

КОНСУЛЬТАТИВНА МІСІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ



ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ, ЩО ВЗАЄМОДІЮТЬ З ГРОМАДОЮ



Вступ	4
1.1. Поліцейська діяльність за згодою	4
1.2. Підзвітність поліції	4
1.3. Визначення поняття “Community Policing”	5
1.4. Що таке взаємодія поліції з громадою?	6
1.5. Взаємодія поліції з громадою не є поступливою до злочинності!	7
1.6. Зобов'язання у громадській співучасті	7
2.1. Реалізація та управління взаємодією поліції з громадою	9
2.2. Модель взаємодії поліції з громадою	10
2.3. Ключові питання щодо здійснення взаємодії поліції з громадою	12
2.4. Попередні питання, що мають бути розглянуті перед здійсненням взаємодії поліції з громадою	13
2.5. Питання, що мають бути розглянуті під час здійснення взаємодії поліції з громадою	17
2.6. Побудова ефективних партнерських відносин	19
2.7. Вироблення сталих рішень	19
2.8. Забезпечення відповідальності поліції	20
2.9. Прозорість у порядку розгляду скарг	20
3.1. Вимірювання успіху	21
3.2. Поліцейська діяльність, орієнтована на вирішення проблем (ПДОВП)	21
3.3. Рівні прийняття рішень	22
3.4. Проактивна поліцейська діяльність	23
4.1. Зміна ролей	25
5.1. Консультативні групи громадян (КГГ)	26
5.2. Проведення засідань КГГ	30
5.3. Цілі засідань КГГ	30
5.4. Основні правила	30
5.5. Планування засідання	31
5.6. Зміст та процес	31
6.1. Вступ до вирішення проблем	31
6.2. Моделі вирішення проблем	32
6.2 (I). Цикл вирішення проблем	32
6.2 (II). Трикутник аналізу проблем (ТАП)	35
6.2 (III). Цикл САРА	38
6.3. Принципи вирішення проблем	40
6.4. Типові помилки при вирішенні проблем	40
7.1. Прийняття ризику	41
8.1. Вступ до ССМЗ (SWOT)-аналізу	41
8.2. ССМЗ (SWOT)	41
9.1. Вступ до планування	42
9.2. Цикл планування	43
9.3. Рівні планування для поліцейських, що взаємодіють з громадою	44
9.4. Елементи гарного оперативного плану	45
9.5. Етапи процесу планування	46

Автор: Пітер Вілсон – радник/тренер з питань взаємодії поліції з громадою, регіональне представництво Консультативної місії Європейського Союзу у Харкові

Редактори:

Євгенія Зимич – перекладач, регіональне представництво Консультативної місії

Європейського Союзу у Харкові, кандидат філологічних наук, доцент

Олег Чернишенко – спеціаліст з тренінгів, регіональне представництво Консультативної місії

Європейського Союзу у Харкові, кандидат педагогічних наук

Юлія Загуменна – професор кафедри теорії та історії держави і права, Харківський

національний університет внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент

ВСТУП

У країнах, що виходять з конфлікту або перебувають на шляху до демократії, поліція часто була інструментом репресій, і у будь-якого діючого режиму може виникнути спокуса продовжити використовувати поліцію саме у такий спосіб. За таких умов історичної спадщини поліція потребує прийняття іншої філософії поліцейської діяльності, звільненої від обов'язку підтримувати режим та партійну політику, і з чітким розмежуванням власних обов'язків та обов'язків інших служб охорони правопорядку.

1.1. ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА ЗГОДОЮ

Поліцейська діяльність за згодою (громадян) – це один із ключових моментів, на яких будеться демократичне суспільство, а в дійсно демократичному суспільстві громадяни заслуговують і мають право на висловлення своєї думки щодо того, яким вони бачать механізм забезпечення поліцейської діяльності. Проте, щоб зробити право громадянина на висловлення своєї думки щодо механізму забезпечення поліцейської діяльності більш значущим та ефективнішим, воно має перерости у повноцінне партнерство між поліцією та громадянами.

Взаємодія поліції з громадою – це філософія (спосіб мислення) та організаційна стратегія (спосіб здійснення філософії), що дозволяє поліції та громаді працювати разом новими способами для подолання проблем, пов'язаних із злочинністю, порушенням громадського порядку та безпекою, з метою поліпшення якості життя кожного громадянина, що належить до певної громади. Ця філософія побудована на існуючому переконанні про те, що люди заслуговують на право голосу в питанні поліцейської діяльності в обмін на свою участь та підтримку. Вона також спирається на точку зору, що для вирішення проблем громади потрібно, щоб поліція та громадськість могли працювати разом для вивчення нових способів вирішення проблем громад, а не просто реагувати на окремі злочини або події.

Філософія взаємодії поліції з громадою розвивалася у напрямку професійної поліцейської служби та відповідальної громади у відкритому та підзвітному партнерстві в низці країн, із зосередженням уваги на громадах, громадськості та їхніх потребах, а також забезпечуючи для них поліцейську діяльність як послугу у відповідний спосіб і з повагою до прав людини. Зараз цю філософію також перейняла Національна поліція України.

1.2. ПІДЗВІТНІСТЬ ПОЛІЦІЇ

Підзвітність поліції – це, мабуть, один з найважливіших аспектів поліцейської діяльності за згодою, коли громади очікують, що завданням поліції є служіння. Взаємодія поліції з громадою безпосередньо реагує на проблему підзвітності та забезпечує публічне обговорення, на якому поліція може відповісти на запитання щодо реагування нею на проблеми, потреби та очікування громадян, а також відзвітувати про процес прийняття рішень стосовно поліцейської діяльності та дій із забезпечення громадського порядку, тобто про виконання цих рішень.

Філософія та організація взаємодії поліції з громадою (Community Policing) відповідають досвіду, накопиченому під час модернізації поліцейських сил та перегляду поліцейських цінностей у всій Європі та Північній Америці, і є, власне, підходом, орієнтованим на громаду,

який визнає, що ефективна поліцейська діяльність залежить від допомоги і підтримки з боку громади, якій надається послуга. Поліцейська діяльність за згодою дозволяє поліції та громаді тісно співпрацювати інноваційними способами, які допомагають виявляти та вирішувати проблеми, що стоять перед громадою.

1.3. ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «COMMUNITY POLICING»

Просте визначення поняття «Community Policing» може бути таким:

«Філософія та організаційна стратегія, що ґрунтується на прозорому партнерстві, активному співробітництві між поліцією та громадою для більш ефективного визначення, запобігання та розв'язання проблем злочинності, подолання страху перед злочинністю, фізичними та соціальними розладами і погіршенням умов свого району, з метою покращення якості життя всіх громадян».

Слово «партнерство», безумовно, означає, що між поліцією та громадою має існувати співробітництво, щоб ця концепція працювала, а поняття “Community Policing”, власне, означає взаємодію між поліцією та громадою для пошуку місцевих рішень для вирішення місцевих проблем.

Поняття поліцейської діяльності в партнерстві з громадськістю є дуже старою концепцією, яка стала відомою як поліцейська діяльність у взаємодії з «громадою», «орієнтована на громаду» або іноді «демократична» поліцейська діяльність, де громада має спільну відповідальність з поліцією за запобігання та зменшення рівня злочинності та забезпечення громадського порядку і безпеки громадян. Найкраще це описав Роберт Піль (Sir Robert Peel), засновник муніципальної поліції в Лондоні, який у 1829 році вбачав роль нової поліції у:

«постійному підтриманні зв'язку з громадою, що надає чітке уявлення про історичну традицію, згідно з якою поліція є народом, а народ є поліцією. Поліція є лише членом громадськості, якій платять за те, щоб вона постійно приділяла увагу обов'язкам, які покладені на кожного громадянина, в інтересах добробуту та існування громади».

Взаємодія поліції з громадою дедалі частіше визнається найбільш відповідною філософською основою демократичної поліцейської діяльності. Вона також визнається як підхід до поліцейської діяльності, який дозволяє вирішувати багато проблем безпеки, з якими громадяни стикаються у своєму повсякденному житті. Проте важливо пам'ятати, що взаємодія поліції з громадою – це не одноразовий захід, а довгостроковий стратегічний підхід, і як такий він має реалізовуватись на постійній та систематичній основі. Цей підхід базується на повазі до прав людини, підзвітності та необхідності ефективних поліцейських дій у партнерстві з громадами-бенефіціарами.

Таким чином, національна стратегія взаємодії поліції з громадою ґрунтується на принципах партнерства та співпраці з громадою, співробітництві, використанні сучасних методів виявлення та вирішення проблем через поліцейську діяльність, орієнтовану на вирішення проблем, посилення відповідальності, запобігання, прозорості, розширення та зміцнення послуг і проєктів. У разі правильного застосування, стратегія має значний потенціал як засіб покращення доступу до правосуддя, операційної ефективності та підвищення загальної якості життя місцевої громади.

Основоположні цінності взаємодії поліції з громадою

- *Повага та захист прав людини*
- *Прозорість та відкритість стосовно діяльності та відносин усередині та поза організацією*
- *Очевидне зобов'язання – завжди нести поліцейську службу в найкращий з можливих способів*
- *Уповноваження всіх працівників на прийняття відповідних рішень, які сприятимуть якісному несенню служби*
- *Готовність шукати, дослуховуватися та діяти на основі громадської думки щодо пріоритетів поліцейської діяльності.*

1.4. ЩО ТАКЕ ВЗАЄМОДІЯ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ?

Маючи визначення партнерства, спрямованого на пошук місцевих рішень для вирішення місцевих проблем у межах як філософії, так і стратегії, необхідно дослідити, яким чином цей підхід зможе закласти основу, яка дозволить поліції та громаді співпрацювати.

Взаємодія поліції з громадою передбачає, що поліція, громадськість та громада в цілому несуть спільну відповідальність за забезпечення безпечного середовища для всіх, і наголошує на ролі громади як поінформованих та активних людей, які висловлюють свою думку, пропонують свої знання та ресурси і беруть на себе відповідальність за свої дії. Ця філософія дозволяє знаходити рішення для розв'язання проблем громади і водночас створює обмеження для держави, зокрема поліції, стосовно взяття на себе надмірно директивної та управлінської ролі.

Усе вищезазначене можна звести до набору фундаментальних принципів, від яких залежатимуть усі проекти взаємодії поліції з громадою, в яких поліція має:

- *Здійснювати поліцейську діяльність за згодою, а не шляхом примусу*
- *Бути частиною громади, а не діяти відособлено*
- *Дізнаватися (разом з громадою) про потреби громади*
- *Працювати в партнерстві з іншими установами та громадськістю*
- *Адаптувати поліцейську діяльність до задоволення потреб громади*
- *Бути відповідальною за послуги, які вона надає*
- *Надавати якісні послуги.*

Визначення взаємодії поліції з громадою передбачає, що партнерство між поліцією та громадою існуватиме для зменшення кількості, запобігання та виявлення злочинів, але тут також існує широке коло проблем, які можуть стати причиною того, що члени громади почуватимуть себе в небезпеці, і це не завжди пов'язано зі злочинною діяльністю. Взаємодія поліції з громадою також має на меті вирішення проблем «якості життя», що не пов'язані зі злочинністю, наприклад:

- *Порушення громадського спокою й порядку та інші правопорушення*
- *Делінквенти та делінквентна поведінка*
- *Відсутність співробітництва між правоохоронними органами та громадою*
- *Погані умови життя, включаючи графіті, погане вуличне освітлення тощо*
- *Різні форми дискримінації*
- *Апатія та пасивність місцевої громади*
- *Страх перед злочинністю.*

Вищезазначені фундаментальні принципи також можуть бути перетворені на набір характеристик поліції в парадигмі взаємодії поліції з громадою – демократичної поліцейської діяльності. Поліція має бути:

- *Службою, а не силою, демонструвати відданість громадськості*
- *Відповідальною перед законом та громадськістю, створюючи довіру між поліцією та людьми*
- *Відкритою та впізнаваною*
- *Професійною*
- *Орієнтованою на людей, включаючи, наприклад, делікатність у питаннях, що стосуються статі, віку та групових особливостей, зацікавленість та повне визнання особливих потреб громади*
- *Такою, що надає якісні послуги, які є гнучкими, ефективними та результативними*
- *Видимою і доступною*
- *Готовою надати консультацію та взяти участь у вирішенні того чи іншого питання*
- *Такою, що здійснює проактивну поліцейську діяльність, використовуючи підхід, орієнтований на вирішення проблем*
- *Превентивною.*

1.5. ВЗАЄМОДІЯ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ НЕ Є ПОСТУПЛИВОЮ ДО ЗЛОЧИННОСТІ!

Оскільки поліція розглядається як служба, а не сила, деякі працівники поліції та члени громадськості можуть вважати, що взаємодію поліції з громадою іноді будуть кваліфікувати як таку, що є поступливою до злочинності. Однак громаду можна запевнити, що це не так.

Взаємодія поліції з громадою насправді жорсткіша до злочинності, оскільки, здійснюючи таку спільну роботу, громадськість вимагатиме й очікуватиме більшого від своєї поліцейської служби. Поліція має зменшувати страхи серед членів громади і, таким чином, змушувати злочинців боятися.

Взаємодія поліції з громадою – це «розумна» поліцейська діяльність, оскільки вона мобілізує більшість законослухняних громадян до співробітництва з поліцією для зменшення рівня злочинності та арешту злочинців і визнає право суспільства на захист від злочинної діяльності. Крім того, це означає, що, працюючи разом з іншими людьми, можна також використовувати спільні ресурси, ідеї, обов'язки та рішення. Вона також спрямована на встановлення причин злочинів та конфліктів у партнерських проєктах з громадами та іншими постачальниками послуг шляхом здійснення поліцейської діяльності, керованою аналітикою, з метою виявлення активних злочинців та рецидивістів й отримання переконливих доказів, які можуть забезпечити їх засудження.

