

Just standards

**СТАНДАРТИ
УПРАВЛІННЯ
В СИСТЕМІ
КРИМІНАЛЬНОЇ
ЮСТИЦІЇ**

КУІВ — 2023

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

ЗАГАЛЬНА РЕДАКЦІЯ — Крикливенко Богдан,
керівник апарату Вищого антикорупційного суду

Белоусов Юрій, начальник Департаменту протидії злочинам, вчиненим в умовах збройного конфлікту, Офісу Генерального прокурора

Гюльмагомедов Денис, керівник відділу детективів Національного антикорупційного бюро України

Філоненко Тарас, екзаступник керівника підрозділу детективів Національного антикорупційного бюро України

Яворська Василина, експертка JustGroup, координаторка групи з підготовки Стандартів

Також дякуємо за допомогу та коментарі **Глуценковій Ірині,** експертці JustGroup, **Петраковському Володимирі,** старшому викладачу Національного університету «Києво-Могиллянська академія», **Семаку Ігорю,** прокурору Спеціалізованої антикорупційної прокуратури Офісу Генерального прокурора.

Just standards



Міркувати над Стандартами управління експертна група почала в рамках ініціативи програми «Права людини та правосуддя» Міжнародного фонду «Відродження» з розробки Стандартів досудового розслідування.

Стандарти завершені JustGroup та покликані створити основу для дискусії щодо ролі управлінця в системі кримінальної юстиції та розвитку цієї ролі в майбутньому.

Практики, які готували цей матеріал, приділили багато часу аналізу ефективності роботи правових норм у розрізі роботи системи кримінальної юстиції (розслідування, судовий розгляд, виконання рішення). Водночас вони звертали увагу на ті ділянки, які суттєво впливають на правові процедури в системі та ефективність загалом, але не пов'язані з правом напряду.

Головним чином ідеться про культуру та спосіб управління в системі, сформовані за багато років.

У цих Стандартах ми:

- подивилися на управління як на роль у системі кримінальної юстиції;
- описали підходи, які допоможуть керівникам різного рівня зорієнтуватися в системі різних сфер відповідальності управління та можливих способів реалізації своєї ролі;
- показали досвід українських та іноземних інституцій щодо можливих підходів до реалізації класичних стандартів управління в системі кримінальної юстиції.

Стандарти — це жива матерія, тут зібрані погляди людей, які працювали й працюють у системі на різних ролях; запропоновані нами підходи переглядали та шліфували різні управлінці із системи. Водночас ми розуміємо, що вони будуть і мають розвиватися та змінюватися як інструмент.

Стандарти — це вхідна точка, щоб порушити питання про роль управління в системі та способи її реалізації; провести диференціацію між роллю слідчого та прокурора й роллю слідчого-управлінця та прокурора-управлінця. Це спосіб розпочати дискусію про оновлення й розвиток управлінської культури в системі кримінальної юстиції. У цьому напрямі ми й далі працюватимемо за допомогою різних інструментів і підходів.

Від команди авторів і
JustGroup

МІСІЯ КРИМІНАЛЬНОЇ ЮСТИЦІЇ ТА ЇЇ НАЛЕЖНА РЕАЛІЗАЦІЯ

Застосування кримінального закону — одна з базових функцій держави і водночас одна з найбільш загрозливих. Якщо винуватці несуть відповідальність за скоєні кримінальні правопорушення лише зрідка, якщо небезпечні вулиці належно не патрулюються поліцією або якщо свідки не мають захисту — безладдя та рівень насильства можуть досягти катастрофічних масштабів. З іншого боку, якщо за злочини каратимуть занадто суворо, якщо поліція та органи обвинувачення поводитимуться безжально або представники якоїсь частини суспільства непропорційно часто опинятимуться на лаві підсудних — система правосуддя, навіть в очах тих, хто дотримується закону, виглядатиме як інструмент переслідувань. І з ризиком упасти в крайнощі — хаосу чи тиранії, недостатнього або надмірного рівня застосування кримінального закону — стикаються насамперед конституційні демократії¹. Тому у справі застосування кримінального закону завдання таких держав полягає в тому, щоб не наражати суспільство на ризики й дати гідну відсіч злочинам.

При цьому навіть належний підхід до застосування кримінального закону завжди буде обмежений тією обставиною, що ресурси держави, а саме системи правосуддя, мають чіткий вимір: кількість працівників органів досудового розслідування та прокуратури, спроможність судових органів, їхній робочий час, матеріально-технічні засоби, доступ до спеціалістів та експертів тощо — лімітовані. Саме тому неабияк важливо, щоб обмежені ресурси не витрачалися марно².

Провідну роль у національній системі кримінальної юстиції (як і в більшості країн світу), як і в міжнародній співпраці у кримінальних провадженнях, відіграє прокуратура. Попри те, що скоріше судді, ніж прокурори, вирішуватимуть долю обвинувачення та питання, пов'язані зі свободами в цілому і правом на захист, саме на прокурорах, а не на суддях лежить основна відповідальність за загальну ефективність системи кримінальної юстиції³.

Здійснення кримінальної політики, що також обумовлюється законодавчою та виконавчою владою, — одне з основних завдань прокуратури (у багатьох країнах, зокрема). До того ж загальнонаціональна політика може та має бути адаптована регіональними прокурорами до місцевих реалій, і це не повинно розглядатися як неналежний відступ від пріоритетів, закріплених в основній стратегії. Іншими словами, адаптація до регіональних і місцевих умов необхідна за умови, що ключові пріоритети будуть застосовуватися належним чином⁴.

Реалізувати кримінальну політику разом з прокуратурою покликані органи досудового розслідування. Історично склалося, що в Україні органи досудового розслідування складають систему, базовим принципом розгалуження якої є функціональне призначення (у вужчому сенсі — спеціалізація або ж підслідність до різного чину автономних одиниць — відповідних органів, у складі яких діють слідчі підрозділи або підрозділи детективів). Хоча визначення функціонального призначення цих органів — прерогатива законодавчої та/або виконавчої гілок влади, те, як воно буде втілене, переважно залишається за самими цими органами під проводом прокуратури. Водночас задля того, щоб прокуратура та органи досудового розслідування могли якнайкраще реалізувати свій потенціал та в такий спосіб виконати завдання держави в справі застосування кримінального закону, підходи до організації роботи цих інституцій повинні мати надійну та сучасну основу⁵.

¹ Stuntz, William J., *The Collapse of American Criminal Justice*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2011, pp. 63–64.

² Стандарти досудового розслідування / Белоусов Ю., Венгер В., Грига Р., Гольмагомедов Д., Деркач С., Крапивін Є., Орлеан А., Пархоменко П., Петраковський В., Пірогова О., Семак І., Яворська В. ; Міжнародний фонд «Відродження». К., 2020. С. 102.

³ Пояснювальний меморандум до Рекомендації REC (2000) 19 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам «Про роль служби публічного обвинувачення в системі кримінальної юстиції» / Статус органів публічного обвинувачення: міжнародні стандарти, зарубіжне законодавство і пропозиції щодо реформування в Україні / за заг. редакцією О. А. Банчука. К. : Атіка, 2012. С. 30.

⁴ Там само, с. 30–31.

⁵ OECD, *Performance of the Prosecution Services in Latvia: A Comparative Study*, 2021, pp. 55–104.

Стандарти управління пропонують найкращі з таких підходів, а також конкретні приклади їх застосування. У них сформульовано системний набір рекомендацій щодо вдосконалення роботи інституцій через цілепокладання та пріоритезацію, управління ефективністю, розвиток і підтримку людського потенціалу, упорядкування та стандартизацію процесів, належну комунікацію й розвиток партнерства, а також управління знаннями.

ПЕРЕЛІК СТАНДАРТІВ ТА ЇХНІ СКЛАДОВІ

1 Цілеспрямована діяльність: цілепокладання, цілеспрямування, стратегія, пріоритетність, планування, плановість

- 1.1. Цілеутворення та стратегічне планування
- 1.2. Пріоритетність
- 1.3. Каскадування цілей
- 1.4. Планування

2 Управління ефективністю: управління ефективністю, оцінювання, раціональність, моніторинг та контроль, часовартість, оцінювання результатів та аналіз, управління часом та вартістю, ощадливість ресурсів

- 2.1. Аналіз наявних ресурсів та потреб
- 2.2. Оптимальний розподіл ресурсів
- 2.3. Моніторинг та оцінювання досяжності впливу / результатів

3 Розвиток та підтримка людського потенціалу: управління людьми, розвиток людей, відбір, мотивація, залученість, розвиток, профілактика вигорання та психологічна підтримка

- 3.1. Формування команди (відбір)
- 3.2. Забезпечення належних умов праці
- 3.3. Залученість
- 3.4. Менторство
- 3.5. Розвиток та навчання
- 3.6. Мотивація
- 3.7. Профілактика професійного вигорання та психологічна підтримка
- 3.8. Оцінювання персоналу

4 Упорядкованість внутрішніх (операційних) процесів: належні операційні процедури, визначення ролей, горизонтальна та вертикальна синхронізація, інституційна спроможність, узгодженість ролей різних суб'єктів, рівномірний розподіл навантаження, своєчасність ухвалення рішення

- 4.1. Ідентифікація процесів
- 4.2. Проєктування (моделювання) процесів
- 4.3. Документування
- 4.4. Впровадження
- 4.5. Контроль та вдосконалення

5 Комунікація та партнерство: комунікація та партнерство, комунікації: внутрішні й зовнішні

- 5.1. Внутрішня комунікація: форми, канали, правила
- 5.2. Зовнішня комунікація: медіаполітика та комунікаційна стратегія
- 5.3. Управління партнерством

6 Управління знаннями: практика інституції та управління даними, досвід, найкращі підходи та практики

- 6.1. Накопичення та структурування знань
- 6.2. Аналіз та поширення знань
- 6.3. Врахування знань в управлінських процесах

СТАНДАРТ ЦІЛЕСПРЯМОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

— Скажіть, будь ласка, куди мені звідси йти?
— А куди ти хочеш потрапити? — відповів Кім.
— Мені все одно... — сказала Аліса.
— Тоді все одно куди йти, — зауважив Кім.
Льюїс Керрол «Аліса у Дивокраї»

Блок 1. Обґрунтування стандарту	7
Блок 2. Ролі керівників	9
Блок 3. Функціональне значення складових стандарту	9
Блок 4. Дії керівників трьох рівнів, спрямовані на реалізацію їхніх функцій, вказаних на рівні стандарту	21
Блок 5. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту	22
Блок 6. Приклади	22

Стандарт цілеспрямованої діяльності покликаний забезпечити існування в інституції кримінальної юстиції ключового елемента управління — системи цілепокладання, результатом якої є визначені цілі, ключові пріоритети, індикатори успішності, а також план дій.

Блок 1. Обґрунтування стандарту

Організація, як і людина, може бути успішною зі значно більшою ймовірністю, якщо вона знає, чого прагне досягти, і регулярно планує свої дії для досягнення бажаних цілей.

