

## Концептуальна модель емерджентної ефективності на основі «теореми шнурків» як інструмент управління результативністю в органах досудового розслідування

*Запропоновано новий підхід до оцінки ефективності органів досудового розслідування на основі концепції емерджентності та мережевого аналізу ключових показників ефективності органу досудового розслідування.*

*Система ключових показників ефективності розглядається як складна інтегральна система, де виникнення нових властивостей (ефективності) є результатом взаємодії окремих елементів (показників).*

*За допомогою формули площі Г.Мейстера і К.Ф. Гаусса «теорема шнурків» розраховується інтегральний показник ефективності, що дозволяє оцінити загальну результативність системи.*

*Для візуалізації та аналізу співвідношення результату та витрат розроблена геометрична модель. Ключові показники результативності відображаються як точки (кути) многокутника, а витрати – як вписане в нього коло. Різниця між площею многокутника та кола демонструє додаткову ефективність системи від її номінальної ефективності.*

*Запропонована модель заснована на ідеї створення інструмента для керівників правоохоронних органів та їх стейкхолдерів, який дозволяє візуально сприймати і швидко оцінювати ступінь ефективності діяльності організації, збалансованість показників результативності, які досягнуті на відповідний момент часу. Така модель має концептуальну аналогію з: Пентагон-моделлю; П'ятикутною призмою ефективності; Моделлю RADAR (EFQM).*

*Концептуальна модель надає керівникам правоохоронних органів візуальний інструмент оцінки, де площа многокутника результатів, що виступає за межі кола витрат, демонструє додатково створену цінність та характеризує рівень емерджентної ефективності організації. При цьому наближення кутів многокутника до тупих свідчить про вищу збалансованість відповідних показників результативності, тоді як гострі кути вказують на наявність дисбалансу, що потребує управлінського втручання.*

**Ключові слова:** управління результативністю; управління ефективністю; правоохоронні органи; органи досудового розслідування; ключові показники ефективності; емерджентність системи.

**Постановка проблеми.** Органи досудового розслідування – це функціонери системи кримінальної юстиції, завданням якої є забезпечення правопорядку в державі і належне відчуття безпеки у громадян. Органи досудового розслідування реалізують свої функції в умовах монополії, отже вартість їхніх послуг для суспільства заснована на монопольній ціні, тобто органи досудового розслідування користуються владою диктату цін на правоохоронні послуги [1–2]. За умови сталого бюджетного фінансування, розмір якого не залежить від очікуваного кінцевого результату органу досудового розслідування, існує ризик зниження результативності роботи при збереженні або зростанні витрат, тобто зниження ефективності. В практичній діяльності існують різні підходи до оцінки ефективності органів досудового розслідування, в переважній більшості випадків використовуються нефінансові показники, такі як: довіра громадян до правоохоронного органу; кількість кримінальних проваджень, у яких обвинувальний акт скеровано до суду; кількість рішень суду, якими встановлено порушення під час досудового розслідування, тощо. Як економічний ефект від діяльності органу досудового розслідування найчастіше використовується співвідношення арештованих і конфіскованих активів відносно витрат бюджету на утримання правоохоронного органу [3–4]. Проте усі перелічені інструменти визначення ефективності органу досудового розслідування, на нашу думку, є фрагментарними та нездатними забезпечити ясне розуміння ступеня ефективності діяльності правоохоронного органу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання оцінки результативності та ефективності діяльності органів досудового розслідування досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Н.С. Андрійченко, Г.Беккер, О.В. Бочковий, Дж.Вотей, Л.Гарольд, Н.В. Глинська, М.В. Калатур, О.В. Капліна, А.В. Кубаєнко, І.М. Охріменко, О.С. Проневич, В.В. Філатов, Л.Філіпс та інші. Водночас вітчизняні науковці концентрують свою увагу на правових та кримінологічних, а не управлінських проблемах, а зарубіжні досліджують співвідношення між вартістю розслідування того чи іншого злочину та його ступенем суспільної шкоди або зосереджують увагу на оптимізації витрат окремих бізнес-процесів розслідування. Аналіз провідних наукових баз даних та ресурсів, зокрема Scopus, Web of Science,