1.6. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ У ГРОМАДСЬКІЙ СПІВУЧАСТІ

Взаємодія поліції з громадою потребує постійного, сталого контакту з усіма частинами місцевої громади, щоб поліція та громада, в якій вони працюють (і до якої належать), могли спільно знаходити місцеві рішення для вирішення місцевих проблем. Ця роль передбачає значно більше, ніж просто реагування на проблеми; вона потребує проактивного підходу, в якому переважатиме поліцейська діяльність на засадах партнерства. Для цього також потрібна координація та постійна взаємодопомога між поліцією та іншими органами кримінального судочинства.

Що стосується поліцейської діяльності на «засадах партнерства», то тут слід розуміти, що взаємодія поліції з громадою передбачає новий договір між поліцією та громадськістю, якій вона служить. Вона спрямована на усунення неприязні, апатії та опору щодо представників поліції, стримуючи тим самим громадськість від бажання взяти закон у свої руки. Ці нові відносини, що ґрунтуються на взаємній довірі та повазі, також демонструють, що поліція може бути каталізатором, який спонукатиме людей взяти на себе частку відповідальності за загальну якість життя у їхній громаді. Таким чином, обидві сторони партнерства мають знати свої обов'язки.

а) З боку поліції

Взаємодія поліції з громадою потребує організаційної стратегії, яка гарантуватиме, що кожен співробітник поліції застосовуватиме цю філософію на практиці. Фундаментальні принципи полягають у тому, що «будь-яка поліцейська діяльність – це взаємодія поліції з громадою», і що «всі співробітники поліції – це поліцейські, які орієнтовані на громаду».

Це потребує значних змін у поліцейській організації, особливо традиційній та ієрархічній, де влада залежить від звання та посади. Взаємодія поліції з громадою потребує значних змін у поліцейській організації, щоб надати оперативним співробітникам більшої автономії в прийнятті рішень, що передбачає зростання поваги до їхніх суджень як професіоналів поліцейської діяльності.

Взаємодія поліції з громадою вимагає, щоб поліцейські підрозділи мобілізували та зосереджували свої ресурси у «місці надання послуг». Кожен член поліцейської організації також має визнати необхідність зосереджувати увагу на вирішенні проблем громади у такий спосіб, який є не лише інноваційним, але й надає змогу громадськості отримувати інформацію в процесі здійснення самої поліцейської діяльності.

Взаємодія поліції з громадою наділяє довірою тих, хто здійснює поліцейську діяльність «на передовій», як співробітників поліції, так і місцевих мешканців, використовуючи їхній досвід та знання для пошуку та знаходження місцевих рішень для вирішення місцевих проблем.

Взаємодія поліції з громадою має на меті задоволення потреб всіх верств населення, особливо бідних, соціально незахищених та уразливих, беручи до уваги особливі потреби жінок, дітей та людей літнього віку. Якщо вдасться зменшити рівень злочинності, то це сприятиме покращенню соціально-економічного розвитку, а отже, і зростанню економіки та покращенню якості життя для всіх верств населення.

б) З боку громади

Суспільство, як і громадяни, має розділяти не лише права, але й обов'язки, які, безумовно, є у визначенні та встановленні пріоритетів та вирішенні проблем згідно з «партнерським» підходом. Взаємодія поліції з громадою потребує постійного, сталого контакту з усіма членами місцевої громади для спільного пошуку місцевих рішень для подолання місцевих проблем. Це потребує проактивного підходу, в якому переважатиме поліцейська діяльність на засадах партнерства.

Взаємодія поліції з громадою сприяє розсудливому використанню технологій, а також значно зміцнює віру в те, що ніщо не перевершить того, чого можуть досягти цілеспрямовані люди, спілкуючись і працюючи разом. Позитивні ініціативи, такі як програми підтримки потерпілих від злочинів, сусідська та бізнес-варти, програми залучення шкіл та традиційні

структури профілактики злочинності та забезпечення безпеки громади, відіграють свою роль у вирішенні проблем та покращенні загальної якості життя всіх громадян.

У межах різних громад існують різні структури (організації, асоціації, групи, як статутні, так і добровільні), які вже є добре розвиненими та можуть бути використані для забезпечення безпеки громади та партнерства. Наприклад, державні та приватні житлово-будівельні кооперативи; об'єднання мешканців; підприємницька спільнота (торгово-промислові палати); профспілки; добровільні організації, такі як неурядові організації та групи громадянського суспільства, що працюють з бідними людьми, людьми літнього віку, молоддю, уразливими та незахищеними верствами населення; благодійні організації; міжнародні організації, муніципальні служби та, зокрема, місцеві державні адміністрації (органи місцевого самоврядування тощо). У відповідний час представники цих різних організацій/органів можуть бути залучені до створення Консультативної групи/Комітету «Поліція-Громада» (так звані Консультативні групи громадян), що має реальний вплив на розвиток взаємодії поліції з громадою та відповідальність поліції за послуги, які вони надають.

Мобілізація та використання знань, досвіду та значних ресурсів цих організацій/структур може бути складним завданням для розгляду та зосередження уваги на питаннях безпеки громад та вирішення проблем у співпраці з поліцією. Особливо, коли є попередня історія недовіри до поліції чи навіть страху перед нею.

2.1. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ

Для забезпечення успішної реалізації взаємодії поліції з громадою (ВПЗГ), її філософія, принципи та характеристики (як зазначено вище) мають стати частиною поліцейської організації. Усе просто: «хто не планує свою перемогу, той планує чужу». Тому поліцейська організація має гарантувати, що вона:

- Розуміє своїх «клієнтів», людей, яким вона служить
- Розуміє місцеві та регіональні умови, в яких вона працює
- Реагує на звернення електорату
- Встановлює та переслідує чіткі та послідовні цілі
- Встановлює спільні завдання для всіх сторін у системі кримінального судочинства
- Встановлює чіткі управлінські обов'язки
- Здійснює підготовку та мотивує людей
- Здійснює ефективну комунікацію
- Публікує інформацію про результати своєї діяльності
- Відслідковує результати
- Швидко адаптується/ініціює зміни
- Прагне підвищити рівень довіри з боку громадськості.

Бачення взаємодії поліції з громадою можна охарактеризувати як: «Створення безпечного середовища для кожного» або «Побудова безпечніших громад, вільних від страху, через партнерство».

Ключовими елементами для реалізації цього плану бачення мають бути:

«Де ми знаходимося і куди ми йдемо? Де ми хочемо бути?» – Визначення основних цілей та пріоритетів;

«Як ми туди дістанемось?» – План дій, в якому буде детально описано способи надання послуг для досягнення поставлених цілей з визначенням будь-яких факторів, які можуть вплинути на їх досягнення;

«Які ресурси нам потрібні?» – Роз'яснення того, як мають використовуватися наявні ресурси для реалізації плану;

«Як дізнатися, чи досягли ми успіху?» – Встановлення критеріїв, за якими має визначатися ефективність, та узгодження основних показників ефективності.

«Чи дослухаємось ми до громадськості?» – Комунікаційні плани, розроблені після консультацій з представниками громадськості, під час яких вислуховувались їхні потреби за принципом «ми запитали - ви відповіли - ми зробили», коли не лише громадськість повідомляє про свої пріоритети, а також поліція повідомляє громадськості про результати своєї діяльності.

2.2. МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ

У попередніх розділах наведено складові елементи того, що включає ВПЗГ з точки зору її принципів та філософії. На основі цієї інформації можна виділити запропоновану модель ВПЗГ. Модель поділяється на чотири складових, кожна з яких містить те, що вважається ключовими елементами. Очевидно, що вони не є вичерпними, але мають на меті представити основні вимоги для успішної ВПЗГ. Чотири складові цієї моделі ВПЗГ:

- **«Філософія»;**
- **Необхідна організаційна структура;**
- **Політика управління;**
- **Операційна стратегія її реалізації.**

«Філософія»

Взаємодія поліції з громадою означає зосередження уваги на постійній географічній відповідальності – забезпечення громадського порядку в секторі (районі) – на відміну від відповідальності на основі часу (тобто протягом 8-годинної зміни);

Надання базових послуг патрульними поліцейськими

- Довгостроковий мир, безпека та охорона мають більший пріоритет, ніж короткострокові заходи боротьби зі злочинністю
- Створення механізмів консультацій з громадськістю з метою зосередження уваги на зменшенні рівня злочинності
- Проблеми запобігання злочинам та безпеки громад
- Переважання нових відносин міжвідомчих партнерств
- Необхідність вирішення соціальних проблем
- Налаштування поліцією та громадськістю спільних робочих відносин на основі взаємної відповідальності.

Організаційна структура

- Акцент робиться на ролі, а не на званні
- Передача повноважень є ключовим елементом у задекларованому зобов'язанні щодо «місцевої поліцейської діяльності для задоволення місцевих потреб»
- Місцеві керівники поліції потребуватимуть більшої автономії, включаючи бюджетний контроль, але при цьому вони нестимуть більшу відповідальність за надання послуг
- Упровадження більш однорідної структури звань з меншою кількістю управлінських звань та більш «оперативним» персоналом
- Менш функціональна спеціалізація, оскільки «оперативні» працівники (патрульні поліцейські та безпосередні керівники), як очікується, матимуть справу з низкою нових вимог.

Політика управління

- Внутрішня та зовнішня комунікація – більший акцент робиться на підході «знизу вгору» та зменшенні залежності від формальностей та шанобливого ставлення залежно від звання
- Управлінський авторитет залежить не стільки від звання, скільки від знань, відповідальності та комунікації
- Просування по службі базуватиметься на досягнутих результатах
- Політика управління персоналом переходить від орієнтації на покарання до орієнтації на винагороду та мотивацію
- Зобов'язання щодо «управління якістю»
- Проактивне управління та управління за участю колективу
- Децентралізація ресурсів та передача повноважень на місце надання послуг.

Операційна стратегія

- Усвідомлення сучасного стану поліцейської діяльності та відносин з громадськістю
- Вироблення основ і керівних принципів політики для ВПЗГ
- Упровадження ВПЗГ через пілотні ділянки та пілотні проекти
- Надання особливого значення підходу, орієнтованому на вирішення проблем
- Створення механізму швидкого реагування на надзвичайні ситуації
- Здійснення поліцейської діяльності на основі даних розвідки
- Збільшення потенціалу щодо ВПЗГ та розробка цільової програми підготовки
- Упровадження командного підходу
- Надання особливого значення видимому, доступному та підзвітному патрулюванню і територіальній відповідальності
- Підвищення ролі громадськості – боротьба зі злочинністю через згоду та співробітництво громади
- Формування робочих партнерських відносин.

Наведене вище відображає філософію та принципи ВПЗГ, а також показує, як вони мають впроваджуватися через процес стратегічного управління, і пропонує системний підхід за допомогою моделі. У стислому вигляді це показано на схемі нижче.



2.3. КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ

У наведених нижче таблицях детально викладено деякі ключові питання, які мають враховуватися під час здійснення ВПЗГ. У таблицях наведено не повний перелік усіх питань та принципів, пов'язаних з ВПЗГ, а лише ті, які неодноразово виникали в ході практичної діяльності і мають вирішальне значення для успіху ВПЗГ.

Ключові питання були поділені на дві категорії: ті, що потребують уваги під час планування та підготовки до здійснення ВПЗГ; і ті, що мають особливо важливе значення для здійснення ВПЗГ. Однак відмінність між ними не є абсолютною, оскільки існують деякі питання, які залишаються актуальними протягом усього процесу, такі як розвиток та демонстрація ефективного лідерства.

Хоча всі ключові питання зосереджені головним чином на тому, що має робити поліція, в іншій частині таблиці також наведена детальна інформація про виклики та заходи, що стосуються ролі громади та держави (у відповідних випадках) під час здійснення ВПЗГ. Стратегії, запропоновані в третій колонці, були взяті з реального досвіду здійснення ВПЗГ у різних країнах світу, а отже, вони ґрунтуються на досвіді, отриманому з практики. Ці стратегії наводять приклади та можливі варіанти подальших кроків для забезпечення належного вирішення ключових питань.

2.4. ПОПЕРЕДНІ ПИТАННЯ, ЩО МАЮТЬ БУТИ РОЗГЛЯНУТІ ПЕРЕД ЗДІЙСНЕННЯМ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ

Ключові питання	Проблеми	Стратегії та досвід
Попередні питання, що мають бути розглянуті перед здійсненням взаємодії поліції з громадою		
Демонстрація ефективного лідерства		
1. Для просування реформ та успішного здійснення ВПЗГ потрібні власний приклад та відданість справі керівної ланки.	1. Відсутність політичної волі керівної ланки.	1. Лідери можуть використати свій авторитет, щоб активізувати реалізацію ВПЗГ зверху та демонструвати це на власному прикладі.
2. Лідерство потрібне в різних установах на всіх рівнях: наприклад, на національному/регіональному/районному та муніципальному рівнях у межах поліцейських та державних структур; і в межах громад, де здійснюється ВПЗГ.	2. Недостатнє розуміння на різних рівнях керівництва, що означає ВПЗГ та які її переваги.	2. Визначити лідерів (провідників змін), які можуть втілювати зміни у структурах керівництва, та забезпечити для них повну підтримку.
	3. У крайньому випадку брак лідерства може навіть звести нанівець зусилля, які походять знизу.	3. Завчасно визначити лідерів (як формальних, так і неформальних), які чинять перешкоди для реформ, і розробити способи боротьби з ними та перешкодами, які вони чинять.
	4. Можливі протиріччя програм/інтересів між лідерами та прихильниками реформ, що може уповільнити/зупинити реформи.	4. Розробити чітке корпоративне бачення та місію, які будуть зрозумілими усім лідерам.
	5. Лідери на різних рівнях, які перешкоджають здійсненню реформ.	5. Не ускладнювати – це має пройти через усі рівні поліцейської організації або поліцейської служби.
	6. Лідерів(провідників змін), які можуть втілювати зміни, можуть ігнорувати через упередження та стереотипи, наприклад, думку про те, що люди старшого покоління протистоять змінам.	

