



Державний науково-дослідний
інститут МВС України



Національна поліція
України



Управління кримінального
аналізу НПУ

ДОВІДНИК КЕРІВНИКА ПОЛІЦІЇ

ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, КЕРОВАНА РОЗВІДУВАЛЬНОЮ АНАЛІТИКОЮ

INTELLIGENCE-LED POLICING (ILP)

**За загальною редакцією доктора юридичних наук,
професора, заслуженого юриста України
Вербенського М.Г**



Надруковано за сприяння та міжнародної технічної допомоги
Консультативної місії Європейського Союзу

Київ – 2019

УДК 351.741:303.442.3 (075)

Д 58

Рекомендовано Вченою радою Державного науково-дослідного інституту МВС України (протокол № 3 від 24 квітня 2019 р.)

Рецензенти:

Корнієнко М.В. – доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України;

Білоус В.Т. – доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України

Автори:

Користін О.Є. – доктор юридичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України;

Пєфтїєв Д.О. – Начальник Управління кримінального аналізу НПУ;

Пєньков С.В. – доктор юридичних наук;

Некрасов В.А. – кандидат юридичних наук, доцент.

Д 58 Довідник керівника поліції – поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою / ІЛР : навчальний посібник / Користін О.Є., Пєфтїєв Д.О., Пєньков С.В., Некрасов В.А.; за заг. ред. Вєрбєнського М.Г. – Київ : «Видавництво Людмила», 2019. – 120 с.

ISBN 978-617-7638-73-4

У довіднику на основі аналізу зарубіжної спеціальної літератури, узагальнення досвіду розвинених поліцейських систем світу, із врахуванням сучасного етапу реформування вітчизняних правоохоронних органів, концептуально визначено засади та ключові елементи щодо формування сучасної моделі поліцейської діяльності. Матеріали, викладені у довіднику, методологічно зосереджують увагу на формуванні сучасного правоохоронного світогляду, перш за все, управлінської ланки в Національній поліції України.

УДК 351.741:303.442.3 (075)

ISBN 978-617-7638-73-4

© Користін О.Є., Пєфтїєв Д.О.,
Пєньков С.В., Некрасов В.А.,
ДНДІ МВС України

ЗМІСТ

Вступне слово Голови Національної поліції України	6
Вступне слово Голови Консультативної місії Європейського Союзу в Україні	8
ПЕРЕДМОВА	11
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	17
Чому модель поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою (ILP)?	22
РОЗДІЛ 2. ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, КЕРОВАНА РОЗВІДУВАЛЬНОЮ АНАЛІТИКОЮ	25
Дані, інформація, знання	27
Від знань до intelligence	31
Сумніви щодо сучасного стану	32
Проактивність у майбутньому	33
ILP: поняття та зміст	36
Роль аналітичного аспекту у розвідувальній діяльності	39
Прийняття рішень та лідерство	41
Організаційна модель для ILP	42
Використання та некоректне застосування даних	46
Помилкові твердження щодо функцій ILP	48
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	55
Приватність та безпека – фундаментальні права	55
Права людини та їх відповідність у системі розвідувальних даних	57
Захист даних у системі розвідувальної аналітики	60
Принципи розвідувальної аналітичної діяльності	62

РОЗДІЛ 4. РІВНІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	65
Тактичний рівень	66
Операційний рівень	67
Стратегічний рівень	68
Оцінювання загроз організованої злочинності та тяжких злочинів (SOCTA)	69
РОЗДІЛ 5. ЦИКЛ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	75
РОЗДІЛ 6. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО АНАЛІТИЧНИХ ЗВІТІВ	77
РОЗДІЛ 7. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	85
Базові правила оцінювання ефективності розвідувальної аналітичної діяльності	85
Очікування щодо ефективності розвідувальної аналітичної діяльності	88
РОЗДІЛ 8. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	91
Професійна підготовка	101
РОЗДІЛ 9. БАЗОВІ ЗАСАДИ ЩОДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІЛР У ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	113



ВСТУПНЕ СЛОВО ГОЛОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Повноцінний розвиток Української держави неможливий без створення стійкої й ефективної системи внутрішньої безпеки, однією з центральних ланок якої є Національна поліція України. Сучасні виклики і загрози у сфері внутрішньої безпеки, що обумовлені впливом комплексу соціально-економічних чинників, вимагають від Національної поліції України системного реагування, адекватної та інноваційної трансформації в діяльності.

Стратегією розвитку органів внутрішніх справ України, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 року №1118-р, передбачено продовження розвитку України як безпечної європейської держави, в основі якої лежать інтереси її громадян та висока ефективність правоохоронної діяльності.

Реалізація Стратегії базується на врахуванні позитивного досвіду і кращих практик провідних країн світу, серед яких сучасна модель поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою (Intelligence Led Policing/ILP). Давно стало очевидним, що правоохоронна практика, зокрема, протидія злочинності потребує оновлення, інновації, оптимізації за рахунок позитивних змін саме на рівні її аналітичного забезпечення, що і реалізується саме зазначеною моделлю ILP. Модель полі-

цейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою, за останні десятиріччя була впроваджена у низці розвинених країн світу й довела свою ефективність та результативність в управлінні національними правоохоронними органами.

З появою сучасних інформаційних й телекомунікаційних технологій, в умовах глобального поширення злочинності, характеру, складності та обсягів кримінальних викликів, правоохоронні органи потребують принципової зміни методології та підходів, які визначають важливість використання методів аналітичної роботи не лише як інструменту збирання доказів, а й як ресурсу стратегічного планування, що забезпечує життєво важливі напрями щодо розгортання стратегій та ресурсів для забезпечення їх реалізації.

Розвідувальна аналітична діяльність потребує постійного удосконалення аналітичної практики та обізнаності керівної ланки органів та підрозділів Національної поліції України щодо специфіки використання аналітичних матеріалів в процесі прийняття управлінських та процесуальних рішень. Саме тому особливо важливим є зосередження уваги на концепціях та ключових процесах поліцейської діяльності у сфері інтелектуальної аналітичної роботи та кращого розуміння аналітиками й особливо керівниками правоохоронних підрозділів нової парадигми у сфері поліцейської діяльності.

Довідник керівника поліції: поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою, підготовлений науковцями Державного науково-дослідного інституту МВС України спільно з Управлінням кримінального аналізу Національної поліції України за підтримки Консультативної місії Європейського Союзу в Україні, є важливим кроком для вирішення зазначених проблем.

**Голова Національної поліції України
генерал поліції першого рангу
КНЯЗЄВ С.М.**



ВСТУПНЕ СЛОВО ГОЛОВИ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ МІСІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Поліцейська діяльність, керована аналітикою (ILP), є наріжним каменем сучасної правоохоронної практики, яка підкреслює проактивну та превентивну загальну методологію, даючи змогу правоохоронцям бути на один крок попереду злочинців.

ILP дає змогу поліції визначати й бачити тенденції та закономірності, які пов'язують різні злочини, осіб і місцеположення, а значить й змогу реагувати на злочин або навіть запобігати правопорушенню в більш швидкій та ефективній манері.

Поліція отримує величезний обсяг інформації, яку необхідно структурувати та зіставити, ретельно проаналізувати та поширити. Безперечно, інформаційні технології спростили обробку даних, але хотів би підкреслити, що ILP не замінює собою інші методи кримінального розслідування, а навпаки посилює їх.

Радий бачити цей довідник, який є реальним результатом підтримки для Національної поліції України та Міністерства внутрішніх справ України з боку Консультативної місії ЄС в Україні в осучасненні бачення щодо розслідувань злочинної діяльності в Україні шляхом розвитку підходу на основі ILP.

Перекоаний, що цей довідник стане корисним керівництвом для працівників поліції керівної ланки та всіх поліцейських, забезпечуючи загальне запобігання та розслідування злочинів, зокрема у сфері організованої злочинності. Також посібник допоможе сучасній поліції реагувати належним чином та скеровувати відповідні поліцейські ресурси туди, де є найбільша необхідність.

**Кястутіс ЛАНЧІНСКАС,
Голова Консультативної місії
Європейського Союзу в Україні**

ПЕРЕДМОВА

В основі розвитку сучасного постіндустріального, інформаційного суспільства лежить не матеріальне виробництво, а виробництво знань та інформації. Суспільство зіткнулося з вибуховим зростанням інформації про навколишнє середовище, взаємодію людей, предметів і систем.

Ми стоїмо на порозі нової епохи – Інтернет речей і епохи розумних (когнітивних) систем. І ми можемо стверджувати, що сучасний суспільний розвиток базується на когнітивному (від лат. *Cognitio* – знання) капіталі нації. В основі когнітивної системи лежить взаємодія мислення, свідомості, пам'яті й мови.

Поряд з цим, кримінальна активність так само проявляється і в торгівлі людьми, наркотиками, і в різного роду шахрайства і вбивствах і т.д. З'являється нова високотехнологічна злочинність, яка представляє собою складну і відносно нову арену для правоохоронних органів. Кримінальні організації більш складні і динамічні, ніж будь-коли раніше. А завданням правоохоронної діяльності повинна бути готовність до цієї зростаючої складності і зменшення впливу кримінального середовища на наше суспільство.

Керівники правоохоронних органів все частіше визнають, що вони більше не перебувають в стані відсутності або недостатньої кількості інформації: вже не є дефіцитом дані та інформація про злочинне середовище і злочинну діяльність. Завдання полягає в тому, щоб *перетворити це багатство даних у знання*, які можуть сприяти прийняттю процесуальних

рішень, покращувати стратегії боротьби зі злочинністю та підвищувати ефективність її профілактики. Іншими словами, мета полягає в тому, щоб перетворювати дані та інформацію в процесі активної розвідувальної аналітичної діяльності. Однак у багатьох випадках збільшення кількості інформації не обов'язково призводить до збільшення знань. Існуюча структура процесів обробки інформації в рамках поліцейської діяльності ще не налаштована на нову філософію XXI століття. Багато керівників отримують доступ до аналізу злочинності, переважно на підставі статистичних даних, а розвідувальна аналітика не інтегрується в загальну картину. Тому ключові рішення приймаються без доступу до всіх розвідувальних аналітичних знань.

У теперішній час поліцейська діяльність переживає період значних змін як в оперативній тактиці, так і в організаційних структурах. Упроваджуються нові ідеї щодо скорочення злочинності і зміни стратегій короткострокової і довгострокової політики. Найбільш поширеною з нинішніх змін у філософії боротьби зі злочинністю та поліцейської практики є так звана «поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою» (Intelligence-led Policing (ILP)).

У поліцейський лексикон цей термін уперше увійшов у Великобританії в 90-х роках як intelligence-led policing (ILP). Рушійні сили для цього переходу поліцейської діяльності до нової стратегії були як зовнішніми, так і внутрішніми. У Великобританії в кінці 1980-х і початку 1990-х років на тлі тенденції зростання рівня злочинності сформувався суспільний запит і зростаючий заклик до поліції бути більш ефективною і економічною. Зовнішні фактори включали нездатність традиційної, реактивної моделі поліцейської діяльності справлятися з швидкими глобалізаційними змінами, які розширили можливості

транснаціональної організованої злочинності й усунули фізичні й технологічні бар'єри у сфері поліцейської діяльності. У новому «суспільстві ризику» поліція розглядається як джерело даних з управління ризиками для низки зовнішніх установ.

Пошуку нової стратегії допоміг звіт Комісії з аудиту 1993 (Ревізійна комісія – незалежний орган, відповідальний за економне та ефективне використання державних коштів) щодо ефективності діяльності поліції, в якому було сформульовано три основних принципи ефективної боротьби зі злочинністю:

- існуюча система по суті і організації позбавлена інтеграції та ефективності;
- поліція не в змозі найкращим чином використовувати ресурси;
- а також більш ефективним буде зосередження уваги на боротьбі зі злочинцями (криміналітетом), ніж на злочини (окремих діяннях).

Звичайно ж, перше не виключає друге, мова йде, в першу чергу, про пріоритети. Таке початкове тлумачення є дещо обмеженим і в наступному, враховуючи досвід впровадження та функціонування ILP, більш ґрунтовно визначено мету та завдання сучасної моделі.

Зазначене дало поштовх до впровадження нової моделі, однак поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою, є *концепцією, яка розвивається*. Хоча під час початкових спроб визначення ILP вона розглядалася як просто тактичний інструмент як для локальної поліцейської діяльності, так

і для орієнтації на мережі організованої злочинності, останнім часом поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою, розглядається як модель процесу з організаційною інфраструктурою для підтримки того, як слід здійснювати поліцейську роботу в цілому. Це більш широке уявлення про поліцейську діяльність, керовану розвідувальною аналітикою, все частіше пов'язується з ідеєю виявлення та аналізу проблеми або сприймається як основа для подолання кризових ситуацій.

Поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою, покликана кинути виклик домінуючій поліцейській парадигмі реактивної поліцейської діяльності. Поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою, стала управлінською моделлю для рішень щодо обґрунтованого розподілу ресурсів, із урахуванням напрямів та сфер активності серійних злочинців, організованих злочинних угруповань та кримінального середовища. Іншими словами, «гарячі люди», «гарячі групи» та «гарячі місця». Це також філософія, яка робить більший акцент на обміні інформацією та спільних стратегічних рішеннях щодо проблем злочинності.

У правоохоронній діяльності аналітична розвідувальна робота відіграє непересічну роль. Для того чи іншого правоохоронного підрозділу ефективне використання інформаційно-аналітичного процесу може означати успіх або поразку. У наш час, коли наявна багата інформація видається нерідко суперечливою та нечіткою, розвідувальна аналітика може вказати шлях до розробки ефективної політики.

Ефективна розвідувальна аналітика значним чином впливає на спроможність тієї чи іншої правоохоронної установи щодо протидії кримінальним угрупованням. Розвідувальна аналітика забезпечує правоохоронну установу інформацією та рекомендаціями, що дозволяють їй ефективно використовувати свої ресурси. Вона надає правоохоронним органам

можливість виявляти та розуміти діяльність кримінальних угруповань, що діють на їхній території. Після виявлення кримінальних угруповань та встановлення їхніх звичок правоохоронні органи можуть розпочинати оцінку поточних тенденцій щодо злочинності та прогнозувати й запобігати вчиненню правопорушень.

Розвідувальна аналітика надає інформацію, з урахуванням якої мають ухвалюватися рішення та визначатися відповідні об'єкти (окремі особи чи кримінальні угруповання) розслідувань. Хоча розвідувальна аналітика може використовуватися на допомогу розслідуванням, операціям спостереження та переслідування у кримінальних справах, вона також забезпечує правоохоронні органи можливістю ефективного використання своїх ресурсів, управління бюджетами.

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідники та правоохоронна література зазвичай методологію правоохоронної діяльності розкривають на основі п'яти моделей поліцейської діяльності:

Традиційна поліцейська діяльність	Traditional Policing
Соціально-орієнтована поліцейська діяльність	Community Policing
Проблемно-орієнтована поліцейська діяльність	Problem-Oriented Policing (POP)
Комп'ютерна статистична поліцейська діяльність	Computer Statistics Model (CompStat)
Поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою	Intelligence-led Policing (ILP)

Часто виникає плутанина у процесі розмежування поліцейських стратегій – ILP часто прив'язується до концепції community policing, Compstat чи проблемно-орієнтованого підходу. Якщо розібрати визначення за елементами, очевидно стає різниця між ILP та іншими форматами.

Загальним фактором для перших чотирьох вищезазначених моделей, який нерідко характеризує слабку сторону сучасних правоохоронних органів, є їх спрямованість на локальні регіони і загрози. Значні зміни глобального масштабу змінили кримінальне середовище, разом з тим, названі методології, не наділені необхідними інструментами і характеристиками протидії більш серйозній загрозі: транснаціональній організованій злочинності. І тільки ILP є єдиним методом, що позиціонується у цьому випадку як ефективна протидія.

Кожна з цих моделей має різні стратегічні цілі, сильні та слабкі сторони та може доповнювати інші, коли вони використовуються одночасно. Наприклад, ILP все частіше використовується для посилення соціально-орієнтованої поліцейської діяльності, забезпечуючи конкретні процеси, процедури комунікації і структури управління зі збору, аналізу та розповсюдження даних та інформації. У рамках традиційної поліцейської діяльності ILP застосовується тільки в системі протидії організованій злочинності. Але потрібно відзначити, що ILP є якраз найінтелектуальнішою розвинутою моделлю, що вимагає відповідного рівня сприйняття і забезпечення всіма елементами правоохоронної системи.

Традиційна поліцейська діяльність

є найбільш відомою поліцейської моделлю і залишається стандартним стилем правоохоронної діяльності. Це стосується РЕАКТИВНОГО І ІНЦИДЕНТНОГО СТИЛЮ, при якому поліцейські більшою мірою тільки реагують відповідним чином на злочин і вимогу надання сервісних послуг. Відповіді на дзвінки, прийом заяв, патрулювання в громадських місцях, створюючи видимість присутності поліції, а також розкриття злочинів, що вчиняються або вчинені в минулому, є сутністю традиційної поліцейської діяльності.

