

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Доценко О. С.

У статті надано характеристику стратегічного управління як одного з напрямів ефективної діяльності щодо протидії злочинності. Автор визначає місії та цілі Національної поліції України, описує процес стратегічного управління. Також проаналізовано внутрішнє середовище Національної поліції України й висвітлено сильні та слабкі сторони. Наголошено, що сильними сторонами внутрішнього середовища є досвід і ресурси Національної поліції України, а також стратегічно важливі сфери діяльності. Слабкі сторони внутрішнього середовища - це недоліки й обмеження, що перешкоджають успіху.

Автор класифікував особливості нестратегічного управління, пояснив, що стратегічний менеджмент - це досягнення стратегічних результатів, організаційний процес, який повинен відповісти на питання «як?» і «хто це зробить?». Процес стратегічного управління є безперервним і складається з формулювання стратегій; розвитку ділових професійних навичок Національної поліції України; управління впровадженням стратегії та розвитком навиків.

У загальному вигляді процес стратегічного управління охарактеризовано як завдання, що тісно взаємопов'язані; ці завдання застосовуються не ізольовано; розробка та реалізація стратегії - процес трудомісткості й потреби від керівників різних витрат, тому що керівникам залежно від обставин потрібен різний час для перегляду питань, які відповідають стратегії, і прийняття рішень; необхідність достатнього часу, коли стратегічне керівництво виходить із необхідності вдосконалення стратегій і методів виконання, а також якісних стратегій, які після того, як завершаться, під час удосконалення правильної стратегії є часто запорукою успішного виконання. Стратегія управління Національною поліцією України - це свідомий процес, спрямований на визначення напрямку руху організації в умовах середовища, що змінюється протягом тривалого періоду.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, Національна поліція України, запобігання злочинам, організація, розвиток, упровадження, реалізація.

for the effective operation of the National Police of Ukraine. The author defines the missions and goals of the National Police of Ukraine, describes the process of strategic management. The internal environment of the National Police of Ukraine was also analyzed, and strengths and weaknesses were highlighted. It was emphasized that the strengths of the internal environment are the experience and resources of the National Police of Ukraine, as well as strategically important areas of activity. Weaknesses of the internal environment are shortcomings and limitations that hinder success.

The author classified the features of non-strategic management. The author explained that strategic management is the achievement of strategic results. This is an organizational process that should answer the question "how?" and "who will do it?" The process of strategic management is continuous and consists of: formulation of strategies; development of business professional skills of the National Police of Ukraine; managing strategy implementation and skills development.

In general, the process of strategic management is described as tasks that are closely interrelated; these tasks are not carried out in isolation; strategy development and implementation is a time-consuming process and requires different costs from managers, because managers, depending on the circumstances, need different time to consider issues related to strategy and decision-making; the need to constantly devote sufficient time to strategic management stems from the need to improve the strategy and methods of its implementation, as well as the quality of the strategy, because perseverance, while improving the right strategy, is often the key to its successful implementation. The management strategy of the National Police of Ukraine is a conscious process aimed at determining the direction of movement of the organization in an environment that changes over the long term.

Key words: strategy, strategic management, National Police of Ukraine, crime prevention, organization, development, implementation, realization.

Dotsenko O. S. Strategic management process in the National Police of Ukraine

This article discusses the essence, stages and basics of strategic management, which is necessary

© Доценко О. С., 2021

У зв'язку із загостренням кризових явищ у суспільному та економічному житті нашої держави, збільшенням навантаження на правоохоронну систему виникає необхідність розроблення організації процесу стратегічного управління в діяльності Національної поліції в сучасних умовах.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємообумовлених управлінських рішень [5, с. 17]. Ці процеси логічно йдуть один за одним, але має місце стійкий зворотній зв'язок і відповідний вплив кожного процесу на решту й на всю їх сукупність. У цьому є важлива особливість структури стратегічного управління. Структура процесу стратегічного управління відображає зміст основних завдань організації управління зі створення та реалізації стратегії Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції в областях та управлінь (відділів) поліції й складається з п'яти основних взаємозалежних завдань: визначення виду оперативно-службової діяльності та формування стратегічних цілей; перетворення загальних цілей на конкретні напрями роботи; уміла реалізація обраного плану для досягнення бажаних показників; ефективна реалізація обраної стратегії; оцінка провідної роботи, аналіз ситуації в регіоні, корегування головних довгострокових напрямів діяльності, цілей і стратегій під час зміни умов і з виникненням нових напрямів розвитку або визначення цілей і довгострокових перспектив розвитку нових ідей і можливостей з появою досвіду, який придбано в процесі реалізації стратегії.