Google Scholar та електронної бібліотеки ім. Вернадського, свідчить про те, що питання результативності та ефективності органів досудового розслідування потребує подальшого наукового опрацювання.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування існуючого способу оцінки результативності органів досудового розслідування та формування нового концептуального підходу до визначення їх ефективності на основі аналізу інтегральних показників результативності шляхом застосування формули площі Г.Мейстера і К.Ф. Гаусса.

**Викладення основного матеріалу.** Ефективність діяльності органу досудового розслідування як термін різними науковцями вживається у різних значеннях, в окремих випадках може ототожнюватися з поняттям «результативність» або «якість».

У практиці Європейського суду з прав людини поняття «ефективність розслідування», що можна екстраполювати на «ефективність діяльності органу досудового розслідування», визначено як таке, що має відповідати критеріям: незалежне; належний характер; оперативне; розслідування особливих мотивів злочину; незалежний нагляд; компенсація потерпілим [5]. Ефективне розслідування не є обов'язком досягнення конкретних результатів, а є обов'язком життя достатніх заходів. Не кожне розслідування обов'язково має бути успішним, проте воно в принципі має бути здатним призвести до встановлення фактів справи, а якщо твердження (заяви про злочин) виявилися правдивими – до встановлення та покарання винних осіб [6]. Таке поняття тісно перегукується з основним завданням кримінального провадження – забезпечення швидкого, повного розслідування з тим, щоб кожний, хто вчинив кримінальне правопорушення, був притягнутий до відповідальності в міру своєї вини, жоден невинуватий не був обвинувачений або засуджений, жодна особа не була піддана необґрунтованому процесуальному примусу і щоб до кожного учасника кримінального провадження була застосована належна правова процедура [7].

На нашу думку, термін «ефективність», яке застосовується у описаному вище контексті, по суті є «якістю» розслідування, оскільки характеризує саме якісні характеристики розслідування, а не співвідношення витрачених ресурсів на таке розслідування до його фактичних результатів. Варто зазначити, що, на нашу думку, кримінальне право і процес, використовуючи слова: «кожен», «повно», «швидко», «жоден», описують завдання кримінальних інституцій ідеалістично. Такий ідеалістичний підхід має своє фундаментальне значення з погляду філософії держави і права, проте не заснований на практичних аспектах – наявності достатніх ресурсів, отже такий підхід немає економічного обґрунтування.