Соціально-орієнтована поліцейська

діяльність спрямована на зміцнення довіри і посилення комунікацій між поліцією та громадськістю. Community policing програми включають створення громадських форумів із залученням представників різних громадських груп та інститутів, де обговорюються і розглядаються питання безпеки, включаючи правопорушення і окремі злочини в регіоні. Ключовою метою community policing є відновлення репутації правоохоронних органів та підвищення довіри населення, «легітимізація» їхньої діяльності, вироблення нових стандартів поведінки та етики, передача процесу визначення пріоритетів у правоохоронній діяльності під контроль громади. Якщо порівняти, то первинною метою ILP є запобігання злочинам та ізоляція небезпечних злочинців шляхом імплементації більш об'єктивного механізму прийняття рішень на основі аналізу даних для визначення пріоритетів.

У проблемно-орієнтованій поліцейській діяльності

ідентифікація й аналіз «проблем» є головним напрямком роботи поліції, а не конкретним злочином, справою, викликом або інцидентом. У цій моделі особлива увага приділяється загальним проблемам злочинності та питанням безпеки. Поліція активно вибудовує превентивну стратегію з можливістю вирішення проблеми, а не простого реагування на шкідливі наслідки. ILP спрямований на залучення ширшого спектра джерел даних, які використовуються і в контексті інших підходів, за винятком, можливо, проблемно-орієнтованій діяльності (POP). POP притаманна відповідна синергія із ILP, оскільки обидва підходи об'єднують пошук комплексних вирішень проблем з можливістю закріплення довготривалих результатів та вироблення стратегії мінімізації ризиків.

POP є концептуальним підходом, за допомогою якого можливо вирішити безліч проблем в рамках правоохоронної діяльності, але від цих структур вимагається глибше занурення в першопричини загроз для громадської безпеки. Поліція повинна відфільтровувати наявні дані та інформаційні джерела для ідентифікації проблем, їх аналізу і пошуку причин – до реагування на проблему як таку. Обидва підходи вимагають пошук стратегічного рішення, але ILP чіткіше визначає роль поліції, забезпечуючи підтримку довгострокового стратегічного менеджменту та притягнення порушників до відповідальності. Саме тоді поліція може бути достатньо проактивною та прогнозувати ризики, гарантуючи спокій і безпеку у довгостроковій перспективі.

Модель комп'ютерної статистичної поліцейської діяльності (CompStat)

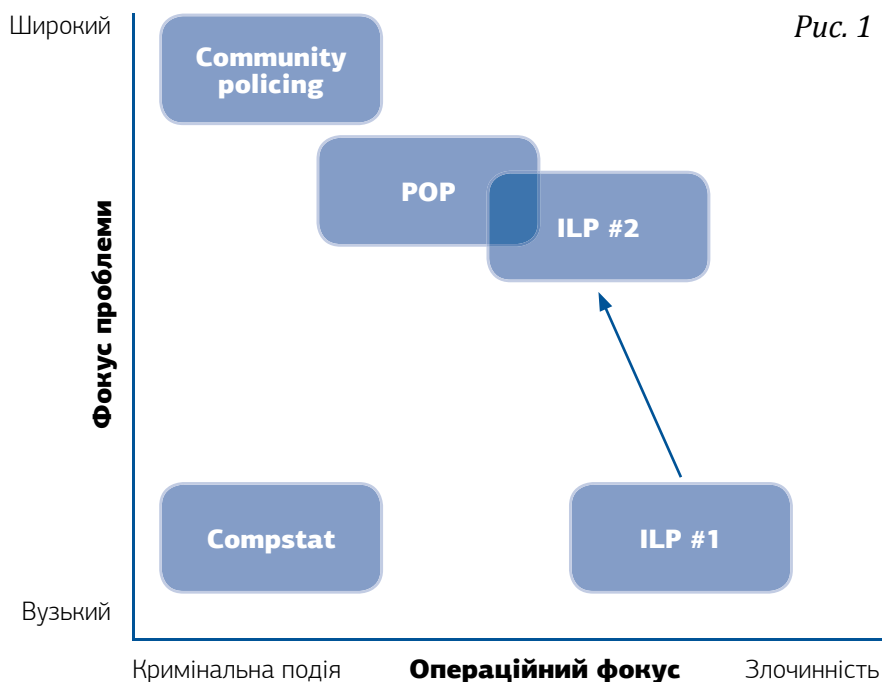
– це система управління на основі розробленої моделі, у якій менш тяжкі злочини розглядаються елементом зниження кількості більш тяжких злочинів. Таким чином, на підставі аналізу статистики вчинених злочинів окремі регіональні керівники правоохоронних органів є відповідальними за впровадження на місцевому рівні розроблених завчасно заходів. Compstat часто плутають з моделлю ILP. Compstat певним чином пов'язаний з практиками, які використовувалися поліцією Нью-Йорка для зниження рівня злочинності у 1990-х. Compstat концентрується в основному на вуличних та серійних злочинах із забезпеченням короткострокової підзвітності в процесі вирішення нових кримінальних викликів; ILP включає довгостроковий стратегічний компонент, який може бути застосований і під час операцій з протидії транснаціональній організованій злочинності. Compstat фокусується на злочинності, а ILP – на ідентифікації загроз.

Формування моделі **поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою (ILP)**, є не просто можливим, а й необхідним елементом. Для початку в цій моделі виходять з того, що кримінальне середовище має постійну характерну складову в операційному середовищі поліцейської роботи. Незважаючи на динамічність і плинність, постійно змінюється за формою, складом та розміром, залишається реальністю те, що завжди буде існувати кримінальна обстановка, яку поліції необхідно буде зрозуміти з метою здійснення ефективної операційної поліцейської роботи.

Виходячи з розвідувальної аналітичної сутності, перший етап моделі передбачає можливість інтерпретації кримінального середовища на підставі інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел. При цьому інтерпретація і передбачає професійну інтелектуальну роботу аналітика. На другому етапі отримана інформація про кримінальне середовище (явище) передається у формі аналітичних матеріалів особам, які приймають рішення про вплив на дане кримінальне середовище. Цей етап передбачає відповідне управлінське мислення осіб, що приймають рішення на підставі знань про стратегії протидії злочинності, її скорочення або запобігання, а також здійснення впливу на злочинне середовище.

ЧОМУ МОДЕЛЬ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, КЕРОВАНОЇ РОЗВІДУВАЛЬНОЮ АНАЛІТИКОЮ (ILP)?

Визначення меж поліцейської діяльності може бути схожим на намагання прибити холодець-желе до дерева. Різні практики та коментатори намагалися прив'язати поліцейську діяльність, керовану розвідувальною аналітикою, до концептуальних рамок поліцейської діяльності, які існують на сьогодні. Проте, якщо поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою, є справді новою парадигмою поліцейської діяльності, то її слід визнати суттєво відмінною від попередніх моделей поліцейської діяльності (Рис. 1).



Ступінь узагальнення, необхідного навіть для того, щоб спробувати осмислити ці порівнювані моделі в простому вигляді, підкреслює відмінності, які на практиці не завжди розуміють. Науковці присвячують цілі книги з'ясуванню конкретних стилів поліцейської діяльності, і багато поліцейських департаментів оперують моделями, які є гібридами цих різних підходів. Серед них спостерігається значна невизначеність щодо поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою. Але необхідно розуміти, що є немало того прогресивного та інноваційного, що виділяє поліцейську діяльність, керовану розвідувальною аналітикою, як більш ефективну, перспективну та раціональну щодо використання державних ресурсів.

РОЗДІЛ 2.

ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, КЕРОВАНА РОЗВІДУВАЛЬНОЮ АНАЛІТИКОЮ

Поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою (Intelligence-led Policing, ILP) – це сучасна модель, яка передбачає інкорпорування розвідувальної аналітичної функції в загальну місію правоохоронної системи. Комплексне завдання – прогнозування ризиків та вплив на дії – передбачає комбінування аналізу та процесу прийняття рішень, що створює додаткові виклики для спеціалістів розвідувальних аналітичних служб. Аналітики набувають особливої відповідальності у процесі безпосереднього долучення до забезпечення суспільної безпеки, оскільки при цьому їхня функція з суто допоміжної перетворюється на ключовий компонент етапу планування стратегій та прийняття рішень.

Існують різні і навіть суперечливі трактування поняття ILP. Деякі вважають, що ILP відноситься до оцінювання загроз та ризиків, у той час як інші стверджують, що ця модель спрямована на збір даних та інформації. Хоча такі точки зору важливі для розуміння значущості та опису основних компонентів системи, їх недостатньо для викладу всеохоплюючої концепції ILP.

Відмінності в підходах до ІЛР цілком зрозумілі, тому що поліцейська діяльність на основі розвідувальної аналітичної роботи є новою концепцією, що розвивається. До недавнього часу ІЛР в основному використовувалася в сферах боротьби з організованою злочинністю і небезпечними злочинцями. Позитивний досвід реалізації дозволив професіоналам і дослідникам переконатися у комплексності ІЛР – *ця концепція увібрала в себе всю правоохоронну діяльність, виступаючи моделлю процесів з організаційною інфраструктурою для підтримки правоохоронної діяльності в цілому.*

У результаті цього серед усіх напрямків поліцейської діяльності було обрано розвідувальну аналітику, підкреслено важливість тісної співпраці між аналітиками і особами, які приймають рішення в правоохоронних органах. Це також означає необхідність обізнаності осіб, що приймають рішення, про можливості проведення аналізу та про те, як використовувати його результати. Таким чином, упереджувальна поліцейська діяльність, закладена в поняття ІЛР, вимагає від аналітиків, політиків, керівників правоохоронних органів та інших осіб, що відповідають за прийняття рішень, нових навичок і компетенцій.

Модель ІЛР включає в себе чіткі організаційні та управлінські структури, в тому числі механізми прийняття рішень і постановки завдань на місцевому, регіональному та національному рівнях, а також певні процеси співпраці і комунікації між правоохоронними органами на місцевому рівні і в рамках міжнародного співробітництва. Більш ефективно управління даними та інформацією є важливою перевагою ІЛР для сучасних правоохоронних органів. У наш час щільних інформаційних потоків модель ІЛР пропонує методіку адресного збору відповідних даних та інформації відповідно до визначеної політикою, стратегією, цілями і пріоритетами.

ДАНІ, ІНФОРМАЦІЯ, ЗНАННЯ

Перш ніж перейти до розгляду дефініції ІІР, необхідно прояснити кілька ключових понять. Поняття, що передається англійським словом *intelligence*, має безліч різних визначень, залежно від контексту, культур, мов і традицій (*розум, розвідка тощо*). На підставі літератури з'ясовано також, що слово *intelligence* використовується одночасно для вказівки методології, структури, процесу і продукту. Поряд з тим, етимологічна характеристика поняття *intelligence* у контексті сутності сучасної моделі поліцейської діяльності потребує відходу від однозначного елементарного перекладу, а обґрунтовує позицію більш широкого тлумачення як *розвідувальна аналітика*.

Контекстний аналіз сутності моделі ІІР формує чітке розуміння значень понять *дані, інформація і знання*.



ДАНІ – це необроблені і неінтерпретовані результати спостережень і вимірювань.

Дані – це спостереження, які ми можемо зробити щодо злочинів або правопорушень. Приклади включають у себе особливості злочинної діяльності, що легко піддаються кількісній оцінці, як-от: повідомлення про злочини та інші статистичні дані, бази даних про правопорушників, де інформація була попередньо запрограмована, класифікована та введена в систему. Дані – це прості спостереження, необмежені додатковими змінами, висновками чи думками. Дані можуть відноситись до місць злочину, характеристик способів вчинення злочину, зброї, викрадених транспортних засобів та підозрюваних. Дані можуть також посилатися на екологічні характеристики місць.

ІНФОРМАЦІЯ – це дані, вміщені в контекст і осмислені, що надає їм більшу актуальність і значимість.

Інформація – це дані з більшою релевантністю. Інформація наділена сенсом і контекстом, і в поліцейських умовах може бути неструктурована за своїм характером. Наприклад, інформація зі стенограми прослуховування може продемонструвати більш глибоке розуміння відносин між дистриб'ютором наркотиків та дилером вуличного рівня. Для введення в базу даних інформація має бути подана у контексті й оцінена фахівцем та розподілена відповідно до систем, запроваджених аналітичними підрозділами. Тому інформацію важче передати без певної загальної одиниці вимірювання, що має сенс для того, хто передає, та того, хто приймає.

ЗНАННЯ – це інформація після її тлумачення і засвоєння. Коли людина додає власний досвід до інформації, вона (інформація) стає знаннями.

У сучасних поліцейських ситемах поняття «знання» увійшли до мови операційної поліцейської діяльності. Ще донедавна

це був більш екзотичний термін, що використовувався академіками для обговорення концепцій управління інформацією, зараз є одним з останніх нововведень. Національна розвідувальна модель Великої Британії (The National Intelligence Model (NIM)) використовує терміни «активи знань» та «продукти знань», а поліцейські Норвегії застосовують модель поліцейської діяльності на основі знань. Знання мають цінність саме тому, що фахівець дає інформаційний контекст, тобто певну конкретну інтерпретацію. Знання складно структурувати, зберігати або поширювати, вони також більш нематеріальні, ніж дані. Знання є надзвичайно вразливими щодо специфіки організаційного та культурного середовища, а за умови відсутності адекватних інформаційних систем іноді мають потенційно руйнівні наслідки при їх передачі.

Таким чином, важливість того чи іншого підрозділу в організаційній структурі визначається не репутацією, а «знаннями». У свою чергу в умовах ІЛР звичайним, але центральним функціональним напрямом поліції стає нарощування потенціалу розвідувальної аналітики та «знань».

Приклад:

У поліцейську базу даних місцевої поліцейської дільниці вносяться випадки крадіжок зі зломом. Ці комп'ютерні записи є ДАНИМИ. Коли аналітик, обробляючи і класифікуючи дані, виявляє нову закономірність крадіжок у районі, це стає ІНФОРМАЦІЄЮ.

Іншими словами, необроблені дані були достатньо осмислені для виявлення закономірностей. Якщо згодом аналітик обговорить і поділиться цією інформацією зі слідчим, то розуміння і засвоєння зробить з цієї інформації ЗНАННЯ.

Збираючи і аналізуючи додаткові дані та інформацію, слідчий і аналітик можуть подумки відтворити картину, яка, без сумніву, не буде повною, але буде мати достатньо матеріалу для підкріплення гіпотез і формулювання можливих наслідків. Аналітик і слідчий складають звіт про результати оперативного аналізу і викладають його керівникові. Він приймає рішення про початок розслідування і здійснення спецзаходів із орієнтацією на грабіжників на основі оперативних даних та інформації аналітика і слідчого.

ВІД ЗНАНЬ ДО INTELLIGENCE

Продукти знань створюють умови щодо розуміння поведінки злочинця, але продукти розвідувальної аналітики мають генерувати дії, конкретні управлінські дії щодо протидії злочинній діяльності. Тобто не завжди «знання» автоматично переходять у розряд управлінських рішень. Так само і управлінські рішення не завжди покладаються на розвідувальну аналітику. Ця проблема не є унікальною для поліцейської діяльності, вона перебуває під впливом корпоративного світу на сферу національної безпеки, але особливо гостро постала у правоохоронних органах.

Військовослужбовці, незважаючи на відсутність дефіциту невдач щодо використання розвідувальної аналітики протягом багатьох років, мають історію використання військового intelligence для управління операційними рішеннями, мають як сформовану культуру, так і організаційний мандат, який впроваджує intelligence у структуру прийняття рішень.

У більшості ж випадків поліцейської діяльності така структура та культура проявляються не системно. Для багатьох аналітиків розрив між продукуванням знань та продукуванням intelligence є суттєвим, вимагаючи від аналітиків вийти за межі опису і краще зрозуміти поліцейське середовище та попит на аналітичний продукт. Щоб розвинути глибоке розуміння проблеми злочинності, інформація має бути поміщена в контекст та організована таким чином, щоб посадові особи, які приймають рішення, мали уявлення та робили висновки з наявної колективної мудрості. Знання можуть поглиблювати уявлення та розуміння, але вони повинні бути структуровані таким чином, щоб допомогти особам, які приймають рішення, розробляти план дій.