Ключові питання	Проблеми	Стратегії та досвід
Попередні питання, що мають бути розглянуті перед здійсненням взаємодії поліції з громадою		
Розуміння місцевих умов		
1. «Місцева поліцейська діяльність для задоволення місцевих потреб» – знання місцевих жителів та їхніх проблем.	1. Необхідно вживати заходи, щоб уникнути негативних аспектів існуючих або традиційних методів та інституцій.	1. Провести незалежне дослідження/оцінку структури, функцій та сприйняття поліції як відправної точки для реформ.
2. Знання місцевих інституцій та спираючих на них.	2. Слід звертати увагу на небезпеку накладання зовнішньої моделі, яка може не відповідати вимогам. Потужна сила ВПЗГ полягає у тому, що вона є достатньо гнучкою у запровадженні для задоволення місцевих потреб та умов.	2. Визначити існуючі структури в межах громади, наприклад, сім'ї, клани тощо, а також впливові люди в них, ступінь їхньої легітимності у цій громаді та їхній позитивний/негативний вплив на ефективне здійснення ВПЗГ. Слід враховувати, що окремі співробітники поліції часто є членами цієї громади, а отже, вони можуть посилити або послабити здійснення ВПЗГ.
3. Забезпечення, того щоб здійснення ВПЗГ сприяло співпраці та гармонії в громаді, об'єднуючи людей з різних груп для вирішення спільних проблем.	3. У громаді може існувати певна напруженість між різними групами (мовними, етнічними, політичними, релігійними), і цю напруженість слід визнавати і приділяти їй належну увагу під час здійснення ВПЗГ. Це є однією з причин того, чому експериментальний етап у такій громаді може виявитися дуже корисним.	3. Модель поліцейських відділів можна використовувати із залученням традиційних лідерів та інституцій, щоб продемонструвати ефективне та успішне здійснення ВПЗГ як позитивний приклад для інших.
		4. Пріоритетність місцевої поліцейської служби вимагає делегування повноважень та відповідальності керівнику місцевої поліції. Така децентралізація контролю вимагає принципових змін у ролі старших офіцерів у регіональних штабах від надмірного покладання на повноваження та вказівки до більш консультативного та колегіального стилю лідерства.
		5. Пріоритетність місцевої поліцейської служби вимагає перерозподілу ресурсів на основі потреб, визначених командиром місцевої поліції спільно з громадою, а не внутрішніми ієрархічними поліцейськими структурами, які базуються на званні та статусі.

Ключові питання	Проблеми	Стратегії та досвід
Попередні питання, що мають бути розглянуті перед здійсненням взаємодії поліції з громадою		
Розуміння місцевих умов		
		6. Традиційні/існуючі структури також можуть забезпечити відповідні точки для визначення відповідних «ключових гравців» та механізмів для ефективного впровадження ВПЗГ. З часом можуть розвинути більш формальні структури, що зосереджують увагу на питаннях безпеки громади, наприклад, місцеві комітети із запобігання злочинності, місцеві школи, програми із забезпечення безпеки дорожнього руху/громади, місцеві програми сусідської та/або ділової варті, і, найголовніше, Консультативна група «Поліція-Громада».
		7. Використання підходу «кращий вибір» (залежно від країни/умов), а не лише «краща практика» для забезпечення того, щоб спосіб здійснення ВПЗГ відповідав місцевим умовам.
		8. Визначити соціальні, політичні та економічні умови в громаді, які можуть призвести до конфліктів, і постаратися забезпечити, щоб ВПЗГ не посилювала, а по суті зменшувала цю напруженість, наприклад, шляхом забезпечення того, щоб у форумах «громада-поліція» (і самій поліції) були представлені всі групи громади, а також враховувались їхні інтереси і захищались їхні права.

Ключові питання	Проблеми	Стратегії та досвід
Попередні питання, що мають бути розглянуті перед здійсненням взаємодії поліції з громадою		
Підвищення якості надання послуг		
1. ВПЗГ передбачає підтримання правопорядку як професійну послугу, яка надається громаді і відповідає її потребам. 2. Якість надання послуг включає низку аспектів, таких як компетенція, ресурси, підготовка, засоби, обладнання тощо, але найголовніше – це усвідомлення постачальником послуг того, що «якість має значення», і що потрібно постійно прагнути до її підвищення.	1. Недостатня підготовка або комплектування особовим складом. 2. Брак фінансових або технічних ресурсів та обладнання. 3. Погані існуючі основні засоби та інфраструктура. 4. Відсутність належних механізмів комунікації між поліцією та громадськістю, а також усередині поліції. 5. Авторитарна та негнучка позиція лідерів, які відмовляються впроваджувати зміни та підвищувати якість послуг. 6. Брак розуміння того, що насправді означає «служба громадськості». 7. Немає стимулів для поліпшення якості послуг – люди, які мають владу, забезпечені роботою на все життя і не бачать жодних переваг у змінах, а лише додаткову роботу та труднощі.	1. Удосконалення стандартів надання послуг, поліція має бути легко доступною для громади і реагувати на її потреби. Поліція має оприлюднювати стандарти надання послуг, які вона зобов'язалася надавати і за які вона погодилася нести відповідальність. Забезпечити можливості для отримання зворотного зв'язку від громадськості та демонструвати бажання позитивно реагувати на обґрунтовану критику. 2. Створювати поліцейські відділи/пости як «первинні підрозділи» надання послуг та розвивати «центри передового досвіду» (взірцеві поліцейські відділи). 3. Розробити «Статут громадянина», щоб усі співробітники поліції знали, що від них очікується і за що вони нести відповідальність (див. також розділ «Побудова ефективних партнерських відносин» нижче). 4. Впроваджувати внутрішні та зовнішні системи для моніторингу скарг на погане обслуговування та надавати громадськості зворотний зв'язок про заходи, що вживаються для вирішення проблем та вдосконалення. 5. Розробити внутрішню систему заохочень до надання пропозицій щодо поліпшення якості послуг та результатів.

2.5. ПИТАННЯ, ЩО МАЮТЬ БУТИ РОЗГЛЯНУТІ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІЦІЇ З ГРОМАДОЮ

Ключові питання	Проблеми	Стратегії та досвід
Питання, що мають бути розглянуті під час здійснення взаємодії поліції з громадою		
Забезпечення взяття на себе відповідальності		
1. Необхідне на всіх рівнях поліцейської організації та на всіх рівнях у громадах. 2. Є важливим, щоб поліція і громада підтримували ВПЗГ після завершення надання зовнішньої підтримки, або коли зовнішня підтримка є обмеженою.	1. Конкуруючі інтереси між різними рівнями (це також може стосуватися питання демонстрації лідерства). 2. Зовнішньо запроваджені реформи не можуть породжувати необхідну участь місцевої громади. 3. Взяття на себе відповідальності може не	1. Похвала і визнання. 2. Розробка національної політики щодо ВПЗГ. 3. Створення консультативних структур «Громада-поліція». 4. Виходячи з вищезазначеного, громадськість матиме відчуття, що до неї дослухаються, що вона може впливати на поліцейську діяльність, а отже, може
3. Надає можливість громаді та поліції чинити безпосередній, позитивний вплив на всі проблеми, пов'язані з «якістю життя» в конкретній громаді, тим самим гарантуючи, що люди знаходяться і почуваються в безпеці. 4. Необхідно забезпечити взяття на себе відповідальності та підтримку з боку асоціацій або спілок працівників поліції.	вистачати, якщо зацікавлені сторони не бачитимуть чітких переваг від здійснення реформи ВПЗГ. 4. Впливові люди перешкоджають реформуванню. 5. Провідників змін можуть ігнорувати через упередження або стереотипи, наприклад, думку про те, що люди старшого покоління протистоять змінам.	бачити видимі переваги від своєї участі у процесі ВПЗГ. 5. Створення «спеціальних робочих груп» у складі поліції для сприяння розумінню, розвитку спільної участі та підтримки/координації впровадження. 6. Управління за участю громадськості – консультування з людьми та дослуховування до їхніх думок, залучення їх до прийняття рішень та особистої участі в діяльності. 7. Початкова фаза (пілотний етап) може значною мірою сприяти розвитку необхідного залучення до ВПЗГ. Така значна зміна в поліцейській діяльності потребує великої уваги до впровадження та управління. Пілотний етап дозволяє на ранній стадії виявляти труднощі, які можна швидко усунути, перш ніж вони стануть великими перешкодами. 8. Визначити провідників змін у поліції та громаді, які забезпечують підтримку ВПЗГ і можуть рухати її вперед. Розробити практичні способи підтримки, наприклад, цільове використання наявних ресурсів відповідно до узгоджених пріоритетів; виділити або, за потреби, перевести фінансові ресурси на пріоритетні завдання.

Ключові питання	Проблеми	Стратегії та досвід
Питання, що мають бути розглянуті під час здійснення взаємодії поліції з громадою		
Забезпечення взяття на себе відповідальності		
		9. Визначити на ранній стадії в межах поліцейської організації тих, хто перешкоджає впровадженню реформ, і негайно розробити методи роботи з ними. Забезпечити чітке розуміння того, що вимагається від лідерів/керівників у процесі змін. У рамках переглянутої кадрової стратегії оцінки результатів роботи співробітників мають включати поради, рекомендації, постійну практичну допомогу (зокрема наставництво, якщо необхідно), додаткове навчання та заохочення. 10. Ретельне відстеження зворотної реакції та визнання прогресу або реагування на ситуацію, якщо змін немає. Звернення до самооцінки, інтересів та переваг, задоволення від роботи та прийняття/підтримки організації; донесення інформації про вплив на кар'єрні перспективи. Наголос на важливості надання професійних послуг, які відповідають потребам громадськості. Якщо все це виявилось безуспішним, розгляньте можливі санкції, наприклад, відмова у просуванні по службі/особистісному розвитку; відсторонення; порада вийти на пенсію (з фінансовим заохоченням або без нього); та/або переведення у положення мінімального впливу (забезпечуючи тим самим нейтралізацію). Важливо: Багато людей, які чинять перешкоди, рано чи пізно зреагують, але деякі з них ніколи не зміняться, і це потрібно визнати і боротися з цим. Потрібно усвідомлювати, що можна витратити надто багато часу на людей, які ніколи не зміняться, іноді на шкоду провідникам та прихильникам.

2.6. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

Партнерство між поліцією та громадою є ключовою складовою ВПЗГ, а відсутність довіри та поваги з боку однієї або обох сторін стане перешкодою для партнерства та співпраці у вирішенні проблем. Деякі впливові люди будуть дуже неохоче ставитися до змін, якщо вони не бачитимуть особистих переваг, особливо в монополіях місцевого самоврядування.

Необхідно забезпечити створення структур для проведення консультацій між громадськістю та поліцією і вирішення проблем, наприклад, комітети із запобігання злочинності, сусідські варти, молодіжні програми забезпечення безпеки та програми підтримки потерпілих від злочинів. При цьому надаючи як місцевій поліції, так і місцевій громаді повноваження та покладаючи на них відповідальність і здатність боротися із злочинністю та безладом.

Упровадження «Статуту громадянина» для поліції та громадськості (розробленого ними) є вдалою стратегією як для розуміння їхніх обов'язків та прав, так і для визначення відповідальності за їхню поведінку.

Зміст запропонованого статуту може включати:

- *Стислий виклад корпоративної стратегії поліції*
- *Виклад місії поліції*
- *Поліцейський кодекс цінностей/етики*
- *Виклад того, що громадськість може очікувати від поліції*
- *Виклад того, що поліція може очікувати від громадськості.*

Статут також може містити інформацію про стандарти послуг, які поліція обіцяє надавати громадськості, наприклад, поведження із запитами про допомогу (екстрені та неекстрені телефонні дзвінки, письмова кореспонденція) та основні права людини (допит, арешт, обшук, затримання, застави, надання свідчень поліції, публічні демонстрації тощо).

Керівники мають встановлювати реалістичні показники ефективності, яких можна досягти та виміряти. Використовуючи ці показники, необхідно впровадити систему моніторингу та оцінки для визначення ефективності здійснення ВПЗГ. Під час цієї оцінки можна виділяти конкретні проблеми.

2.7. ВИРОБЛЕННЯ СТАЛИХ РІШЕНЬ

ВПЗГ має бути довгостроковим, надійним партнерством, яке виробляє сталі рішення проблем громад. Керівники мають усвідомлювати, що, якщо поліпшення умов займає багато часу, підтримка ВПЗГ може зменшитися.