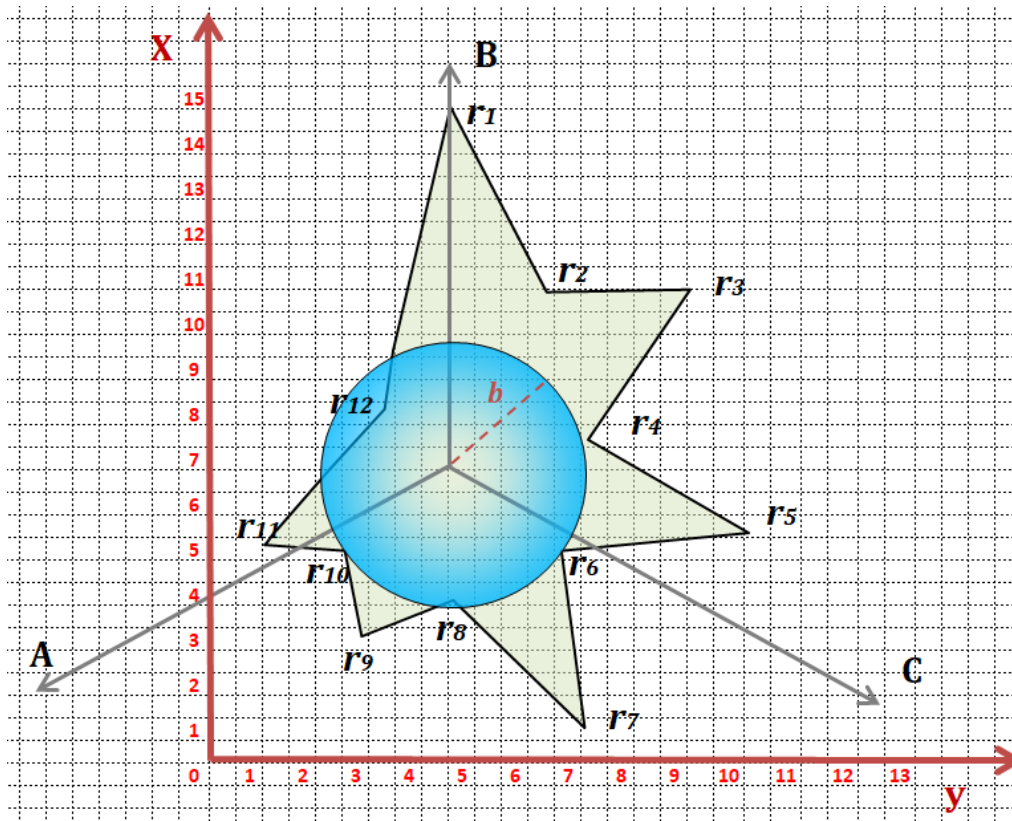
В цьому контексті, як доказ, можна навести слова колишньої Голови Консультативної місії ЄС в Україні Жоель Ваштер: «Як ви знаєте, з тими обмеженими ресурсами і часом, які у нас є, розв'язати усі злочини неможливо» [8].

Поняття «ефективності діяльності» органу досудового розслідування у цьому дослідженні ми використовуємо як показник, що демонструє співвідношення досягнутих очікуваних результатів від діяльності органу досудового розслідування до витрачених ресурсів на його функціонування. Окремий акцент робимо на понятті «результативність» та його відмінності від поняття «ефект». Ефект – це результат, досягнутий від *будь-якого* заходу, *будь-яких* дій [9]. Результативність своєю чергою це сукупність результатів, які наперед очікувані, визначені як бажанні наслідки від конкретної діяльності.

Отже, для розробки моделі оцінки ефективності діяльності органів досудового розслідування необхідно зіставити: ресурси, які витрачаються на забезпечення його діяльності, – приймемо це значення за «*b*», яке дорівнює сумі витрачених бюджетних коштів на утримання правоохоронного органу за відповідний період без урахування капітальних видатків; та фактично досягнуту сукупність результатів органу досудового розслідування, які наперед очікувалися від його діяльності, приймемо це значення за «*r*», а сукупність результатів відобразимо як  $\sum_{i=1}^n ri$ , де *n* – порядковий номер останнього показника результативності в сукупності результатів.

Аналізом наукових робіт вітчизняних і зарубіжних вчених встановлено велику кількість показників результативності (очікуваних результатів), які можуть бути застосовані для оцінки роботи органу досудового розслідування. Зокрема, показники результативності описують такі науковці, як: К.Л. Бугайчук, І.О. Святокум, В.В. Чумак [3]. Також відповідні показники можна зустріти в офіційних звітах правоохоронних органів, рад громадського контролю, які функціонують при них, а також безпосередньо у законах, які регулюють діяльність органів досудового розслідування.