У 1954 році один з найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ століття Пітер Друкер у своїй книзі «Практика менеджменту» вперше описав концепцію управління за цілями (management by objectives). Цей підхід передбачає спосіб управління, в основу якого покладено визначення конкретних цілей, які організація та її працівники прагнуть досягти й заради досягнення яких відповідно працюють і докладають необхідних зусиль. Наголошуючи на важливості цілей, Друкер відзначає:

[...] ефективна діяльність підприємства вимагає, щоб уся виконувана робота наближала компанію до поставлених перед нею спільних цілей. А дії кожного менеджера повинні сприяти її успіху в цілому. Результат, якого очікують від діяльності кожного менеджера, служить похідною цілей, поставлених перед підприємством; а результативність роботи менеджера оцінюється його внеском в успіх організації. Менеджеру потрібно розуміти, досягненню яких цілей компанії повинна сприяти його робота, а керівник цього менеджера зобов'язаний своєю чергою знати, якого вкладу він може вимагати й очікувати від підлеглого, і відповідним чином оцінювати його роботу. Якщо ці вимоги не виконуються, менеджери можуть бути дезорієнтовані. Їх зусилля витрачаються даремно. Замість командної, злагодженої роботи виникають тертя і конфлікти, і людей охоплює почуття розчарування⁶.

⁶ Практика менеджменту, с. 39: http://loveread.ec/view_global.php?id=75926

Згідно з результатами досліджень до 2008 року, систему управління за цілями прийняли 79 % компаній «Fortune 1000»⁷.

В інституціях кримінальної юстиції України існує велика зона для розвитку в системному визначенні цілей та спрямуванні своєї діяльності задля їх досягнення.

У більшості інституцій кримінальної юстиції існує усталена практика «управління за статистикою», яка полягає у визначенні ефективності роботи шляхом порівняння результатів поточного року з результатами попереднього періоду. Як наслідок, досить часто, звітуючи про результати діяльності, керівник інституції кримінальної юстиції не знає, як буде оцінено вищим керівником такі результати. Наприклад, зменшення кількості кримінальних правопорушень у конкретній сфері порівняно з минулим періодом може бути оцінено позитивно як результат докладених зусиль або ж негативно як результат зменшення активності з виявлення правопорушень у цій сфері.

Навіть у випадку розуміння керівником критеріїв оцінювання його роботи за такою системою (наприклад, позитивно оцінюється збільшення кількості кримінальних проваджень, направлених до суду з обвинувальним актом, порівняно з попереднім періодом), така система позбавляє управлінців кримінальної юстиції надзвичайно важливого управлінського інструмента — можливості визначати й досягати цілей, які мають найважливіше значення для ефективної протидії злочинам.

Відсутність конкретних цілей також позбавляє організацію та її людей багатьох інших переваг, зокрема повноцінного відчуття успіху внаслідок досягнення поставлених цілей, відчуття важливості власного вкладу в досягнення цілей організації, а також мотивації досягати нових, більш амбітних цілей.

Стандарт цілеспрямованої діяльності покликаний забезпечити існування системи, яка допоможе управлінцям інституцій кримінальної юстиції запровадити систему управління, що орієнтована на цілі та перетворення діяльності організації на цілеспрямовану.

Основою цілеспрямованої діяльності інституції кримінальної юстиції є процес планування, який дозволяє управлінцям усвідомлено визначати цілі, ключові пріоритети, індикатори успішності та формувати план дій для досягнення цілей.

Цілі визначають певний бажаний стан у майбутньому. Вони дозволяють управлінцям окреслити бачення майбутнього, сфокусувати на ньому енергію та зусилля команди, мотивувати та надихати працівників. Важливо, щоб організація мала взаємоузгоджені цілі на різних щаблях і щоб цілі нижчого рівня були спрямовані на досягнення цілей вищого рівня.

Пріоритети визначають найбільш важливі для організації напрями роботи й цілі та дозволяють мобілізувати обмежені ресурси й спрямувати їх на досягнення найбільш значущих результатів.

Індикатори успішності визначають спосіб вимірювання прогресу в досягненні цілей.

План дій визначає способи досягнення цілей, необхідні для цього ресурси, часові межі, відповідальних та інші критичні для досягнення цілей елементи.

⁷ Curtin Joseph, Values-Exchange Leadership®: Using Management by Objectives Performance Appraisals to Improve Performance, 2009: https://www.researchgate.net/publication/255645533_Values-Exchange_LeadershipR_Using_Management_by_Objectives_Performance_Appraisals_to_Improve_Performance

Блок 2. Ролі керівників

Завдання управлінців у забезпеченні цілеспрямованої діяльності — створення та підтримка системи планування на всіх рівнях, яка забезпечить регулярне визначення цілей, ключових пріоритетів, індикаторів успішності та плану дій. Притому коли ми говоримо про систему планування, то жодним чином не маємо на увазі створення плану, швидше — постановку цілей, досягнення їх спільного розуміння командою і, як наслідок, планування на основі цього, заради чого ми працюємо як команда. Коли ми говоримо про планування, варто тримати в голові, що сам процес безцінний; спосіб його побудови та комунікації напряду впливатиме на те, як цілі прийматимуться та які шанси зробити їх справжніми орієнтирами, а не формальними інструментами.

Розглядаючи кожен стандарт, ми окреслимо ролі різного рівня керівника в забезпеченні його реалізації.

Керівник вищого рівня — забезпечує цілеспрямовану діяльність інституції шляхом організації (підтримувати, дотримуватися, забезпечувати дотримання) системи стратегічного планування, результатом якої є визначення стратегічних цілей, ключових пріоритетів, індикаторів успішності, стратегічного плану діяльності організації.

Керівник середньої ланки — забезпечує цілеспрямовану діяльність очолюваного структурного підрозділу шляхом участі в стратегічному плануванні інституції й організації системи планування в очолюваному підрозділі.

Операційний керівник — забезпечує цілеспрямовану діяльність очолюваного структурного підрозділу шляхом участі в плануванні вищого рівня та організації системи планування в очолюваному підрозділі.

Блок 3. Функціональне значення складових стандарту

Планування — впорядкований, систематичний і постійний процес використання бачення майбутнього для ухвалення поточних рішень. Планування — це стрижень управлінської діяльності.

Відомий американський військовий і державний діяч Дуайт Ейзенхауер якось сказав: «План — ніщо, планування — усе. Ваші плани застаріють, шойно вийдете з кімнати. Але під час планування ваша команда згуртується, і, якщо ви постанете перед несподіваними труднощами, ваші люди знатимуть, як їх подолати».

В інституціях кримінальної юстиції план іноді сприймається як щось формальне й нікому не потрібне, проте саме планування — запорука ефективної управлінської діяльності.

Застосування планування має значні переваги.

По-перше, використовуючи планування, інституції кримінальної юстиції, структурні підрозділи чи окремі працівники можуть бути більш успішними.

По-друге, планування дозволяє ідентифікувати можливості та спрямувати ресурси для їх використання.

По-третє, хоча планування не може повністю усунути ризики, які виникають внаслідок зусиль, спрямованих на зміни, воно допоможе в їх ідентифікації та оцінюванні.

По-четверте, планування дозволяє управлінцям гарантувати, що вони найефективніше використовують свої обмежені ресурси для досягнення своїх найважливіших цілей. Це особливо цінно в час постійного скорочення ресурсів.

По-п'яте, планування дозволяє інституції кримінальної юстиції діяти проактивно — переносити фокус з подолання кризи на запобігання кризі. Кризи, що виникають у час постійних змін, забирають багато цінного та обмеженого часу управлінця. Планування допомагає йому уникнути таких криз.

Для максимального спрощення планування в інституції кримінальної юстиції можна виділити два його типи:

- 1) **стратегічне**, яке забезпечується керівником інституції;
- 2) **операційне**, яке забезпечується керівниками середньої ланки та операційними керівниками.

Стратегічне планування

Стратегічне планування — процес, у ході якого розробляються стратегічні цілі, пріоритети, індикатори успішності й плани організації та плануються необхідні для цього ресурси. Стратегічне планування здійснюється, як правило, на період від 3 до 5 років.

Стратегічне планування відповідає на чотири ключові запитання:

1. Де ми перебуваємо зараз?
2. Чого ми хочемо досягти?
3. Як ми плануємо досягти того, чого хочемо?
4. Як ми будемо вимірювати наш прогрес?

Стратегічне планування ініціює керівник інституції. Залежно від розміру інституції процес стратегічного планування організовує керівник інституції, окремий уповноважений працівник або окремий підрозділ стратегічного планування. Зважаючи на те, що стратегічне планування є зоною відповідальності керівника інституції, підрозділи чи працівник, відповідальні за стратегічне планування, підпорядковуються безпосередньо керівнику інституції. Доброю практикою є залучення до проведення стратегічного планування зовнішніх консультантів, які спеціалізуються на питаннях стратегічного планування і можуть допомогти зробити цей процес більш ефективним.

Процес стратегічного планування може різнитися залежно від обраної моделі та підходу, однак наведемо його важливі складові саме для інституції кримінальної юстиції:

- збір та аналіз інформації про зовнішнє середовище;
- проведення організаційного оцінювання;
- залучення зовнішніх зацікавлених сторін;
- проведення стратегічної сесії;
- оформлення результатів у вигляді стратегічного плану.

Збір та аналіз інформації про зовнішнє середовище. Мета цього етапу — визначення найбільш важливих зовнішніх тенденцій для організації та аналіз їх можливих наслідків. Також важливо врахувати потреби суспільства в захисті від злочину. Доброю практикою є використання наявних або замовлення спеціалізованих соціологічних досліджень з цих питань.

Проведення внутрішнього організаційного оцінювання. На цьому етапі визначаються можливості організації, її сильні та слабкі сторони. Оцінюються наявні ресурси, структура та культура організації для подальшого врахування під час визначення стратегічних цілей. Переглядаються попередні стратегічні плани, цілі, результати діяльності організації та її ключо-

вих структурних підрозділів, а також результати проведених аудитів. Доброю практикою є проведення опитування працівників для збору необхідної інформації.

Залучення партнерів. Реалізація стратегічного плану, як правило, торкається інших партнерів, може передбачати певні зміни у взаємодії. Тому часто міжінституційний діалог про потенційні стратегічні напрями — цінний простір, щоб почути думку партнерів. Етап проведення такого діалогу, як правило, залежить від рівня глибини партнерства та взаємозалежності.

Проведення стратегічної сесії. Стратегічна сесія проводиться, як правило, за участі вищого керівництва інституції з можливістю залучення керівників ключових структурних підрозділів. Під час стратегічної сесії з урахуванням проведеного аналізу інформації про зовнішнє середовище та внутрішнє організаційне оцінювання визначаються стратегічні цілі, пріоритети, індикатори успішності та заходи для досягнення цілей. Процес спільного планування керівництвом інституції надзвичайно важливий для синхронізації бачення майбутнього організації та стратегії його досягнення.