Необхідно вбудовувати у процес впровадження ВПЗГ деякі «швидкі перемоги», щоб підтримувати темп реформ. Також необхідно забезпечити, щоб були зрозумілими результати, а також переваги, які це приносить як для поліції, так і для громади у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

2.8. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПОЛІЦІЇ

Поліція повинна бути відповідальною перед законом та громадськістю для гарантування професіоналізму, поваги до прав людини та зменшення ймовірності зловживань з боку поліції. Поліцейські служби, які є підзвітними і яким довіряють, здатні краще надавати громадськості якісне обслуговування. Відповідальна поліцейська організація має більше шансів на сприйняття як професійної служби в очах «істеблішменту» та «інтелігенції», і в такому разі існує більша ймовірність того, що вона отримуватиме підтримку в усіх сферах.

ВПЗГ є ідеальним майданчиком для проведення регулярних зустрічей поліції та громад, відкритих для широкого загалу, під час яких протоколи та дії фіксуються точно так, як це відбувається у бізнесі, і ці зустрічі має відвідувати керівник місцевої поліції разом із поліцейськими, що працюють безпосередньо у громадах.

2.9. ПРОЗОРИСТЬ У ПОРЯДКУ РОЗГЛЯДУ СКАРГ

Для підтримання довіри до поліції необхідно забезпечити, щоб порядок розгляду скарг, включаючи їхні розслідування та результати, був максимально відкритим та прозорим, наскільки це можливо. Тому розкриття будь-якої інформації, яка стосується розслідування скарг на дії поліції, включаючи прес-релізи та звіти про розслідування, має стати звичайною практикою.

Загальні принципи

Відкритість та чесність є однією з основних цінностей взаємодії поліції з громадою, а розкриття інформації в порядку розгляду скарг є одним із способів забезпечення прозорості процесу розгляду скарг.

Прагнення надати якомога більше інформації, якщо для цього не встановлено спеціальних обмежень.

На практиці це означає, що не потрібно відмовляти в наданні інформації лише тому, що немає конкретного, встановленого законом зобов'язання надавати її. Обсяг та характер інформації, що входить до цих публічних повідомлень, різняться і залежать від низки факторів, зокрема:

- Стадія розслідування
- Громадський інтерес та серйозність питань, щодо яких проводиться або проводилося розслідування
- Результати будь-якого розслідування
- Обов'язок не впливати на судовий процес

За таких умов, у публічних заявах мають також зазначатися імена поліцейських та працівників органів поліції.

Слід визнати, що громадський інтерес потребує відкритості та прозорості слухань, пов'язаних з неправомірними діями поліції. Співробітники поліції – це не прості працівники. Вони є посадовими особами, на яких покладено широкі повноваження щодо представників

громадськості. Вони підлягають більшому контролю з боку громадськості, ніж звичайні члени громадськості, щодо того, як вони поведуться на роботі. Крім того, неправомірні дії співробітника поліції можуть призвести до дискредитації поліції в цілому.

3.1. ВИМІРЮВАННЯ УСПІХУ

Одне із запитань, яке завжди ставлять щодо моделі здійснення поліцейської діяльності, в якій використовуються інші інструменти, ніж арешт, для вирішення проблем, полягає в тому, як можна виміряти ефективність взаємодії поліції з громадою. Якщо взаємодія поліції з громадою виконуватиме свою місію, яка полягає у зменшенні рівня злочинності, тоді, відповідно, зменшиться кількість арештів. Тому цей критерій ніколи не можна використовувати для оцінки ефективності взаємодії поліції з громадою. Справа не в тому, скільки арештів здійснила поліція. Ефективність поліції базується на відсутності серйозних безладів та злочинів, відчутті безпеки серед громадян та загальній якості життя в громаді. Ефективність поліції також вимірюється через виправдання поліцією очікувань громадян.

Це пояснюється тим, що робота поліції зосереджена на розбудові громади та поліпшенні якості життя шляхом запобігання злочинності. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на злочинах, сфера діяльності поліції орієнтована на широкий спектр кримінальних та інших девіантних дій, а також на подолання страху перед злочинністю та підвищення якості життя.

Аналогічним чином показники ефективності не ґрунтуються на кількості виявлених та розкритих кримінальних правопорушень, особливо тих, в результаті яких були завдані значні матеріальні збитки, що мали тяжкі наслідки та елементи насильства. Натомість показники ефективності взаємодії поліції з громадою дуже різні, і хоча вони обов'язково включають статистику щодо злочинності, в них також враховуються зниження страху перед злочинністю, якість відносин між поліцією та громадою, поліпшення якості життя і підвищення почуття безпеки.

Однією з методик, яка широко використовується для вимірювання ефективності, є незалежне опитування щодо рівня довіри громадськості до поліції. Під час таких опитувань вимірюється загальний рівень задоволеності послугами, які громадяни отримують від поліції.

3.2. ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРІЄНТОВАНА НА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ (ПДОВП)

Ідея ПДОВП – дуже проста. Вона полягає у тому, що поліція має, по суті, вирішувати основні проблеми, що існують у межах громади. Відповідні проблеми, як правило, є проблемними питаннями, які доводяться до відома поліції. Однак можуть також існувати проблеми, такі як гендерні переслідування, що можуть потрапляти до сфери уваги поліції та на які поліція має реагувати, але після яких не завжди складаються звіти про інцидент.

У поліцейській діяльності на основі інцидентів, коли поліція просто реагує на прохання про допомогу, не враховуються основоположні причини проблем, які призводять до викликів поліції. Співробітники поліції виявляють, що вони багаторазово повертаються в одне й те саме місце, або мають справу з наслідками поведінки однієї й тієї самої особи або групи осіб. Це деморалізує поліцію і недостатньо задовольняє громадськість. ПДОВП пропонує краще

надання послуг громадськості, чиї занепокоєння вирішуються з самого джерела таких занепокоєнь, підвищений рівень задоволеності поліцейських, що працюють безпосередньо у громадах, своєю роботою, надаючи громаді реальні вигоди, та більш керовані вимоги до поліції, оскільки відбувається вирішення основоположних проблем, зменшуючи тим самим кількість повторних викликів.

Якщо метою поліцейської діяльності є вирішення проблем громад, тоді в який спосіб це можна зробити найкраще і як доцільніше організувати цю роботу в поліцейській службі?

У своїй найскладнішій формі поліцейська діяльність, орієнтована на вирішення проблем, втілює зовсім інший філософський підхід порівняно з традиційною поліцейською діяльністю. Головна її мета полягає в тому, щоб вирішувати основоположні проблеми, які викликають симптоми, у всіх основних сферах надання послуг, з якими намагалися впоратися, здійснюючи традиційну поліцейську діяльність. Це передбачає виявлення та аналіз основних проблем та роботу з іншими установами та громадою для пошуку або вироблення рішень. Проактивний підхід до вирішення проблем матиме найбільшу ефективність, якщо його застосовувати комплексно, залучаючи співробітників поліції усіх звань і посад та охоплюючи всі сфери поліцейської діяльності, а не лише злочинність.

В ідеалі це означає, що кожен співробітник поліції від вищого керівництва до патрульного має нести певну відповідальність за збір та обмін інформацією і даними аналітики. Навіть ті люди, які виконують роботу з реагування, мають докладати спільних зусиль для збору та передачі інформації. Такий скоординований та спільний підхід до збору інформації дуже залежить від зміни в культурі, оскільки це вимагає від поліцейського бути менш «протекційним» щодо інформації, адже успіх проактивного підходу багато в чому залежить від обміну інформацією.

3.3. РІВНІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Відповідальність керівництва поліції полягає в підтримці дій, орієнтованих на вирішення проблем, серед рядових поліцейських, а також у наданні можливостей, довірі та сприянні. Завдання керівництва поліції – це не лише давати вказівки, організовувати або призначати. Керівництво найкращим чином здійснюється шляхом створення умов та забезпечення ресурсами, які дозволяють повсякденно вирішувати проблеми на рівні вулиць.

Логіка ПДОВП цілком зрозуміла. Якщо ви вирішуєте основоположні проблеми, ви зменшуєте навантаження на поліцію та створюєте більше можливостей для активної поліцейської діяльності всіх видів. Якщо ви визнаєте, що особа, яка знаходиться найближче до проблеми (поліцейський, що працює безпосередньо у громаді), може більше дізнатись про проблему, ніж її начальники, і надасте їй повноваження проводити консультації, вирішувати проблеми та приймати рішення, тоді існуватиме більша ймовірність того, що ви вирішите цю проблему.

Отже, для успіху ПДОВП важливе значення має надання повноважень поліцейським нижчого рівня приймати рішення та урегульовувати інциденти. Вони повинні знаходитись на місцях та добре знати свою територію. Їм потрібна інформація, щоб зрозуміти природу основних проблем, які породжують комплекс пов'язаних інцидентів, що потрапляють до їхньої уваги. Їм потрібні впевненість і підтримка з боку старших офіцерів у своїх намаганнях вирішувати проблеми. Вони мають знати закріплену за ними територію та адаптувати вирішення проблем до місцевих умов у міру того, як вони виникають.

Це певною мірою скасовує неформальну ієрархію у більшості поліцейських структур, де патрульний поліцейський знаходиться в самому низу, а спеціалісти – на верхівці. Згідно з концепцією ПДОВП старші офіцери мають заохочувати, уповноважувати та надавати можливості колегам, які працюють на місцях, а не дисциплінувати їх, давати вказівки і домінувати над своїми підлеглими.

Надаючи особам певні повноваження, також слід визнати те, що іноді вони прийматимуть неправильні рішення. Вони, звичайно, будуть такими не самі, оскільки ті, хто до цього вже прийняв багато рішень, також іноді помилялись. Люди, які приймають рішення, якими б вдалими вони не були, рано чи пізно приймуть неправильне рішення. Коли це трапиться, не слід обов'язково застосовувати покарання або погрози, а натомість забезпечити, щоб кожен вчився на своїх помилках і більше не повторював їх.

Також завжди будуть ситуації, коли деякі рішення мають прийматися лише на рівні вищого керівництва. Наприклад, на рівні вищого керівництва мають прийматися рішення щодо загального стратегічного спрямування. У структурі має бути визначено, які рішення має приймати вище керівництво. Проте загальним правилом має бути визначення того, що рішення приймаються на найнижчому, а не найвищому рівні.

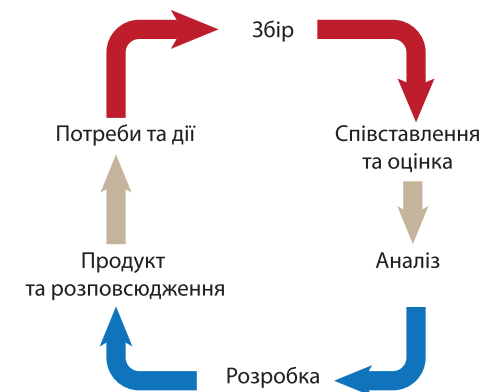
3.4. ПРОАКТИВНА ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Проактивна поліцейська діяльність зосереджена на причинах проблем, а не на симптомах. Взаємодія поліції з громадою – це проактивна поліцейська діяльність, а основні елементи проактивної поліцейської діяльності викладено нижче.

Аналітичний цикл

Ідеальна модель проактивної поліцейської діяльності побудована навколо визначеного «аналітичного циклу». Цей цикл має вирішальне значення для комплексного підходу, оскільки він:

- *полегшує обмін аналітичними даними в межах правоохоронних органів*
- *застосовується до всіх сфер поліцейської діяльності, а не лише злочинності, і всіх співробітників поліції незалежно від звання чи ролі і*
- *може бути використаний як для виявлення правопорушників/злочинів, так і для запобігання злочинності.*



Першим етапом аналітичного циклу є збір інформації. Інформація збирається з усіх джерел і порівнюється у тому місці, де здійснюється її аналіз. Після цього аналізу інформація перетворюється на продукт і розповсюджується відповідно до потреб та дій.

1. Аналіз даних з метою виявлення тенденцій та причин

Проактивна поліцейська діяльність передбачає аналіз будь-яких наявних даних для виявлення тенденцій та причин.

Ідеальним форматом для цього є використання відповідної комп'ютерної програми для проведення аналізу. Такий аналіз може бути проведений для будь-якої соціальної проблеми, що має стосунок до поліції, і яка характеризується високою частотністю, наприклад, злочинність, дорожній рух та порушення громадського порядку. У разі відсутності комп'ютерних програм провести аналіз можна і за допомогою ручних систем.

Перша вимога полягає в тому, що потрібно знати, де шукати дані, а друга – дані мають бути достатньо точними. Якщо організована реєстрація даних не налагоджена, це має бути зроблено якомога швидше.

Аналіз має дві основні цілі. Перша полягає у тому, що слід прагнути визначити тенденції та причини. Якщо визначено певний вид правопорушення на певній території у певний час, то поліція може розробити план із запобігання вчиненню правопорушень у майбутньому, але аналіз також має йти на один крок вперед і повинен мати на меті встановлення причини такого правопорушення.

Першим рівнем реагування може бути збільшення кількості поліцейських патрулів на певній території у певний час з метою запобігання або виявлення правопорушень, або може бути прийнято рішення провести декілька спостережень, використовуючи поліцейських у цивільному одязі.

Другим рівнем реагування може бути глибший аналіз того, чому правопорушення відбуваються у певний час і в певному місці. Для здійснення пограбування потрібна група людей, які переноситимуть гроші чи інші цінності, та умови для вчинення злочину непомітно. Наприклад, якщо в районі є готель, який приваблює достатньо заможних людей, а поблизу нього є місце, де гуляють гості готелю, але в якому немає вуличних ліхтарів, проблему можна було б усунути в довгостроковій перспективі, установивши там один вуличний ліхтар, а в короткостроковій перспективі – уникнути її шляхом інформування гостей готелю.