СУМНІВИ ЩОДО СУЧАСНОГО СТАНУ

Уся розвідувальна аналітика, включаючи навіть опис злочинів, вчинених у минулому, створює певну проекцію злочинного середовища у майбутньому. Для підтвердження цього необхідним є вилучення одного з видів діяльності, який досить часто некоректно визначають як розвідувальна аналітика – підтримка розслідування (дії, що виконуються з метою збору достатньої кількості доказів для висунення обвинувачення), яка є цінною в контексті забезпечення ефективної правоохоронної діяльності, *але вона відіграє другорядну роль і не є власне розвідувальною діяльністю, незалежно від того, якими є функціональні обов'язки осіб, що її забезпечують.*

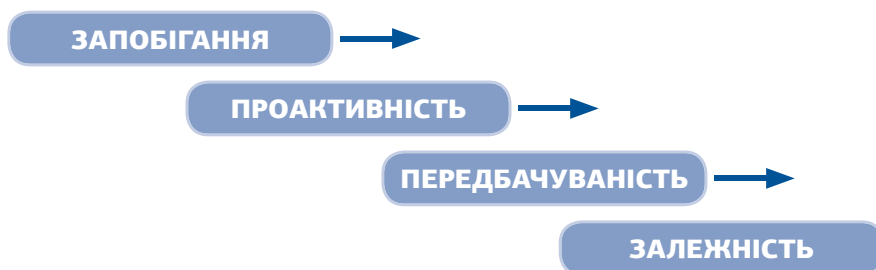
Діяльність кримінальних аналітиків переважно спрямована на використання наявних знань для прогнозування потенційних ситуацій; цей процес не є розповсюджений, нерідко аналітики та їхні керівники задоволені результатами звітів про наявні тенденції та динаміку розвитку злочинності, абсолютно без будь-яких прогнозів; однак прогнозування є дуже важливим для тих, хто приймає рішення, адже часто вони також виконують і функцію ризик-менеджерів, на яких покладено відповідальність за розподіл ресурсів.

Керівники підрозділів поліції дуже часто доручають підлеглим неможливі для виконання завдання. При цьому вони не в змозі адекватно сформулювати свої вимоги та наміри, за звичкою шукають «правильні відповіді», такі собі ситуативні проекції конкретної дати, часу та місця вчинення потенційного правопорушення тощо. Якщо підлеглі дають менший за визначений обсяг інформації – це вважається провалом.

ПРОАКТИВНІСТЬ У МАЙБУТНЬОМУ

Намір передбачення вчинення конкретного злочину краще було б замінити метою визначення майбутніх поведінкових *паттернів* (зразків, шаблонів, моделей, систем) злочинців для посилення на *проактивному* компоненті. Перехід до формату ІЛР був частково простимульований бажанням посилити *проактивний* підхід, який використовують поліцейські, для ефективного ЗАПОБІГАННЯ злочинам замість традиційного реагування на вчинені протиправні дії. Для того, щоб вжити власне *запобіжні* заходи, і потрібен проактивний підхід. ПРОАКТИВНІСТЬ, натомість, вимагає наявності компонента ПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ, якщо ми характеризуємо злочинну діяльність. Якщо злочин є унікальним за своєю природою, ми навряд чи матимемо можливість визначити певні майбутні події через те, що нам потрібна «історія», аналогічні інциденти, зв'язок між якими можливо простежити, встановивши певну ЗАЛЕЖНІСТЬ.

Цей ланцюг



визначає ідентифікацію залежності (відповідних паттернів) як передумову ефективному запобіганню злочинності і є основним компонентом ІЛР. Незважаючи на можливість виникнення певних відхилень у короткостроковій перспективі, більшість тенденцій та проблем лишаються незмінними до моменту прийняття рішення про вжиття дієвих заходів.

Як тільки злочинність активізується, організовані групи починають пошук слабких місць, які можна використати, і продовжують діяти до моменту появи певного тривожного впливу; як тільки зловмисникам вдається «опанувати» новий спосіб викрадення конкретної марки автомобіля, часто з'являється необхідність модифікації певних технічних характеристик; після того, як злочинці знайшли спосіб обійти систему безпеки, вони будуть продовжувати викрадати транспорт до моменту, поки не будуть імплементовані нові механізми протидії.

Значення паттернів є особливо важливим, вони є «ядром» так званого першого закону розвідки: «Найбільш чітким індикатором потенційної злочинної діяльності є аналогічні дії, що вчиняються зараз».

Злочинці, які ідентифікували та скористалися можливістю, будуть продовжувати доти, поки їх не зупинять, і таким чином можливо буде визначити паттерн конкретної повторюваної діяльності. Стратегічний менеджмент паттернів (обставини інцидентів та поведінкова специфіка) буде оптимальним форматом, на відміну від індивідуальних розслідувань.

Суто з аналітичної точки зору ідентифікація паттернів (обставини інцидентів та поведінкова специфіка) є першим кроком на шляху до запровадження проактивного підходу. Навіть дескриптивний (описовий) аналіз паттернів щодо вчинених у минулому злочинів може бути використаний для прогнозування майбутньої динаміки. Також існує думка, що безперервність ланцюга подій, які характеризують досліджуваній паттерн, може бути порушена лише вжиттям відповідних заходів. Робота розвідувальної аналітики

полягає у наданні певної форми невизначеному майбутньому – цей процес часто базується на неповних даних щодо поточної ситуації, мета – спрямування ресурсів поліції на управління майбутніми ризиками. Аналітичні виклики, втім, є суттєвими.

Інша складова комбінованого процесу прогнозування ризиків та впливу на діяльність теж є важливою в контексті ІІР – вплив на тих, хто приймає рішення. Базовою при цьому є аксіома розвідувальної аналітики: *«розвідувальна аналітика, що не впливає на мислення того, хто приймає рішення, не є справжньою розвідувальною аналітикою»*. При цьому ніяким чином не применшується цінність підтримки процесу розслідування, надання консультацій та іншої, не менш важливої роботи, яку виконують аналітики, але *розвідувальна аналітика – це процес формування знань*.

Найкращі аналітики можуть заявити про себе, ефективно аналізувати як вербальну, так і невербальну інформацію, «читати» різні ситуації та забезпечувати відповідний результат залежно від обставин. Хоча ці якості можуть здатися чимось напівфантастичним, їх можна розвинути шляхом практики і використовувати для успішного виконання завдань.

ILP: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ

Загальне тлумачення цього виразу має на увазі, що для здійснення ILP перше, що потрібно, – це «розвідувальна інформація», а друге – її використання як ДОРОГОВКАЗУ щодо здійснення поліцейської роботи та правоохоронної політики, як би це не називалося.

Більш конкретизоване визначення таке:

Правоохоронна діяльність, керована розвідувальною аналітикою, (ILP) – організаційна модель та філософія управління, згідно з якою кримінальна аналітика та розвідувальна робота є ключовими інструментами у досягненні мети шляхом імплементації об'єктивного та дієвого механізму прийняття рішень щодо протидії й запобігання злочинам з використанням стратегічного менеджменту та ефективних правоохоронних методик, спрямованих на нейтралізацію особливо небезпечних для суспільства злочинців.

Характеристика складових ILP

ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ТА ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ – ILP не є просто певною абстрактною ідеєю, яку можна включити до тексту середньостатистичного підручника, це філософія практичного спрямування, успішне використання якої можливе лише за умови згоди та зацікавленості на всіх рівнях організації. Більш того, ILP є організаційною моделлю, яка через певні механізми визначає спосіб роботи з потоками даних та направлення їх до осіб, відповідальних за прийняття рішень.

АНАЛІТИКА ТА РОЗВІДУВАЛЬНА РОБОТА Є КЛЮЧОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ – ефективна комбінація традиційних методів аналізу злочинної діяльності і механізмів кримінальної розвідувальної діяльності: аналіз дає уявлення, ЩО саме відбувається, а розвідка формує розуміння ЧОМУ.

ОБ'ЄКТИВНИЙ ТА ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ – цей елемент визначення може бути справжнім викликом для розвідувальних аналітичних підрозділів. Який саме механізм слід використовувати? Де саме знаходяться ті «важелі», які дають можливість вплинути на динаміку злочинного середовища? Коли аналітики починають задавати такі запитання, відповіді можуть бути неочікуваними – традиційно в центрі уваги були патрульні, але з огляду на обмежені повноваження вони не мають можливості контролювати власний час – і часто ефективність є дуже низькою або ж взагалі відсутня.

ЩОДО ПРОТИДІЇ Й ЗАПОБІГАННЯ ЗЛОЧИНАМ – це модель, яка є оптимальною для всіх правоохоронних структур. Визначення дає зрозуміти, що за допомогою цієї моделі можливо вирішити не лише питання, пов'язані зі злочинністю, а й інші проблеми, що традиційно «перенаправляються» правоохоронним органам (перевищення встановленої швидкості, нещасні випадки, порушення громадського порядку та нанесення збитків, розшук зниклих безвісти осіб тощо). Усі перераховані ризики можна спрогнозувати з використанням аналізу даних та результатів роботи розвідувальних аналітичних підрозділів та зменшити їхній вплив через об'єктивний та дієвий механізм прийняття рішень. Якщо таке трапляється, заходи не обмежуються лише арештом порушників, а включають також нейтралізацію й мінімізацію злочинного впливу, а також запобігання вчинення правопорушень.

З ВИКОРИСТАННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ – все більше доказів наводиться на користь того, що проблемно-орієнтований підхід поліції до подолання першопричин наявних проблем є ефективним. Включення стратегічного менеджменту у визначення показує, що є певне розуміння ролі таких підходів, що працюють на довгострокову перспективу для запобігання і нейтралізації злочинного впливу; такий підхід дає можливість зміцнювати співпрацю правоохоронних органів з, наприклад, транспортними службами, якщо необхідно усунути ризик зростання кількості ДТП у так званих «чорних точках», чи управліннями житлового господарства, які можуть поділитися досвідом та допомогти під час розслідування злочинів у секторі будівництва житла, із законодавцями для мінімізації прогалин, якими може скористатися організована злочинність для отримання доходів.

ЕФЕКТИВНИХ ПРАВООХОРОННИХ МЕТОДИК, СПРЯМОВАНИХ НА НЕЙТРАЛІЗАЦІЮ ОСОБЛИВО НЕБЕЗПЕЧНИХ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА ЗЛОЧИНЦІВ – якщо стратегічний менеджмент відкриває можливості для поліції працювати з партнерами за моделлю «співпраці та співавторства» в рамках запобігання злочинності, більшість стратегій з контролю за злочинністю, заснованих на кримінологічних принципах не визначали чітко, чим саме повинна займатися в цьому контексті поліція – контроль за злочинністю повинен був забезпечуватися шляхом подолання внутрішніх соціальних протиріч. Суто соціологічні рішення в контексті протидії злочинності мають певну теоретичну цінність, але часто їм бракує чіткого визначення ролі поліції й громади в цьому процесі. Доведено, що специфічні та цільові стратегії можуть допомогти знизити рівень злочинності за умови їх ефективної реалізації.

РОЛЬ АНАЛІТИЧНОГО АСПЕКТУ У РОЗВІДУВАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Однією із найважливіших передумов ефективної розвідувальної аналітичної діяльності є необхідність зрозуміти та визнати головну різницю між поняттями «розвідувальна аналітика» та «аналіз інформації». Лише тільки збір, формування, реорганізація, візуалізація та презентація інформації не є розвідувальною аналітикою, це лише аналіз інформації. Але, коли розвідувальна діяльність базується на аналітиці, результатом є дещо інше та більше, зокрема, аналітичний продукт із «доданою вартістю» для користувачів, у нашому випадку – правоохоронних органів.

Методи, за допомогою яких на основі наявних даних формується розвідувальна інформація, у розвинених поліцейських системах називаються – **кримінальний розвідувальний аналіз** (Criminal Intelligence Analysis (CIA)).

Особливими рисами CIA є те, що він надає можливість отримувати та узагальнювати інформацію, витягати з неї зміст і готувати та поширювати точний продукт. Крім того, таких результатів можна досягти завдяки ефективному використанню аналітичних ресурсів, що у сьогоdnішньому правоохоронному середовищі, зорієнтованому на виконання своїх завдань, є однією з ключових вимог.

Розвиваючи та забезпечуючи такі можливості, CIA довів свої потенціал і спроможність у процесі розробки продукту, який є реально корисним для виконання організаційних завдань.

Тому правоохоронні органи все більше і більше спираються на СІА, хоч багато хто відзначає, що ця функція із периферійної перетворилася у головну рушійну силу всього процесу формування політики.

Визнання цінності та значення СІА є важливим моментом, тому слід підкреслити: без СІА не було б розвідки, а без розвідки могло б не існувати концепції **поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою.**

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ЛІДЕРСТВО

Для того, щоб ІЛР запрацював на повну силу, розвідувальна аналітика повинна бути інкорпорована в процес планування діяльності правоохоронних органів. Передумовою успішної імплементації ІЛР є відповідний рівень структурування та «зрілості» середовища відповідальних за рішення осіб.

*Практика показує, що проблем безліч – у багатьох підрозділах поліції процес прийняття управлінських рішень нагадує лабіринт – начальники, заступники (управлінь, відділів), керівники середньої ланки та працівники, що мають певну свободу для прийняття важливих рішень без можливості звернутися до аналітиків за допомогою, щоб хоча б частково зрозуміти сутність проблеми. Якщо мова йде про реагування на конкретні статті у газетах чи вечірні випуски новин, часто використовується термін *media-led policing* (поліцейська діяльність, керована (під впливом) ЗМІ); такий формат реагування є в основному рефлексивним і формується в рамках відповідного лідерського підходу (агенція не має доступу до інформації про наявні проблеми), це повна протилежність ІЛР.*

Навіть коли визначені чіткі інструкції щодо здійснення комунікації та прийняття рішень, вони не гарантують, що рішення прийматимуться на відповідному стратегічному рівні та будуть базуватися на оцінюванні їх ефективності.

Занадто часто керівники надміру покладаються на власні упередження замість того, щоб брати до уваги поточну оцінку проблем. Сильні лідери можуть бути на 100% продуктивними в індивідуальному плані, але програвати, коли мова йде про стратегічне мислення.

ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ІЛР

Модель «4-х і» розкриває сутність взаємозв'язку між ключовими учасниками концепції ІЛР (кримінальним середовищем, співробітником з аналізу оперативних даних про злочинну діяльність і особою, відповідальною за прийняття рішень в поліції).

<i>i</i> →	intent	Намір
<i>i</i> →	interpret	Інтерпретація
<i>i</i> →	influence	Вплив
<i>i</i> →	impact	Імпульс впливу

Для того щоб повністю реалізувати потенціал ІЛР, необхідно, щоб всі чотири компоненти «і» функціонували належним чином. Модель базується на взаємозв'язку між кримінальним аналізом і особами, які приймають рішення:

- **по-перше**, особи, відповідальні за прийняття рішень, визначають завдання, направляють, консультують і керують аналітиками і мають бути переконаними в тому, що їхні наміри роз'яснені і зрозумілі;
- **по-друге**, аналітики інтерпретують кримінальне середовище;
- **по-третє**, аналітики впливають на осіб, які приймають рішення, за допомогою результатів аналізу;
- **по-четверте**, на основі цих висновків особи, які приймають рішення, впливають на кримінальне середовище за допомогою стратегічного управління, планів дій, розслідувань і операцій тощо

За цією моделлю аналітик повинен не лише активно інтерпретувати специфіку кримінального середовища, а й впливати на прийняття рішень. Це вимагає не лише ідентифікації відповідної особи чи групи, які мають потенціал для боротьби з визначеною проблематикою, але також врахування найбільш оптимальних способів впливу на їхню ментальність.

Модель «4-х і»



Друге завдання завжди простіше виконати, якщо особа, відповідальна за прийняття рішень, «йде на контакт» і сприймає позитивно філософію ІЛР. Більш того, ця схема показує нам, що під час взаємодії з цими особами аналітики повинні усвідомлювати необхідність вироблення адекватних рекомендацій щодо того, як ефективно впливати на кримінальне середовище.

Приклад використання моделі на практиці

У Великобританії Манчестерською ініціативою з протидії злочинності (GMAC) було представлено Модель партнерства (Partnership Business Model PBM), яка забезпечує зв'язок між стратегічним плануванням та тактичними операціями (не лише для правоохоронних органів – вона може бути використана в рамках забезпечення громадської безпеки медичними службами, органами з контролю за УДЗ, відділами боротьби з незаконним обігом наркотиків та роботи з неповнолітніми порушниками, а також місцевою владою і муніципалітетами).

GMAC PBM розроблена для виділення додаткового часу на аналіз інформації і даних, зібраних від партнерів, та представлення стратегічних пріоритетів для агенцій і установ з урахуванням специфіки їхнього процесу планування та наявного бюджету. Модель була предметом незалежної оцінки та визнана однією з кращих практик – легко зрозуміти чому саме. Вона інкорпорує як стратегічні, так і тактичні цикли, комбінація яких дозволяє керівництву сконцентруватися на довгострокових пріоритетах, а офіцерам середньої ланки – на тактичних результатах; таким чином, стратегічний аналіз вказує на місцеві цілі.