Оформлення результатів у вигляді стратегічного плану. За результатами попередніх етапів відповідальний підрозділ чи працівник інституції формує проєкт стратегічного плану організації, який надалі затверджує керівник інституції.

Комунікація стратегічного плану. Хоча, як уже зазначалося вище, сам собою процес планування важливіший за документ, що містить стратегічний план, останній надзвичайно корисний для комунікації всередині організації та назовні.

Одна з найпоширеніших причин недосагнення організаціями своїх цілей — те, що працівники організації не знають, чого від них очікують. Вони не розуміють, чого намагається досягти організація і як їхня робота вписується в загальну картину. Стратегічний план допомагає всім зрозуміти їхній внесок у роботу організації і досягнення стратегічних цілей.

Окрім того, комунікований назовні стратегічний план дозволяє відверто представити суспільству, чим буде займатися інституція кримінальної юстиції, які її пріоритети, на розв'язання яких проблем будуть спрямовані ресурси інституції. Добрим прикладом такої комунікації є публікація стратегічного плану на вебсайті інституції, а також проведення окремого заходу для його презентації.



Координація цілей на стратегічному рівні держави, іноземний досвід

Встановлення та координація цілей на стратегічному рівні

Ефективна протидія злочинам можлива лише у випадку, якщо всі інституції кримінальної юстиції діятимуть скоординовано та витратять ресурси на найбільш важливі цілі своєї ділянки відповідальності. Приклади такої координації можна знайти в країнах Європейського Союзу, Сполучених Штатах Америки та інших країнах, про що йдеться нижче.

Європейський Союз Фінляндія⁸

Уряд Фінляндії має систему показників ефективності. Парламент виділяє загальні асигнування на певну діяльність, наприклад служби прокуратури, і встановлює загальні цілі, яких повинна досягти така діяльність.

На найвищому рівні цілі встановлює парламент, який затверджує цілі, запропоновані урядом. Більш конкретні цілі ефективності встановлюються за результатами переговорів між Міністерством юстиції та Генеральною прокуратурою. Цільові показники діяльності місцевих прокуратур встановлюються за результатами переговорів між Генеральною прокуратурою та відповідною місцевою прокуратурою.

За координацію цілей усього ланцюжку протидії злочинам відповідає постійний секретар у Міністерстві юстиції. Задля узгодження цілей усіх суб'єктів, які беруть участь у протидії злочинам, проводяться зустрічі між постійними секретарями Міністерства юстиції та Міністерства внутрішніх справ, до яких також долучаються державні службовці та представники прокуратури. Результатом таких зустрічей є скоординовані цілі діяльності у сфері протидії злочинам.

Сполучені Штати Америки Федеральний рівень

16 травня 2001 року Генеральним прокурором Сполучених Штатів Америки, який очолює Міністерство юстиції США, засновано Раду стратегічного управління⁹. Створення ради ознаменувало оновлення інтегрованої системи управління Міністерством юстиції задля досягнення більшої оперативної ефективності та успішного впровадження політики та пріоритетів міністерства.

Головою ради є заступник Генерального прокурора, а серед інших постійних членів — заступник Генерального прокурора (Associate Attorney General), керівник підрозділу з питань управління міністерства (Assistant Attorney General for Administration), директор Бюро в'язниць, директор Федерального бюро розслідувань, Управління по боротьбі з наркотиками, уповноважений Служби імміграції та натуралізації та керівник апарату міністерства.

Метою ради визначено спрямування та управління довгострокового планування та ініціатив, розробка процесу планування, бюджетування та визначення програм діяльності, забезпечення реалізації пріоритетів політики президента та Генерального прокурора для федеральної системи юстиції та її багатьох компонентів.

⁸ Consultative Council of European Prosecutors (CCPE), Reply from Finland to the questionnaire on the «Action of prosecutors within the framework of criminal investigation» (Opinion No. 10/2015); <https://rm.coe.int/consultative-council-of-european-prosecutors-ccpe-questionnaire-with-a/168071c8b5>

⁹ <https://www.justice.gov/sites/default/files/ag/legacy/2009/03/20/ag-051601.pdf>



Система цілепокладання на федеральному рівні Сполучених Штатів Америки

Загальний огляд

У Сполучених Штатах Америки система управління продуктивністю (performance management), яка включає систему цілепокладання, на законодавчому рівні запроваджена в 1993 році шляхом ухвалення Government and Performance Act¹⁰ (GRPA 1993). У 2010 році запроваджену раніше систему модернізовано шляхом ухвалення GRPA Modernization Act¹¹ (GRPA 2010).

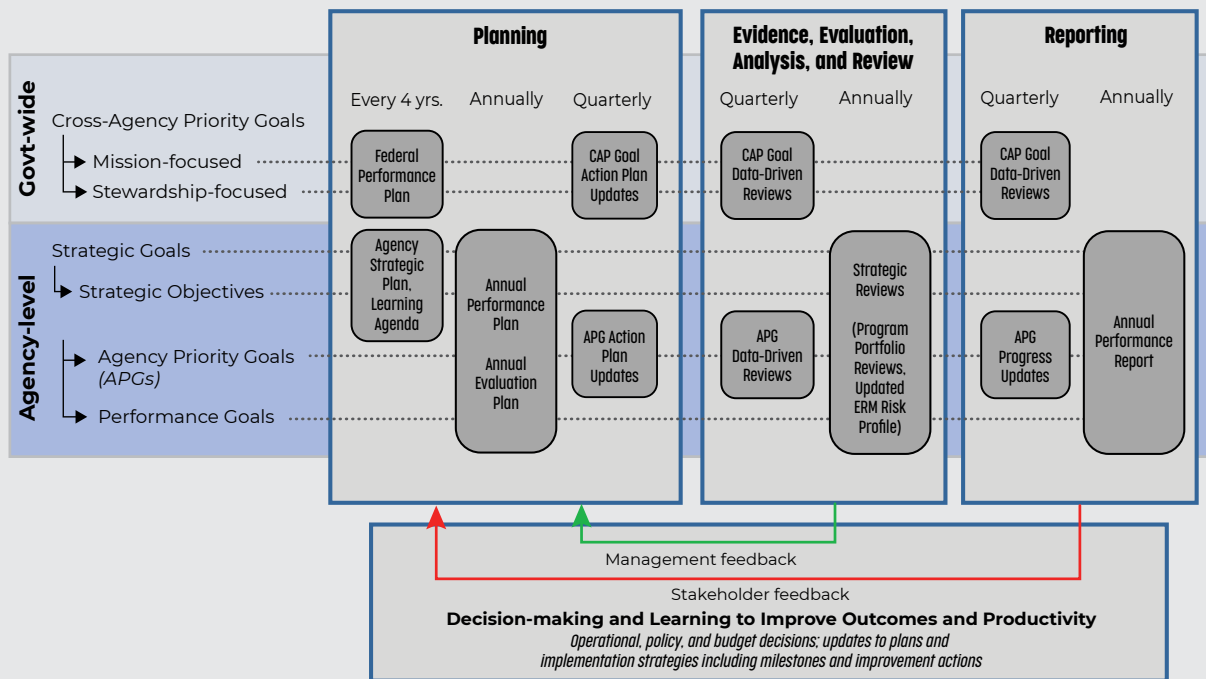
GRPA 1993 запровадив стратегічне планування, річне планування результатів діяльності та звітування про результати діяльності агентств для повідомлення про прогрес у досягненні своїх місій. Спираючись на уроки, які агенції засвоїли при встановленні цілей та звітуванні, GRPA 2010 робить акцент на встановленні пріоритетів, міжорганізаційній співпраці для досягнення спільних цілей та використанні й аналізі цілей та вимірюванні для покращення результатів. GRPA 2010 слугує основою для залучення керівників до підвищення ефективності та створення культури, де дані та емпіричні докази відіграють більшу роль в ухваленні рішень про політику, бюджет та управління¹².

Сфера застосування

Зазначений вище акт поширюється на федеральні агенції, що включають виконавчі департаменти, урядові корпорації та незалежні організації¹³, у тому числі на Департамент юстиції, очолюваний Генеральним прокурором.

Цикл управління продуктивністю

Управління продуктивністю, частиною якого є система цілепокладання, має циклічний характер та графічно показане на малюнку¹⁴.



¹⁰ Pub. L. 103-62: Government Performance and Results Act of 1993: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE-107/pdf/STATUTE-107-Pg285.pdf>

¹¹ Pub. L. 111-352: GPRA Modernization Act of 2010: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

¹² OMB Circular No. A-11, 2020, p. 4 of Section 200-200.4. Overview of the GPRA Modernization Act of 2010: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

¹³ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 1 of Section 200-Q.200.1: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

¹⁴ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 6 of the Executive Summary. The Performance Management Cycle: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>



Координація цілей на стратегічному рівні держави, іноземний досвід

1. Планування

а. Стратегічне планування

Цикл управління продуктивністю розпочинається з розробки стратегічного плану агенції, який повинен містити, серед іншого:

- місію;
- загальні цілі та завдання, включаючи цілі, орієнтовані на результат, для ключових функцій і напрямів діяльності агенції;
- опис того, як мають бути досягнуті цілі та завдання, включаючи:
 - опис операційних процесів, навичок і технологій, а також людських, капітальних, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей і завдань; і
 - опис того, як агентство співпрацює з іншими агентствами для досягнення своїх цілей і завдань;
- опис того, як цілі та завдання враховують пропозиції, отримані в ході консультацій у Конгресі;
- ключові фактори, які є зовнішніми для агентства та перебувають поза його контролем і які можуть суттєво вплинути на досягнення загальних цілей та завдань;
- опис оцінювання програм, що використовується при встановленні або перегляді загальних цілей і завдань, з графіком проведення майбутніх оцінювань програм¹⁵.

Стратегічний план розробляється на період не менше ніж чотири роки та має бути доступний на вебсайті агенції¹⁶.

б. Операційне планування

Щороку агенція розробляє річний операційний план діяльності, який повинен, серед іншого:

- встановити операційні цілі для визначення, який рівень результативності планується досягти протягом року;
- містити операційні цілі в об'єктивній, кількісній і вимірюваній формі;
- описати, як операційні цілі сприяють загальним цілям і завданням, встановленим у стратегічному плані агенції, і цілям діяльності Федерального уряду;
- визначити серед операційних цілей **пріоритетні цілі агенції**;
- описати, як мають бути досягнуті операційні цілі діяльності, включаючи:
 - операційні процеси, навчання, навички та технології, а також людські ресурси, капітал, інформацію та інші ресурси й стратегії, необхідні для досягнення операційних цілей;
 - чітко визначені віхи досягнення цілей;
 - визначення організацій, інших програм діяльності, положень, політик, які сприяють досягненню кожної операційної цілі як усередині агентства, так і поза ним;
- описати, як агенція співпрацює з іншими агенціями для досягнення своїх операційних цілей, а також відповідних цілей діяльності Федерального уряду;
- ідентифікувати посадових осіб агенції, відповідальних за досягнення кожної операційної цілі, — **лідерів цілей** (goal leaders);
- встановити збалансований набір індикаторів результативності, які використовуватимуться для вимірювання або оцінювання прогресу досягнення кожної операційної цілі;
- описати, як агенція забезпечить точність і надійність даних, що використовуються для вимірювання прогресу досягнення операційних цілей;
- описати основні управлінські виклики, з якими стикається агенція, і визначити заплановані дії для розв'язання таких проблем, цілі, індикатори результативності та відповідальну особу за розв'язання відповідних викликів;

¹⁵ GRPA 2010 – SEC. 2. Strategic Planning Amendments: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

¹⁶ Там само.