2. Максимально широкий консультаційний процес з метою виявлення тенденцій та причин

Розглянувши вище аналіз даних для визначення тенденцій та причин, можна було б подумати, що в подальших консультаціях немає потреби, оскільки нам вже відомо, що відбувається, з наших історичних даних. Проблема з такими даними полягає в тому, що вони дають уявлення лише про обмежену кількість інцидентів або проблем, які існують. Вони стосуються лише тих питань, які безпосередньо були доведені до відома поліції. Результати проведених досліджень свідчать про те, що, стосовно злочинів, про певну їхню частину ніколи не повідомляють. Це трохи схоже на айсберг, коли над поверхнею моря видно лише його відносно маленьку частину, а значно більша його частина знаходиться під водою. І тому її не видно.

Аналіз даних також може використовуватися для заспокоєння громади, наприклад, коли наявні дані свідчать про те, що сприйняття громадськістю не відповідає реальності.

Мидізнаємося проте, що відбувається насправді, лише тоді, коли докладемо цілеспрямованих зусиль, спрямованих на проведення зустрічей з людьми, як окремими громадянами, так і групами, що існують в громаді, та дізнаємося від них їхню думку щодо поліцейської діяльності та інших соціальних проблем, що існують в районах, де вони проживають.

Ми зможемо виявити справжні причини проблем лише через процес консультацій з людьми в конкретному районі, і наші намагання вирішити проблему не будуть успішними, якщо ми не будемо проводити широкі консультації з громадськістю, перш ніж прийняти рішення щодо можливого вирішення проблеми.

Дослідження громадської думки можна провести, використовуючи відповідні вибіркові групи населення у певних географічних районах або серед людей, які раніше контактували з поліцією, пропонуючи їм висловити свою думку щодо того, наскільки ефективно поліція вирішувала їхні проблеми.

4.1. ЗМІНА РОЛЕЙ

Цінності та цілі оперативних працівників поліції нижчого звання не завжди збігаються з цінностями та цілями старших офіцерів. Цілком можливо, що ці відмінності безпосередньо впливають на те, як політика, визначена на вищих рівнях організації, розуміється та реалізується на нижчих рівнях, і що розуміння проактивної стратегії може суттєво відрізнятись у людей, що мають різні звання та ролі в структурі поліції.

Також слід визнати, що, зважаючи на різноманітність ролей та різні вимоги щодо працівників поліції в Україні, не всі вони зможуть однаково брати участь у реалізації проактивної стратегії. Тому будь-яка проактивна філософія має бути гнучкою, щоб враховувати ці відмінності і надати змогу поліції здійснювати проактивну діяльність різними способами.

Роль патрульних поліцейських у формі, яких часто ігнорують, має вирішальне значення для реалізації комплексної проактивної філософії. Начальники поліцейських у формі мають стимулювати їх до внесення інформації в аналітичний цикл та тримати їх в курсі щодо поточних цілей та характеру злочинів. Це важливо тому, що, незважаючи на те, що деяких патрульних поліцейських можуть часто залучати до роботи з реагування, вони мають патрулювати виявлені «гарячі точки», здійснюючи спостереження за відомими цілями та налагоджуючи зв'язки з місцевою громадою. Патрульним поліцейським у формі можна також доручити збір інформації про конкретну ціль чи проблему шляхом проведення опитувань та надання відповідної інформації до певної визначеної дати. Поліцейські у формі розглядаються як життєво важлива частина підходу до поліцейської діяльності, орієнтованого на вирішення проблем.

Однак старші офіцери також мають поділяти відповідальність та брати участь у проактивній стратегії, керуючи процесом планування. Зміни для старших офіцерів значною мірою стосуються культури. Наприклад, описана вище концепція розширення повноважень передбачає розвиток у командирів та інших керівників спроможності та готовності надавати повноваження співробітникам поліції, які знаходяться під їхнім керівництвом, особливо тим, які працюють на вулицях.

5.1. КОНСУЛЬТАТИВНІ ГРУПИ ГРОМАДЯН (КГГ)

Взаємодія поліції з громадою передбачає, що поліція та громада мають працювати разом для пошуку місцевих рішень для місцевих проблем. Одним з таких способів спільної роботи може бути створення Консультативної групи громадян (КГГ).

Консультативна група громадян – це регулярні зустрічі представників району або села з місцевою поліцією, під час яких обговорюються питання, що цікавлять обидві сторони. Вони приносять користь для громади в цілому, незалежно від політичних поглядів та етнічної приналежності.

А. Що саме означає Консультативна група громадян?

Консультативні групи громадян вже згадувались вище, і тепер ми розглянемо їх докладніше, щоб зрозуміти їхню точну суть, дізнатися, хто може брати в них участь, та про їх роль у поліцейській діяльності, орієнтованій на громаду.

Як вже було зазначено вище, але не зайвим буде повторити, Консультативна група громадян – це регулярні зустрічі представників району, муніципалітету чи села з місцевою поліцією, під час яких обговорюються питання, що цікавлять обидві сторони, та здійснюється пошук місцевих рішень для вирішення місцевих проблем. Вони приносять користь для громади в цілому, незалежно від політичних поглядів та етнічної приналежності.

Користь консультативних груп громадян полягає у тому, що вони зміцнюють відносини між громадянами та поліцією через партнерство, покращують комунікацію та обмін інформацією, а також сприяють підвищенню рівня довіри та покращенню загальної якості життя.

Ці консультативні групи громадян повинні мати багатогранний ефект. Контакти, здійснені на засіданнях консультативної групи громадян, ведуть до нових зустрічей, покращення комунікації між різними громадами та між поліцією і громадою. Засідання консультативної групи громадян стимулюють громадян до відповідального та дбайливого ставлення до своїх співгромадян та до свого середовища. Консультативні групи громадян проводять свої зустрічі в невимушеній атмосфері, беручи до уваги місцеві умови. Вони охоплюють усі принципи взаємодії поліції з громадою.

Консультативні групи громадян забезпечують повне розуміння потреб та сфер занепокоєння громади поліцією, відповідальною за здійснення правоохоронної діяльності на певній території. Вони також сприяють розумінню громадою занепокоєнь поліції щодо місцевої злочинності, громадської безпеки та верховенства права. Крім того, вони забезпечують майданчик, на якому поліція та громада можуть обговорювати аполітичні питання, які можуть виникати, та вирішувати проблеми, пов'язані з верховенством права, незалежно від того, чи належать вони до соціальної, економічної чи кримінальної сфери.

Б. Хто може брати участь у Консультативних групах громадян?

Участь у Консультативній групі громадян може брати будь-яка особа, але бажано, щоб це були люди, які представляють інтереси громади.

Наприклад:

- *Мер або його представник, якщо засідання КГГ проводиться у великому місті на високому рівні*
- *Начальник поліції, якщо засідання КГГ проводиться у великому місті на високому рівні*
- *Демократично обрані лідери сіл та/або харизматичні лідери*
- *Представники громадянського суспільства – місцеві неурядові організації, жіночі групи, молодіжні групи тощо*
- *Релігійні лідери*
- *Шкільні вчителі*
- *Представники місцевого бізнесу*
- *Представники відповідного села чи муніципалітету*
- *Поліцейські, призначені для виконання завдання*
- *Представники міжнародної спільноти*

Однак цей список не є вичерпним.

В. Хто НЕ може брати участі у Консультативних групах громадян?

До КГГ, якщо цього можна уникнути, не бажано включати таких осіб:

Будь-яка особа, яка може здійснювати спроби політизувати КГГ, якщо це може перешкоджати згуртованості та здатності прагматично працювати на підтримку широкої спільноти, а не політичних або корисливих цілей певної меншини.

Кількісний склад КГГ має бути таким, яким можна керувати, можливо, не більше 10/15 осіб.

Г. Яка періодичність засідань Консультативних груп громадян?

Чіткої періодичності немає. Зазвичай періодичність засідань залежить від проблем, які потребують вирішення, і географії району. У деяких містах засідання проводяться щотижня, а в деяких селах засідання можуть проводитись лише раз на шість тижнів.

Як правило, засідання КГГ мають проводитись настільки часто, наскільки цього забажають члени КГГ. Але вони мають прагнути проводити зустрічі зі своїм призначеним поліцейським принаймні один раз на місяць. Засідання мають проводитись у дружній, напівформальній атмосфері, хоча вони НЕ повинні мати формальну структуру. Мета полягає не лише в посиленні неформальних контактів між поліцією та громадами, яким вона служить, але й в налагодженні між ними конструктивного співробітництва, спрямованого на вирішення спільних проблемних питань.

Д. Які теми обговорюються на засіданнях Консультативної групи громадян?

На засіданнях Консультативної групи громадян обговорюється широкий спектр тем,

що відображають місцевий характер зустрічей. Обговорювані теми подібні до тих, що обговорюються в консультативних групах громадян у всьому Європейському Союзі. Питання, які обговорюються на засіданнях Консультативної групи громадян, мають стосуватися взаємодії поліції з громадою та включати такі теми, як безпека дорожнього руху, рівень злочинності, підтримка деяких муніципальних служб та діяльності поліції.

Часто може бути так, що поліція не може запропонувати рішення для проблем, які обговорюються на засіданні Консультативної групи громадян. Однак майже завжди на засіданні хтось знаходить рішення чи знає, де його шукати. Міжнародна спільнота повністю підтримує Консультативні групи громадян та часто допомагає місцевим громадам знаходити рішення для розв'язання місцевих проблем.

Одна КГГ може охоплювати всі відповідні питання, або можуть бути створені спеціальні КГГ для вирішення окремих питань, що турбують громадян або поліцію. Але теми, які обговорюються на засіданнях КГГ, мають відповідати тому, що громада вважає основними проблемами, пов'язаними зі здійсненням поліцейської діяльності. Громади слід заохочувати до обговорення того, який з цих підходів є для них найбільш відповідним.

Для пошуку рішень до конкретних проблем можуть створюватись спеціальні КГГ. Такими проблемами можуть бути, наприклад:

- Прогулювання занять у школі
- Вандалізм
- Наркотики в громаді
- Володіння стрілецькою зброєю та легкими озброєннями в громаді
- Керування автомобілем у стані сп'яніння
- Продаж наркотиків
- Інші місцеві проблеми, пов'язані зі злочинністю
- Проституція і пов'язані нею проблеми
- Місцеві питання щодо молоді, яка створює проблеми
- Порушення правил дорожнього руху
- Питання щодо запобігання злочинності
- Суперечки між сусідами
- Побутове насильство
- Злочини та інші проблеми у лікарнях та школах тощо

Ідея полягає в тому, що, якщо поліції буде відомо про ці проблеми, вона зможе краще їх вирішувати. Якщо поліція не в змозі допомогти у вирішенні цих проблем, вона запропонує інші установи, які можуть допомогти. І навпаки, якщо поліція має інформацію для громади або хоче допомогти в досягненні певної цілі, вона також зможе повідомити про це на зустрічах КГГ.

Е. Які перешкоди можуть існувати для створення КГГ

Стимулювання формування КГГ за участю поліції та громади – непросте завдання. Лише час може показати роботу, яку треба було виконати. Початковий брак взаємної довіри, опір до змін та утворення КГГ можуть походити як від консервативно налаштованих співробітників

поліції, так і від членів громади, які вважають, що поліція хоче, щоб вони були її шпигунами. Іншими перешкодами можуть бути політичний вплив та існуючі сільські інституції, які вбачають в КГГ демонстрацію для влади. Агресивна програма, що запроваджує для поліції взаємодію поліції з громадою, і серія семінарів для членів КГГ можуть допомогти в подоланні будь-якого догматизму в обох групах.

Обговорення на засіданнях КГГ не завжди проходять без проблем. Іноді учасники засідань КГГ починають сперечатися щодо місцевої політики та особистостей, а місцеві аргументи та підозрілість можуть призвести до припинення проведення засідань КГГ.

Але сильне та ефективне лідерство з боку добре відібраного і шанованого головуючого від громади у поєднанні з присутністю розуміючих представників поліції може усунути багато перешкод.

Є. Загальні рекомендації

Незважаючи на все вищевикладене, КГГ можна розглядати як новий ефективний механізм розбудови соціального капіталу, який сприяє як вертикально, так і горизонтально орієнтованому співробітництву в межах та між розділеними громадами і поліцією. Головне завдання полягає у вирішенні проблем громади, отриманні більш конкретних результатів і недопущенні перетворення КГГ на неефективні «говорильні». Необхідно пам'ятати, що завданням взаємодії поліції з громадою є не лише зміцнення довіри між громадами, що становлять меншість, але й серед тих, що становлять більшість, і не лише довіри до поліції, але й до держави, державних структур та міжнародної спільноти.

Загальні рекомендації:

- *Періодичність зустрічей має визначатися обсягом питань, що потребують обговорення.*
- *Зустрічі мають проводитися у місці, прийнятному для всіх. Такими місцями можуть бути приміщення муніципалітету, школи або навіть відповідні кав'ярні.*
- *На початкових етапах зустрічей необхідно скласти список постійних учасників. Цей список має містити контактну інформацію, щоб усі учасники могли спілкуватися один з одним поза засіданнями.*
- *Також необхідно призначити головуючого, який НЕ є працівником поліції, для належної організації проведення зустрічей і щоб усі могли сказати те, що вони хочуть.*
- *Також необхідно призначити секретаря, який НЕ є працівником поліції, для ведення протоколу засідань. Це дозволить уникнути залишення без розгляду будь-яких питань, щоб їх можна було розглянути на майбутніх засіданнях, якщо в цьому буде потреба.*
- *Секретар також може складати порядок денний, за яким будуть проводитись засідання. Це означає, що перед засіданням усі учасники звертатимуться до секретаря із питаннями, які вони бажать обговорити. Головуючий забезпечує дотримання порядку денного.*

Основна увага приділяється прийняттю загальної концепції та її застосуванню до місцевої ситуації відповідно до принципу вироблення «місцевих рішень для вирішення місцевих проблем».