З точки зору аналітиків, GMAC має певні очевидні переваги: часові рамки визначають можливість прогнозування в рамках стратегічної оцінки, а також чітко регламентують роль партнерів за межами правоохоронної спільноти. Тактичні зустрічі (проводяться щомісяця або раз на два тижні) організовуються не занадто часто для уникнення витрачання зайвого часу на підготовку.

І, нарешті, усвідомлення різниці між стратегічною партнерською групою і тактичною групою та розуміння специфічної ролі для стратегічного аналізу в рамках моделі.

Ця модель також має переваги і для тих, хто приймає рішення: є величезний потенціал для залучення інших установ та організацій, включаючи неурядові, на стратегічному рівні як партнерів у реалізації програм з протидії злочинності. Менше фокусуєтесь на окремих порушниках (стратегічний рівень), можливо забезпечити вирішення окремих питань, пов'язаних з приватністю, і продукти розвідувальної діяльності тоді вдається розповсюджувати серед більшої кількості потенційних партнерів. Огляд стратегії проводиться раз на рік (за моделлю GMAC) – таким чином, можливо виробити певні довгострокові рішення з урахуванням визначених часових рамок, підвищуючи шанси для їх успішної реалізації.

Іншими словами, той факт, що ключові пріоритети представляються на річний період (з внесенням змін щоквартально чи раз на півроку), дає змогу приймати рішення для імплементації стратегій, метою яких є ефективна превенція (на відміну від суто реактивних підходів, що передбачають залучення додаткових ресурсів – збільшення присутності чи точкове патрулювання; те, що часто обирають керівники у критичних ситуаціях в умовах браку часу, відсутності альтернативних сценаріїв чи інших ресурсів). Модель також враховує специфіку процесу підготовки бюджету організацій, залучених до партнерських програм.

ВИКОРИСТАННЯ ТА НЕКОРЕКТНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ДАНИХ

Контроль за злочинністю у вільному та відкритому суспільстві – завдання, виконання якого іноді стає практично неможливим з огляду на величезну кількість закономірних, а часом і доволі суперечливих дилем. Немає простих відповідей на питання «як саме запобігти злочинам» чи «як стримати розвиток злочинного світу» – дійсно, ми знаємо надзвичайно мало про те, чому кримінальний світ не сповільнює свій поступ і, аналогічно, не завжди можемо точно визначити причини, чому статистика вказує на протилежне. Кримінологи, навіть попри можливість застосування найсучасніших аналітичних моделей, не виявляють особливого бажання пояснити закономірності розвитку відповідних тенденцій на загальнонаціональному рівні, наприклад, зменшення відсотка насильницьких злочинів. При цьому практики готові дуже швидко надати всі необхідні пояснення щодо змін у тенденціях та статистиці, не підкріплюючи їх відповідним обґрунтуванням. Зрозуміло, що наші «знання» про злочинний світ та способи контролю більше базуються на гіпотезах, ніж на науковому підґрунті.

Тим не менше, брак «знань» впливає на наше розуміння сутності злочинності та способів контролю: ми знаємо, що відповідна методологія, яку використовують правоохоронні структури, дає нам можливість робити відповідні прогнози та вживати певних превентивних заходів. Безумовно, оперативні дані є ключовим компонентом будь-якої життєздатної програми з контролю за злочинністю, особливо якщо мова йде про систематичні, системні та організовані дії. Тероризм, серійні вбивства, організована злочинність та діяльність бандитських угруповань – всі ці злочини підпадають під визначення «безперервної злочинної змови» і є чудовим об'єктом для проведення розвідувальних операцій. Ніхто не

сперечатиметься з твердженням, що збір оперативних даних є важливим під час розслідування злочинів із елементом змови, але ще точаться дискусії та доволі активно висловлюється критика щодо визначення ролі розвідувальних аналітичних підрозділів у вільному та відкритому суспільстві. Некоректне використання зібраних даних може призвести до небажаних наслідків – не лише для правоохоронної системи, а й для суспільства загалом.

Ми увійшли у нове тисячоліття із розумінням, що світ більше не є простою мапою з чітко окресленими кордонами – процес діджиталізації та вихід у мережу Інтернет змінив саму природу злочинності, а відтак і механізми контролю. Робота аналітичних розвідувальних підрозділів залишається важливою в контексті збереження згаданих вище «знань», які можуть бути використані в роботі правоохоронних органів (динаміка зростання чи спаду). Ми повинні навчитися використовувати наші ресурси більш креативно та раціонально, якщо хочемо утримати той хиткий баланс між необхідністю контролювати ситуацію та забезпеченням прав і свобод громадян. Для досягнення такої мети ми повинні чітко усвідомлювати та ретельно планувати використання оперативних даних у рамках протидії найбільш суттєвим загрозам, у той час як традиційні – реактивні – правоохоронні методи застосовуватимуться для боротьби з «стандартними» злочинами. Лише розуміння помилок, допущених у минулому, може допомогти уникнути ослаблення ролі аналітичних розвідувальних підрозділів у процесі розбудовування безпечного майбутнього для суспільства.

ПОМИЛКОВІ ТВЕРДЖЕННЯ ЩОДО ФУНКЦІЙ ІЛР

Розвідувальна аналітична діяльність є унікальною діяльністю, до якої залучаються професіонали високого рівня, які можуть визначити, що саме може поліція вирішувати самостійно у рамках своїх повноважень, а що – ні. Спроможність правильно формулювати і легітимізувати функції розвідувальних аналітичних служб є надзвичайно важливою для всіх правоохоронних органів, особливо залучених до боротьби з організованою злочинністю. Однак перед тим, як відповідати на виклики, що неминуче виникають у процесі роботи розвідувальних аналітичних підрозділів, слід проаналізувати певні помилкові твердження, що так чи інакше характеризують їх діяльність:

ПОМИЛКА 1 – ВСІ ПРАВООХОРОННІ ОРГАНИ МОЖУТЬ БУТИ ЗАЛУЧЕНИМИ ДО РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Для виконання таких завдань необхідна відповідна спеціалізація – комплекс знань та навичок, що виходять за межі стандартної підготовки працівників правоохоронних органів. Для розвідувальних аналітичних служб типовим є застосування проактивного підходу, проте без надмірного тиску та втручань.

Співробітники розвідувальних аналітичних служб повинні чітко та обґрунтовано розмежовувати такі поняття, як «незаконний», «невідповідний», «небажаний» та дозволений конституцією. Не всі правоохоронні органи мають відповідні ресурси для виконання таких функцій відповідально – фактично більшості структур їх критично бракує.

Справді, коли правоохоронний орган приймає рішення про необхідність залучення ресурсів для забезпечення виконання таких функцій, слід пам'ятати про ризики та наслідки будь-яких порушень. Складність завдань вимагає залучення осіб з унікальними навичками та особистими якостями.

ПОМИЛКА 2 – РОЗВІДУВАЛЬНІ АНАЛІТИЧНІ ФУНКЦІЇ МОЖЕ ВИКОНУВАТИ БУДЬ-ЯКИЙ ПРАЦІВНИК ВІДДІЛУ ПОЛІЦІЇ.

Зазвичай ті завдання, які ставляться перед поліцією (з урахуванням певних винятків), вимагають застосування суто реактивних підходів та технік – це є результатом сприйняття поліції як структури, яка представляє інтереси громадськості і реагує на злочини, які були вчинені. Це певним чином обмежує правоохоронні органи у виборі інструментів для врегулювання відповідних ситуацій. Однак останнім часом спостерігається певне зміщення в бік проактивності та превенції.

Поряд з тим, не всі правоохоронні органи мають відповідний потенціал та можливості для переорієнтації – часто процес переходу до проактивного формату призводить і до негативних наслідків: невдалі спроби запобігти злочину шляхом ідентифікації потенційних порушників ще до його вчинення. Особливо тоді, коли мова йде про використання оперативних даних у процесі формування операційної політики, структура повинна виявляти особливу обережність з метою уникнення ідентифікації цілей за сумнівними критеріями чи показниками. Саме тому слід залучати до виконання розвідувальних функцій виключно кваліфікований та досвідчений персонал, який може забезпечити дотримання всіх законодавчих та етичних вимог.

Усвідомлення важливості ефективного запобігання злочинам – саме такий принцип закладається у концепцію «community policing», взаємодії поліції та громадськості. За цим принципом, необхідно забезпечувати посилену присутність поліцейських у тих районах, де злочинність не вдається контролювати навіть за умов залучення додаткових ресурсів для проведення масштабних операцій. Департамент поліції м. Нью-Йорк розглянув можливість використання моделі «цільової правоохоронної діяльності» в рамках програми COMPSTAT – за даними звітів, результати були вражаючими після використання саме проактивного методу, але не всі правоохоронні органи мають відповідний потенціал та можливості.

ПОМИЛКА 3 – РОЗВІДУВАЛЬНІ АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ Є, ПО СУТІ, ІНФОРМАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ.

Дуже часто, коли необхідно в будь-який спосіб уникнути використання терміну «розвідка», правоохоронні органи натомість застосовують визначення «інформаційної системи». По-перше, розвідувальна аналітична робота спрямована на виконання низки функцій, які не є притаманними інформаційним системам. Наприклад, завданням розвідувальної аналітичної служби є своєчасне представлення певного «аналітичного продукту» для подальшого використання; інформаційні системи існують для виконання певних операцій з даними – при цьому дані не обов'язково є придатними для подальшого використання, своєчасно поданими або ретельно проаналізованими. Аналітика є ключовим компонентом діяльності розвідувальних служб – інформаційні системи не запрограмовані на інтерпретацію даних, цю функцію вони залишають кінцевим користувачам.

Ще одна відмінність: діяльність розвідувальних аналітичних підрозділів є безперервним, динамічним процесом (трансформація інформації у знання), в той час як всі інформаційні системи є статичними за природою. Саме тому слід обережно використовувати визначення «інформаційна система» у контексті розвідувальної аналітичної діяльності.

ПОМИЛКА 4 – РОЗВІДУВАЛЬНА АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ Є ЛИШЕ ПРАВИЛЬНОЮ ПІДГОТОВКОЮ.

Унікальна природа цієї діяльності дає можливість припустити, що прогнозування є передумовою для реалізації будь-якої життєздатної розвідувальної аналітичної програми. Керівництво правоохоронних органів, готуючись до операції з охорони громадського порядку під час, скажімо, демонстрації, покладається на розвідувальні аналітичні служби. Розвідувальна аналітична діяльність є одним з елементів процесу планування, який дає змогу передбачити розгортання будь-яких сценаріїв. Підготовка потребує не лише наявності опрацьованої розвідувальною аналітикою інформації.

Урахування зазначених помилок, або некоректного розуміння основних функцій та специфіки розвідувальних аналітичних підрозділів, формує зміст **основних елементів** їхньої діяльності:

- ***Розвідувальна аналітична діяльність є спеціалізацією*** – її слід розглядати як окрему спеціальність у рамках правоохоронної діяльності; залучати до її виконання слід незаангажованих осіб, які забезпечать відсутність конфліктів інтересів та застосування результатів для підтримки відповідної керівної політики, генеруючи підкріпленій надійною інформацією продукт.

- **Розвідувальна аналітична діяльність є критично важливою** – для забезпечення точності даних необхідно систематично ставити під сумнів традиційні переконання. Сприймати інформацію без перевірки відповідного бекграунду, надійності джерела чи висновків, які надаються, означає підірвати саму основу процесу.
- **Розвідувальна аналітична діяльність має кількісний вимір** – будь-яка правоохоронна діяльність, результати якої неможливо оцінити за кількісними показниками, є неефективною. Розвідувальна аналітична діяльність – не виняток; під час виконання завдань з попередження чи мінімізації впливу організованої злочинності результати будь-якої програми повинні бути легко інтерпретованими та вимірюваними.
- **Розвідувальна аналітична діяльність не потребує публічності** – основним завданням цих підрозділів є запобігання злочинам, але при цьому ніде не закріплено обов'язок щодо інформування громадськості про використання відповідних стратегій і технік. Метою утримання відповідної інформації від розголосу є уникнення певних конфліктів.
- **Розвідувальна аналітична діяльність часто спрямована на вирішення тих проблем, які ігноруються іншими** – оскільки ці служби використовують проактивний підхід, вони мають чіткий обов'язок ідентифікувати проблеми, які виникають, наприклад, внаслідок діяльності організованих злочинних груп; ці проблеми зазвичай ігноруються чи лишаються поза увагою правоохоронних органів. Діяльність розвідувальних аналітичних підрозділів ніколи не повинна бути організована за принципом «коли ви опиняєтесь на колінах перед алігатором, ви забуваєте, що прийшли приборатися»,

оскільки її повноваження виходять за межі розгляду справ чи ситуативного реагування.

- **Розвідувальна аналітична діяльність *вимагає уваги до деталей*** – якщо мова йде про боротьбу з організованою злочинністю, деталі є надважливими, слід уникати узагальнень та оцінки діяльності злочинців на основі загальноприйнятих критеріїв. Інакше кажучи, увага до деталей, які обґрунтовують причини надання злочинній організації більш високої пріоритетності, підкреслює справжній характер розвідувальної аналітичної діяльності.
- **Розвідувальна аналітична діяльність *є мистецтвом*** «фільтрування» необроблених потоків даних для отримання готового продукту. Важливішим є, можливо, усвідомлення того, що пропорційна оцінка загроз є необхідною для забезпечення вжиття оптимальних заходів (без перебільшення загрози чи, навпаки, її применшування). Не на всі загрози слід реагувати однаково – важливо розмежовувати реальні від хибних; досягти цього можливо лише шляхом проведення ретельного аналізу та за умови наявності відповідного досвіду і знань.

Зі вступом у нове тисячоліття ми впевнено можемо чекати на те, що технологічна революція створить нові та серйозні проблеми, які випробовуватимуть та перевірятимуть нашу здатність до відповідного реагування. Розвідувальна аналітика як мистецтво дозволяє нам визначати рівень кримінальної загрози. Для чіткого окреслення наших перспектив та забезпечення життєздатності розвідувальної функції важливого значення набуває аналіз нашого минулого, як успіхів, так і поразок. Ігнорування ж минулого безперечно призведе до його повторення.

Вибір – за Вами

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРИВАТНІСТЬ ТА БЕЗПЕКА – ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПРАВА

Формування сучасної нації є досить складним і тривалим процесом, успіх якого залежить від вирішення різноманітних суперечливих дилем, що характеризує будь-який державотворчий процес. Діяльність органів влади реалізується шляхом формування певного імперативу через нормативно-правові акти, іншими словами, нав'язується певна воля та формується суспільна думка. Лише постійний громадський контроль та нагляд є запорукою стримування державних структур від надмірного тиску – це має вигляд безкінечної битви громадян за свої права.

Для тих, хто не поділяє цієї думки, така ситуація може видатися геть неприйнятною (м'яко кажучи) – наприклад, коли суспільство захищає екстремістські групи чи нацистську партію, одночасно засуджуючи їхні дії.

Як представники громадянського суспільства, ми постійно намагаємося зберегти баланс між фундаментальним правом висловлювати свою (не завжди позитивно сприйняту) думку та необхідністю збереження права інших осіб на протилежні думки й уникнення конфліктів інтересів; конституції багатьох країн закріплюють поняття «добробуту», який гарантується всім без винятку громадянам незалежно від раси, віросповідання чи соціально-економічного статусу. Оскільки за особистою свободою закріплено статус фундаментальної, про це не слід забувати, але варто зважати і на нашу потребу у тому, щоб почувати себе в безпеці та не відчувати постійний страх через чийсь «непопулярні погляди» (расизм, нетерпимість до інших релігій, сексизм, інші типи дискримінації). Однак «ненависть» не просто є захищеною, їй присвоєно окремий статус у суспільстві – цей статус виступає чимось на зразок щита, який захищає прихильників «непопулярних поглядів» від втручання уряду в їхнє життя. Справді, сьогодні «репутація» визначається багатьма як фундаментальне право і без відповідного обґрунтування «обшукувати» таких осіб ніхто не має права.

ПРАВА ЛЮДИНИ ТА ЇХ ВІДПОВІДНІСТЬ У СИСТЕМІ РОЗВІДУВАЛЬНИХ ДАНИХ

Дотримання прав людини має важливе значення для забезпечення короткострокової і довгострокової ефективності діяльності поліції, включаючи діяльність, спрямовану на отримання розвідувальних даних (ILP). Правоохоронні заходи, під час яких не дотримуються та не захищаються права людини, є контрпродуктивними та неефективними в довгостроковій перспективі, оскільки вони підривають довіру громадськості до поліції.

Наприклад, етнічне опитування є дискримінаційним, а також виявилось неефективним, оскільки його можна легко обійти. Кримінальні угруповання можуть уникати виявлення, набираючи людей, які не відповідають попередньо визначеним «профілям», ознакам. Альтернативні правові методи профілювання, засновані на конкретних доказах кримінальної поведінки, а не дискримінаційні припущення, можуть бути використані як більш ефективний інструмент поліцейської діяльності.