Координація цілей на стратегічному рівні держави, іноземний досвід

- визначити програмні заходи низького пріоритету на основі аналізу їх внеску в місію та цілі агенції та містити засноване на доказах обґрунтування надання програмному заходу низького пріоритету¹⁷.

с. **Визначення пріоритетних цілей агентства та міжвідомчих цілей**

Що два роки агентство визначає серед операційних цілей пріоритетні цілі¹⁸.

Міжвідомчі пріоритетні цілі визначаються у сферах, де посилення координації між агентствами у сферах, орієнтованих на результат, може покращити прогрес¹⁹.

Необхідність визначення пріоритетних цілей агентства стимулює дискусію та вимагає ухвалення рішень про пріоритети агентств, компроміси, вимірювання, докази, стратегії, терміни та відповідальних за впровадження. Щонайменше *щоквартальні огляди прогресу* виконання пріоритетних цілей агентства під керівництвом керівників агентств мають на меті забезпечити концентрацію всіх рівнів організації на пріоритетних цілях і забезпечити достатній час, ресурси та увагу для розв'язання конкретних проблем або можливостей, пов'язаних з такою ціллю²⁰.

Агентствам рекомендується визначити від двох до восьми пріоритетних цілей²¹. Визначення обмеженої кількості пріоритетних цілей агентства не означає, що інші цілі агентства є неважливими. Агентства можуть мати важливі цілі у своїх стратегічних або операційних планах, а також у законодавчих пріоритетах. Вони можуть також мати інші пріоритети, які не є конкретними, вимірюваними, короткостроковими цілями. Агентства повинні розглянути всі цілі та заходи агентства крізь призму рівнів пріоритетності і відповідно розподілити ресурси та увагу менеджменту до них²².

Пріоритетні цілі агенції повинні:

- відображати найвищі пріоритети агенції, визначені керівником агенції та засновані на пріоритетних цілях Федерального уряду й консультаціях з Конгресом та іншими зацікавленими сторонами;
- бути амбіційними, але досяжними у дворічному періоді;
- мати чітко визначеного службовця агентства (лідера цілі), який відповідає за досягнення кожної пріоритетної цілі агентства;
- мати проміжні квартальні показники для індикаторів результативності;
- мати чітко визначені квартальні віхи²³.

Як правило, пріоритетні цілі повинні враховувати наявні фактичні дані, включаючи будь-які наявні результати оцінювання, а також те, чи цілі та показники були підтверджені в результаті досліджень. Це повинно добре співвідноситися з кінцевими результатами, висновками досліджень про доцільність заходу та його можливість стимулювати негативні непередбачувані наслідки²⁴.

¹⁷ GRPA 2010 – SEC. 3. Performance Planning Amendments: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

¹⁸ GRPA 2010 – SEC. 5. Federal Government and Agency Priority Goals: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

¹⁹ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 2 of Section 220–220.5. What is a Cross-Agency Priority Goal (CAP Goal): <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

²⁰ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 2 of Section 250–250.2. What is an Agency Priority Goal: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

²¹ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 4 of Section 250–250.8. How many Agency Priority Goals should agencies have: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

²² OMB Circular No. A-11, 2020, p. 2 of Section 250–250.2. What is an Agency Priority Goal: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

²³ GRPA 2010 – SEC. 5. Federal Government and Agency Priority Goals: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

²⁴ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 3 of Section 250–250.4. What additional criteria should agencies consider when developing Agency Priority Goals: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>



Координація цілей на стратегічному рівні держави, іноземний досвід

2. Докази, оцінювання, аналіз та огляд

Зі стратегічних цілей і завдань у стратегічному плані агенції визначають внутрішні процеси управління для встановлення та моніторингу виконання стратегічних цілей, пріоритетних цілей агенції та операційних цілей, а також відповідних показників результативності, які можна використовувати для оцінювання прогресу в цих сферах²⁵.

Агенції використовують *щоквартальні огляди*, засновані на даних, як інструмент управління, який дозволяє сфокусуватися на цільовому короткостроковому прогресі і, якщо потрібно, внести зміни до стратегій реалізації для сприяння досягненню цілей²⁶.

Агенції використовують *щорічні стратегічні огляди*, які включають огляди портфелів програм та оновлення профілів ризиків, а також оцінювання й активності з формування доказів як інструмент управління для оцінювання прогресу в напрямі досягнення довгострокових цілей і забезпечення ефективного управління основними програмами²⁷.

3. Звітування

Агентства *щокварталу звітують* про результати діяльності, спрямованої на досягнення пріоритетних цілей, на вебсайті Performance.gov²⁸.

Агентства звітують *щорічно* про виконання операційного плану. Звіт повинен порівнювати фактично досягнутий рівень виконання цілей з рівнем, встановленим в операційному плані.

Кожен звіт повинен, серед іншого:

- містити огляд успішності досягнення операційних цілей і включати фактичні результати за п'ять попередніх фінансових років;
- пояснити та описати, де операційна ціль не була досягнута, зокрема:
 - чому ціль не була досягнута;
 - плани та графіки досягнення встановленої операційної цілі;
 - якщо операційна ціль непрактична або нездійсненна, чому це так і які дії рекомендуються у зв'язку з цим;
- включати огляд операційних цілей та оцінку операційного плану щодо стратегічного управління людським капіталом агенції;
- описати, як відомство забезпечує точність і надійність даних, що використовуються для вимірювання прогресу досягнення своїх цілей, включаючи такі визначення:
 - засоби, що використовуються для перевірки та підтвердження вимірних величин;
 - джерела даних;
 - рівень точності, необхідний для цільового використання даних;
 - будь-які обмеження щодо даних на необхідному рівні точності; і
 - як агенція компенсувала такі обмеження, якщо це необхідно для досягнення необхідного рівня точності; і
- містити підсумкові висновки оцінювання програм, які завершені протягом періоду, охопленого звітом²⁹.

²⁵ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 4 of the Executive Summary. The Performance Management Cycle: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

²⁶ Там само.

²⁷ Там само.

²⁸ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 5 of Section 210-210.10. Will agencies be required to update performance information on Performance.gov more frequently than annually: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/a11.pdf>

²⁹ GRPA 2010 – SEC. 4. Performance Reporting Amendments: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>



Координація цілей на стратегічному рівні держави, іноземний госвіг

Ключові ролі та відповідальність керівників

Мабуть, найважливішим аспектом будь-якої ефективної системи управління продуктивністю є забезпечення активного залучення керівництва. Залучення лідерських якостей сприяє культурі високої продуктивності, яка наділяє можливостями працівників усіх рівнів в агентстві чи департаменті та дає можливість організації залучити всі підрозділи для розв'язання проблем. Зокрема, керівники несуть відповідальність не лише за встановлення цілей та пріоритетів, але й проведення оглядів, заснованих на даних, що критично важливо для створення культури, орієнтованої на результати, де лідери та персонал обговорюють питання, які допомагають їм знаходити, підтримувати та поширювати перспективні практики та політики³⁰.

GRPA 2010 запроваджено нові ролі в організаційній структурі агентств, зокрема головного операційного директора (Chief Operating Officer, або COO)³¹ та співробітника з питань підвищення ефективності (Performance Improvement Officer, або PIO)³².

У кожному агентстві повинен бути призначений головний операційний директор агентства на рівні заступника керівника агентства або його еквівалента³³.

GRPA 2010 уповноважує головного операційного директора консультувати та допомагати керівнику агентства за підтримки співробітника з питань підвищення ефективності. Головний операційний директор, таким чином, повинен брати на себе роль і відповідальність за забезпечення ефективного, дієвого та підзвітного управління, зокрема:

- визначати чіткі та амбіційні цілі для покращення результатів та зменшення витрат;
- визначати та уповноважувати лідерів цілей з-поміж вищих посадових осіб;
- проводити регулярні огляди результатів, щоб пришвидшити прогрес;
- визначати та впроваджувати дії, що покращують результати, підвищують ефективність, управляють ризиками та зменшують втрати;
- забезпечувати прозорість інформації про результативність, що підвищує підзвітність, результати та економічну ефективність;
- прищеплювати культуру продуктивності та ефективності, яка надихає на постійне вдосконалення³⁴.

Співробітник з питань підвищення ефективності призначається керівником агентства за погодженням з головним операційним директором та підпорядковується останньому. Співробітник з питань підвищення ефективності консультує та допомагає керівництву агентства забезпечити досягнення місії та цілей агентства шляхом стратегічного планування та планування результативності, вимірювання, аналізу, регулярного оцінювання прогресу та використання високоякісної інформації про результати діяльності та інших доказів для покращення результатів.

Очікується, що співробітники з питань підвищення ефективності підтримуватимуть керівника, виконуючи такі функції у своїх агенціях:

- підтримувати керівника агентства та головного операційного директора в провідних зусиллях агентства щодо встановлення цілей, забезпечення прозорості результатів, перегляду прогресу та внесення коригувань курсу;
- працювати з іншими структурними підрозділами для підвищення операційної ефективності та результативності;
- допомагати компонентам, керівникам програм, лідерам цілей і директорам напрямів визначити та сприяти прийняттю ефективних практик для покращення впливу результатів, реагування та ефективності³⁵.

³⁰ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 1 of the Executive Summary. Clarifying Key Roles and Responsibilities: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

³¹ GRPA 2010 – SEC. 8. Agency Chief Operating Officers: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

³² GRPA 2010 – SEC. 9. Agency Performance Improvement Officers and The Performance Improvement Council: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

³³ GRPA 2010 – SEC. 8. Agency Chief Operating Officers: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

³⁴ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 7 of Section 200–200.10. What is the role of the Chief Operating Officer (COO): <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

³⁵ OMB Circular No. A-11, 2020, p. 10 of Section 200–200.12. What is the role of the Performance Improvement Officer: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

Операційне планування

Операційне планування — процес, у ході якого розробляються операційні цілі, пріоритети, індикатори успішності й плани окремих структурних підрозділів, з урахуванням стратегічного плану.

Операційне планування спрямоване на досягнення стратегічних цілей і завдань або ж цілей вищого рівня і здійснюється, як правило, на період до одного року.

Операційне планування, як і стратегічне, відповідає на чотири запитання:

1. Де ми перебуваємо зараз?
2. Чого ми хочемо досягти?
3. Як ми плануємо досягти того, чого хочемо?
4. Як ми будемо вимірювати наш прогрес?