На основі аналізу показників результативності, які закріплені у відповідних законах, відображені у звітах про роботу правоохоронних органів, а також пропонуються науковцями, необхідно визначити їх основні групи (інтегральні показники). Такі групи у запропонованій моделі використовуються як вектори результативності. Такими групами показників можуть бути: *A* – притягнення до відповідальності винних осіб; *B* – відшкодування збитків, завданих внаслідок кримінального правопорушення, відшкодування процесуальних витрат та вартість конфіскованих активів, стягнутих коштів у вигляді штрафів; *C* – довіра громадян та бізнесу до діяльності органу досудового розслідування. У цьому дослідженні такі групи (вектори) наведені як приклади, для демонстрації концепції моделі (рис. 1), проте в практичній площині групи результатів має визначати сам правоохоронний орган, виходячи з того, які показники такий орган ставить собі за мету досягати.



Джерело: складено автором

Рис. 1. Концептуальна модель емерджентної ефективності органу досудового розслідування

Після визначення векторів результативності варто описати кожен результат, який буде відслідковуватися на моделі, і ступінь досягнення якого впливатиме на оцінку ефективності органу досудового розслідування. Такі результати мають відповідні позначки « $r$ ». Кожен показник має відповідати своїй групі і бути розміщений в секторі відповідного вектора, наприклад в секторі А можуть бути розміщені промені таких показників, як: повідомлення про підозру особі ( $r1$ ); направлення обвинувального акту до суду щодо особи ( $r2$ ).

Показники результативності органу досудового розслідування мають різні оціночні метрики, наприклад, притягнення особи до кримінальної відповідальності може оцінюватися як за кількістю таких осіб, так і за роллю особи у вчиненні злочину (виконавець, пособник, організатор, підбурювач тощо), або ж за ступенем суспільної небезпеки такої особи, у разі вчинення нею злочину (рецидивіст, посадова особа правоохоронного органу, вища посадова особа державного органу тощо). Показники результативності відшкодування збитків, процесуальних витрат, арешту і конфіскації активів можуть оцінюватися як у грошовому вимірі, так і у способі арешту (арешт без позбавлення права користування, арешт з вилученням, арешт з вилученням і передачею в державне управління тощо).

Для відображення ступеня досягнення кожного показника на одній графічній моделі виміри показників варто привести в умовне співвідношення, що можна реалізувати через присвоєння кожному показнику вагових балів, як запропоновано у науковій статті «Концептуальний підхід і фінансовий аспект управління результативністю діяльності органів досудового розслідування» [10].

Кожен визначений показник результативності, який належить відслідковувати, є променем, а конкретний досягнутий результат – точкою на цьому промені ( $r-n$ ). Відстань від початку променя до точки досягнутого результату визначається сумою балів по сукупності, досягнутого органом досудового розслідування конкретного результату. Таким чином сукупність досягнутих органом досудового розслідування результатів утворюватиме багатокутник, де точки  $r$  будуть його кутами.

Кути і сторони багатокутника відображають емерджентні зв'язки між показниками, що дозволяє користувачу моделі швидко зрозуміти збалансованість результативності діяльності органу досудового розслідування. Площа багатокутника відображає загальну результативність органу досудового розслідування з урахуванням ефекту емерджентності системи взаємопов'язаних показників.

Ефективність органу досудового розслідування визначається як співвідношення результативності та витрачених ресурсів. Витрачені ресурси, за концепцією моделі, це єдиний показник – витрачені бюджетні кошти на утримання правоохоронного органу за виключенням капітальних витрат ( $b$ ). Оскільки це єдиний

показник, то на графічній моделі він відображається у виді кола (площі кола) з радіусом, який дорівнює  $b$ . Для розрахунку радіуса кола витрат необхідно застосувати таку формулу:  $b = \sqrt{Sb} \div \pi$ , де  $Sb$  – це площа кола.

Площа кола, відповідно до концепції моделі, має дорівнювати площі многокутника результативності, за умови досягнення органом досудового розслідування мінімально достатніх показників, тобто задоволення мінімальних очікувань суспільства щодо результатів правоохоронного органу, який задовольняє потреби суспільства у безпеці за рахунок бюджетних коштів. Визначення мінімальних очікувань результативності від органу досудового розслідування не є предметом цього дослідження і може бути темою окремих наукових робіт. Для визначення мінімальних показників варто використовувати сукупність наукових методів, зокрема соціологічні дослідження, метод порівняння статистики, моделювання, розрахунок собівартості бізнес-процесів тощо.