З метою забезпечення відповідності діяльності поліції, спрямованої на отримання розвідувальних даних (ILP), міжнародним стандартам з прав людини й уникнення негативно-го впливу на здійснення прав людини, під час розроблення та впровадження такого виду діяльності на національному рівні необхідно дотримуватися низки **ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ**:

ПРАВОВА, АДМІНІСТРАТИВНА ТА ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ, СПРЯМОВАНОЇ НА ОТРИМАННЯ РОЗВІДУВАЛЬНИХ ДАНИХ (ILP).

По-перше, така діяльність має базуватися на чітких і точних правових положеннях, які визначатимуть умови, в яких вона має бути запроваджена, і гарантуватимуть, що це не ставитиме під загрозу права людини. Крім того, працівники правоохоронних органів, залучені до діяльності, спрямованої на отримання розвідувальних даних (ILP), мають бути належним чином навчені застосовувати ці закони та правила відповідно до міжнародних стандартів з прав людини.

ЗАКОННІСТЬ, НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПРОПОРЦІЙНІСТЬ ОБМЕЖЕНЬ ПРАВ ЛЮДИНИ.

Хоча ряд прав людини, як-от: заборона катувань та певні елементи права на справедливий суд- абсолютні й не можуть бути обмежені за будь-яких обставин, міжнародні договори про права людини дозволяють встановлювати обмеження на певні права, але виключно в рамках чітко визначених параметрів. Відповідно, втручання, пов'язані зі здійсненням діяльності поліції, спрямованої на отримання розвідувальних даних (ILP), допустимі лише тоді, коли вони передбачені законом та необхідні в демократичному суспільстві в інтересах законної мети, конкретно згаданої у відповідних міжнародних стандартах з прав людини, та пропорційно до цієї мети: тобто право є правилом, обмеження має залишатись винятком, а втручання завжди має бути найменш нав'язливим засобом для досягнення мети.

РІВНІСТЬ ТА НЕДИСКРИМІНАЦІЯ.

Захист рівності перед законом та заборона дискримінації є основними обов'язками поліції в демократичному суспільстві. Під час збирання, оброблення та аналізування

інформації та розвідувальних даних правоохоронці мають, наприклад, утримуватися від дискримінаційного опитування. Отже, різноманітність та гендерний підхід мають бути впроваджені в діяльність поліції, спрямовану на отримання розвідувальних даних (ILP), що мають регулярно перевірятися на предмет будь-якого дискримінаційного впливу, який вони можуть здійснювати на жінок і чоловіків або на конкретні громади.

ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ, НАГЛЯД І ПІДЗВІТНІСТЬ.

Оскільки діяльність поліції, спрямована на отримання розвідувальних даних (ILP), може призвести до потенційно надмірних втручань у права людини, важливими є ефективні та доступні засоби правового захисту від порушень прав людини, які можуть виникнути внаслідок цієї діяльності. Крім того, необхідно забезпечити діяльність належних механізмів внутрішнього та зовнішнього нагляду, щоб забезпечити відповідальність установ та окремих правоохоронних органів, залучених до цієї діяльності.

ЗАХИСТ ДАНИХ У СИСТЕМІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИКИ

Захист даних є важливою частиною права на приватне життя, що має особливе значення для діяльності поліції. Збір та зберігання персональної інформації на комп'ютерах, у банках даних та інших пристроях має регулюватися законодавством. Крім того, необхідно вживати ефективних заходів для забезпечення того, щоб інформація, що стосується особистого життя особи, не потрапила до рук того, хто відповідно до законодавства не має дозволу отримувати, обробляти та використовувати її.

Конвенція Ради Європи про захист фізичних осіб стосовно автоматичної обробки персональних даних вимагає, щоб сторони Конвенції гарантували, що персональні дані, які підлягають автоматичній обробці, відповідали таким вимогам:

- отримані та оброблені справедливо та законно;
- зберігаються з визначеними та законними цілями і їхнє використання не є несумісним з цими цілями;
- адекватні, відповідні та не надмірні щодо цілей, для яких вони зберігаються;
- точні та, якщо необхідно, актуальні;
- зберігаються у формі, яка дозволяє ідентифікувати суб'єктів даних не більше, ніж це потрібно для цілей, для яких ці дані зберігаються.

Крім того, Конвенція забороняє автоматичну обробку конфіденційних даних, як-от: дані, що розкривають расове походження, політичні погляди, релігійні чи інші переконання,

а також дані про здоров'я, сексуальне життя або кримінальний досвід без відповідних гарантій у внутрішньому законодавстві.

Конвенція встановлює суворі обмеження та застереження щодо застосування положень, подібних до зазначених вище. Будь-які обмеження мають бути передбачені законом і бути необхідними в демократичному суспільстві в інтересах законної мети, проголошеної в Конвенції, наприклад, такої як державна безпека, громадська безпека або припинення злочину. Поняття «необхідність», як це розуміється в міжнародних стандартах з прав людини, враховує ПРОПОРЦІЙНІСТЬ досягнутої мети.

ПРИНЦИПИ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗАКОННІСТЬ – аналітична діяльність здійснюється лише в межах та для забезпечення службової діяльності, у відповідності до чинного законодавства та підзаконних нормативно-правових актів.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – аналітичні підрозділи здійснюють свою діяльність згідно з повноваженнями, що передбачають виключно роботу з інформацією (даними). Передбачається чітке розмежування роботи аналітика від інших видів діяльності.

РОЗУМНА ДОСТАТНІСТЬ (АКТУАЛЬНІСТЬ) – аналітична діяльність повинна відповідати обсягам, строкам, загальним ресурсам, необхідним для досягнення визначених цілей.

ВЗАЄМОДІЯ – взаємодія аналітичних підрозділів з правоохоронними установами, органами на національному та міжнародному рівнях.

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ – готовність аналітика до здійснення службової діяльності, оволодіння необхідними для цього вміннями, знаннями та навичками (досвідом).

ОБ'ЄКТИВНІСТЬ – науковий принцип, що орієнтує аналітика на розуміння певної суб'єктивності тієї інформації, з якою йому потрібно буде працювати з метою отримання аргументованих результатів аналітичної роботи на основі сучасних досягнень науки та ефективних інформаційно-аналітичних технологій. Він вимагає від аналітика мінімізації впливу особистих та групових інтересів, завдань, незалежність від політичних уподобань, а також інших суб'єктивних факторів на процес та результати аналізу й інтерпретації.

СУМІСНІСТЬ ФОРМ ТА МЕТОДІВ – поява нових форм інформаційного та аналітичного супроводження діяльності не передбачає відмови від впроваджених у минулому методів, а лише уточнює їх нову роль у межах певної системи.

ЦІЛЕСПРЯМОВАНІСТЬ – орієнтація аналітичної діяльності на досягнення конкретних цілей для вирішення визначених завдань як результатів практичної діяльності.

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ – наявність у кожного працівника аналітичного підрозділу можливості вільно формувати свою думку за результатом проведеної аналітичної роботи та доповісти про це керівництву.

СИСТЕМНІСТЬ – комплексний аналіз проблем із врахуванням їх місця, ролі та взаємозв'язків у загальній структурі забезпечення діяльності установи (органу), використання всіх доступних джерел інформації.

БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ – організація постійно діючого інформаційно-аналітичного моніторингу обставин, своєчасне відображення основних змін.

ДЕМОНСТРАЦІЯ ДОТРИМАННЯ ВІДПОВІДНИХ ПРИНЦИПІВ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:

- адекватний опис якості та надійності джерел, надання пояснень щодо сумнівів чи їх відсутності під час висловлення аналітичного судження;
- коректне розмежування використаних оперативних даних та аналітичних прогнозів/суджень;

- застосування альтернативного аналізу (за доцільності);
- значення в контексті безпеки (людини, суспільства, держави);
- логічна аргументація;
- послідовність викладення;
- точність суджень/оцінювання.

Не всі з перерахованих вимог демонстрації обов'язково стосуватимуться типових форм, які Ви використовуватимете, але варто пам'ятати про них за будь-яких умов. Наприклад, слід чітко розмежовувати (хоча б подумки, якщо інше не є можливим) судження та припущення (прогнози). Пам'ятайте, що під час висловлення припущення Ви не послуговуєтеся фактами чи доказами, які були б основою для їх формулювання. Судження зазвичай базуються на доказах і фактах, які Ви можете використати для обґрунтування.

Подумайте про ту інформацію, якої Вам бракує, і що саме Вам необхідно для заповнення цієї прогалини – які вимоги є адекватними у цьому випадку? Ідентифікація цих прогалин може бути корисною для тих, хто бере участь у брифінгах – Вас завжди можуть запитати про те, яких саме доказів Вам бракує і яких зусиль докладаєте Ви чи Ваша команда для усунення таких недоліків.

РОЗДІЛ 4.

РІВНІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Існують різні підходи до визначення рівнів розвідувальної аналітичної роботи, що реалізуються у двох-трьох площинах:

- оперативно-тактичний та оперативно-стратегічний;
- операційний, тактичний, стратегічний (досвід поліції Румунії).

На практиці також використовують певні варіації цих описів, але іноді досить невіпорядковано; деякі з них не мають операційного рівня, тоді як інші описують свій тактичний рівень як операційний рівень тощо.

Поряд з цим, традиційний підхід полягає у визначенні розвідувальної аналітичної роботи у трьох площинах:



ТАКТИЧНИЙ РІВЕНЬ

ТАКТИЧНИЙ РІВЕНЬ – підтримка безпосередньої діяльності слідчого та детектива, конкретного розслідування кримінального провадження, негласних слідчих розшукових дій, спеціальних операцій та оперативно-розшукових заходів тощо з метою забезпечення та досягнення визначеної мети.

Тактичний intelligence є найпоширенішим застосуванням розвідувальної аналітики у системі протидії злочинності та забезпечення громадського порядку й суспільної безпеки. Більшість аналітиків з аналізу злочинності не відходять від моделі та принципів ILP і максимально на тактичному рівні забезпечують ефективність правоохоронних заходів, що сприяє діяльності як слідчих, так і керівників підрозділів.

Поряд з цим, має місце хибного визначення пріоритету застосування тактичного intelligence та вимоги керівників територіальних підрозділів щодо концентрації аналітиків на тактичних результатах і на підтримці розслідувань, а не на аналізі основних безпекових проблем громади.

ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ

ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ – підтримка регіональних керівників, територіальних підрозділів у плануванні діяльності щодо зменшення масштабів злочинності та розгортання ресурсів для досягнення оперативних цілей.

Існують поліцейські підрозділи та окремі аналітики, які не визнають арену оперативного intelligence, однак це одна з найбільш швидкозростаючих сфер управління розвідувальною інформацією в межах поліцейської діяльності. Позиціонуючи між сфокусованою на правопорушниках тактичною ареною intelligence та стратегічним intelligence щодо формування стратегії, політики та довгострокових планів, операційний intelligence, який може сприяти зниженню масштабів злочинності в регіонах та плануванню відповідних ресурсів, безсумнівно, є ключовим компонентом і поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою.

СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ

СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ – спрямовується на забезпечення уявлення щодо загроз у сфері внутрішньої безпеки, розуміння тенденцій злочинності та системи причинно-наслідкових зв'язків порушення правопорядку, а також є внеском у розроблення широких стратегій щодо правоохоронної політики та використання ресурсів).

Стратегічний intelligence завжди перебував у тіні щодо легітимності його застосування. Саме у порівнянні з тактичним з'ясовується його перевага та важливість і не лише на рівні визначення чи семантики. Стратегічний intelligence має справжні організаційні наслідки, є базисом і пронизує весь аналітичний процес. Він також має потенціал бути найважливішим аспектом у системі розвідувальної аналітики через здатність стратегічних продуктів впливати на загальну правоохоронну стратегію та рішення щодо використання ресурсів.

Стратегічний intelligence не є терміном, пов'язаним з виключно загальнодержавним правоохоронним аспектом, він також застосовується до процесу планування та розподілу ресурсів на кожному структурному рівні в межах правоохоронної політики.

ОЦІНЮВАННЯ ЗАГРОЗ ОРГАНІЗОВАНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ ТА ТЯЖКИХ ЗЛОЧИНІВ (СОСТА)

Побутує думка, що оцінку загроз, у тому числі й пов'язаних з організованою злочинністю, можна проводити, керуючись лише інтуїцією та здоровим глуздом. Можливо, але цілком логічним буде припустити, що інтуїція, а так само й життєвий досвід, на якому ґрунтується «здоровий глузд», є явищами суто індивідуальними, а зроблені «інтуїтивно-зрозумілі» висновки – суб'єктивними. Тому, для забезпечення надійності результатів аналізу, можливості їх перевірити чи відтворити, є необхідність у формалізації правил застосування тих таки інтуїції та «здорового глузду» для аналізу загроз, тобто, у створенні певної методології такого аналізу.

Навіщо потрібні надійні результати аналізу загроз теж зрозуміло – для прийняття правильних управлінських рішень, для управління цими ризиками з метою мінімізації їхнього впливу на мету (у нашому випадку – для мінімізації впливу організованої злочинності на особу, суспільство, державу та навколишнє середовище).

Ґрунтуючись на цьому переконанні, загрози організованої злочинності можуть та повинні аналізуватися за допомогою як стандартних методик аналізу ризиків, так і спеціально розроблених засобів саме для оцінювання загроз організованої злочинності.

Впровадження методології ЄВРОПОЛу СОСТА 2017 є євроінтеграційним елементом в Україні та передбачає подальший її розвиток й удосконалення на основі інноваційних методів аналізу та оцінювання злочинності.

У 2010 році ЄС розробив багаторічний цикл політики щодо реагування на тяжкі злочини та організовану злочинність з метою послідовного усунення найбільш важливих кримінальних загроз шляхом ефективного співробітництва між відповідними службами країн-членів, установами й органами ЄС, а також Третіми сторонами та організаціями. Даний підхід був затверджений Радою ЄС у грудні 2010 року.

Початком реалізації зазначеного циклу політики ЄС стало створення Оцінки загроз тяжких злочинів та організованої злочинності (SOCTA – Serious and Organized Crime Threat Assessment), в рамках якого Європол формує аналітичні висновки, які можна трансформувати в політичні пріоритети, стратегічні цілі та оперативні плани дій ЄС. Важливим є зв'язок між висновками Оцінки загроз тяжких злочинів та організованої злочинності (SOCTA) та визначенням цілей протидії злочинності Радою. Зазначена оцінка забезпечує безпосереднє інформування осіб, відповідальних за прийняття політичних рішень, та вирішення найнагальніших загроз та ризиків у ЄС.

У 2013 році перший аналіз SOCTA був опублікований на основі вимог замовника (ЄС) та визначеної методології. Методологія SOCTA була розроблена Європолом спільно з консультативною групою SOCTA (у складі представників країн-членів ЄС, установ ЄС, Європейської комісії та Ради Генерального Секретаріату), а також відповідно до узгоджених вимог замовника SOCTA і за підтримки Третіх країн та організацій.

За результатами Рішення Ради методологія SOCTA була оновлена, переглянута та удосконалена. Протягом 2013-2015 рр. консультативна група SOCTA переглядала методологію SOCTA. Перше оновлення було запропоновано у 2014 році та схвалено Постійною комісією з оперативної взаємодії щодо міжнародної безпеки (COSI).

У 2015 році втілення нових вимог замовника було здійснене для підготовки SOCTA 2017. На основі цих вимог замовника було підготовлено оновлену методологію.

SOCTA – транслітерований акронім з англійського словосполучення *Serious and Organized Crime Threat Assessment*, за своїм змістом визначає систему й модель оцінювання загроз організованої злочинності та тяжких злочинів.

Основна причина для проведення національного оцінювання загроз організованої злочинності та тяжких злочинів полягає в тому, щоб забезпечити цінною, своєчасною і точною інформацією політиків і керівників про характер і масштаби злочинності та прийняття на цій основі більш обґрунтованих рішень щодо вирішення проблеми злочинності загалом і організованої зокрема. Мова йде про різні кримінальні ринки і сектори діяльності організованої злочинності, а також про членство і структуру ОЗУ.

Це використання та інтерпретація кількісних і якісних даних для опису організованої злочинної діяльності, а також для визначення та аналізу загроз, рівня шкоди, яку вони викликають як зараз, так і, можливо, в майбутньому.

SOCTA опирається на інформацію, визначену в звітах, але, як правило, НЕ МІСТИТЬ ДЕТАЛЕЙ ПРО ОКРЕМИХ ПІДОЗРЮВАНИХ, зазвичай описується як «СТРАТЕГІЧНИЙ» ПРОДУКТ, А НЕ «ТАКТИЧНИЙ»). Інформація, яка надається, повинна базуватись на матеріалах кримінальних проваджень, оперативно-розшукових справ, матеріалах контрольного провадження та довідково-аналітичних звітів.