Операційне планування здійснюється керівниками відповідних структурних підрозділів. Доброю практикою є залучення людей, які безпосередньо реалізовуватимуть операційний план. Також доцільно організувати діалог з іншими підрозділами, якщо реалізація операційного плану може призвести до змін у їхній діяльності.

Як зазначалося, результатом планування різних рівнів є цілі, пріоритети, індикатори успішності. Для підвищення загальної якості планування важливо надати якісну характеристику цим елементам.

Цілі

Цілі — це певний бажаний стан у майбутньому. Цілі потрібно відрізнити від активностей, спрямованих на їх досягнення.

Цілі повинні відповідати певним критеріям. Однією з розповсюджених технік визначення якісних цілей на сьогодні є S.M.A.R.T. Це абревіатура, яка складається з перших літер критеріїв цілей:

Specific (конкретна, специфічна) — ціль повинна бути конкретною, на противагу абстрактній.

Measurable (вимірювана) — ціль повинна мати кількісне вираження, або ж індикатор прогресу.

Assignable (призначена) — у кожній цілі повинен бути виконавець, тобто той, хто відповідає за її досягнення.

Realistic (реалістична) — ціль повинна бути реалістичною та враховувати доступні ресурси для її досягнення.

Time-related (обмежена в часі) — кожна ціль повинна мати визначений строк її досягнення.

Пріоритети

Ресурси інституцій кримінальної юстиції — людські, фінансові, інтелектуальні, матеріальні — обмежені. Водночас потреби суспільства в захисті від злочину завжди більші за наявні ресурси. У зв'язку з цим перед інституціями кримінальної юстиції постає гостра проблема: як оптимально використати обмежені ресурси для задоволення значно більших потреб.

Розв'язання цієї проблеми полягає у визначенні **пріоритетів** — найбільш значущих проблем, на подолання яких інституція кримінальної юстиції може спрямувати свої обмежені ресурси.

Індикатори успішності

Одним з критеріїв якісної цілі є її вимірюваність. Це дозволяє визначити індикатор прогресу досягнення цілі, відповідно до якого можна з'ясувати, наскільки далеко чи близько інституція, окремий підрозділ чи працівник від досягнення цілі.

Індикатор успішності, як правило, може бути поділений на менші проміжки часу, ніж відповідна ціль, задля можливості регулярного моніторингу стану досягнення цілі.

Індикатори відіграють важливу функцію в управлінні, оскільки дозволяють керівнику тримати під контролем стан досягнення цілей. Індикатори, як правило, спрямовують увагу керівника на те, чого вони стосуються.

Ефективний індикатор вимірює і відображає продуктивність, а не діяльність. Індикатор дуже залежить від поставленої цілі, тому ціль, що вимірюється, повинна бути фізично вимірюваною величиною.

Якщо індикатор вимірює кількість або продуктивність, до нього варто додати парний індикатор, який підкреслює якість.

Індикатори успішності чітко демонструють цілі інституції чи окремого підрозділу й забезпечують об'єктивність при вимірюванні роботи. Окрім того, вони дають певний еталон для порівняння результатів команд, які виконують однакові функції в різних організаціях. Хороші індикатори можуть принести здоровий змагальний дух у роботу команд і мотивують їх для досягнення кращих результатів.

Індикатор успішності — одна з найважливіших складових управління ефективністю, про що йтиметься у відповідному стандарті.



Загальні коментарі

Тези:

1. Відсутня методологія цілепокладання, стратегічного планування
2. Відсутні відповідні політики
3. Цілі не координуються та не узгоджуються
4. Є окремі позитивні зрушення в стратегічному та операційному плануванні

Генеральна прокуратура

Генеральна прокуратура у 2020 році розробила Стратегію розвитку прокуратури на 2021–2023 роки³⁶. У Стратегії визначені бачення, місія, цінності, а також стратегічні пріоритети розвитку прокуратури. Операційний план виконання, який є складовою Стратегії, перебуває в процесі розробки.

Національна поліція

Національна поліція має план основних заходів на поточний рік, розміщений на офіційному вебсайті³⁷. Зазначений план включає (1) пріоритети діяльності; (2) завдання, спрямовані на реалізацію пріоритетів; (3) заходи в межах виконання завдання; (4) виконавців заходу; (5) показники (індикатори) досягнення. Інформація про стратегічний план відсутня.

Державне бюро розслідувань

Державне бюро розслідувань має Стратегічну програму діяльності на 2017–2022 роки³⁸. Стратегічна програма містить, зокрема, пріоритети діяльності, завдання, графік реалізації завдань, критерії виконання визначених завдань і пріоритетів. Інформація про операційні плани Державного бюро розслідувань відсутня.

³⁶ https://www.gp.gov.ua/news?_m=publications&_c=view&_t=rec&id=279124; https://www.gp.gov.ua/ua/news?_m=publications&_c=view&_t=rec&id=282096

³⁷ <https://www.npu.gov.ua/activity/plan-osnovnix-zaxodiv-npu.html>

³⁸ https://dbr.gov.ua/assets/files/diyalnist/program17-20_web.pdf

Блок 4. Дії керівників трьох рівнів, спрямовані на реалізацію їхніх функцій, вказаних на рівні стандарту

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
Цілеспрямована діяльність		
1. Ініціює процес стратегічного планування	1. Бере участь у стратегічному плануванні у випадку залучення керівником інституції	1. Бере участь в операційному плануванні, ініційованому керівником вищого рівня
2. Залучає до консультацій зацікавлені сторони (інші організації)	2. Ініціює процес операційного планування	2. Ініціює процес операційного планування свого структурного підрозділу
3. Комунікує процес стратегічного планування всередині організації	3. Залучає до консультацій зацікавлені сторони (інші структурні підрозділи)	3. Комунікує процес операційного планування
4. Управляє процесом стратегічного планування або уповноважує на його організацію конкретного працівника чи підрозділ	4. Комунікує процес операційного та за потреби стратегічного планування всередині підрозділу	4. Управляє процесом операційного планування
5. Контролює досягнення результату планування	5. Управляє процесом операційного планування розділу	5. Контролює досягнення результату планування
6. Створює умови та добір учасників, у тому числі із середньої ланки	6. Контролює досягнення результату планування	6. Створює умови та залучає очолювану команду до участі в операційному плануванні
7. Затверджує результат у вигляді окремого розпорядчого документу	7. Створює умови та добір учасників, у тому числі з-поміж операційних керівників	7. Узгоджує операційний план з планами вищого рівня (операційними і стратегічними)
8. Визначає часу дії стратегічного плану, його перегляд у випадку суттєвої зміни обставин	8. Узгоджує операційний план зі стратегічним	8. Затверджує операційний план в доступному вигляді як окремий документ
9. Проактивно цікавиться тим, як керівник середньої ланки визначив розвиток стратегічних цілей в операційних планах. За потреби вимагає наявності операційних планів від керівника середньої ланки	9. Затверджує операційний план як окремий документ	9. Забезпечує спрямованість цілей кожного члена команди на досягнення операційних цілей
	10. Проактивно цікавиться тим, чи заплановано операційним керівником виконання операційного плану. За потреби вимагає наявності операційного плану в операційного керівника	

Блок 5. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту

- 1** Стратегічна сесія, або сесія стратегічного планування 
- 2** Нарада 
- 3** Опитування всередині інституції 
- 4** Соціологічне дослідження 
- 5** Збір інформації 

Блок 6. Приклади



СТАНДАРТ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

Блок 1. Обґрунтування стандарту	25
Блок 2. Ролі керівників	26
Блок 3. Функціональне значення складових стандарту	26
Блок 4. Дії керівників на виконання стандарту та його складових	30
Блок 5. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту	32
Блок 6. Приклади	32

У широкому сенсі під управлінням ефективністю та результативністю інституції розуміється комплексна система, яка включає аналіз її потреб, сильних і слабких сторін, визначення стратегічних й операційних цілей, формування планів заходів, необхідних для досягнення визначених цілей, раціональний розподіл та використання наявних ресурсів, пошук найбільш ефективних способів виконання завдань, моніторинг й оцінювання діяльності тощо. Як можна побачити, таке широке тлумачення передбачає, що термін «управління ефективністю та результативністю» охоплює й діяльність у сфері цілепокладання організації.

У цьому виданні ми виділили цілепокладання в окремий стандарт (див. розділ 1), тому зараз говоритимемо про управління ефективністю та результативністю у вузькому сенсі, виходячи з припущення про наявність уже встановлених цілей інституції.

Отже, цей стандарт поєднує дві взаємопов'язані, проте відносно самостійні складові — ефективність і результативність. Ефективність характеризується співвідношенням між результатами діяльності організації та ресурсами (фінансовими, людськими, організаційними), витраченими на їх досягнення. Результативність своєю чергою демонструє ступінь досяжності стратегічних цілей та очікуваних результатів. Ключовою характеристикою результативності є саме наявність заздалегідь встановлених показників, з якими мають порівнюватися досягнуті результати. За відсутності таких показників можна говорити швидше про продуктивність, ніж про результативність діяльності організації.

Блок 1. Обґрунтування стандарту

Інституції кримінальної юстиції в Україні функціонують в умовах обмеженого фінансування, недостатньої кількості людських та організаційних ресурсів. При цьому, як правило, вони не мають чітко визначених і затверджених стратегічних пріоритетів, які спираються на об'єктивні дані кримінологічних і соціальних досліджень. Їх організаційна структура є складною та багаторівневою, що призводить до перетину та дублювання функцій різних структурних підрозділів, непропорційного збільшення частки управлінського персоналу, затягування процесів ухвалення рішень та обміну інформацією.

Наявні механізми внутрішнього аудиту для комплексного оцінювання ефективності використання ресурсів інституції за відсутності чітко визначених стратегічних цілей і детальних планів заходів з їх досягнення доволі часто звужують свою діяльність лише до контролю цільового використання фінансових ресурсів. Разом із застарілими методами та формами діяльності такий підхід значно знижує спроможність цих інституцій задовольняти на належному рівні потребу суспільства в безпеці та захисті від злочинності.

Впровадження стандарту управління ефективністю та результативністю в діяльність органів правопорядку значною мірою сприятиме розв'язанню вищеописаних проблем. Він безпосередньо пов'язаний з іншими стандартами, зокрема такими, як *цілеспрямована діяльність, упорядкованість внутрішніх (операційних) процесів, розвиток та підтримка людського потенціалу*, тому заради уникнення повторень у цьому розділі будуть більш детально розглянуті такі його складові, як *оптимальне використання ресурсів і моніторинг та оцінювання* досяжності затверджених цілей інституції.