Результативність органу досудового розслідування визначається як площа многокутника, яку можна розрахувати за теоремою Г.Мейсера і К.Ф. Гаусса, або так звану «теоремою шнурків». Модель емерджентної ефективності розташована на графіку осей з позначкою  $X$  та  $Y$ , поділки на осях – відносні величини, приведені до співвідношення з величинами балів на відповідних променях показників ( $r-n$ ).

Варто зазначити, що ключовою метою використання запропонованої моделі емерджентної ефективності є створення зручного управлінського інструменту для візуального сприйняття збалансованості результатів роботи правоохоронного органу та ступеня ефективності його діяльності. З огляду на ключову мету позначки на осях мають співвідноситися з масштабністю моделі, достатньою для її якісного візуального сприйняття.

Відповідно до «теореми шнурків» розрахунок площі многокутника результативності здійснюється за такою формулою:  $Sr = 1 \div 2|\sum_{i=1}^n x_i(y_i + 1 - y_i - 1)|$ .

Ефективність органу досудового розслідування – це співвідношення результативності та витрат, які понесені на утримання правоохоронного органу, за виключенням капітальних витрат. Для розрахунку фактичної ефективності ( $Ef$ ) органу досудового розслідування за визначений проміжок часу варто застосовувати таку формулу:  $Ef = Sr \div Sb$ . Якщо  $Ef < 1$ , орган досудового розслідування діє неефективно; якщо  $Ef = 1$ , ефективність ОДР відповідає мінімальним очікуванням суспільства; якщо  $Ef > 1$ , ефективність ОДР вище мінімально очікуваної.

Коефіцієнт додаткової ефективності ОДР, відповідно до запропонованого підходу, розраховується за формулою:  $1-Ef$ .

Запропонована концепція моделі визначення емерджентної ефективності органу досудового розслідування заснована на ідеї створення інструмента для керівників правоохоронних органів та їх стейкхолдерів, який дозволяє візуально сприймати і оперативно оцінювати ступінь ефективності діяльності організації, збалансованість показників результативності, які досягнуті на відповідний момент часу. Така модель має концептуальну аналогію з: Пентагон-моделлю, за допомогою якої аналізується баланс між фінансами, клієнтами, процесами, інноваціями, персоналом; П'ятикутною призмою ефективності, за допомогою якої аналізується баланс між задоволеністю стейкхолдерів, стратегією, процесами, можливостями, внеском стейкхолдерів; Моделлю RADAR (EFQM), за допомогою якої аналізується баланс між результатами, підходами, впровадженнями, оцінками та удосконаленнями.

Запропонована концептуальна модель надає керівникам правоохоронних органів візуальний інструмент оцінки, де площа многокутника результатів, що виступає за межі кола витрат, демонструє додатково створену цінність та характеризує рівень емерджентної ефективності організації. При цьому наближення кутів многокутника до тупих свідчить про вищу збалансованість відповідних показників результативності, тоді як гострі кути вказують на наявність дисбалансу, що потребує управлінського втручання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Модель емерджентної ефективності діяльності органу досудового розслідування здатна оперативно відслідковувати стан результативності і ефективності організації та представляти дані на графіках, які легко сприймаються управлінцями та стейкхолдерами правоохоронного органу.

Важливою передумовою застосування моделі є визначення повного спектра показників результативності органу досудового розслідування, а також їх мінімальних значень (мінімальних очікувань суспільства та інших стейкхолдерів) для правоохоронного органу.

Основна мета застосування моделі – візуалізація даних про поточний стан системи для їх швидкого сприйняття під час прийняття управлінських рішень. Модель не може використовуватися як самодостатній єдиний інструмент для аудиту результатів роботи органу досудового розслідування, проте така модель вказуватиме на аспекти діяльності, які потребують додаткового аналізу.