5.2. ПРОВЕДЕННЯ ЗАСІДАНЬ КГГ

Оскільки засідання КГГ є важливою частиною життя поліцейських, що працюють безпосередньо у громадах, необхідно, щоб вони знали, як правильно організувати засідання, і розуміли динаміку, яка може виникати в групі. Засідання КГГ також мають важливе значення для обміну інформацією про рішення та іншою інформацією і стимулювання перехресного потоку інформації на користь громади.

Належним чином проведені засідання КГГ заощаджують час, підвищують мотивацію, продуктивність та вирішують проблеми, а також можуть бути інструментом розробки нових ідей та ініціатив і заохочення взяття на себе відповідальності за такі ідеї та ініціативи. Що більш важливо, засідання КГГ може розсіювати будь-які конфлікти, які можуть виникати в безпечному середовищі.

5.3. ЦІЛІ ЗАСІДАНЬ КГГ

Засідання КГГ можуть використовуватися для досягнення різних цілей. Деякі з яких, що так чи інакше пов'язані з поліцейською діяльністю, орієнтованою на громаду, наведено нижче.

- *Надання інформації*
- *Обговорення – досягнення мети*
- *Генерування ідей*
- *Планування*
- *Консультування та отримання зворотної інформації*
- *Пошук рішень/вирішення проблем*
- *Кризовий менеджмент*
- *Встановлення цілей*
- *Визначення завдань/делегування*
- *Процес прийняття рішень*
- *Роз'яснення питань, що стосуються політики*
- *Побудова команди*

5.4. ОСНОВНІ ПРАВИЛА

Незважаючи на те, що засідання КГГ можуть сприяти досягненню значних результатів і мати позитивний вплив на учасників таких засідань або людей, які покладаються на прийняті рішення чи результати, вони можуть перетворитися на хаос і мати негативний вплив, а отже, не принести жодних позитивних результатів у разі їх неналежної організації та керування ними.

Головуючий за підтримки поліцейського, що працює безпосередньо у громаді, під час проведення засідання має здійснювати контроль за присутніми членами групи, надаючи кожній особі право висловити свою думку та захищаючи слабших від залякування іншими. Не слід допускати домінування окремих осіб на засіданнях, оскільки це може заважати іншим та створювати ризик втрати нових і хороших ідей.

За умови правильної організації, зустрічі між громадою та поліцією можуть сприяти кращому взаєморозумінню та посиленню співпраці між громадянами та поліцією як інституцією. Також

ці зустрічі можуть допомогти зовнішній орієнтації з боку громадян та громад, що дозволяє їм взаємодіяти з державними структурами як безпосередньо, так і опосередковано, та заохочує до інклюзивності в суспільство, що базується на державі.

5.5. ПЛАНУВАННЯ ЗАСІДАННЯ

Добре сплановане засідання повинне мати такі стандартні елементи:

- *Пріоритети*
- *Результати*
- *Послідовність*
- *Строки*
- *Порядок денний*
- *Дата*
- *Час*
- *Місце*

5.6. ЗМІСТ ТА ПРОЦЕС

У будь-якій груповій ситуації, такій як зустріч, виникають питання про те, що потрібно зробити (зміст – порядок денний), і як це потрібно зробити (процес). Часто частина комунікації «як» (процес) у групі проявляється у жестах, тоні голосу, зоровому контакті тощо. Оскільки на рівні процесу задіяні почуття, вони часто мають найпотужніший ефект, а тверде, але справедливе керування засіданням потребує вміння, а також знання динаміки, яка, природно, відбувається в групі. Ключ до успішного проведення засідань і досягнення їхньої мети часто більше пов'язаний з процесом, аніж зі змістом. Щоб допомогти головуючому здійснювати керування засіданням, ви маєте знати про існування та значущість проблем, пов'язаних з процесом, у групі та розвивати навички для їх збалансованого вирішення разом із проблемами, що стосуються змісту.

Іноді окремі особи або підгрупи виявляють сильні емоції щодо певної проблеми чи особи, які не розкриваються всім учасникам засідання. Про ці емоції може свідчити тон голосу, який ледве чути в стороні, у глузуванні або цинізмі. Ці емоції, або як їх часто називають приховані наміри, можуть шкодити ефективному функціонуванню групи та розвитку окремих осіб у ній.

6.1. ВСТУП ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Як поліцейському, що взаємодіє з громадою, вам ставитиметься безліч різних завдань у найрізноманітніших сферах, які вам потрібно буде виконувати, і сюди також належатиме вирішення багатьох проблем, з якими стикаються громадяни у своєму повсякденному житті.

Проблема – це сукупність пов'язаних інцидентів (а не просто окремих випадків) або ситуація, яка викликає тривогу, завдає шкоди, створює загрозу, викликає страх або може спричинити розлад у громаді. Незважаючи на те, що окремі інциденти можуть здаватися непов'язаними між собою, вони все одно матимуть певні спільні характеристики, такі як спільний характер, потерпілі або географічне положення.

У поліцейській діяльності, орієнтованій на громаду, проблема – це не просто злочин, а все, що турбує або завдає шкоди громадянам і стосується всієї громади, а не окремої людини. Проблема не зникне сама по собі, але ми зможемо вирішити проблему за допомогою наявних у нас ресурсів.

Для полегшення процесу вирішення проблем існує безліч різних моделей і методів, які можна використовувати.

6.2. МОДЕЛІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Поліція – Взаємодія поліції з громадою

Громада – Партнерство

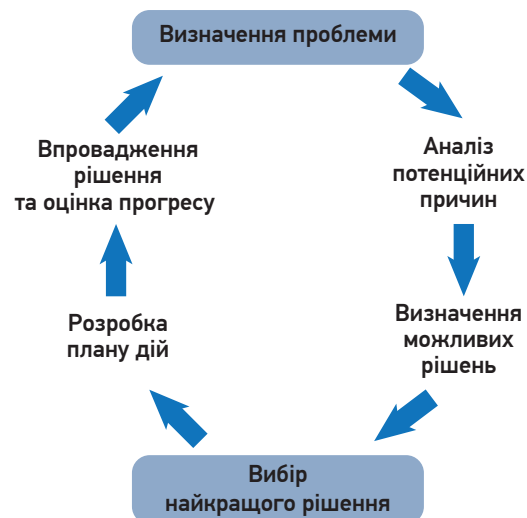
Зустрічі або групова взаємодія – КГГ

Існує декілька різних методів, які поліцейський, що взаємодіє з громадою, може використовувати для вирішення проблем, і деякі з таких дій вчиняються співробітником поліції автоматично, коли йому потрібно знайти шляхи для вирішення проблем іншої людини. Мета цього розділу є визначення структури механізмів вирішення проблем, які можуть застосовуватися. Три основні моделі, які може використовувати поліцейський, що взаємодіє з громадою:

- Цикл вирішення проблем
- Трикутник аналізу проблем
- Цикл SAPA

Як можна очікувати, деякі дії, що здійснюються в одній моделі, можуть збігатися з діями, що здійснюються в іншій моделі, оскільки всі вони спрямовані на один і той самий результат – усунення проблеми.

6.2 (I). ЦИКЛ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ



А. Визначення проблеми

Це відповідь на запитання «що сталося». Це очевидне твердження, але поки поліцейський, що взаємодіє з громадою, не дізнається, в чому саме полягає проблема громадянина, будь-який пошук рішення може бути безплідним. Іноді громадянин може соромитися або не хотіти надавати надто багато деталей щодо повного характеру проблеми з різних причин, включаючи можливе залякування з боку правопорушників. Поліцейський, що взаємодіє з громадою, має максимально використовувати свої комунікативні навички, якщо це допоможе людині, яка потребує допомоги.

Отже, необхідно визначити конкретну проблему і її пріоритетність, і поліцейський, що взаємодіє з громадою, повинен визначити найкращі способи збору даних, наприклад, щодо того, коли і де виникає проблема.

Б. Аналіз можливих причин

Аналіз лежить в основі вирішення будь-якої проблеми, й аналізуючи потенційні причини проблеми, пов'язаної з поліцейською діяльністю у громаді, необхідно визначити типовість, загальні риси та можливі основні причини проблеми, оскільки, якщо будуть визначені причини, це також допоможе знайти правильне рішення.

Поліцейський, що взаємодіє з громадою, повинен визначити умови або події, що передують цій проблемі, а також умови або події, які супроводжують цю проблему. Також необхідно з'ясувати наслідки цієї проблеми й чи призводить вона до завдання будь-якої шкоди для будь-кого або будь-чого. Крім того, необхідно з'ясувати, як довго ця проблема існує і як часто повторюється, а також – як довго вона триває з моменту виникнення.

З цього моменту також починається робота з виправлення ситуації. Ми маємо визначити орієнтовну мету, яка дозволить вирішити проблему, а також ресурси, які можуть допомогти в досягненні цього результату. Ми також можемо визначити, чи існують певні процедури, політики чи правила для вирішення цієї проблеми.

Розуміння всіх складових проблеми дозволить виробити індивідуальне рішення, і вся ця інформація також може бути корисною під час реалізації рішення.

В. Визначення рішень

Під час визначення можливих рішень на початковому етапі часто допомагає колективне обговорення можливих втручань. Це так званий «круглий стіл» з колегами та обмін ідеями і думками щодо найкращого способу вирішення проблеми. Поліцейські, що працюють безпосередньо у громаді, спочатку розглядають здійсненність кожної пропозиції і вибирають декілька альтернатив. Потім вони мають визначити, що потрібно зробити для успішної реалізації будь-якого виробленого плану. Один із способів полягає в тому, що різні поліцейські переглядають різні плани, і таким чином буде відомо, хто відповідатиме за попередні дії для формування обраного плану.

Часто буває так, що поліцейські вирішують піти легким шляхом і відразу обирають своє улюблене рішення для проблеми або перестраховуються і використовують план, який раніше вже спрацював. Цього слід уникати будь-якими способами й обов'язково розглядати інші підходи. Зрештою, розглядаючи варіант, який вже використовувався раніше, слід поставити собі запитання: якщо це такий хороший план, то чому проблема повторюється?

Г. Вибір найкращого рішення

Після того як певний спосіб дій обрано, слід зосередитись на цьому переважному варіанті. Необхідно визначити конкретні цілі, які мають бути досягнуті за допомогою обраного плану, і те, чи спрямований цей план на досягнення всіх або лише певної частини цілей. Як і в будь-якій діяльності поліції, під час вибору найкращого рішення необхідно забезпечити, щоб воно не порушувало права людини для будь-якої сторони, якої воно стосується, чи то поліції, чи громадянина, чи об'єкта

Д. Розробка плану дій

На цьому етапі має бути розроблений формальний план дій з повним викладенням його деталей і розподілом обов'язків за виконання кожної його частини серед членів команди. Мають бути чітко визначені всі особи, які беруть участь у реалізації плану або яких він стосується.

Також мають бути повністю визначені та описані методи, обрані для реалізації плану, щоб кожен член команди точно знав, за що він відповідає і за що відповідають інші члени команди.

Перш ніж перейти до реалізації плану, слід визначити найбільш імовірні перешкоди для його реалізації, щоб у ньому можна було передбачити можливі альтернативні способи дій, якщо щось піде не так, як було заплановано.

Е. Реалізація плану та оцінка результату

Як і у всіх поліцейських операціях, після реалізації плану має бути здійснено підведення підсумків. Це дозволить визначити, чи був план реалізований і чи була досягнута його мета. Має бути розглянута робота кожного учасника, щоб дізнатися, чи є для нього якісь уроки, які він має засвоїти.

Важливо визначити те, як ми можемо дізнатися, чи була досягнута поставлена мета, і це можна зробити декількома різними способами. Шляхом спостереження ми можемо побачити, чи була проблема усунена повністю, або чи зменшилась повторюваність проблеми, або чи зменшився ступінь шкоди, яка внаслідок неї завдавалася раніше.

Шляхом підведення підсумків ми також можемо дізнатися про можливі покращення способу вирішення цієї проблеми, можливо, шляхом зміни середовища для зменшення або усунення проблеми, а також покращення вже вжитих заходів.

6.2 (II). ТРИКУТНИК АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ (ТАП)

Трикутник аналізу проблем – це інструмент, який допомагає зосередити увагу на ключових елементах будь-якого інциденту та класифікувати його характеристики в межах певного кластеру проблем.

Його основна мета полягає у виявленні аспектів будь-якої проблеми, які допоможуть визначити основну причину(и) проблеми.

ТРИКУТНИК АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ



Як видно зі схеми вище, кожна сторона трикутника схилає поліцейського до обдумування певного аспекту проблеми та визначення важливої інформації щодо нього.

Цими аспектами є:

- *Особливості місцезнаходження*
- *Особливості заявника та/або потерпілого*
- *Особливості правопорушника та/або джерела проблеми.*

Розгляд кожної з цих особливостей має вказувати на ті особливості, які можуть потребувати втручання з боку поліції. Відстеження та арешт підозрюваного можуть виявитися лише єдиним можливим втручанням, результатом якого може бути довготривале вирішення проблеми. Втручання в інші особливості, такі як аспекти навколишнього середовища в певній місцевості, також може призвести до довготривалого вирішення проблеми.