Блок 2. Ролі керівників

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
Забезпечує інституцію фінансовими, організаційними та людськими ресурсами, необхідними для успішного досягнення її стратегічних цілей.	Забезпечує ефективну діяльність окремого функціонального напрямку (окремого структурного підрозділу) інституції відповідно до визначених стратегічних пріоритетів і затвердженого операційного плану діяльності шляхом раціонального розподілу наявних ресурсів, впровадження інноваційних стандартів та методів професійної діяльності, відстеження ступня досяжності планових показників.	Забезпечує досягнення цілей, визначених операційним планом, шляхом оптимального розподілу наявних ресурсів підрозділу, відстеження ступеня досяжності планових показників.
Створює умови, за яких це здійснюється в найбільш раціональний спосіб.		

Блок 3. Функціональне значення складових стандарту

1. Оптимальне використання ресурсів

Завдання підстандарту — забезпечити найбільш ефективне використання фінансових, людських й організаційних ресурсів на всіх рівнях інституції для досягнення її стратегічних та операційних цілей.

Зміст підстандарту

В інституції має бути створена система оцінювання та прогнозування витрат, необхідних для досягнення поставлених цілей інституції, пошуку та впровадження найбільш ефективних форм і методів професійної діяльності, періодичного перегляду ухвалених управлінських рішень з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Приклади застосування

Спеціалізація

Одним з прикладів забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів є спеціалізація, яка може здійснюватися на всіх рівнях інституції. На макрорівні йдеться про узгодження організаційної структури інституції зі встановленими стратегічними цілями та пріоритетами. Це означає, що за реалізацію конкретного пріоритету має відповідати чітко визначений структурний підрозділ, який фокусуватиметься саме на цьому напрямі та не витратить свої ресурси на виконання інших завдань. Відповідно такий підрозділ має комплектуватися фахівцями, що мають досвід, релевантний для визначеного пріоритету, використовувати спеціалізовану методологію для реалізації своєї діяльності. З урахуванням такого підходу вкрай важливо не змінювати стратегічні пріоритети дуже часто (бажано не частіше, ніж раз на 3–5 років), адже це призводить до реорганізації всієї структури та негативно впливає на ефективність діяльності інституції.

Для забезпечення ефективної імплементації принципу спеціалізації на інституційному рівні вкрай важливо не забувати про необхідність синхронізації такої спеціалізації і в інших, дотичних інституціях. Так, наприклад, запровадження спеціалізації прокурорів за певним видом кримінальних правопорушень в органі прокуратури за відсутності аналогічної спеціалізації слідчих в органі досудового розслідування не сприятиме ефективній взаємодії двох інституцій за цим напрямом розслідування.

Цілком очевидно, що наявність однотипної спеціалізації в інституціях кримінальної юстиції має зумовлюватися спільними цілями та пріоритетами їх діяльності (*більш детально про це йдеться в Стандарті 7*).

Задля забезпечення ефективної спеціалізації на мікрорівні в інституції, поміж іншого, має існувати система визначення слідчого та прокурора в конкретному кримінальному провадженні, яка б урахувала їхній досвід та навантаження. З одного боку, це дозволить уникнути суб'єктивізму керівника при визначенні конкретного виконавця, відповідального за провадження, а з іншого — максимально використовувати потенціал працівників, забезпечувати дотримання принципів безсторонності та незалежності слідчого та прокурора³⁹.

Міждисциплінарні групи з розслідування особливо складних справ

Гарним прикладом спеціалізації може бути досвід канадських колег з впровадження системи управління особливо важливими справами (УОВС) — методології управління справами, заснованої на підзвітності та міждисциплінарному підході до розслідування особливо важливих справ. Цей підхід передбачає наявність центрального координаційного органу, слідчих стандартів, що охоплюють усі сфери, стандартизовану підготовку та загальну технологію ведення справ, яку використовують усі поліцейські служби Онтаріо під час розслідування кримінальних правопорушень. Система УОВС також сприяє координації всіх органів правопорядку, які беруть участь у справах, що стосуються декількох юрисдикцій. Вона забезпечує обмін інформацією між слідчими органами, які розслідують справи на основі співпраці між окремими поліцейськими службами. УОВС забезпечує єдине керівництво у всіх підрозділах поліції зі стандартизованими процедурами управління справами та міждисциплінарну підтримку з боку судово-медичних працівників та інших відомств. Програмне забезпечення УОВС надає слідчим необхідні інструменти для організації, управління, пошуку та аналізу потенційно великих обсягів слідчих даних, зібраних під час розслідування особливо важливих справ⁴⁰.

На рівні конкретної справи система УОВС передбачає створення міждисциплінарної команди з детальним розподілом ролей та обов'язків. Так, наприклад, у кожній справі, що відповідає критеріям особливої важливості, призначається керівник справи, який несе загальну відповідальність за розслідування. До обов'язків керівника належить:

³⁹ The Status and Role of Prosecutors, A United Nations Office on Drugs and Crime and International Association of Prosecutors Guide, 2014, pp. 19–20.

⁴⁰ Ontario Major Case Management Manual.

- визначення стратегії напрямів, швидкості та ходу розслідування;
- визначення, залучення та використання необхідних ресурсів для розслідування;
- забезпечення дотримання стандартів розслідування;
- забезпечення дотримання встановлених процедур звітності та комунікації;
- забезпечення збереження детальної хронології розслідування;
- налагодження зв'язку з Головним слідчим управлінням, Центром судово-патологічної експертизи Онтаріо, Центром криміналістичних наук та представниками інших структур та відомств (за потреби);
- за погодженням зі старшим слідчим налагодження зв'язку з державним обвинувачем з питань, необхідних для проведення обшуків, використання електронного спостереження, запису допитів, використання таємних операцій, використання агентів або інформаторів та ін.

У кожному розслідуванні керівник справи обирає та призначає старшого слідчого, який має виконувати такі основні функції та обов'язки:

- доповідати безпосередньо керівнику справи;
- якнайшвидше повідомити керівнику справи про будь-який потенційний зв'язок між справами / випадками;
- визначати людські та матеріальні ресурси, необхідні для проведення розслідування, і повідомляти про них керівнику справи;
- перевіряти, переглядати та повідомляти всю слідчу інформацію, що стосується розслідування, шляхом регулярних нарад / інструктажів для слідчої групи;
- вести відповідний графік роботи слідчої групи;
- покладати обов'язки, повноваження та відповідальність на особовий склад слідчої групи відповідно до їхніх навичок, досвіду та рівня підготовки;
- за погодженням з керівником справи забезпечувати контроль за напрямками, швидкістю та ходом розслідування;
- надавати чіткі, стислі інструкції всім співробітникам щодо виконання професійних обов'язків;
- забезпечувати своєчасний початок і завершення слідчих дій;
- забезпечувати, щоб усі особи, які подавали речові докази до судово-медичних закладів і лабораторій, надавали звіти про статус речових доказів кожні 30 днів та ін.

Окрім керівника справи та старшого слідчого, до складу команди також входять інші слідчі, розподілені за видами ключових слідчих дій (допити, огляд місця події), експерт-криміналіст, фахівець з упорядкування матеріалів справи, фахівець зі зв'язків зі ЗМІ, фахівець з підтримки контактів з потерпілими та інші фахівці.

Подібний підхід універсальний для всієї країни: усі групи працюють за єдиною методологією, використовують єдині стандарти розслідування, програмне забезпечення для обліку матеріалів кримінального провадження, аналізу зібраної інформації.

Впровадження сучасних електронних рішень

На відміну від бізнес-структур, державні інституції більш консервативні з погляду впровадження у свою діяльність інноваційних електронних рішень. Не виняток і система кримінальної юстиції. Попри поступове впровадження систем електронного документообігу, запуск Єдиного реєстру досудових розслідувань, Єдиного реєстру судових рішень та інших, безумовно, прогресивних рішень, значні масиви даних не опрацьовуються в електронному вигляді, що значно ускладнює збір необхідної інформації. Паперовий документообіг залишається основною формою опрацювання та систематизації процесуальних документів і в кримінальному провадженні, що створює значні перешкоди для ефективного розслідування, адже величезні часові ресурси витрачаються на переміщення цих документів між слідчим, прокурором і слідчим суддею, ознайомлення з цими документами та їх погодження прокурором тощо. Особливо гострою ця проблема стає у випадках, коли слідчий і прокурор перебувають у різних населених пунктах і навіть регіонах.

Custody Records

Одним з позитивних прикладів поширення найкращого досвіду правоохоронної діяльності в роботі Національної поліції є впровадження в роботу ізоляторів тимчасового тримання (далі — ІТТ) і територіальних відділів поліції сучасної системи обліку затриманих осіб, відомої під назвою Custody Records⁴¹.

Вона дозволяє значно зекономити час на фіксацію інформації про затриману особу, адже замість заповнення близько 20 паперових журналів інспектор з прав людини фіксує всю інформацію у єдиній електронній базі. Окрім того, система дозволяє суттєво посилити аналітичну спроможність органів поліції та прокуратури шляхом забезпечення керівників різного рівня актуальною та швидкодоступною інформацією про затриманих осіб, яку можна використати для ухвалення відповідних управлінських рішень. Так, наприклад, уже сьогодні електронна система дозволяє отримати таку інформацію в розрізі кожного окремого ІТТ та всіх ІТТ держави в реальному часі, яка ще нещодавно збиралася вручну:

- наповненість кожного ІТТ;
- кількість і категорії утримуваних, їх прізвище, ім'я та по батькові, особливі відмітки (раніше судимий, працівник органу правопорядку, схильний до суїциду тощо), потреби в медичному обслуговуванні, терміни їх тримання тощо;
- місце перебування осіб, які формально рахуються за ІТТ;
- покамерне розміщення осіб;
- перебування в межах ІТТ, конкретне приміщення, де перебуває особа: на прогулянці (у прогулянковому дворіку); перебування в кімнаті для проведення слідчих дій, побачень, у конкретній камері, у кімнаті надання медичної допомоги, душовій тощо;
- перебування за межами ІТТ (конвоювання до СІЗО, суду, медичного закладу, для проведення слідчих дій)⁴².

Поступове поширення системи на територіальні відділи поліції дозволить значно збільшити обсяг даних про затриманих осіб, адже в ній фіксуватиметься інформація від моменту фактичного затримання особи.

E-case

Система електронного кримінального провадження E-case має замінити наявну надзвичайно неефективну практику обліку матеріалів кримінального провадження. Переведення значної кількості процесуальних документів в електронний вигляд, запровадження єдиних електронних шаблонів, можливість використання електронного підпису документів, запровадження спільного доступу до матеріалів провадження для слідчого та прокурора, а також інших учасників кримінального провадження (адвоката, слідчого судді) в межах цієї системи значно підвищить ефективність усього процесу розслідування.

2. Моніторинг та оцінювання

Завдання підстандарту — забезпечення керівників інституції різного рівня актуальною та надійною інформацією про поточний стан справ, яка дозволяє оцінити ступінь досяжності поставлених цілей, можливі відхилення діяльності інституції чи її складових від затверджених напрямів руху, ухвалювати зважені, обґрунтовані релевантними даними управлінські рішення.

⁴¹ <http://www.custodyrecords.com>

⁴² Моніторинговий звіт системи Custody Records в Україні за 2019 рік: <http://www.custodyrecords.com>

Зміст підстандарту

Підстандарт складається з двох елементів — моніторингу та оцінювання.