Структура процесу та взаємозв'язок стратегічного управління потребують дослідження змісту його складників, щоб поліпшити вивчення суті цієї проблеми та зрозуміти можливості практичного застосування підходів стратегічного управління в діяльності органів Національної поліції України.

Аналіз середовища є початковим процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує базу для визначення місії та цілей [4, с. 2] Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції та управлінь (відділів) поліції для розробки стратегічної поведінки, що дає змогу здійснити власну місію й досягнути цілей.

Аналіз середовища складається з вивчення таких елементів: макросередовища; мікросередовища; внутрішнього середовища [7, с. 36].

Аналіз макросередовища складається з вивчення впливу демографічного складу населення, стану економіки, її правового регулювання й управління, політичних процесів, стану

природного середовища й ресурсів, соціального та культурного складників суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства [8, с. 25].

Аналіз мікросередовища орієнтовано на аналіз таких складових елементів: правопорушення по видах; характеристика суб'єкта правопорушень; характеристика об'єкта правопорушення; шкода, що спричинена правовідносинами; розкриття злочинів і ступінь невідворотності покарання.

Аналіз внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін). Сильні сторони внутрішнього середовища - це досвід і ресурси підприємства, а також стратегічно важливі сфери діяльності, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони внутрішнього середовища - це недоліки й обмеження, що стоять на заваді успіху. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи його на окремі розділи, що охоплюють усі напрями діяльності підприємства, до них у загальному випадку відносять маркетинг, виробництво, фінанси, організація та кадри [6, с. 74].

Аналіз внутрішнього середовища необхідно орієнтувати на вивчення можливостей потенціалу, на який може розраховувати Національна поліція України в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими головними напрямками, як персонал, його потенціал, кваліфікація, мотиви тощо; організація управління; зв'язок і застосування наукових досліджень і розробок; фінанси; менеджмент; організація культури.

Визначення місії та цілей Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції та управлінь (відділів) поліції можна розглядати як процес стратегічного управління, що складається з трьох підпроцесів, кожний із яких потребує великої та дуже відповідальної роботи.

Перший підпроцес складається з формування місії системи Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції та управлінь (відділів) поліції, яка в концентрованому вигляді відображає сенс існування Національної поліції України, її призначення. Місія додає Національній поліції України оригінальності, наповнює роботу людей особливим змістом.

Другий підпроцес - визначення довгострокових цілей.

Третій підпроцес стратегічного управління - це встановлення короткострокових цілей.

Формування місії та встановлення цілей системи Національної поліції України призводить до

того, що стає зрозумілим, для чого функціонує система правоохоронних органів і до чого вона прямує.

Розробка стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами система Національної поліції України досягне цілей. Процес розробки стратегії є центральною частиною стратегічного управління. Визначення стратегії не є виключно складанням плану дій, бо це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим правопорушенням або злочинами, як, у якому напрямі розвивається Національна поліція України, яке місце займе в системі забезпечення правопорядку.

Виконання стратегії. Особливості процесу виконання стратегії складається з того, що він не є процесом реалізації стратегії та досягнення Національною поліцією України цілей. Дуже часто Головні управління Національної поліції та управління (відділи) поліції не можуть здійснити стратегію, що обрана. Це не є наслідком того, що або неправильно було проведено аналіз і зроблено неправильні висновки, або виникли непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не здійснюється ще й тому, що управління не може належним чином залучити весь потенціал для реалізації стратегії, особливо це стосується використання людського потенціалу.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії [2, с. 155]. Таким чином, виконання стратегії - це проведення стратегічних змін у Національній поліції України, Головних управліннях Національної поліції та управліннях (відділах) поліції, що призводить її в такий стан, де система буде готовою до втілення стратегії в життя.

Робота з реалізації стратегії передусім належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти: створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів; визначення політики Національної поліції України, що забезпечує реалізацію стратегії; мотивація працівників до найефективнішої їхньої праці за умов необхідності зміни їхніх обов'язків і характеру роботи з метою досягнення найліпших результатів з реалізації стратегії; погодження розмірів винагороди з досягненням результатів, що намічалися; створення сприятливої атмосфери в органах Національної поліції для успішного виконання цілей, що намічалися; створення внутрішніх умов, що забезпечують пер-

сонал органів Національної поліції умовами для щоденного ефективного виконання своїх стратегічних завдань; використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи; забезпечення внутрішнього керівництва, що необхідно для просування шляхом реалізації стратегії та контролю за тим, яким чином вона повинна бути виконана.