Якщо головною метою стратегії зменшення рівня злочинності та порушення правопорядку є визначення основних причин проблем, що належать до певного кластеру, то цілком очевидним є те, що такі інструменти, як трикутник аналізу проблем, слід ефективно використовувати. Для цього потрібно, щоб кожен з вимірів трикутника розглядався як можливість зіставити та описати будь-який елемент, який може мати певний стосунок до інциденту, навіть якщо для цього буде потрібне досить широке тлумачення певного виміру.

Наприклад, особливості місцезнаходження можуть легко включати інформацію про погоду, освітлення, особливості конструкції, в'їзд та виїзд, шляхи евакуації, нависаюче листя (де це є очевидним) тощо. Важливо уважно обмірковувати кожен аспект проблеми та використовувати модель ТАП повною мірою, щоб сформувати насичену інформаційну базу, на основі якої можна будувати гіпотези щодо основних причин проблем.

А. Правопорушники

Запитання, які слід ставити щодо правопорушників:

- Скільки їх?
- Хто вони? Імена? Прізвища?
- У що вони одягнені? Опис?
- Скільки їм років?
- Вони місцеві?
- Вони пересуваються? У/на чому? Опис? Номерний знак?
- У них є попередні судимості?
- У який час доби, тижня, місяця сталися інциденти?
- Вони демонстрували зброю?

Б. Місцезнаходження

Можливі аспекти місцезнаходження:

- Чому саме це місце?
- Чому правопорушники тут знаходяться? Чи є поруч школа?
- Куди можливі правопорушники ходять? Це поруч з місцезнаходженням?
- Чи існують інші особливості цього місцезнаходження, які можуть сприяти цій проблемі?
- Чи є поблизу якісь сприятливі місця? Церкви? Школи? Підприємства?
- Чи є якісь місця, які можуть бути використані як пункти спостереження?

В. Потерпілі

Інформація про потерпілих має включати таке:

- Хто є потерпілими?
- Що спільного мають потерпілі?
- Чи існують інші потенційні потерпілі?
- Чи були тілесні ушкодження?
- Чому потерпілі є уразливими в цей конкретний час або в цьому конкретному місці?
- Які ресурси мають потерпілі, щоб посилити свій захист від цієї проблеми?
- Чи готові потерпілі підтримувати обвинувачення/давати свідчення?

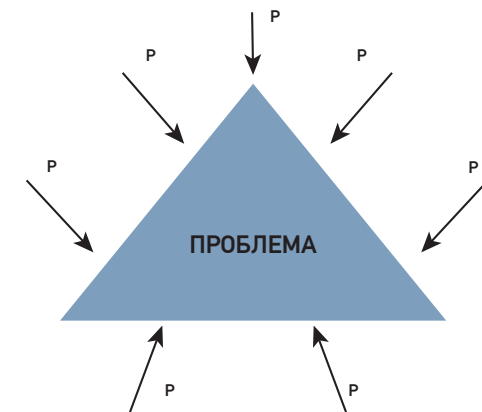
Г. Розробка стратегій

Концепція «трикутника злочинів» полягає у розробці стратегій, націлених на рішення з обох сторін з метою з'ясування та усунення проблеми, а отже, зменшення шкоди та періодичності, з якою вона виникає.

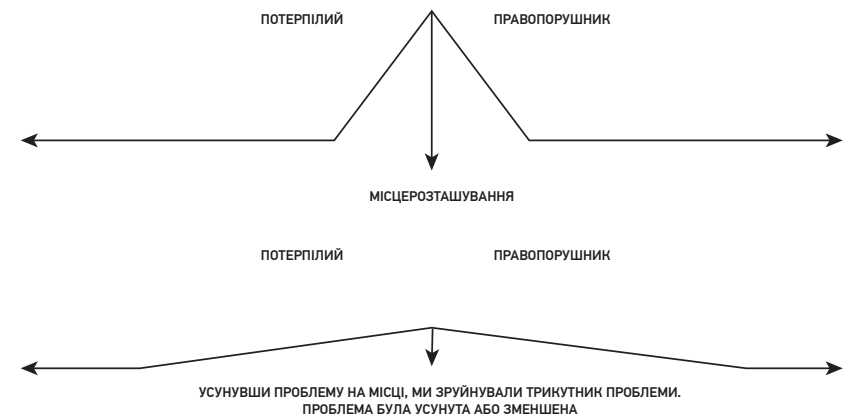
Це також сприятиме зміцненню партнерських відносин між поліцією та громадою. У такому випадку поліція зможе запитувати у громади, що вона може зробити, щоб вплинути на потерпілого, місцезнаходження та/або правопорушника. Так само громада зможе запитувати та отримувати відповідь про те, що може зробити поліція, щоб вплинути на потерпілого, місцезнаходження та/або правопорушника. Також можна буде запитувати в інших муніципальних установ, що вони можуть зробити, щоб вплинути на потерпілого, місцезнаходження та/або правопорушника.

Д. Рішення

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ



Концепцію націлювання на рішення з різних сторін трикутника можна побачити нижче. Якщо існує певне рішення, яке ми можемо націлити на місцезнаходження, то ця сторона буде основою трикутника. Націлюючи рішення на основу й усуваючи проблему на місці, видаливши цю сторону трикутника, ми його зруйнуємо, і проблема усунеться або зменшиться.



6.2 (III). ЦИКЛ САРА

Цикл САРА – це цінний інструмент для вирішення проблем, який допомагає виявляти їхні основні причини і те, як вони вписуються у ширше коло подібних проблем. Він складається з чотирьох етапів, від визначення кластеру проблем до їх вирішення, а також оцінки обраного способу реагування або рішення.

Чотири етапи циклу САРА:

Сканування – Аналіз – Реакція – Аналітична оцінка

СКАНУВАННЯ – це процес ВИЗНАЧЕННЯ проблеми

АНАЛІЗ – це процес УСВІДОМЛЕННЯ проблеми

РЕАКЦІЯ – це процес РОЗРОБКИ РІШЕННЯ для проблеми

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА – це процес ОЦІНКИ ефективності рішення для проблеми

А. Сканування

На цьому етапі здійснюється визначення проблем шляхом розгляду широкого діапазону даних та іншої наявної інформації, що включає знання місцевих особливостей, матеріали, отримані аналітикою, повідомлення про злочини та інші звернення громадян. На цьому етапі також можна використовувати електронні карти, які допоможуть скласти схему обставин та сформулювати типові дані для подальшого аналізу.

Саме на цьому етапі здійснюється групування проблем у набори на основі їхньої подібності в тому чи іншому вимірі.

На цьому етапі також розглядаються питання про те, чи є певний інцидент дійсно проблемою і чи належить ця проблема до певного типу. Наприклад, звернення від члена громадськості щодо молоді, яка порушує громадський порядок у певному місці, може виявитись таким, що стосується групи галасливих, але в іншому законслухняних молодих людей, що спілкуються між собою та жартують.

Проте постійне збирання великої кількості галасливих молодих людей в цьому самому місці за часом може загрожувати спокою та відчуттю безпеки серед інших місцевих мешканців.

Б. Аналіз

Саме на етапі аналізу здійснюється детальне вивчення кластерів проблем з метою виявлення закономірностей, спільних характеристик та основних причин.

Наприклад, на етапі сканування може бути встановлено, що з певного місця викрадають багато автомобілів, але під час аналізу можна буде встановити час, дату, спосіб проникнення, типи транспортних засобів, свідчення очевидців щодо будь-яких підозрюваних тощо.

Саме на цьому етапі найчастіше застосовуватиметься трикутник аналізу проблем (ТАП), описаний вище.

Етап аналізу також має включати розгляд даних, отриманих з інших джерел, наприклад партнерських організацій. Це допоможе виявити альтернативні погляди на проблему та розширити можливості виявлення тенденцій і способів дій.

За можливості слід також застосовувати існуючі методи та механізми аналізу злочинів.

Прикладом перших двох етапів циклу САРА може бути таке:

«Під час сканування та аналізу нічних нападів у місті у межах території, яка обслуговується поліцією, було виявлено велику частку випадків використання пляшок або скла як зброї. Це не лише відбирає багато часу в поліції, але й збільшує навантаження на медичні установи, наприклад, медпункти та лікарні».

В. Реакція

Етап, на якому здійснюються розробка та впровадження відповідних заходів для вирішення проблеми, із залученням, за необхідності, зовнішніх організацій.

Реакції на кластери проблем можуть бути багатоаспектними, що передбачають вжиття заходів щодо злочинця, підтримку групи потерпілих та зміну характерних особливостей певного місця, наприклад установлення вуличного освітлення.

У наведеному вище прикладі реакція включала підтримку зв'язку з барами та клубами в цьому районі та заохочення їх не продавати клієнтам напоїв в скляних пляшках. У деяких випадках такі установи забезпечували навіть більшу реакцію, надаючи клієнтам пластикові склянки. Ці заходи також обговорювались на зустрічах з власниками барів та органом з ліцензування.

Реакції, коли це можливо, мають розширювати можливість вирішення негайних проблем з метою повного усунення подібних проблем. Наприклад, посилення огорожі громадської будівлі, спрямоване на її захист від подальших крадіжок зі зломом, матиме негайний та довгостроковий ефект. Повідомлення про ці поліпшення в містах може розширити знання про це інших людей і відмовити їх від спроб проникнення в будівлю через її підвищений рівень захисту.

Спланована реакція на проблему чи набір проблем може не обов'язково включати її повне вирішення. До менш значущих результатів, які, однак, можна вважати поліпшенням, належать, наприклад:

- Зменшення кількості інцидентів
- Зменшення тяжкості подальших інцидентів
- Переміщення в інше місце, де може бути досягнуто ефективніше вирішення проблеми
- Покращення розуміння проблеми поліцією, потерпілими та іншими установами
- Поліпшення управління інцидентами, викликаними проблемою.

Г. Аналітична оцінка

Саме на етапі оцінки поліцейські здійснюють оцінку ефективності своєї реакції на кластер проблем. На етапі оцінки поліцейські визначають, чи були їхні цілі досягнуті повністю або частково.

У наведеному вище прикладі оцінка подібних нічних нападів, пов'язаних з використанням пляшок або скла, в місті може чітко продемонструвати, що напади, під час яких як зброя використовувалися пляшки та скло, припинилися і що кластер проблем був вирішений.

Під час оцінки мають враховуватись не лише наслідки реакції, але й рівень реакції, щоб упевнитись, що її достатньо для забезпечення повного вирішення проблеми, тому рівень успіху у вирішенні певної проблеми важливо оцінювати порівняно з рівнем використаних ресурсів. Це дозволяє здійснювати оцінку, в якій неповний успіх можна буде порівняти зі скороченням ресурсів, витрачених на його досягнення.

Інші заходи ефективності можуть включати:

- Повне вирішення
- Зменшення кількості інцидентів у кластері проблем
- Рівень шкоди для громадськості може бути зменшений, навіть якщо кількість інцидентів залишається постійною.

6.3. ПРИНЦИПИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

- Не недооцінювати проблему
- Старі способи поведінки можуть заважати знаходженню рішення
- Метод спроб і помилок може працювати так само, як і логіка
- Шукати істотні подібності між проблемами
- Приділяти увагу груповому процесу
- Розглядати проблеми з різних точок зору
- Розділити проблеми на частини
- Передбачати проблеми
- Усунути з проблем емоційну складову
- Передбачати наслідки
- Вчитися на помилках

6.4. ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ

- Недостатньо чітке визначення проблеми
- Надто ранній вибір рішення в процесі
- Недостатній збір інформації
- Надання переваги традиційним рішенням, незважаючи на їхню недостатню ефективність
- Невстановлення пріоритетів для проблем
- Відсутність плану дій
- Брак ресурсів
- Економічна неефективність
- Відсутність механізмів контролю та оцінки

7.1 ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКУ

Процес прийняття рішень передбачає, щоб люди, які приймають рішення, могли спробувати більше, ніж лише безпечні та перевірені традиційні рішення. Вони мають використовувати свою уяву, поєднувати її зі своїми знаннями та досвідом, пристосовувати її до свого рівня повноважень та випробувати нові, творчі, інноваційні, а іноді й неординарні рішення. Не всі рішення будуть успішними. У випадку будь-якого нового рішення завжди існує ризик невдачі. Тому керівник повинен мати неупереджений, гнучкий розум, щоб думати про інший спосіб вирішення питання, ніж той, який йому вже знайомий, а також мужність застосувати його і принаймні розглянути можливість, якщо не приймати рішення на користь, незвичного вирішення проблеми.

Разом зі зростаючим досвідом і компетенцією такий спосіб мислення, безсумнівно, допоможе підвищити якість/ефективність рішень, які приймаються керівником.

Процес прийняття рішень вимагає, щоб департамент не лише приймав «ризик», але й заохочував до нього. Старші офіцери мають усвідомлювати, що вони не можуть особисто контролювати та схвалювати кожне рішення, яке приймає співробітник поліції під їхнім командуванням. Поліцейський, що взаємодіє з громадою, має бути уповноважений на прийняття рішень, взяття на себе ризиків відповідно до свого рівня повноважень. Помилки або невдачі та виправні заходи, що слідують за ними, мають бути дозволені у встановлених межах.

8.1. ВСТУП ДО ССМЗ (SWOT)–АНАЛІЗУ

Пройшовши через процес вирішення проблем і прийняття рішень, для допомоги поліцейським, що працюють безпосередньо у громаді, в аналізі того, що відбувається зараз і що може статися в майбутньому внаслідок їхнього рішення, існує дві простих моделі аналізу.