За результатами дослідження порушено питання, які потребують додаткового наукового опрацювання, зокрема це – оцінка результативності органу досудового розслідування; оцінка очікувань стейкхолдерів від діяльності органу досудового розслідування; співвідношення понять «процесуальної ефективності» та «економічної ефективності» діяльності органу досудового розслідування.

## Список використаної літератури:

1. *Гюльмагомедов Д.* Управління результативністю неприбуткової організації: концептуальний підхід до визначення стратегічних цілей (на прикладі органів досудового розслідування) / *Д.Гюльмагомедов* // *Economic Synergy*. – 2023. – Вип. 1 (7) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/87>.
2. *Вебер М.* Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / *М.Вебер*. – К., 1998. – 534 с.
3. *Бугайчук К.Л.* Закордонний досвід оцінки ефективності поліцейської діяльності та перспективи його використання в Україні : наук.-метод. рек. / *К.Л. Бугайчук, І.О. Святокум, В.В. Чумак*. – Харків : ХНУВС, 2016. – 52 с.
4. *Резнік О.М.* Критерії оцінювання діяльності правоохоронних органів у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки країни: окремі аспекти / *О.М. Резнік* // *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. – 2017. – Т. 2, № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://apnl.dnu.in.ua/2\\_2\\_2017/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/2_2_2017/20.pdf).
5. *Ефективні розслідування* / Департамент з питань виконання рішень Європейського суду з прав людини. – 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://tm.coe.int/thematic-factsheet-effective-investigations-ukr/1680a0696e>.
6. Рішення ЄСПЛ у справі «Азовцева проти України» (заява № 64932/12) / Європейський суд з прав людини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_h35#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_h35#Text).
7. Кримінальний процесуальний кодекс України. – Ст. 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>.
8. Україна ще на крок наблизилась до стандартів Оцінки ризиків щодо тяжких злочинів та організованої злочинності EUROPOL / Консультативна місія ЄС в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.euam-ukraine.eu/ua/news/ukraine-one-step-closer-to-aligning-with-s-methodology-for-serious-and-organised-crime-threat-assessments/>.
9. *Донець О.В.* Зміст економічних категорій «ефект» та «ефективність» в інноваційній діяльності / *Технологічний аудит і резерви виробництва*. – 2013. – № 5 (3) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://journals.uran.ua/tarp/article/download/18551/16299>.
10. Концептуальний підхід і фінансовий аспект управління результативністю діяльності органів досудового розслідування / *Д.Гюльмагомедов, Д.Йосифович, Є.Бірюков та ін.* // *Financial and credit activity problems of theory and practice*. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4249>.