Мета керівництва полягає в створенні системи оцінки відповідності між тим, як виконано роботу, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Найважливіші залежності - між стратегією й організаційними здібностями, між стратегією й розміром винагороди, між стратегією і внутрішньою політикою, що забезпечує проведення робіт, між стратегією й корпоративною культурою. Відповідність між організацією роботи Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції та управлінь (відділів) поліції й тим, що дає змогу ефективно реалізувати стратегію, робить його єдиним цілим на початку здійснення своїх планів.

Завдання здійснення та виконання стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління [1, с. 54]. Воно проходить практично через усі рівні управління й має бути враховане в більшості підрозділів системи органів Національної поліції України. Кожен керівник повинен вирішити питання: «Що необхідно зробити на моїй ділянці, щоб зробити свій внесок у виконання загальної стратегії та яким чином я можу найліпше це зробити?»

Таким чином, виконання стратегії - це комплекс дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційних і фінансових сферах, розробці політики органів Національної поліції України, створенню корпоративної культури й системи мотивації персоналу та керівництву всім тим, що спрямоване на досягнення результатів.

Оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, унесення корективів.

Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи. Усі чотири попередні завдання переглядаються не один раз. Основою цього процесу є оцінка й контроль виконання стратегії, тому що вони забезпечують стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і цілями, які стоять перед Національною поліцією України.

Основні завдання будь-якого контролю: визначення того, що й за якими показниками перевіряти; оцінка стану об'єкта, що контролюється, відповідно до стандартів, нормативів або інших еталонних показників; з'ясування причин відхилень, якщо їх виявлено в результаті проведення

оцінки; здійснення корегування, якщо воно необхідне й можливе.

Стратегічний контроль сфокусовано на з'ясуванні того, наскільки можливо в майбутньому реалізувати стратегію та чи призведе її реалізація до досягнення цілей. Корегування за результатами стратегічного контролю може торкатися як стратегії, що реалізується, так і цілей органу.

Таким чином, виконання стратегії починається з об'єднання різноманітних рішень і дій керівництва з організації роботи окремих груп кожного працівника. Перегляд бюджету, зміна політики, реорганізація, зміна персоналу, поліпшення корпоративної культури, перегляд системи заробітної платні, зміна технології та оперативно-процесуального процесу - усе це є типовими діями керівників, які дають змогу поліпшити стратегічну роботу, а оцінка роботи, аналіз змін, корегування стратегії - природні та необхідні складники процесу стратегічного управління.

Кожне з п'яти завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу й вирішення: продовжувати або ні роботу в запланованому напрямі чи вносити зміни. Керівник не може дозволити собі абстрагуватися від стратегічних завдань.

Стратегічне управління - це процес, що знаходиться в постійному русі та являє собою замкнений цикл. Завдання оцінки діяльності й прийняття рішень про внесення корективів є водночас кінцем і початком циклу стратегічного управління. Тому основним завданням керівництва є знаходження шляху для поліпшення стратегії та відстеження того, яким чином воно виконується.

Отже, у загальному вигляді процес стратегічного управління можна охарактеризувати таким чином: п'ять завдань стратегічного управління досить тісно взаємопов'язані; ці завдання здійснюються не ізольовано; розробка й реалізація стратегії - процес трудомісткий і потребує від керівників різних витрат, тому що керівникам, залежно від обставин, потрібен різний час для розгляду питань, які пов'язані зі стратегією й прийняттям рішень; необхідність постійно приділяти достатньо часу стратегічному управлінню виходить із необхідності вдосконалення стратегії та методів її виконання, а також із якості стратегії, тому що завзятість під час удосконалення правильної стратегії є часто запорукою її успішного виконання.

Діяльність зі створення й виконання стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу (рівень управління). Усе це здійснюється через те, що кожний керівник розробляє

та слідує за виконанням стратегії в межах підзвітної йому ділянки.