8.2. ССМЗ (SWOT)

ССМЗ (SWOT) – це акронім англійською мовою для моделі, яка використовується для організаційного аналізу і розшифровується як:

Strengths (сильні сторони)
Weaknesses (слабкі сторони)
Opportunities (можливості)
Threats (загрози)

А. Сильні сторони

Розглядаючи цей аспект, поліцейські, що взаємодіють з громадою, мають визначити сильні сторони запропонованого рішення чи питання, що розглядаються. Сильні сторони записуються як перша частина моделі.

Сильні сторони можна класифікувати як УСІ переваги, які можуть бути досягнуті.

Б. Слабкі сторони

Поліцейські, що взаємодіють з громадою, мають розглянути та скласти список усього, що вони вважають проблемами, які можуть виникнути внаслідок прийнятого рішення або питання, що розглядається.

Їх слід враховувати для забезпечення успіху і, можливо, потрібно буде подолати.

В. Можливості

Тепер поліцейський, що взаємодіє з громадою, має розглянути ВСІ можливості, які можна отримати завдяки поточній ситуації.

Г. Загрози

Розглядаючи всі відомі та можливі загрози для запропонованого рішення чи питання, що розглядається, поліцейський, що взаємодіє з громадою, має бути абсолютно чесним у своїй оцінці ситуації, оскільки загроза, не взята до уваги, є більшою загрозою, ніж та, що розглядалася.

9.1. ВСТУП ДО ПЛАНУВАННЯ

Однією з основних технічних навичок, які повинен мати поліцейський, що взаємодіє з громадою і який приймає власні рішення, є планування. Усі завдання, які необхідно виконати, потребують ретельного розгляду всіх аспектів, від яких фактично залежить успіх команди та громади.

Планування часто розглядається як щось занадто заплутане та складне, або віддалене, мало пов'язане з практичною діяльністю поліції. Ці погляди є помилковими.

Планування відбувається на різних рівнях організації, але його цілі за своєю суттю однакові. Планування допомагає у:

- *Визначенні об'єкта – ціль*
- *Визначенні способу досягнення цілі – метод*

У плануванні слід також враховувати:

- *Поточну діяльність та наявні ресурси*
- *Аналіз середовища, в якому здійснюється діяльність*

Визначення: Планування – це безперервний процес підготовки до майбутніх дій, тобто доручень, завдань. Воно передбачає детальне та систематичне вивчення всіх аспектів задуманої дії.

На практиці планування означає:

- *Визначення того, що потрібно зробити.* Цим встановлюється ціль, на якій зосереджується увага організації/підрозділу і в напрямку якої вони працюють. Визначення цілі, як правило, залежить від потреби чи проблеми.
- *Визначення того, як це зробити.* Цим встановлюється метод, спосіб або процес, який використовуватиметься для вирішення проблеми.
- *Визначення того, коли це зробити.* Цим встановлюється строк, який використовуватиметься для досягнення цілі.
- *Визначення того, з ким це робити.* Цим встановлюються ресурси, необхідні для досягнення цілі.
- *Визначення того, чи є план здійсненним (реалістичність).* План має бути здійсненним. Ті, хто здійснює планування, мають розглядати можливість успіху або невдачі плану.

9.2. ЦИКЛ ПЛАНУВАННЯ

У попередній главі було описано метод ССМЗ (SWOT) для організаційного аналізу. Для нагадування це було:

Strengths (сильні сторони)
Weaknesses (слабкі сторони)
Opportunities (можливості)
Threats (загрози)

План може бути недосконалим – тому він має бути гнучким і сприйнятливим до нової інформації. Саме тому планування є безперервним циклом, який постійно вбирає в себе нову інформацію. Це значно більше, ніж просто складання набору цілей.

А. Модель циклу планування

Планування – це безперервний процес, який часто називають циклом планування. Існують тисячі різних моделей планування на вибір, але простим прикладом моделі планування є такий:



Спочатку оцінюється поточна ситуація, а потім – потреби організації, наприклад, операція проти правопорушників або з повернення вкраденого майна. Після затвердження плану дій, який попередньо переглядався відповідно до запланованих результатів, здійснюються його реалізація, моніторинг та оцінка. Після досягнення результатів та цілей реалізовується схвалена стратегія виходу.

Плани, включаючи і щодо впровадження та розвитку взаємодії поліції з громадою, можуть бути довгостроковими або стратегічними планами, які визначають напрям діяльності організації, як правило, на 3 або 5 років, або це може бути річний план здійснення поліцейської діяльності, який зазвичай є угодою між начальником поліції та місцевими керівниками поліції щодо пріоритетів здійснення поліцейської діяльності на певній території протягом року. Він також інформує громадськість про те, які поліцейські послуги та стандарти вони можуть отримати.

Третій тип плану – це план дій, в якому визначено, що окрема особа або група робитиме в майбутньому для підтримки місцевого або стратегічного плану.

Яким би не був план – слід завжди пам'ятати:

НЕ ПЛАНУЮЧИ, ВИ ПРИРІКАЄТЕ СЕБЕ НА НЕВДАЧУ

9.3. РІВНІ ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ, ЩО ВЗАЄМОДІЮТЬ З ГРОМАДОЮ

А. Тактичне планування

- Тактичне планування передбачає розробку способів дій для вирішення конкретної проблеми або ситуації. Департаменти поліції здійснюють тактичне планування на щоденній основі.
- Тактичне планування є, як правило, «короткостроковим» й іноді здійснюється без формального процесу або документованого кінцевого продукту (у письмовій формі).
- Прикладами тактичного планування можуть бути реагування на повідомлення про нічне проникнення до житла зі зломом, про пограбування в магазині або про домашній конфлікт між чоловіком та дружиною, які відбуваються в певний момент.
- Залежно від типу тактичної ситуації, департамент поліції може мати або не мати плани реагування у письмовій формі. Іноді основні положення реагування на тактичні ситуації містяться в письмовому посібнику з тактичного реагування.

Б. Оперативне планування

- Оперативний план – це план, який стосується обмеженого кола заходів, охоплює відносно короткий проміжок часу і може повторюватись з певними змінами. Його мета полягає у забезпеченні координації декількох осіб, діяльності або процесів для досягнення бажаного результату.
- Оперативне планування також вважається короткостроковим і, за винятком разових тактичних ситуацій, зазвичай передбачає строки від шести до дванадцяти місяців.

- Оперативне планування включає складання графіків, які стосуються людей, речей та процесів. Прикладами оперативних планів можуть бути графіки роботи або чергувань, в яких перелічені різні завдання, які мають бути виконані в різний час, і в яких зазначено, яким працівникам доручено виконання кожного виду роботи чи встановлено строк виконання роботи. Це також може бути графік розрахунку заробітної плати певної установи або координації персоналу при виконанні складних дій для досягнення конкретної, обмеженої мети, такої як арешт конкретного підозрюваного, облава на можливе місце злочину або здійснення спостереження.

9.4. ЕЛЕМЕНТИ ГАРНОГО ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУ

Оперативний план корисний лише тоді, коли його можуть легко зрозуміти та виконувати всі, хто бере участь в операції. Це безпосередньо пов'язано з тим, наскільки добре він був складений.

Ефективні плани мають певні спільні характеристики. Під час складання оперативного плану слід брати до уваги такі елементи:

- У ньому встановлена ціль і передбачено виконання конкретного і змістовного завдання.
- Він базується на фактах та дійсних прогнозах, зроблених після розгляду всіх відповідних даних.
- У ньому передбачено оптимальне ефективне використання наявних ресурсів.
- У ньому передбачено організаційну структуру.
- У ньому передбачено будь-які необхідні додаткові ресурси.
- У ньому передбачено децентралізацію командування та управління шляхом ефективного делегування повноважень.
- У ньому передбачено безпосередню взаємодію та координацію між усіма підрозділами, що беруть участь у процесі планування.
- Він простий, і всі елементи плану в ньому зведені до найпростішої форми.
- Він гнучкий: його можна коригувати у зв'язку зі змінами, які можуть виникнути під час операції.
- У ньому передбачено контроль.
- Він узгоджений.

9.5. ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ

Процес планування складається з декількох етапів, які є логічним продовженням розробки, реалізації та оцінки плану.

ЕТАП I: ОЦІНКА

- *Зберіть інформацію:* Намагайтесь отримати всю необхідну та доступну інформацію/дані, щоб визначити конкретні завдання, які потрібно виконати, і рівень їхньої складності.
- *Спрогнозуйте вимоги:* Це аналіз фактів і тенденцій, щоб визначити, що відбувається або що може відбутися. Це етап, на якому розробляються прогнози. Якщо фактів немає, в прогнозах зазначається, що має відбутися, щоб план працював. Оскільки планування стосується майбутнього, воно ґрунтується менше на фактах, а більше на прогнозах. Дуже важливо, щоб ці прогнози були максимально реалістичними та підтримуваними, наскільки це можливо
- *Проаналізуйте наслідки:* Що станеться, якщо я нічого не зроблю, і що станеться, якщо я щось зроблю? На цьому етапі здійснюється аналіз наслідків невжиття заходів для вирішення ситуації, а також вплив, який ваші дії можуть мати на інші операції.
- *Переключення уваги:* Не аналізуйте надто завзято, але при цьому ви завжди маєте бачити ліс та дерева. Іншими словами, не зосереджуйте свою увагу на окремому елементі настільки, що ви забуваєте про мету.

ЕТАП II: ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ

- *Визначте свої цілі:* Чого ви або ваш керівник бажаєте досягти? Завжди запитуйте себе: «Чому ми плануємо це робити, які результати ми хочемо отримати?»
- *Будьте реалістичним:* Не переоцінюйте чи недооцінюйте те, що ви та ваша команда можете виконати.
- *Визначте конкретні цілі, які будуть використовуватися для оцінки успіху або невдачі операції.*
- *Уникати конфлікту з іншими підрозділами:* Переконайтеся, що запланований вами спосіб дій не суперечитиме цілям/планам інших підрозділів.
- *Встановіть конкретні керівні принципи для способу дій (де це можливо).*

ЕТАП III: РОЗРОБКА ПЛАНУ ДІЙ

- *Виберіть спосіб (способи) дій:* Цей етап передбачає розробку того, що ви насправді плануєте зробити для того, щоб виконати завдання.
- *Визначте здійсненність:* Цей етап передбачає визначення вірогідності успіху вашого плану. Має бути розумне сподівання на успіх. Якщо керівник визначить, що у нього немає всіх ресурсів для досягнення цілі, можливо, треба буде переглянути ціль.
- *Оцініть альтернативи:* Розгляньте та оцініть альтернативні шляхи досягнення цілі. Часто буває доцільно розробити декілька способів дій; однак кожен план може підтримувати лише один спосіб дій. Решта способів дій розглядаються як плани на випадок надзвичайних ситуацій.

- *Визначте структуру:* Визначте порядок підпорядкованості, який буде використовуватися для обраного способу дій. Розгляньте деталі координації операційної діяльності.
- *Проведіть інструктаж щодо плану:* Щоб успішно реалізувати план, з ним мають бути ознайомлені всі, хто братиме участь в його реалізації. Сюди також належить допоміжний персонал, наприклад, фахівці у певній сфері. Часто обмеження (умови, час, персонал) не дозволяють провести широкий інструктаж. Проте, як мінімум, необхідно провести детальні обговорення між керівниками та начальниками підрозділів, щоб переконатися, що їм чітко зрозумілі усі аспекти плану.

ЕТАП IV: МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ

- *Повторне оцінювання:* Навіть після того як план був реалізований, необхідно виконати його повторну оцінку. Однією з ключових складових повторної оцінки є продовження підтвердження прогнозів, здійснених в процесі планування, та забезпечення того, що обраний спосіб дій все ще підтримує ці прогнози. Якщо це не так, то настав час обрати один із альтернативних способів дій, описаних у плані (ах) на випадок надзвичайних ситуацій.
- *Оцінювання успіху / аналіз результатів:* При визначенні успішності плану слід з'ясувати, чи були досягнуті встановлені в ньому цілі.
- *Як другий компонент, дуже важливо виконати аналіз результатів.* Це дає змогу отримати цінний зворотний зв'язок при визначенні того, що було зроблено правильно, а що – неправильно.

СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brogden M. E. and Nijhar P. Community Policing: National and International Models and Approaches. Portland, OR: Wilan, 2005.
2. Friedmann R. R. Community Policing: Comparative Perspectives and Prospects. New York: St Martin's Press, 1992.
3. Kempa M. Tracing the diffusion of policing governance models from the British isles and back again: some directions for democratic reform in troubled times // Police Practice and Research. vol. 8 (2), 2007. P.107-123.
4. Nalla M. K. Democratic policing: a comparison of police officers' perceptions of their role and functions in transitional societies // Journal of Criminal Justice and Security. vol. 4, 2009. – P. 520-535.
5. Terpstra J. Community policing in practice: ambitions and realization // Policing: A Journal of Policy and Practice. vol. 4 (1), 2009. P. 64-72.
6. Trojanowicz R. and Bucqueroux B. Community Policing: How to get it started. – Cincinnati, OH: Anderson, 1994.
7. Shilston, T. G. Black Box: A Qualitative Method for Improving Public Confidence in Policing through Micro-Analysing Service Delivery // Policing: A Journal of Policy and Practice. vol. 5 (2), 2011. P. 125-131.
8. Shilston T. G. One, two, three, what are we still counting for? Police performance regimes, public perceptions of service delivery and the failure of quantitative measurement. // Policing. vol. 2 (3), 2008. – P. 359-366.
9. Skogan W. G. and Hartnett S. M. Community Policing Chicago Style. New York: Oxford University press, 1997.
10. Stenson K. Community policing as a government technology / Stenson K. // Economy and Society. vol. 22 (3), 1993. P. 373-389.

