22.10.2014. № 1118-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-2014-%D1%80#Text>

16. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»: цілі, напрями, пріоритети. URL: <https://lawyersunion.org.ua/strategiya-stalogo-rozvytku-ukrayina-2020-tsili-napryamy-priorityty/>

17. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Постанова КМУ від 28.10.2015. № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>

18. Про Стратегію воєнної безпеки України: Рішення РНБОУ від 25.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#n10>

19. Пеллагеша О. Г. Деякі питання взаємодії підрозділів Національної гвардії України та Національної поліції України. *Міжнародне гуманітарне право та основи безпеки у період збройних конфліктів*, 2025. С. 243–246. URL: <https://surl.lu/igqbux>

20. Уряд ухвалив Стратегію розвитку системи МВС до 2020 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/250424006>

21. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015. № 580-VIII. Відомості Верховної Ради. 2015. № 40-41. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

23. Про Національну гвардію України: Закон України від 13.03.2014. № 439-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 17. Ст. 594. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text>

24. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003. № 661-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 27. Ст. 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>

25. Про Державну міграційну службу України: Постанова КМУ від 20.08.2014. № 360. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/360-2014-%D0%BF#Text>

26. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: Розпорядження КМУ від 15.11.2017. № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-%D1%80#Text>

27. Стратегія національної безпеки України: Безпека людини – безпека країни: Затверджено Указом Президента України від 14.09.2020. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

28. Розвиток цифрової інфраструктури та створення цифрових сервісів для громадян – пріоритет програми інформатизації системи МВС. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/press-center/news/rozvitok-cifrovoyi-infrastrukturi-ta-stvorenniya-cifrovix-servisiv-dlya-gromadyan-prioritet-programi-informatizaciyi-sistemi-mvs>

29. Про затвердження плану заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки: Розпорядження КМУ від 23 серпня 2024 р. № 792-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2024-%D1%80#Text>

30. Гурковська К. А. Стратегічне та поточне планування в системі Національної поліції України, його вплив на підвищення ефективності діяльності та формування перспектив розвитку: кейс заняття. Львів, 2021. 17 с. URL: <https://www.lvduvs.edu.ua/en/karta-dokumentiv/category/244-oazor-2-dni.html?download=1397:3-stratehichne-ta-potochne-planuvannia-v-systemi-natsionalnoi-politsii>

31. Васюк С. В. Про стан планування діяльності органів і підрозділів Національної поліції України. *Юридичний бюлетень: науковий журнал*, 2021. С. 121–127. URL: <http://lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2021/23/15.pdf>

32. Бугайчук К. Л. Планування у процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*, 2019. № 2. С. 84–89. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/2/17.pdf>

33. Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 212 с. URL: <https://surl.li/kigxnv>

34. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова КМУ від 17.01.2018. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>

35. Структура Міністерства внутрішніх справ України. URL: <https://mvs.gov.ua/ministry/struktura>
36. Ігор Клименко визначив 10 стратегічних цілей МВС задля безпечної України. URL: <https://npu.gov.ua/news/ihor-klymenko-vyznachyv-10-stratehichnykh-tsilei-mvs-zadlia-bezpechnoi-ukrainy>
37. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*, 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21
38. Отроцюк М. С. Маркетингове дослідження конкурентного середовища підприємства: кваліфікаційна робота: 075 Маркетинг. Дніпро, 2023. 91 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8701>
39. Доценко О. С. Процес стратегічного управління в Національній поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*, 2021. № 3. С. 21–25. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2021/3/part_1/4.pdf
40. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 2015. № 15(5). С. 54–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15%285%29_15
41. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. № 17. С. 281–285. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/299/1/17_2015_Ivashina.pdf#page=281
42. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
43. SWOT-аналіз – що це та навіщо потрібен? URL: <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/>
44. The United States Capitol Police (USCP). URL: <https://www.uscp.gov/the-department>

45. Gardiner S., Ramos T. L. Capitol offenses: January 6th 2021 & the ongoing insurrection. *PRA State of the Right Report*, 2022. URL: <https://politicalresearch.org/sites/default/files/2022-01/PRA%20State%20of%20the%20Right%20Report%20-%20Capitol%20Offenses%20%28Gardiner%20Ramos%29%201.6.22.pdf>
46. United States Capitol Police. Concept of Operations. Strategic Plan. URL: <https://www.uscp.gov/sites/evo-subsites/uscp.house.gov/files/evo-media-document/United-States-Capitol-Police-Concept-of-Operations-Strategic-Plan--COSP-.pdf>
47. National Digital Policing Strategy 2020-2030. URL: <https://www.apccs.police.uk/national-digital-policing-strategy-2020-2030/>
48. Policing Vision 2025. URL: https://assets.college.police.uk/s3fs-public/policing_vision_2025.pdf
49. National Policing Digital Strategy: digital, data and technology strategy 2020–2030. URL: <https://pds.police.uk/wp-content/uploads/2020/01/National-Policing-Digital-Strategy-2020-2030.pdf>
50. Gupta D., Gupta V. Effective Policing in a VUCA. *Flexible Strategies in VUCA Markets*, 2018. P. 89–111. URL: <https://surl.li/voxbdl>
51. Hong Kong Police Force 2020. URL: <https://www.police.gov.hk/info/review/2020/en/index.html>
52. Cheung H. Y., Yu, E. A review of the strategic planning process in the Hong Kong Police Force. *Public Administration and Policy*, 2020. № 23(3). P. 245–258. URL: <https://surl.li/tdqfta>
53. Yu E. Seminar day 1: Visions for the future: theoretical perspectives on management, lecture notes. *University of Wales–Trinity Saint David*, 2019. URL: https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/3867/1/Yu_G_DBA_Thesis.pdf
54. Шевченко О., Ліснєвська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and*