У системі Національної поліції України, де потрібно управляти кількома різними напрямками, зазвичай існують чотири рівні керівників менеджерів зі стратегії: виконавчий або інший керівник вищого рівня управління, який несе основну відповідальність і здійснює особисте керівництво за прийняття великих стратегічних рішень, що охоплюють усю систему Національної поліції України, а також усі види діяльності; керівники Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції, яким передається головна роль у визначенні та виконанні стратегічних планів цих структурних одиниць; функціональні, регіональні керівники в межах цієї системи (галузі), які прямо керують окремим напрямом діяльності органів Національної поліції (оперативна, правохоронна, забезпечувальна, робота з персоналом тощо), їхнім завданням є забезпечення єдиної стратегії для організаційних одиниць і прийняття стратегічних рішень у своєму напрямі; керівники управлінь (відділів), відділень Національної поліції тощо, які несуть головну відповідальність за розвиток деталей стратегічних планів у підзвітній сфері та за впровадження в життя загального стратегічного плану на низовому рівні.

Для структур, що займаються тільки одним видом діяльності, необхідно не більше трьох із цих рівнів (стратегічні керівники на вищому рівні, керівники зі стратегії на функціональному рівні та керівники зі стратегії на оперативному рівні).

Таким чином, стратегічне управління є основою управління, а не просто тим, із чим має справу тільки вищий рівень керівництва.

Ознаки нестратегічного управління.

Сьогодні стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання в ринкових умовах, які постійно ускладнюються [3, с. 14], але часто в органах Національної поліції України можна спостерігати відсутність стратегічності в їхніх діях, що призводить до неефективної діяльності. Відсутність стратегічного управління виявляється частіше за все в таких основних формах.

По-перше, Національна поліція України планує свою діяльність виходячи з того, що оточення або взагалі не буде змінюватися, або ж у ньому не будуть діяти якісні зміни. Намагання складати довгострокові плани, у яких відображається що, коли та як робити в досить довгостроковій перспективі, або бажання будувати «на сторіччя», або придбати «на довгі роки» - усе це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгостро-

кової перспективи - дуже важлива складова частина стратегічного управління. Проте це не означає екстраполяції практики, що існує, і стану оточення на багато років наперед.

Стратегічне управління кожного моменту фіксує, що Національна поліція України повинна робити зараз, аби досягти цілі в майбутньому, виходячи з того, що оточення буде змінюватися й умови функціонування Національної поліції України будуть змінюватися також.

За умов стратегічного управління здійснюється погляд із майбутнього в теперішнє, визначаються і здійснюються нинішні дії Національної поліції України, Головних управлінь Національної поліції та управлінь (відділів) поліції, які забезпечують йому визначене майбутнє (а не виробляється план або опис того, що Національна поліція України повинна робити в майбутньому). За умов нестратегічного управління складається й план конкретних дій як у сучасному, так і в майбутньому, що базується на тому, що чітко відомо, яким буде кінцевий стан і що оточення фактично не буде змінюватися.

По-друге, за умов нестратегічного управління розробка програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей, бажань і потреб клієнтів, а також поведінки конкурентів. Усе, що може Національна поліція України визначити на основі аналізу внутрішніх можливостей, - це яку кількість злочинів вона може розкрити та які витрати при цьому вона може мати. Тому починати планування діяльності Національної поліції України необхідно з аналізу внутрішніх ресурсів, і можливості раціонально використовувати ці ресурси означає повністю протистояти принципам стратегічного управління.

Стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів. Це організаційний процес, який повинен відповісти на питання «як?» і «хто це буде робити?» [9, с. 20]. Процес стратегічного управління безперервний і складається з формулювання стратегій; розвитку ділових професійних навиків Національної поліції України; управління впровадженням стратегій і розвитком навиків.

Стратегія управління Національною поліцією України - це таке управління системою Національ-

ної поліції, яке ґрунтується на людському потенціалі як основі стратегії, орієнтує його професійну діяльність на потреби людини, гнучко реагує й проводить передбачені зміни в Національній поліції, що відповідають викликам зовнішнього середовища та дають змогу системно запобігати найбільш суспільно небезпечним злочинам і правопорушенням і розкривати їх, що в сукупності створює надійну їй підтримку з боку суспільства щодо досягнення стратегічних цілей на довготерміновий період.

Література

1. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 15 (5). С. 54-56.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
3. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с. URL: <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-4/7.htm>.
4. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 2000. 296 с.
5. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21.
6. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2007. 213 с.
7. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
8. Стратегічне управління органами внутрішніх справ : навчальний посібник / В.Д. Сущенко, В.А. Борисенко, В.В. Сокурено, О.С. Доценко. Київ : Київ. нац. ун-т внутр. справ, 2010. 149 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

Доценко О. С.,
доктор юридичних наук, доцент,
полковник поліції, професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Національної академії внутрішніх справ