Моніторинг — це систематичне відстеження якісних і кількісних показників, які характеризують діяльність інституції чи її складових елементів. Дані моніторингу дозволяють керівникам різного рівня бачити, чи в правильному напрямі вони рухаються, чи виконують заплановані заходи своєчасно, чи досягають запланованих цілей. Окрім того, моніторинг дозволяє виявляти розбіжності з плановими показниками, встановленими на етапі цілепокладання, та вчасно реагувати на такі відхилення.

Оцінювання має на меті з'ясувати, чи забезпечують реалізовані заходи той вплив, на який вони спрямовані. Воно дозволяє простежити причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами.

Індикатори, які використовуються під час моніторингу та оцінювання діяльності інституції та її результатів, мають розроблятися на етапі планування та бути невіддільною частиною стратегічного та операційного планів.

До проведення моніторингу та оцінювання можуть залучатися як сторонні інституції чи експерти, так і штатні працівники. В останньому випадку функція моніторингу та оцінювання, як правило, покладається на окремі структурні підрозділи чи посадову особу, які підпорядковуються безпосередньо керівнику інституції.

Блок 4. Дії керівників на виконання стандарту та його складових

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
1. Оптимальне використання ресурсів		
1.1. Ініціює розробку та затверджує чіткі та прозорі політики та процедури відбору, призначення та просування персоналу, розподілу фінансових та організаційних ресурсів інституції.	1.1. Визначає найбільш ефективну організаційну структуру підпорядкованого підрозділу, яка б забезпечувала досягнення стратегічних і тактичних цілей, узгоджує її з керівником інституції.	1.1. Розподіляє між підлеглими завдання за напрямками діяльності підрозділу з урахуванням їхньої компетенції та наявного навантаження.
1.2. Визначає та затверджує організаційну структуру організації, яка має відповідати її стратегічним цілям і пріоритетам, забезпечує сталість організаційної структури.	1.2. Забезпечує підбір та призначення на посади структурного підрозділу працівників, що відповідають професійним вимогам до відповідних посад.	1.2. Регулярно переглядає навантаження на підлеглих, за потреби здійснює його перерозподіл.
1.3. Забезпечує проведення щорічного оцінювання потреб інституції в людських, фінансових та організаційних ресурсах з урахуванням затверджених стратегічних цілей та пріоритетів інституції.	1.3. Налагоджує сталу взаємодію та обмін інформацією з іншими структурними підрозділами та зовнішніми суб'єктами за напрямками діяльності структурного підрозділу.	1.3. Надає підлеглим організаційну та методичну підтримку задля найбільш ефективного виконання завдань.
1.4. На підставі проведеного аналізу забезпечує розробку та затвердження бюджету інституції, плану залучення нових працівників інституції, плану закупівель.	1.4. Забезпечує ефективну координацію роботи підрозділів нижчого рівня, взаємодію між ними.	1.4. Визначає та впроваджує найбільш ефективні підходи та методи здійснення професійної діяльності.

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
1.5. Комунікує всередині інституції наявні політики щодо персоналу, розподілу фінансових та організаційних ресурсів інституції.	1.5. Забезпечує рівномірний розподіл навантаження між підрозділами нижчого рівня.	1.5. Координує діяльність підрозділу з іншими підрозділами в межах підрозділу вищого рівня.
1.6. Забезпечує періодичний перегляд функцій структурних підрозділів задля уникнення їх дублювання та перетину.	1.6. Узагальнює та поширює найбільш ефективні підходи та методи професійної діяльності в межах функціонального напрямку (структурного підрозділу).	1.6. За потреби ініціює перед керівником вищого рівня питання про залучення додаткових ресурсів.
1.7. Контролює дотримання раціонального співвідношення управлінського та виконавчого персоналу.	1.7. За потреби ініціює перед керівником вищого рівня питання про залучення додаткових ресурсів.	

2. Моніторинг та оцінювання

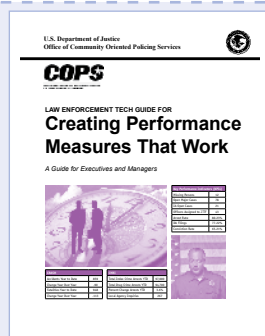
2.1. Створює в структурі інституції спеціалізований підрозділ (посаду) з планування, моніторингу та оцінювання, забезпечує його інституційну незалежність та укомплектування персоналом відповідної кваліфікації.	2.1. Проводить регулярний збір та аналіз інформації про стан виконання тактичного плану структурного підрозділу.	2.1. Проводить регулярний збір та аналіз інформації про виконання стану операційного плану.
2.2. Видає накази про проведення спеціалізованим підрозділом (фахівцем) поточного моніторингу та оцінювання діяльності інституції з погляду її відповідності затвердженим стратегічним цілям.	2.2. Готує періодичні звіти керівництву інституції про стан виконання тактичного плану структурного підрозділу.	2.2. Надає керівнику середньої ланки періодичні звіти про стан виконання операційного плану підпорядкованого підрозділу.
2.3. Залучає керівників структурних підрозділів до взаємодії з підрозділом моніторингу та оцінювання.	2.3. Періодично інформує підлеглих про стан виконання тактичного плану структурного підрозділу.	2.3. Інформує підлеглих про стан виконання операційного плану.
2.4. Забезпечує інформування підлеглих про стан виконання стратегічного плану інституції, у тому числі шляхом поширення звіту про моніторинг та оцінювання.	2.4. Забезпечує надання необхідної інформації підрозділу моніторингу та оцінювання за напрямом діяльності структурного підрозділу.	2.4. Надає необхідну інформацію підрозділу моніторингу та оцінювання за напрямом діяльності підрозділу.
2.5. Забезпечує імплементацію рекомендацій за результатами моніторингу й оцінювання в діяльність інституції, коригування за потреби стратегічних цілей та плану заходів.	2.5. Коригує тактичний план структурного підрозділу з урахуванням даних моніторингу та оцінювання.	2.5. Коригує за погодженням з керівником структурного підрозділу операційний план з урахуванням даних моніторингу та оцінювання.
2.6. Впроваджує в інституції систему внутрішнього оцінювання ефективності використання наявних фінансових, організаційних та людських ресурсів, залучає за потреби зовнішніх оцінювачів.		
2.7. Забезпечує періодичний перегляд ухвалених управлінських рішень з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища інституції.		

Блок 5. Практичні інструменти виконання стандарту

- проведення **сесій стратегічного планування та аналізу** за участі працівників інституції, окремих структурних підрозділів з метою визначення оптимальної організаційної структури, потенційних і наявних проблем, оптимальних шляхів їх розв'язання;
- впровадження ефективних **каналів внутрішньої комунікації** для забезпечення двостороннього обміну інформацією (закриті групи в соціальних мережах, форуми та чати, онлайн-опитування);
- проведення **регулярних індивідуальних і групових зустрічей з працівниками** для збору зворотного зв'язку;
- проведення **регулярних зустрічей, у тому числі онлайн, з представниками інших інституцій та організацій** з метою своєчасного обміну актуальною інформацією, визначення шляхів і форм спільної діяльності;
- впровадження **електронних рішень для спільного планування та відстеження ефективності діяльності, накопичення даних**, що потребують спільного доступу, у тому числі віддаленого (гугл-календар, гугл-таблиці з основною інформацією за напрямками діяльності, спільні ресурси на сайті, серверах інституції);
- залучення до проведення **моніторингу та оцінювання спеціалізованих інституцій чи фахівців**, які мають підтверджений досвід;
- впровадження детальних **форм з моніторингу та оцінювання** для керівників різного рівня.

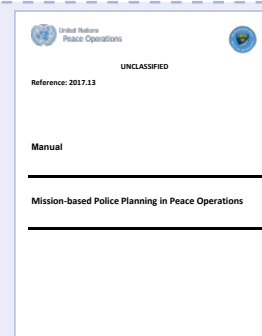
Блок 6. Приклади

Law Enforcement TECH GUIDE for Creating Performance Measures That Work: A Guide for Executives and Managers



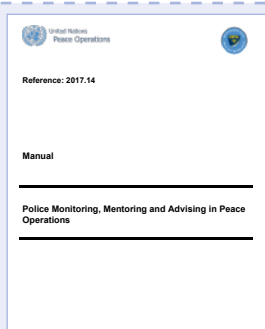
https://www.ncirc.gov/documents/public/Creating_Performance_Measures.pdf

Mission-based Police Planning in Peace Operations



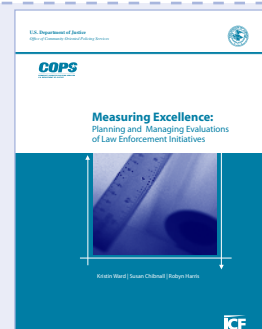
https://police.un.org/sites/default/files/sgf-manual-mbpp_july.pdf

Police Monitoring, Mentoring and Advising in Peace Operations



https://police.un.org/sites/default/files/sgf-manual-mma_2017.pdf

Measuring Excellence: Planning and Managing Evaluations of Law Enforcement Initiatives



<https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-p129-pub.pdf>

СТАНДАРТ РОЗВИТКУ ТА ПІДТРИМКИ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Цей стандарт про те, як працювати з довгостроковою ефективністю та результативністю організації.

Блок 1. Ролі керівників	35
Блок 2. Підстандарту	36
Блок 3. Дії керівників на виконання стандарту та його складових	40
Блок 4. Практичні інструменти	46
Блок 5. Приклади	47

Керівник інституції кримінальної юстиції не може бути ефективним одноособово, його успіх — це ефективність і результативність підпорядкованих йому працівників.

Стандарт розвитку та підтримки людського потенціалу покликаний забезпечити кримінальну юстицію високопрофесійними та мотивованими працівниками, які орієнтовані на досягнення стратегічних цілей і завдань. Професіоналізм і мотивація пов'язані між собою знаком множення, а в їх добуток — ефективність слідчого чи прокурора. Якщо хоча б одна з цих складових відсутня, результат буде близький до нуля.

Належне виконання цього стандарту має забезпечувати наявність інтересу до виконуваної роботи, бажання працювати в команді та досягати спільних результатів. Працівники мають відчувати щире прагнення органу правопорядку примножити їхні професійні навички, вчасно отримувати зворотний зв'язок у разі досягнення результату чи припущення помилки в роботі. Належне виконання стандарту має забезпечувати протидію професійному вигоранню.

Блок 1. Ролі керівників

Керівники (I) інституцій кримінальної юстиції, органів досудового розслідування, прокуратур, керівники (II) департаментів, підрозділів, управлінь, а також керівники (III) відділів / відділень цих органів мають важливу роль у реалізації стандарту, а їхні дії повинні бути узгодженими та взаємопов'язаними для забезпечення необхідного ефекту від його впровадження.