Administration, 2023. № 1. С. 36–40. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/81/82>

55. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Лижник Ю. Б. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень: методичні рекомендації з вивчення дисципліни. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 72 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2452/1/2021_MR_Ivanova_IAPPUR.pdf

56. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Socio-economic relations in the digital society*, 2024. № 4(54). С. 80–89. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/580>

57. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*, 2018. № 12. С. 44–49. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4210&i=8>

58. Семененко Ю. Роль КРІ ТА ОКР в ефективності діяльності компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2023. № 324(6). С. 227–235. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/305>

59. Твердохлебова Н. Є. Шляхи підвищення рівня техногенної безпеки в Україні. *Наука і техніка сьогодні*, 2022. № 3(3). С. 127–135. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cc0598ac-369c-412c-95ef-883e4c8c42e8/content>

60. Твердохліб О., Линдюк О., Потеряйко С. Роль внутрішнього аудиту та контролю у реформуванні державного управління в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*, 2023. № 2(14). С. 6–18. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/316>

61. Ткач І. В. Принципи прозорості та відкритості як невід’ємна складова публічного управління: теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, 2016. № 12(1). С. 25–32. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2016_12\(1\)_6.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2016_12(1)_6.pdf)

62. Голуб М. В. Деякі напрями використання міжнародного досвіду правоохоронними органами системи МВС України. *Право та інновації*, 2022. № 4(40). С. 100–106. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3f851caf-b9e7-4219-8fbe-3875d0b7180c/content>

63. Руденко О., Шнайдер Р. Менеджмент в умовах кризи: інтеграція стратегічного мислення та антикризових рішень. *Економіка та суспільство*, 2025. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6304>

Етапи еволюції стратегічного планування

Етап еволюції стратегічного планування	Часовий проміжок	Сутність етапу	Основні характеристики	Методи, притаманні певному етапу
Бюджетування та контроль	1900–1950 рр.	Орієнтація на контроль і планування всередині організації	Створення річного бюджету та поточних планів, реагування на відхилення, внутрішньо-організаційне планування	Ресурсний метод, нормативний метод, балансовий метод, аналіз відхилень, індексний метод
Довгострокове планування	1950–1960 рр.	Управління «від досягнутого» з прогнозуванням майбутнього	Планування на 5–10 років, прогнозування зростання, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища	Методи екстраполяції, матричний метод, метод лінійного програмування
Стратегічне планування	1960–1990 рр.	Управління «по цілям» з урахуванням зовнішнього середовища	Аналіз ринку, конкурентів і потреб споживачів; формування стратегічних цілей; розвиток «стратегічного мислення»	Регресійна модель, методи кореляційних трендів, SWOT-аналіз, програмно-цільовий метод, метод «дерева цілей», лінійне та нелінійне програмування, методи експертної оцінки
Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)	1990–2010 рр.	Планування, що охоплює всі системи підприємства	Орієнтація на майбутнє, випереджуюче прийняття рішень, швидке ухвалення стратегічних рішень	Економіко-математичні методи, лінійне, нелінійне та динамічне програмування, теорія ігор, методи стратегічного аналізу, система збалансованих показників
Інноваційно-адаптивне управління	2010 рр. – наш час	Орієнтація на інновації, глобалізацію та людський фактор	Акцент на інноваційній діяльності, пріоритет інформаційних технологій, адаптація до змін глобального середовища	Метод розриву, комп'ютерна діагностика, метод сценаріїв, теорія ігор, стохастичне програмування, теорія обмежень, нейронні мережі

SWOT-аналіз діючої системи стратегічного управління в МВС України

Категорія	Характеристика	Категорія	Характеристика
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока організаційна узгодженість центрального апарату і територіальних підрозділів - Кадровий потенціал і досвід керівників - Наявність нормативно-правової бази для стратегічного управління - Використання сучасних інформаційних та аналітичних систем - Застосування наукових розробок та передового досвіду 	Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена адаптивність деяких підрозділів до змін зовнішнього середовища - Недостатнє впровадження нових технологій - Не завжди ефективна система мотивації та оцінки персоналу - Проблеми з координацією між підрозділами - Недостатнє залучення наукових установ і громадських організацій
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження цифрових технологій та аналітичних систем - Залучення міжнародного досвіду та експертної підтримки- Посилення міжвідомчої взаємодії - Підвищення прозорості діяльності та довіри суспільства - Використання науково обґрунтованого прогнозування криміногенної ситуації 	Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> - Динамічні зміни соціально-економічного та політичного середовища - Недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення- Кадрові дефіцити - Ризики корупції - Недостатня інтеграція стратегічного планування з регіональними особливостями