Як правило, SOCTA зосереджується на національному рівні. Поряд з цим, у багатьох країнах SOCTA розробляється на регіональному, місцевому рівнях окремими установами для внутрішнього використання, а також на основі окремого напрямку (наприклад, досліджується вплив торгівлі наркотиками, кіберзлочинність або корупція у країні). Ці більш конкретні оцінки є надзвичайно важливими, коли вони формують єдину картину SOCTA національного рівня.



Концептуальна модель SOСТА визначає чотири окремі складові методології: ціль, інструменти, аналіз і пріоритизація, а також результати.

**SOСТА фокусує увагу
на трьох елементах:**

- організовані злочинні угруповання (ОЗУ – Criminal Groups),
- сфери організованої злочинності та вчинення тяжких злочинів (ОЗ – SOC Areas),
- зони і середовище, яких вони стосуються, і фактори їх прояву (Середовище – Environment).

РОЗДІЛ 5.

ЦИКЛ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У процесі збору оперативних даних, що традиційно називають циклом розвідувальної аналітичної діяльності, описуються і виділяються шість загальновизнаних, стандартних етапів, які використовуються для перетворення необроблених даних та інформації в аналітичні продукти, що вимагають конкретних дій.

В ідеалі, процес починається з *прийняття рішення або постановки завдання*, за яким йде етап *планування*, після чого аналітики беруть участь у зборі інформації й даних, що підлягають оцінюванню відповідно до офіційно визнаної системи оцінювання.

Наступним кроком є фактичний етап *обробки*, який починається з зіставлення і структурування доступних даних та інформації й внесення їх у базу даних.

Потім дані й інформація *аналізуються*, що призводить до отримання оперативних матеріалів на основі оперативних даних та інформації для одержувача (керівника, слідчого або інших осіб, які формують завдання для аналітика щодо їх аналізу) та інших відповідних зацікавлених сторін.

Передані оперативні дані оцінюються одержувачем з урахуванням потреб і вимог.

Зворотний зв'язок використовується для підвищення якості матеріалів або як методологічна інформація для майбутніх аналогічних оперативних продуктів.



Цикл роботи з оперативними даними – це не статична послідовність з шести етапів, а динамічний процес, при якому різні фази тісно переплетені і пов'язані одна з одною, в результаті чого від аналітиків потрібна мобільність у рамках циклу роботи з оперативними даними.

РОЗДІЛ 6.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО АНАЛІТИЧНИХ ЗВІТІВ

Аналітики (всіх рівнів та категорій) повинні володіти навичками письмового оформлення власних думок та суджень щодо відповідних фактів та процесів у межах розвідувальної аналітичної роботи в такому форматі, який був би максимально зрозумілим як для фахівців, так і для спеціалістів загального профілю.

Першочерговим завданням аналітика є зрозумілий виклад наявних фактів та їх паралельне структурування, навіть якщо під час побіжного огляду ці факти виглядають алогічними та складними для інтерпретації.

Аналітики повинні пам'ятати, що вони не матимуть змоги надати додаткові пояснення щодо того, що саме маєтсья на увазі під цим конкретним реченням, словосполученням чи словом. Найкращою ілюстрацією буде закон Мерфі, який говорить про те, що *«якщо щось може бути сприйняте двозначно, то, швидше за все, це буде сприйнято не так, як було заплановано»* – тобто, будь-яка двозначна фраза у документі буде інтерпретована читачем інакше.

Є кілька проблемних моментів, що є типовими для діяльності як працівників правоохоронних органів, так і розвідувальних аналітичних підрозділів:

- *по-перше, навряд чи вдасться зібрати абсолютно всі докази, які необхідні для стовідсоткової впевненості у власних судженнях;*
- *по-друге, можливість зробити помилку є завжди;*
- *і, врешті-решт, колись таки помилку буде зроблено.*

Згадані вище сумніви, що рано чи пізно виникають у кожного, заважають не лише довести до логічного завершення процес обмірковування та аналізу, а й негативно впливають на точність, що завжди була і буде ключовим принципом, яким необхідно послуговуватися під час здійснення спостереження, аналізу та складання документів – на кожному кроці – від початку розслідування аж до подання фінального звіту.

Будь-які складнощі із розумінням базових принципів укладання документів, а також їх варіативності може призвести до непорозумінь та хибної інтерпретації.

Одна з ключових розбіжностей – вибір між активним та пасивним станом. Більшість працівників правоохоронних структур наполягає на використанні активного стану, натомість окремі типові форми, що використовуються правоохоронними органами, містять чіткі вказівки щодо формулювання речень у пасивному стані.

Пасивний стан забезпечує можливість розширеної інтерпретації і саме такий формат висловлювання є оптимальним у контексті значущості. Адвокати надають перевагу пасивному стану, оскільки саме такий формат дає можливість підкріпити представлені у суді аргументи поданими у звітах та протоколах формулюваннями – забезпечується т. зв. «лінгвістична гнучкість». Представники розвідувальної

аналітичної спільноти обирають активний стан, аргументуючи це тим, що такий формат забезпечує чіткість висловлювання і відсутність побічних трактувань під час викладу на письмі. Активний стан у «чистій» формі не залишає жодної, навіть найменшої можливості для виникнення будь-яких сумнівів. Тим не менше, від аналітиків вимагається досконале володіння навичками оформлення речень і в активному, і в пасивному стані (вони повинні добре розуміти, коли і як саме їх використовувати).

Приклад:

у пасивному стані – керівникові комунального підприємства з обслуговування житлового господарства у м.Хмельницькому було нанесено тілесні ушкодження середньої тяжкості, проте ознак спроби замаху на його життя не зафіксовано.

Речення подано у пасивному стані, тому одразу ж виникає запитання: хто саме наніс тілесні ушкодження керівникові комунального підприємства?

Речення можливо видозмінити: *керівникові комунального підприємства з обслуговування житлового господарства у м.Хмельницькому сьогодні було нанесено тілесні ушкодження середньої тяжкості представником парамілітарної громадської організації.*

Пасивна конструкція зберігається, а виконавець дії розміщується після дієслова.

Якщо потрібно переформатувати речення і подати його у активному стані, виконавець повинен «розміститися» перед дієсловом: *представник парамілітарної громадської організації сьогодні наніс тілесні ушкодження середньої тяжкості керівникові комунального підприємства з обслуговування житлового господарства у м.Хмельницькому, проте ознак спроби замаху на його життя не зафіксовано.*

У випадку оформлення звіту у активному стані слід пам'ятати про те, що виклад основної інформації розпочинається з **«тематичного індикатора»** – речення, яке одразу ж у **стислій та доступній формі дає можливість читачеві зрозуміти основну думку** (про що йтиметься далі).

Принцип концептуалізації думки повинен бути основним під час укладання відповідних документів аналітиками, незалежно від формату. Саме в рамках одного речення потрібно сформулювати ту думку – письмово чи усно – яку слухач/читач повинен взяти до уваги.

Принцип концептуалізації також застосовується, коли аналітик готує традиційний звіт з використанням речень у пасивному стані під час опрацювання матеріалів справи, даючи можливість читачеві ознайомитися з всіма етапами розслідування. Недостатньо просто зафіксувати ідеї та факти – виділення додаткового часу для концептуалізації перед власне фіксацією даних (в електронному вигляді чи на папері) дасть змогу укладачеві забезпечити логічність і послідовність викладу.

Незалежно від формату документа, концептуалізація є обов'язковим етапом. Аналітик повинен чітко усвідомлювати мету викладу тієї чи іншої думки на папері – яким є завдання в процесі написання звіту (опис результатів огляду місця злочину та аналіз)? Прогнозування можливої загрози?

Додатковий час, витрачений на концептуалізацію в рамках кожного етапу розслідування, компенсується безцінною можливістю ідентифікувати відповідні інформаційні прогалини. Досить непоганою ідеєю є складення переліку таких прогалин на кожному етапі розслідування та під час укладання документів. Цей перелік є дуже важливим інструментом під час роботи з джерелами.

Працівники правоохоронних структур та аналітики повинні завжди дотримуватися принципу чіткості та точності під час висловлювання власної думки. Розвідувальна аналітична спільнота завжди окремо виділяла важливість коректного використання мови.

Більшість помилок, яких припускаються працівники правоохоронних органів та аналітики, можна поділити на чотири умовні групи:

Дієслова – укладачі документа повинні зважати на всі аспекти використання цієї частини мови (часові форми, вибір коректного елемента, узгодження підмета і присудка).

Прийменники – слід обережно використовувати прийменники під час оформлення речень, оскільки прийменники часто відіграють особливу смислорозрізнявальну роль (змінюють зміст речення).

Крім того, ситуація ускладнюється ще й тим, що використання прийменників є суто ідіоматичним – тобто, жодних правил, які б регламентували їх використання у конкретних випадках, не існує.

Займенники – слід звести до мінімуму використання займенників під час оформлення звітів. В інших випадках їх використання зазвичай заохочується з метою уникнення повторення та урізноманітнення, але такий підхід може призвести до появи певної двозначності. Кого чи чого саме стосується вказаний займенник? Вказівні займенники «цей, той, ці, ті» не рекомендуються до вживання у текстах аналітичних звітів.

Структура речення та граматика – тексти аналітичних звітів повинні складатися з якомога стисліших розповідних речень з мінімальною кількістю розділових знаків чи взагалі без них.

Зрозумілість і точність – два найважливіших принципи, якими слід послуговуватися під час складання аналітичних звітів. Найкращі ідеї, аналіз інформації, зібраної на місці злочину, та відповідні рішення не матимуть жодного значення під час викладу у письмовій формі, якщо їх неможливо зрозуміти або ж вони є нечітко сформульованими. Звіти аналітиків повинні бути логічними, точними та повними. Потрібно завжди стежити за послідовністю викладу думок і запитувати себе: чи допоможе мій звіт зрозуміти ситуацію? Висновки повинні бути представлені якомога чіткіше – так, щоб їх можливо було зрозуміти після першого прочитання.

Слід пам'ятати про різницю між думкою та аналітичним судженням:

- **Думка** є певним твердженням, що базується виключно на індивідуальному сприйнятті чи преференціях.
- **Аналітичне судження** є твердженням, сформованим незалежно від сприйняття чи преференцій особи, яка його висловлює.

Принципи складання якісного аналітичного звіту

Незалежно від того, чи готуватиметься письмовий звіт, чи презентуватиметься інформація усно, слід пам'ятати про три основні принципи:

- **Точність** – чітко розділяйте спостереження, цитування, чутки, неперевірені дані та особисті судження. Окремо подайте розшифровку всіх абревіатур, якщо маєте сумніви щодо їх розуміння читачами чи слухачами. Вказуйте повні імена, адреси, дати, час та суми грошей у текстах.
- **Лаконічність** – письмові та усні повідомлення повинні бути звільнені від зайвих слів та речень, які відволікають увагу від суті. Уникайте інформації та деталей, які не мають значення для читача чи слухача, уникайте повторень.
- **Повнота** – включайте до тексту всю інформацію, що безпосередньо стосується вашого повідомлення.

РОЗДІЛ 7. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

БАЗОВІ ПРАВИЛА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Розвідувальна робота правоохоронних органів не відбувається за принципом «знати всіх, бачити все». Очікувати, що розвідувальна аналітика завжди буде знати все про кожен аспект злочинної діяльності до її здійснення, є фантастичним і виходить за рамки можливостей будь-яких органів. Хоча достовірно джерело інформує про те, що побачено, конкретний потенційний інцидент не є регулярним, а – ситуативним. Завдання розвідувального аналітичного підрозділу – постійно аналізувати та опрацьовувати первинну інформацію – вкладати певний сенс у зібрані «елементи пазлу» – про інцидент, щоб краще зрозуміти ситуацію і, відповідно, проінформувати осіб, які приймають рішення. Розвідувальна аналітична робота, як правило,

є повільним, вдумливим та складним процесом, метою якого є спрямування дій осіб, які приймають рішення, у правильному напрямку, для вжиття необхідних заходів.

- Розвідувальна аналітика правоохоронних органів, як правило, є своєрідною підтримкою для правозастосовного процесу, але не чинить на нього прямого впливу. Розвідувальна аналітика є насамперед інструментом запобігання злочинності, результативність якого не може і не повинна вимірюватися за тими ж критеріями, що й традиційні функції контролю. Споживач продуктів розвідувальних аналітичних підрозділів є ключовим елементом оцінки ефективності.

Ефективність розвідувальної аналітики повинна ґрунтуватися на документально підтверджених очікуваннях (цілях), що мають відношення до заявленої місії (тероризм або організована злочинність, наркотики тощо) таким чином, щоб зосередитися на якості роботи та реагуванні на запити споживачів аналітичних продуктів, а також дотриманні всіх вимог, процедур та відповідних правових і безпекових стандартів.

- Тільки люди з відповідною підготовкою, знаннями та досвідом повинні регулярно аналізувати результати розвідувальної аналітичної діяльності та оцінювати їх ефективність і відповідність.
- Оцінювання проводиться в рамках офіційно затверджених процедур, а також щорічного документованого та незалежного аудиту, перевірки та оцінки ефективності.

Примітка:

не стверджується, що керівництво повинно керуватися лише представленою тут методологією та процедурами. Очевидно, що керівництво повинно використовувати всі доступні інструменти для спрямування та контролю за діяльністю персоналу аналітичних підрозділів. Є безліч важливих питань, які необхідно постійно вивчати і оцінювати шляхом безпосереднього нагляду і на постійній основі, щоб відповідати очікуванням. Існують численні публікації, в яких пояснюється, як перевіряти та оцінювати процедури, політику, процеси та аспекти безпеки. Зазначена оцінка більше стосується загальної ефективності всієї розвідувальної аналітичної діяльності з метою дотримання принципу підзвітності, постійного вдосконалення для отримання підтримки та фінансування, і менше – технічних питань оцінки процедур, систем та процесів.

ОЧІКУВАННЯ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Нижче наведено перелік можливих очікувань, за якими можна оцінити ефективність розвідувальної аналітичної діяльності. По суті, очікування визначають саме поняття ефективності. Очікування повинні відповідати місії і повинні знаходитися в межах можливостей розвідувальної аналітичної діяльності. Відповідність очікуванням визначається, як досягнення мінімальної ефективності; однак, оскільки процес оцінювання виявляє певні аспекти якості і відповідності, слід орієнтуватися на вищий рівень ефективності. Це може бути важливим елементом у процесі безперервного вдосконалення. Очевидно, що дотримання всіх політик, процедур і відповідних правових та безпекових вимог є бажаним, але можуть виникнути проблеми з мінімальною невідповідністю та потенціалом для вдосконалення.

Очікування, перераховані нижче, є досить абстрактними прикладами і можуть бути використані в рамках декількох різних сценаріїв (тероризм, наркотрафік, організована злочинність тощо), і можуть бути масштабовані та/або зафіксовані документально для забезпечення відповідності потенціалу будь-якої розвідувальної аналітичної діяльності.

Приклади очікувань:

(перелік можливо розширити)

- *підтримка осіб, відповідальних за прийняття рішень, шляхом надання розвідувальних аналітичних продуктів (звітів), що підвищує потенціал структури у запобіганні злочинній діяльності;*

- *підтримка кримінальних проваджень шляхом надання розвідувальних аналітичних продуктів (звітів), що підвищує потенціал досудового розслідування та притягнення порушників до відповідальності;*
- *визначення підозрюваних та груп, які перебувають у полі зору поліції, за умов наявності обґрунтованої підозри існування потенційної загрози для спільноти, регіону або країни;*
- *підтримка принаймні однієї з основних цілей правоохоронного органу (підрозділу) шляхом проведення ефективної розвідувальної аналітичної діяльності (таких, як запобігання злочинній діяльності або досудове розслідування тощо);*
- *забезпечення надання якісних та актуальних аналітичних звітів керівництву органу (підрозділу) та іншим відповідальним особам, які приймають рішення, щодо протидії злочинній діяльності в регіоні або країні;*
- *відповідність всім заявленим політикам, процедурам, вимогам правового та безпекового характеру;*
- *надання цінної та актуальної інформації працівникам правоохоронних органів щодо сучасних тенденцій поширення злочинності, загроз, вразливостей та потенційних ризиків, пов'язаних із злочинною діяльністю;*
- *надання цінної та актуальної інформації працівникам правоохоронних органів щодо процесу розвідувальної аналітичної діяльності, цінності аналітичних звітів та систем обміну інформацією, а також забезпечення імплементації моделі ILP;*

- *розробка та підтримання продуктивних відносин та результативної системи комунікації з працівниками правоохоронних органів всередині та за межами органу (підрозділу).*

Оцінка ефективності розвідувальної аналітичної діяльності не може бути проведена належним чином за допомогою традиційних методів – вона повинна бути зосереджена на якості та актуальності. Користувачі розвідувальних аналітичних продуктів є ключовими елементами механізму оцінки якості та актуальності. Очікування щодо ефективності разом з місією, політикою, процедурами, відповідними правовими та безпековими аспектами, а також засоби, за допомогою яких буде оцінюватися ефективність і рівень дотримання вимог, повинні міститися в одному офіційному документі, який потім буде використовуватися як критерій оцінки ефективності та відповідності.