## References:

1. *Hiulmahomedov, D.* (2023), «Upravlinnia rezultatyvnosti netrybutkovoї orhanizatsii: kontseptualnyi pidkhd do vyznachennia stratehichnykh tsilei (na prykladi orhaniv dosudovoho rozsliduvannia)», *Economic Synergy*, Issue 1 (7), [Online], available at: <https://www.es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/87>
2. *Veber, M.* (1998), *Sotsiologiia. Zahalnoistorychni analizy. Polityka*, K., 534 p.
3. *Buhaichuk, K.L., Sviatokum, I.O. and Chumak, V.V.* (2016), *Zakordonnyi dosvid otsinky efektyvnosti politseiskoi diialnosti ta perspektvy yoho vykorystannia v Ukraini*, nauk.-metod. rek., KNUVS, Kharkiv, 52 p.
4. *Riezniuk, O.M.* (2017), «Kryterii otsiniuvannia diialnosti pravookhoronnykh orhaniv u sferi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky krainy: okremi aspekty», *Aktualni problemy vitchyznianoї yurysprudentsii*, Vol. 2, No. 2, [Online], available at: [http://apnl.dnu.in.ua/2\\_2\\_2017/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/2_2_2017/20.pdf)
5. *Departament z pytan vykonannia rishen Yevropeiskoho sudu z prav liudyny* (2020), *Efektynni rozsliduvannia*, [Online], available at: <https://tm.coe.int/thematic-factsheet-effective-investigations-ukr/1680a0696e>
6. *Yevropeyskyi sud z prav liudyny, Rishennia YeSPL u spravi «Azovtseva proty Ukrainy» (zaiava No. 64932/12)*, [Online], available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_h35#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_h35#Text)
7. *Kryminalny protsesualnyi kodeks Ukrainy*, St. 2, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
8. «Ukraina shche na krok nablyzylas do standartiv Otsinky ryzykiv shchodo tiazhykh zlochiniv ta orhanizovanoi zlochynnosti EUROPOL», *Konsultatyvna misiia YeS v Ukraini*, [Online], available at: <https://www.euam-ukraine.eu/ua/news/ukraine-one-step-closer-to-aligning-with-s-methodology-for-serious-and-organised-crime-threat-assessments/>
9. *Donets, O.V.* (2013), «Zmist ekonomichnykh katehorii “efekt” ta “efektynnist” v innovatsiinii diialnosti», *Tekhnolohichni audyt i rezervy vyrobnytstva*, No. 5 (3), [Online], available at: <https://journals.uran.ua/tarp/article/download/18551/16299>
10. *Hiulmahomedov, D., Yosyfovych, D., Biriukov, Ye. et al.* (2023), «Kontseptualnyi pidkhd i finansovy aspekt upravlinnia rezultatyvnosti diialnosti orhaniv dosudovoho rozsliduvannia», *Financial and credit activity problems of theory and practice*, [Online], available at: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4249>

**Гюльмагомедов Денис Олександрович** – аспірант кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

<https://orcid.org/0000-0001-8341-4767>.

Наукові інтереси:

– стратегічне управління.

Email: [giu.lmh@gmail.com](mailto:giu.lmh@gmail.com).

**Гарафонов** Ольга Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>.

Наукові інтереси:

– стратегічне управління.

Email: [ogarafonova@ukr.net](mailto:ogarafonova@ukr.net).

**Giulmagomedov D.O., Garafonova O.I.**

**Conceptual model of emergent efficiency based on the «Shoelace theorem»  
as a tool for performance management in Pre-trial investigation agencies**

A new approach to evaluating the efficiency of pre-trial investigation agencies has been proposed, based on the concept of emergence and network analysis of the agency's key performance indicators (KPIs). The KPI system is viewed as a complex integrated system, where the emergence of new properties (efficiency) results from the interaction of individual elements (indicators). Using the area formula by G.Meister and C.F. Gauss (the Shoelace Theorem), an integral efficiency indicator is calculated, enabling the assessment of the overall performance of the system.

To visualize and analyze the correlation between outcomes and costs, a geometric model has been developed. Key performance indicators are represented as points (vertices) of a polygon, while costs are depicted as a circle inscribed within the polygon. The difference between the polygon's area and the circle's area reflects the system's additional efficiency compared to its nominal efficiency.

The proposed model is designed as a tool for law enforcement leaders and their stakeholders, allowing them to visually perceive and quickly evaluate the degree of organizational efficiency, the balance of performance indicators achieved at a given time. This model conceptually aligns with the Pentagon Model, the Five-Dimensional Prism of Performance, and the RADAR Model (EFQM).

The conceptual model provides law enforcement leaders with a visual evaluation tool, where the area of the result polygon extending beyond the cost circle illustrates the additional value created and represents the level of the organization's emergent efficiency. The closer the polygon's angles are to obtuse, the higher the balance among corresponding performance indicators. Conversely, acute angles signal imbalances requiring managerial intervention.

**Keywords:** performance management; efficiency management; law enforcement agencies; pre-trial investigation agencies; key performance indicators; system emergence.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024.