РОЗДІЛ 8.

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВІДУВАЛЬНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Будь-який керівник, який добирає особу на важливу посаду, завжди задає собі два головних запитання:

- (1) *«Чи справиться він/вона із роботою на цій посаді?» та*
- (2) *«Чи зможуть працівники ефективно співпрацювати із таким кандидатом?».*

У підрозділах правоохоронних органів третє запитання стосується аспекту безпеки:

«Чи можна довіряти цьому кандидату?».

З точки зору аналітики виникає ще одне запитання:

«Чи здатний кандидат на посаду до аналітичного мислення, чи може він/вона узагальнювати та систематизувати інформацію, щоб знайти шляхи вирішення наявних проблем?».

У контексті підрозділу кримінального аналізу вимоги до персоналу можна поділити на дві категорії: керівник підрозділу та аналітик.

КЕРІВНИК ПІДРОЗДІЛУ

Посада керівника підрозділу кримінального аналізу видається настільки важливою, що для забезпечення призначення на неї висококваліфікованого фахівця потребує застосування досить гнучкого підходу. Призначення на цю посаду можливе тільки у випадку позитивної відповіді на всі питання, згадані раніше.

Керівник підрозділу кримінального аналізу повинен відзначитися високим рівнем чесності, здатністю ефективно співпрацювати із керівництвом установи та концептуальними й аналітичними здібностями, достатніми для вирішення найскладніших фахових проблем. Крім того, керівник підрозділу повинен мати високі здібності щодо управління та комунікування. Він має бути спроможним надавати своїм підлеглим чіткі розпорядження, а також надавати інформацію тим, кому вона потрібна за межами підрозділу, у зрозумілій формі. Найкраща у світі розвідувальна аналітична інформація буде марною, якщо вона не доходить до тих, хто може її ефективно використовувати.

Головні критерії для добору керівника розвідувального аналітичного підрозділу розробляються з урахуванням нижченаведеного:

- відповідна вища освіта (за чинним законодавством не нижче 2-го освітнього рівня; наявність 3-го або 4-го (освітньо-наукового) рівня не є обов'язковою, але є додатковим позитивом);
- відповідний досвід аналітичної діяльності;
- наявність управлінського досвіду (перевагою є саме управлінський досвід у системі правоохоронної діяльності);

- демонстрація концептуальних і аналітичних здібностей високого професійного рівня;
- наявність досвіду усного та письмового спілкування.

Система добору керівника підрозділу кримінального аналізу містить всілякі обмеження, притаманні будь-якому бюрократичному апарату. Зрештою, рішення, як проводити добір керівника цього підрозділу, вирішують самі установи. Втім, слід підкреслити, що посада керівника такого підрозділу має непересічне значення для успішної роботи підрозділу, а в умовах врахування даних розвідувальної аналітики в роботі поліції може суттєво впливати на ефективність розслідувань, що їх здійснює правоохоронна установа.

Кадрова комісія може також робити далеко не найкращий вибір. Вони можуть за певними критеріями, як-от: вміння працювати у колективі, виставляти нижчі оцінки та задовольнятися тим, щоб кандидат мав необхідні концептуальні та аналітичні здібності. Але керівник розвідувального аналітичного підрозділу повинен мати блискучий «мандат» чесності. Керівник підрозділу має не тільки бути символом непідкупності. Тут жодних компромісів бути не може. Роблячи свій вибір, кадрова комісія у питанні чесності не може нічому уступати, навіть якщо ментальна кмітливість та вміння працювати у колективі переважають.

ЗАГАЛЬНІ КРИТЕРІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Більшість тих загальних критеріїв, які застосовуються для добору керівника підрозділу, є чинними і для добору інших працівників розвідувального аналітичного підрозділу. Звичайна річ, треба робити відповідні корективи залежно від ролі працівників на різних рівнях.

Але це не означає, що керівник підрозділу повинен намагатися добирати у свій підрозділ тільки тих підлеглих, які думають так, як і він.

Підрозділ потребує працівників, які здатні розглядати розвідувальні проблеми під різними кутами зору як в аналітичному, так і особистісному плані. Керівник підрозділу матиме набагато більше користі від персоналу, який не вагається пропонувати нетрадиційні підходи, відстоювати особисту точку зору, ніж від колективу послужливих, із шаблонним мисленням працівників.

Але пошук світлих і надійних умів може бути складною справою. Тому керівник підрозділу повинен уникати кандидатів, яким, попри сприятливого враження від них при першому знайомстві, бракує гнучкості для ефективної розвідувальної аналітичної роботи. Співробітник із шаблонним мисленням щодо вирішення більшості питань (незалежно від того, наскільки тонко вони відпрацьовані) може мати проблеми при вирішенні несподіваних ситуацій.

Гнучкість є однією із найважливіших рис аналітика розвідувального процесу. І хоча наявність головної гіпотези видається однією із складових дослідницького процесу аналітики, занадто щільне дотримання однієї гіпотези може сприяти появі тенденції – у складних справах не бачити доказів, що дають підстави для протилежної гіпотези. Працівники можуть більше довіряти своїй інтуїції, ніж фактам. У найгіршому випадку такі працівники можуть цілеспрямовано намагатися досягти цілей, що вони їх самі для себе встановили, забуваючи при цьому про інтереси підрозділу чи навіть всієї правоохоронної установи. Інколи таких людей можна ставити на конкретний вузький напрямок роботи, який вимагає від виконавця великої та постійної зацікавленості в одному питанні, але такі випадки трапляються рідко.

Крім того, з огляду на те, що під економічним і технологічним тиском правоохоронні органи змушені корегувати свою роботу та вносити відповідні зміни до посадових обов'язків, стимулюючи персонал до гнучкості та ефективного реагування.

Один із підходів по добору персоналу розвідувального аналітичного підрозділу у цілому та аналітиків, зокрема, полягає у тому, що добір працівників починається з програм професійної підготовки для осіб, що вже мають вищу освіту, але потребують набуття відповідних фахових навичок.

Такі програми можуть також впроваджуватися для випускників закладів вищої освіти системи МВС з метою розвитку їхніх аналітичних здібностей. Цей підхід може дозволяти добирати високоякісний аналітичний персонал, але він вимагає ефективного курсу підготовки та створення ефективних програм, а також чіткого визначення майбутньої кар'єри нових працівників. Корисним для підвищення ефективності аналітичної роботи підрозділу видається також і прямий добір досвідчених аналітиків.

Крім того, потрібно пам'ятати, що дуже швидко змінюються технології, ускладнюються злочинні схеми, удосконалюються методи та інструменти аналітичної діяльності, а це у свою чергу потребує постійного удосконалення діяльності розвідувальних аналітичних підрозділів на основі підвищення професійного та інтелектуального рівня персоналу. Цей аспект розвідувальної аналітичної роботи також може бути одним із напрямів залучення нових кандидатів. Загалом, для забезпечення аналітичного підрозділу належним персоналом керівники розвідувальних аналітичних підрозділів повинні мати збалансовану програму добору кадрів.

Для ефективного укомплектування розвідувального аналітичного підрозділу кадрами існує загальний процес.

Цей процес лише забезпечує загальні настанови і в жодному разі не є вичерпним.

- **Визначити потреби в кадрах.** Чи дійсно існує потреба у виконанні тієї чи іншої роботи, чи можна забезпечити виконання цієї роботи в інший спосіб?
- **Визначити характер роботи.** Які якості повинна мати підібрана особа та наскільки ця робота є важливою для організації – чи може одна особа впоратися із цією роботою? Чи існує необхідність добирати досвідчених кандидатів і чи потрібно здійснювати програму професійної підготовки? Які витрати нестиме підрозділ у разі незаповнення посади?
- **Визначити наявність ресурсів для приваблення кандидатів.** Чи можете Ви дозволити собі добирати працівника? Чи можете Ви запропонувати заробітну плату у розмірі, що приваблюватиме потрібних Вам людей?
- **Визначити джерела для добору кандидатів** як всередині, так і ззовні організації? Чи є кандидати на місцевому рівні, чи їх треба запрошувати з інших місць?
- **Визначити, як повідомити потенційних кандидатів про добір.** Відповідна збалансована система добору кандидатів має передбачати і комплекс заходів щодо сповіщення зазначеної процедури через інформаційні джерела.
- **Визначити перший етап відсіву.** Ви можете позбавити себе багатьох неприємностей шляхом застосування ефективного процесу відсіву, але Ви повинні забезпечити, щоб параметри відсіву відповідали вимогам роботи (заробітна плата, вища освіта, досвід тощо).

- **Визначити метод, за допомогою якого Ви перевірятиме дані анкет кандидатів.** Якого типу заяви Ви прийматимете? Чи будете Ви звертатися до послуг приватних агентств працевлаштування для загальної перевірки анкет?
- **Вирішити, як Ви будете проводити співбесіди.** Зі скількома кандидатами Ви плануєте провести співбесіди? Чи матимуть кандидати демонструвати ті чи інші навички під час співбесіди? Чи будете Ви звертатися до послуг центрів оцінки чи працевлаштування? Чи застосовуватиме Ви тести?
- **Визначити, хто проводитиме співбесіди.** Членський склад кадрової комісії має бути збалансований з точки зору статі членів, професій, особистостей і т. ін.
- **Прийняти рішення щодо добору кандидата.** Переглянути результати вищенаведених етапів і прийняти остаточне рішення.

АНАЛІТИКИ

Після того як професійні аналітики почали залучатися підрозділами кримінальної розвідки щодо питання їх навичок і кваліфікації, які є необхідними для ефективного виконання у розвідувальному процесі аналітичної функції, ведуться гострі дискусії. Часто такі дискусії знаходяться під впливом бажання деяких керівників розвідувальних аналітичних підрозділів забезпечити певну взаємозамінюваність персоналу підрозділу.

Принаймні теоретично, взаємозамінюваність хоча б деяких працівників значною мірою посилює гнучкість, як правило, невеликого колективу.

Однак для досягнення найвищої ефективності більша частина аналітиків у розвідувальному аналітичному підрозділі повинна бути професійними аналітиками.

У 1998 році Федеральне бюро розслідувань США поширило список під назвою **«Головні здібності аналітика»**, який, на думку Бюро, містить стандарти для всіх аналітиків, незалежно від їхньої конкретної роботи. Цей список містить 12 здібностей, якими мають володіти аналітики:

- уміння здійснювати аналіз;
- уміння роботи висновок;
- уміння проводити дослідження;
- наявність відповідного рівня письмової комунікації;
- наявність відповідного рівня усної комунікації;
- навички роботи з комп'ютером;
- професіоналізм;
- гнучкість/здатність адаптуватися;
- уміння набувати знання;
- ініціативність/мотивація;
- організованість, уміння планувати та визначати пріоритети;
- обізнаність із поточними подіями та вміння навчати.

Підвищення ефективності розвідувального аналітичного підрозділу прямо залежить від належної обробки зібраної інформації досвідченими аналітиками. Саме тому правоохоронні органи намагаються добирати у свої розвідувальні аналітичні підрозділи професійних аналітиків. До кола таких аналітиків належать економісти, соціологи, антропологи, психологи, а також фахівці з інших галузей.

Оскільки правоохоронні установи дедалі більше визнають необхідність добору персоналу зі знанням вузько спеціальних питань, у справі добору кадрів вони мають застосовувати гнучкі підходи.

АНАЛІТИК-УНІВЕРСАЛ

Аналітик-універсал – це серцевина розвідувального аналітичного процесу. Загалом, аналітики-універсали займаються різними аспектами процесу порівняння інформації та реалізації аналітичної функції, тобто пошуку взаємозв'язків.

Аналітики-універсали можуть надавати неоціненну допомогу у справі розробки систем файлів і перехресних посилань, якнайкраще систематизованих для аналітичного процесу.

У рамках аналізу вони можуть складати діаграми, моделі кримінальних зв'язків або законних і незаконних холдингів і підприємств відомих злочинців.

Аналітики-універсали можуть проводити оцінку стану організованої злочинності чи складати звіти про тенденції кримінальної діяльності на підвідомчій території, спираючись на зібрану інформацію. Вони можуть використовуватися для дослідження складних проблем на основі наявної інформації, включаючи офіційні документи інших установ і публічних бібліотек.

Щоб розплутати та, зрештою, викрити таємну злочинну діяльність, аналітики-універсали застосовують логічні, дедуктивні методи, що видаються ефективними у будь-якому контексті.

АНАЛІТИК-СПЕЦІАЛІСТ

Далеко не всі аналітики є достатньо підготовленими, щоб проводити дослідження більш технологічного змісту, які видаються необхідними для розуміння таких явищ, як шахрайство у бізнесі, маніпуляції із цінними паперами, відмивання коштів тощо.

Наприклад, для дослідження таємних операцій організованої злочинності можуть залучатися фахівці вузької кваліфікації, як-от: бухгалтери, економісти та ІТ-фахівці.

Потреба у спеціалізованому фінансовому аналізі сьогодні є нагальною та постійною для будь-якого аналітичного підрозділу. Зростання ролі комп'ютерних технологій у злочинному світі також означає, що розвідувальні підрозділи потребують послуг ІТ-фахівців.

Так само, для аналізу відносин між угрупованнями з метою виявлення слабких ланок організованої злочинної групи можуть ефективно використовуватися соціологи, психологи чи антропологи.

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА

Освіта – це стрижень будь-якого прогресу. Тому, щоб розвідувальна аналітична діяльність повного мірою була на лезі правоохоронних операцій, працівники правоохоронних установ потребують постійної професійної підготовки. А це, у свою чергу, вимагає від правоохоронної установи розуміння важливості розвідувальної аналітичної роботи та її використання.

Для цього виникає потреба у скоординованій професійній підготовці працівників інших підрозділів, командного складу й аналітиків. Без такого комплексного підходу розвідувальні зусилля можуть бути марними. Прийняття ж такого підходу може забезпечити цілісність та ефективність організації, укомплектованість її відданими своїй справі, компетентними професіоналами, здатними працювати як індивідуально, так і у складі різних груп.

Звичайно, підготовка на цих трьох рівнях буде певною мірою різною. Але, незважаючи на це, навчання на кожному з них і з кожного конкретного питання має бути складовою одного цілого. Кожен працівник повинен розвивати свої професійні навички та розуміти не тільки свої завдання, але й завдання колег, а також способи їхнього виконання на робочому місці для отримання реальної та помітної віддачі.

Якими б різними не були підходи, вони переслідують одну ціль – перетворити більшість зібраної інформації у розвідувальні відомості та сприяти прийняттю керівництвом свідомих рішень з урахуванням зібраної розвідувальної інформації.

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА НЕАНАЛІТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

Найширша категорія, яка потребує професійної підготовки, – це персонал, який безпосередньо не опікується розвідувальною аналітичною діяльністю, тобто слухачі навчальних правоохоронних закладів, працівники патрульної служби та особи, задіяні у слідчих операціях.

Професійна підготовка цієї категорії правоохоронців повинна сприяти кращому розумінню ними розвідувального процесу і головне – усвідомленню свого місця у цьому процесі та чого можна очікувати від інших. Таке навчання повинно готувати слухачів до розуміння розвідувального процесу, сприяння йому та його використання у своїй роботі.

НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ

Підготовка з питань розвідувальної аналітичної діяльності повинна розпочинатися на першому році навчання. Як правило, академії поліції у своїх загальних навчальних курсах виділяють тему розвідувальної аналітичної діяльності, зосереджуючись на правилах написання оперативних звітів, які є одним із ресурсів, що вводяться у розвідувальний аналітичний процес. Тому не дивно, що багато правоохоронців вважають розвідувальну аналітичну роботу чимось таким, що безпосередньо їх не стосується. Часто у їхньому уявленні вона постає як неприступна фортеця кабінетів, у яких дивні люди – офіцери та цивільні – таємниче копірсаються у паперах, замість того щоб проводити арешти.

Однак розвідка – це не секрет. Тому будь-які загальні програми підготовки правоохоронців, перш за все, повинні мати завдання розвіювати містичний ореол, який оточує розвідувальну аналітичну діяльність. Таємничого у цьому процесі нічого немає,

це – просто збір, аналіз, зберігання та розповсюдження конфіденційної інформації. Можливо, найкращим засобом досягнення такого розуміння може бути залучення професійних аналітиків до занять для пояснення розвідувального процесу.

У разі можливості, для ілюстрації внеску розвідувального аналітичного підрозділу у викриття великої злочинної схеми доцільно розповісти про ту чи іншу конкретну справу. Під час такої презентації необхідно наголошувати на таких трудомістких аспектах, як встановлення зв'язків між людьми, які раніше начебто таких зв'язків не мали, між підприємствами, місцями чи угрупованнями.

Необхідно також висвітлити методи розвідувальної аналітичної роботи (або ще краще продемонструвати їх на практичних вправах), щоб слухачі мали можливість самі оцінити, наскільки простою, і в той же час кропіткою, є робота аналітика. Головна мета тут полягає у тому, щоб слухачі зрозуміли розвідувальний аналітичний процес і своє місце у ньому як майбутнє «передове джерело» інформації та як користувачі розвідувальних продуктів.

ПАТРУЛЬНА ПОЛІЦІЯ

Для розвідувальної аналітичної роботи правоохоронці патрульної поліції є чудовим, хоча часто й не використовуваним, джерелом інформації. Райони патрулювання представляють собою великий, інформаційно місткий простір. І працівники патрульної поліції знаходяться завжди найближче до злочинного світу та середовища, у якому вчинюються злочини. Тому патрульних поліцейських необхідно заохочувати спостерігати за тим, що відбувається на вулицях, і доповідати про свої спостереження. Це є невід'ємною складовою принципу «взаємодії поліції із місцевою громадою» та «проблемно-орієнтованої поліцейської діяльності».

Належною навчальною програмою підготовки працівників патрульної поліції з питань забезпечення розвідувальної аналітичної діяльності може бути:

- Розвідувальний процес
- Збір та оцінка інформації
- Складання інформаційних звітів
- Ознаки злочинності
- Інформація та вуличні банди
- Аналіз моделей злочинності
- Етичні/ процедурні/ законодавчі аспекти збору, використання та поширення розвідувальної аналітичної інформації.

ПІДГОТОВКА СЛІДЧИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ

В ідеальному випадку працівники розвідувальних аналітичних підрозділів повинні займатися виключно аналітичною роботою, а слідчі та оперативні працівники забезпечувати аналітичні підрозділи відповідною інформацією та використовувати аналітичні продукти, але більшість правоохоронних органів такої різкоші не мають.

Тому навіть у тих установах, де функціонують окремі розвідувальні аналітичні підрозділи, слідчі та оперативні працівники все одно застосовують певні процеси та методи, що й фахівці-аналітики.

З огляду на це виникає потреба підготовки слідчих та оперативних працівників з питань розвідувальної аналітичної роботи.

Загальна практика професійної підготовки слідчих та оперативних працівників з питань розвідувальної аналітики передбачає включення таких тем:

- розвідувальний аналітичний процес
- складання розвідувальних аналітичних звітів
- підготовка висновків
- аналіз моделей злочинності
- організована злочинність
- аналіз зв'язків
- аналіз телефонних зв'язків
- доходи, одержані незаконним шляхом

Практичні вправи.

У Національній поліції України професійні програми підвищення кваліфікації для слідчих та оперативних працівників містять такі теми:

ОСНОВИ КРИМІНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ

1. Складові процесу «кримінального аналізу».
2. Аналіз зв'язків: побудова асоціативних матриць та побудова схем зв'язків.
3. Типи висновків. Логічне обґрунтування. Оцінка аргументів.
4. Оцінка висновків.
5. Алгоритм складання схем подій.
6. Аналіз телефонних дзвінків

ПІДГОТОВКА КЕРІВНОГО СКЛАДУ

Головна мета професійної підготовки керівного складу – це продемонструвати, який вклад здійснюють розвідувальні аналітичні підрозділи для прийняття управлінських рішень та які матеріально-технічні ресурси розвідувальний аналітичний підрозділ повинен мати у своєму розпорядженні для стратегічної підтримки процесу прийняття рішень. Успішна підготовка керівного складу поглиблює розуміння керівниками розвідувальної аналітичної функції та її підтримки ними.

Головна ідея цього підходу – це розуміння важливості розвідувального аналітичного процесу, його потенціалу у цілому та головних його компонентів, зокрема, з метою подальшого ефективного використання.

Підготовка керівного складу повинна суттєво відрізнитися від професійної підготовки працівників неаналітичної діяльності. По-перше, вона має бути інформаційним заходом, тобто інформувати про головні концепції розвідувальної аналітичної діяльності. По-друге, слід враховувати, що керівництво краще сприймає своїх колег, ніж зовнішніх «експертів». По-третє, такі заходи організовують, як правило, для загалу керівників та за межами установи.

Загальна практика професійної підготовки командного складу з питань діяльності розвідувальних аналітичних підрозділів передбачає таку тематику:

- розвідувальний аналітичний процес
- тактична/стратегічна аналітична розвідка
- безпека та розповсюдження розвідувальної інформації
- управління розвідувальним аналітичним процесом

- застосування розвідувальних аналітичних продуктів
- розвідувальна аналітика та підтримка процесу прийняття рішень

Менш важливі питання, як правило, висвітлюються у контексті головної теми: останні досягнення у галузі розвідувальної аналітики, нові тенденції організованої злочинності, практика управління розвідувальним процесом, обмеження щодо розвідувальної аналітичної діяльності тощо. Але у будь-якому випадку мета залишається незмінною – стимулювати серйозне осмислення взаємозв'язку між розвідувальною аналітикою та процесом прийняття рішень керівником.

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА АНАЛІТИКІВ

Аналітикам, які є наріжним каменем розвідувального аналітичного процесу, повинна надаватися найбільш серйозна професійна підготовка. Вони мають бути озброєні навичками та моделями, які дозволяють їм працювати із будь-якими даними стосовно будь-яких злочинів, і повинні аналізувати інформацію з метою підготовки висновків і рекомендацій до дій.

Якщо у 80-х роках аналітиків мали у своєму штаті лише деякі правоохоронні установи, то сьогодні, напередодні третього тисячоліття, лише у Сполучених Штатах їх тисячі. У той же час, у Великій Британії аналітична діяльність у правоохоронній сфері є сертифікованою та потребує постійного підвищення кваліфікації.

Генезис професійної підготовки з питань розвідки розпочався в 1970 році, коли, на прохання Міністерства юстиції Каліфорнії, Компанія «Anasara Sciences» розробила і почала проводити навчальні курси. Ця

організація розробила одно- та двотижневий курс. Компанія розробила методологію кримінального розвідувального аналізу, а також підготувала та провела в усьому світі відповідні тренінги щодо розуміння та застосування на практиці. Протягом наступного десятиріччя з'явилися також й інші аналогічні навчальні програми. Деякі правоохоронні установи придбали ліцензії на право викладати навчальні курси «Анакапи» та адаптували їх до своїх конкретних потреб (наприклад, Королівська кінна поліція Канади та Підготовчий центр Західного Йоркширу, Сполучене Королівство). Були розроблені й інші програми, у першу чергу федеральними установами США. Наприклад, Головне управління з питань боротьби проти обігу наркотичних засобів пропонує своїм аналітикам десятитижневий початковий курс, який включає такі модулі, як аналіз, складання звітів, законодавство, розслідування, фізична підготовка, володіння зброєю тощо. Федеральне бюро розслідувань, зі свого боку, надає однотижневий курс підготовки, який зосереджується на розумових навичках, головних аналітичних методах, правових питаннях і джерелах інформації. У Генеральному плані діяльності протинаркотикової розвідки, що його розробила Рада при Президентові США з питань протидії незаконному обігу наркотичних засобів, рекомендується створити для аналітиків систему всебічної професійної підготовки з питань протинаркотикової розвідки та навчальну програму, в тому числі для керівників федеральних і місцевих правоохоронних органів.

Одна із концептуальних основ професійної аналітичної підготовки – це мати різні рівні підготовки, тобто базовий, середній та досконалий. Однак деякі установи вважають за доцільне надавати аналітикам лише одну можливість для професійної підготовки і віддають перевагу більш тривалому курсу підготовки на етапі прийняття на роботу.

Модель двотижневої аналітичної підготовки може включати такі модулі:

- вступ до кримінального розвідувального аналізу
- розвідувальний аналітичний процес
- правоохоронні джерела інформації
- критичне мислення
- логіка
- підготовка умовиводів і рекомендацій
- робота із доказами
- відомчі бази даних
- аналіз моделей злочинності
- аналіз зв'язків
- аналіз телефонних зв'язків
- аналіз перебігу подій
- фінансовий аналіз
- свідчення у суді
- організована злочинність
- відмивання коштів
- конфіскація майна
- деонтологія
- професійне зростання
- стратегічний аналіз
- практичні вправи

У Сполученому Королівстві застосовується інша модель аналітичної підготовки.

Вона охоплює загальний курс, включаючи історію кримінального аналізу, розвідувальні процеси, побудову діаграм, аналіз моделей злочинності, джерела інформації, стандартні продукти, особисті навички та правові питання, після якого викладаються спеціалізовані курси, зокрема:

- аналіз моделей злочинності
- аналіз поведінки
- порівняльний аналіз справ
- збір інформації із відкритих джерел
- фінансовий аналіз
- майстерність виступу у суді

- стратегічний аналіз
- судове провадження
- повідомлення
- законодавство для аналітиків

Незалежно від місця навчання та тематики професійна підготовка з питань розвідувального кримінального аналізу відіграє критично важливу роль у реалізації ефективної стратегії поліцейської діяльності, керованої розвідувальною аналітикою. Не слід також забувати і про необхідність ретельного добору тренерів для такої підготовки, тих, кому дійсно є чим поділитися зі слухачами. Саме тому окремим напрямом є безпосередня підготовка тренерів щодо належного викладання та формування у слухачів не лише системи знань, а й практичних навичок, пов'язаних із розвідувальною аналітичною діяльністю. При цьому важливим є поєднання методології з практикою.

За підтримки Консультативної місії ЄС в Україні проведено серію тренінгів за напрямом Intelligence-led Policing (ILP). За їх результатами на базі закладів вищої освіти МВС України започатковано формування мережі сертифікованих тренерів за цим напрямом, розроблено відповідну навчальну програму базової підготовки аналітиків та здійснено її апробацію з курсантами-випускниками.

Тематика навчальної програми базової підготовки аналітиків:

Модуль 1. Загальні засади кримінального розвідувального аналізу:

- Тема 1. Поліцейська діяльність, керована розвідувальною аналітикою – 4 год.
- Тема 2. Методологія Анасара – 40 год.

Тема 3. Рівні розвідувальної аналітичної діяльності – 10 год.

Модуль 2. Інформаційно-програмне забезпечення кримінального розвідувального аналізу:

Тема 4. Застосування Microsoft Excel для цілей кримінального розвідувального аналізу – 40 год.

Тема 5. Програмне забезпечення IBM i2 Analyst's Notebook та його використання у кримінальному розвідувальному аналізі – 20 год.

Модуль 3. Методи операційного аналізу (з використанням IBM i2 Analyst's Notebook):

Тема 6. Аналіз зв'язків – 8 год.

Тема 7. Аналіз потоків – 8 год.

Тема 8. Аналіз подій – 8 год.

Тема 9. Побудова схеми активності – 8 год.

Тема 10. Аналіз телефонних з'єднань – 8 год.

Тема 11. Аналіз фінансових трансакцій – 8 год.

Тема 12. Методика порівняльного аналізу справ – 8 год.

Тема 13. Географічне профілювання – 8 год.

Тема 14. Аналіз інформації з відкритих джерел OSINT – 16 год.

ВИКОРИСТАННЯ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Необхідною умовою підвищення ефективності діяльності аналітичного підрозділу, забезпечення проактивності аналітичних продуктів є використання наукових досягнень, залучення до співпраці, з метою отримання спеціалізованої допомоги, місцевих та регіональних закладів вищої освіти, у яких існують сучасні факультети соціології, кримінології, менеджменту, державного управління, системного аналізу, ІТ-технологій, кібербезпеки тощо.

Якщо керівник підрозділу ще не має контактів чи друзів, які можуть його належним чином представити, пошук підтримки у наукових колах може бути вельми делікатною справою. Одним з ефективних шляхів створення можливостей для діалогу із вченими є відстеження літератури, присвяченої проблемам кримінології, системному аналізу, кібербезпеки, наприклад. Ще одним шляхом може бути вибір науковця, який займається проблемами, що мають відношення до кримінальної розвідки, кримінологічного аналізу чи управління поліцейською діяльністю, та вихід на нього безпосередньо із запитаннями щодо його досліджень. Певна річ, існує велика кількість різних шляхів організації зустрічі із вченими, але головне, чого тут не можна забувати, – це те, що мета зустрічі повинна завжди бути чіткою та незаперечною.

Визначивши вченого чи вчених, які у місцевих закладах освіти переймаються питаннями, що цікавлять розвідувальний аналітичний підрозділ, його керівник може також вийти на аспірантів, які здатні працювати над конкретними проектами, що неможливо реалізувати постійним складом працівників розвідувального аналітичного підрозділу за браку часу на дослідження. Певний збіг із колом наукових інтересів аспіранта чи темою його дисертації тут був би ідеальним.

І насамкінець, необхідно сказати декілька слів про стосунки між розвідувальним підрозділом та закладами вищої освіти. Поки що ми зосереджували увагу на проблемі отримання чи запозичення «інтелекту» з наукових кіл для надання допомоги у виконанні розвідувальних аналітичних функцій. Але здорові стосунки із цивільними факультетами можуть бути ще набагато кориснішими для розвідувального аналітичного підрозділу. Вони можуть, якщо довіра та повага є взаємними, сприяти професійній підготовці та підвищенню фахового рівня аналітиків.

РОЗДІЛ 9.

БАЗОВІ ЗАСАДИ ЩОДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ILP У ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Необхідно зрозуміти, що модель діяльності, керованої розвідувальною аналітикою, або формування політики з урахуванням розвідувальної аналітики – це не просто конкретний метод чи засіб, а скоріше певна зміна у культурі «виробництва», що відкриває правоохоронним органам шлях до змін загалом. Маючи потенціал для здійснення такого широкого впливу, нова модель, безсумнівно, в першу чергу, повинна органічно вписуватися в загальну систему та враховувати потреби усіх учасників процесу. Крім того, будь-яка політика чи модель ILP повинна працювати у тандемі з іншими відповідними регулюючими законодавчими актами та методологіями.

Це означає, що, хоча принципи формування політики ILP можуть залишатися в усьому світі тими самими, у підходах до правоохоронної діяльності все одно неминуче існуватимуть розбіжності за географічними, організаційними, культурними чи політичними ознаками. З одного боку, ці розбіжності обов'язково обмежуватимуть універсальність будь-якого підходу до формування політики ILP; але з іншого боку, достатньо корисною буде можливість вивчати різні підходи до формування політики ILP та оцінювати їх ефективність.

Обробка інформації є живильною водою для кожної правоохоронної установи. В умовах зростання робочого навантаження, законодавчих обмежень, величезних обсягів інформації та недостатнього фінансування від правоохоронних органів вимагається краща робота, вища ефективність та більш чітка звітність. Єдиний спосіб справлятися із цим викликом полягає в ефективному та своєчасному аналізі інформації з метою розробки корисних розвідувальних аналітичних продуктів, які слугують для правоохоронних органів рушійною силою.

Це чітко віддзеркалюється у сьогоденнішому та новому світогляді, законодавстві, політиці та стратегіях як урядів, так і установ, на всіх рівнях і в усьому світі.

З багатьох точок зору, одним із головних передвісників прийняття ІЛР тією чи іншою установою є усвідомлення нею неадекватності існуючих аналітичних, розвідувальних та організаційних методологій. Оскільки формування політики з урахуванням розвідувальної аналітики передбачає не просто створення нової політики, а зміну організаційної культури, потребує чіткої стратегії імплементації, яка спирається на практику та прагматизм.

Політика, що існує сама по собі, нічого корисного ІЛР не принесе.

Формування політики ІЛР – це не самоціль, а скоріше засіб для досягнення цілі.

Дійсно успішне застосування ІЛР зумовлюється декількома факторами:

1. Політика повинна бути принагідною для застосування найнижчою інстанцією, тобто на рівні, який працює в умовах реальних політичних, організаційних, культурних та законодавчих обмежень та інструкцій.
2. Політика має охоплювати якнайбільше рівнів у межах органу та якнайбільше підрозділів у відповідній структурі. Це дозволяє забезпечити функціональний розподіл між підрозділами та спроможність виконання ними обов'язків.
3. Політика потребує чіткого розуміння, здійснення, підтримки та постійної участі управлінської ланки підрозділу.
4. Для імплементації політики необхідним є достатнє ресурсне забезпечення. Без ресурсів найкраща політика залишатиметься на узбіччі.
5. Політика повинна підтримуватися стратегією її імплементації, яка може передбачати організаційно-структурні зміни, перерозподіл персоналу, перепідготовку, перегляд функціональних завдань та посадових обов'язків тощо.
6. Для забезпечення якості та рівня впровадження необхідно здійснювати моніторинг реалізації політики та її результатів.

ДОВІДНИК КЕРІВНИКА ПОЛІЦІЇ

**ПОЛІЦЕЙСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ,
КЕРОВАНА РОЗВІДУВАЛЬНОЮ
АНАЛІТИКОЮ**

INTELLIGENCE-LED POLICING (ILP)

КИЇВ, 2019