Керівник вищого рівня (I) — забезпечує існування дієвої системи професійного розвитку та підтримки слідчих чи прокурорів, включаючи створення структурних підрозділів, до обов'язків яких належить реалізація відповідних стандартів* (як правило, підрозділи HR, які наділені відповідними повноваженнями. У підрозділі HR мають бути спеціалісти, які на достатньому рівні розуміють завдання органів досудового розслідування чи прокуратури); розробку правил і процедур постійного вивчення потреб слідчих і прокурорів, їх систематизацію та вжиття заходів для їх задоволення; існування дієвої системи підтримки працівників та протидії професійному вигоранню. Такий керівник має забезпечити надійну систему обліку та адміністрування потреб з професійного розвитку слідчих чи прокурорів, заходів для їх задоволення. Забезпечити щорічне отримання зворотного зв'язку стосовно задоволеності слідчих чи прокурорів їх станом професійного розвитку та підтримки. На основі отриманих даних керівник ухвалює відповідні управлінські рішення.

Керівник інституції повинен приділяти достатньо уваги стану функціонування такої системи обліку та адміністрування, заслуховувати звіти відповідних служб, переконуватися в ефективності заходів, які вживаються.

Керівник середньої ланки (II) — визначає специфіку професійного розвитку працівників свого структурного підрозділу. Взаємодіє з відповідними службами організації, як правило, з підрозділами HR, для забезпечення проведення заходів з професійного навчання та підтримки. Регулярно цікавиться станом задоволеності рівнем професійного розвитку, мотивації, залученості до досягнення цілей організації, комунікує такі цілі, залучає персонал до їх формування. Подає керівнику вищого рівня пропозиції щодо заохочення працівників, бере участь у їх оцінюванні. Забезпечує професійний розвиток підпорядкованих керівників відділів / відділень. Контролює виконання підпорядкованими керівниками обов'язків з розвитку та підтримки персоналу.

Операційний керівник (III) — здійснює постійну комунікацію з підлеглими щодо потреб у професійному розвитку, відстежує їхній рівень мотивації та залученості, вчасно реагує на низький рівень цих показників. Взаємодіє з відповідними підрозділами, як правило, підрозділами HR, для визначення програм індивідуального розвитку кожного працівника та розвитку команди загалом.

Постійно комунікує цілі інституції (до прикладу, органу досудового розслідування чи прокуратури) в частині, що стосується його команди, організовує заходи з обговорення таких цілей і вироблення рішень про їх досягнення членами команди, працює над командотворенням. Вчасно реагує на ознаки професійного вигорання та взаємодіє з відповідними структурними підрозділами для його профілактики. Подає кандидатів на заохочення.

Блок 2. Підстандарту

Стандарт розвитку та підтримки людського потенціалу складається з таких підстандартів: (1) добір та адаптація людей; (2) належні умови праці; (3) менторство та коучинг; (4) мотивація та залученість; (5) оцінювання компетенцій, навчання та розвиток; (6) підтримка працівника та протидія професійному вигоранню.

Добір та адаптація людей — створення профілів посад в організації, добір мотивованих та компетентних людей, здатних працювати в команді, які усвідомлюють завдання організації, поділяють її цінності й за своїм фаховим рівнем (потенціалом) максимального відповідають стратегічним цілям організації. Забезпечення швидкої адаптації нового працівника до умов, внутрішніх правил та культури організації.

Завдання підстандарту — орієнтувати керівника на залучення високопрофесійних або таких, які мають достатній потенціал для професійного розвитку, мотивованих працівників, компетенції яких відповідають базовим потребам для досягнення стратегічних цілей організації. Забезпечення адаптації нових працівників до умов роботи і швидке їх виведення на високопродуктивний режим праці.

Зміст підстандарту:

Передбачає системний підхід до пошуку нових працівників на ринку праці. Відбору людей серед кандидатів має передувати розроблення профілів посад (критеріїв до компетенцій слідчого чи прокурора), які за своїм змістом повинні забезпечувати ефективне виконання завдань організації та враховувати необхідність заповнення штату людьми з розвинутими компетенціями різного типу, які можуть результативно діяти як індивідуально, так і в команді.

Орієнтує керівників організації на необхідність адаптації нових працівників до умов роботи в організації, колективу, корпоративної культури, процедур. Така адаптація сприяє швидкому включенню працівника в роботу і виходу його на оптимальний продуктивний рівень у взаємодії з командою.

Належні умови праці — підтримка матеріального та технічного забезпечення умов праці на належному рівні, створення максимально сприятливого середовища як для окремого працівника, так і команди загалом.

Завдання підстандарту — орієнтувати керівника на важливість забезпечення працівників належними умовами праці з метою максимізації продуктивності та профілактики демотивації, професійного вигорання.

Зміст підстандарту:

Передбачає створення відповідного матеріального та соціально-психологічного середовища для високопродуктивної роботи працівників, а саме:

(а) достатній рівень оплати праці для концентрації уваги і зусиль працівника на виконанні його завдань, а також нівелюванні професійного ризику. Умови оплати праці не повинні розглядатися в контексті заохочення або покарання;

(б) достатній рівень забезпечення технічними засобами для виконання роботи (дизайн робочого місця) для мінімального відволікання працівника на технічну роботу та максимального вивільнення часу для продуктивної інтелектуальної праці. Дизайн робочого місця працівника — це модельне робоче місце з урахуванням особливостей виконуваної роботи, навантаження на працівника, його кооперації з іншими. Модельне робоче місце має бути адаптоване до характеру виконуваної роботи групою працівників, максимально ергономічне та ощадливе до часу на використання технічних засобів;

(в) врахування індивідуальних потреб працівника, що передбачає певну гнучкість організації до індивідів, зокрема це може виявлятися в запровадженні гнучкого графіка роботи, врахуванні особистих побажань під час організації робочого місця, розподілі завдань, визначенні форматів роботи (наприклад, дистанційна робота), залученні в проекти організації тощо. Для ідентифікації індивідуальних потреб необхідно здійснювати комунікативні заходи, зокрема включати відповідні питання в структуру співбесіди, щорічного опитування, сфокусованої бесіди тощо. Така інформація має акумулюватися, а на її основі вироблятися можливі пропозиції від організації. Рішення застосовуються індивідуально за погодженням з працівником на визначений термін з наданням зворотного зв'язку;

(г) розвиток та підтримка соціально-психологічної атмосфери в організації, зокрема шляхом вжиття керівниками різних рівнів комплексу заходів з поширення корпоративних цінностей та культури, пропагування поваги до людини, становлення взаємовідносин між працівниками на основі принципу «рівний рівному», відстежування стану соціально-психологічної атмосфери в колективі, її підтримки та вчасного реагування на негативні тренди.

Головні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату: довіра і висока вимогливість членів групи одне до одного; доброзичлива й ділова критика; вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються команди загалом; відсутність тиску керівників і визнання за ними права ухвалювати значущі для групи рішення; достатня поінформованість членів команди про їхні завдання і стан справ під час їх виконання; задоволення від приналежності до команди; індивідуальна відповідальність за справи в групі кожного з її членів.

Менторство та коучинг — розробка, впровадження та підтримка системи менторства та коучингу. Розвиток менторів і тренерів, інструментів менторства та коучингу. Тематичне менторство та коучинг.

Завдання підстандарту — орієнтувати керівника на впровадження системи менторства і коучингу для забезпечення швидкої адаптації нових працівників, а також поширення наявного досвіду і знань одних працівників серед інших.

Зміст підстандарту:

Сприяє виконанню складних завдань та масштабуванню передового досвіду або найкращих практик.

Менторство передбачає підтримку менш досвідченого працівника більш досвідченим. Має більш загальний характер, реалізується шляхом періодичного консультування, сфокусованих бесід, орієнтування на належні знання та найкращі практики. Менторство забезпечує різноплановий професійний розвиток.

Коучинг передбачає підтримку менш досвідченого працівника більш досвідченим у досягненні конкретного результату. Коучинг реалізується шляхом активної взаємодії коучера з працівником, мотивації та підтримки працівника, інтенсивної взаємодії під час виконання професійного завдання.

В організаціях розробляється система менторства та коучингу — це набір загальних правил, процедур і стандартів. Ідентифікуються сфери діяльності організацій, де необхідно збільшувати продуктивність або долати брак професійного досвіду, ідентифікуються люди серед працівників організації, які здатні за своїми професійними та моральними якостями здійснювати менторство та коучинг. Такі люди відбираються та проходять відповідну підготовку. Надалі ментори й коучі мають підтримуватися підрозділом HR. Їхня робота повинна обліковуватися та узагальнюватися.

Мотивація та залученість — стимулювання працівників до ефективної діяльності з досягнення цілей організації, створення та підтримання відчуття внеску кожного в спільний результат організації або її розвиток (безпосередньо або через внесок команди).

Завдання підстандарту — орієнтувати керівника на системний підхід до розвитку й підтримки мотивації та залученості працівників для їх максимальної продуктивної віддачі під час виконання завдань.

Зміст підстандарту:

Процес підтримки зацікавленості працівника в результаті роботи, яку він виконує. Мотивація має забезпечувати наявність відповіді на внутрішнє питання: чому я це роблю? Мотивований працівник підвищує не лише власну продуктивність, але й продуктивність команди.

Залученість працівника — це відчуття спільної справи в людини. Залученість має формувати в працівника внутрішнє переконання щодо виконуваних завдань (визначених цілей): я з цим згоден; я (ми) це визначив(ли); я розумію, навіщо це. Залученість працівника забезпечує подолання внутрішнього спротиву до виконання завдань, підвищує рівень ініціативності та відданості, забезпечує спрямованість креативності працівника в правильному напрямку.

Оцінювання компетенцій, навчання та розвиток — оцінювання компетенцій людей з метою ідентифікації можливостей для професійного розвитку та росту, розробка індивідуальних планів розвитку з урахуванням потреб і цілей організації, системний підхід до навчання та розвитку працівників, зокрема завдяки внутрішнім тренінгам.

Завдання підстандарту — орієнтувати керівника на розвиток компетенцій працівників з тією метою, щоб збільшувати потенціал та ефективність самої організації.

Зміст підстандарту:

Передбачає ідентифікацію поточного стану розвитку компетенцій у працівника, верифікацію професійних компетенцій (релевантні компетенції до поточної посади працівника, виконуваних ним завдань) і пошук шляхів їх розвитку. Навчання передбачає процес набуття (прищеплення) нових, раніше відсутніх або практично нерозвинутих компетенцій у працівника. Засвоєння інформації на рівні «я знаю», «я розумію»...

Розвиток компетенцій передбачає вдосконалення наявних умінь і навичок працівника до рівня найкращих практик, здатності творчої реалізації компетенцій, розв'язання складних нетипових завдань тощо. Розвиток компетенцій передбачає прикладне їх застосування та закріплення до рівня «я вмію».

З розвитком компетенцій має бути пов'язаний процес професійного росту, насамперед це просування по службі (кар'єрне зростання), але не лише. Професійний ріст може проявлятися в залученні працівника до розв'язання складних комплексних завдань, ухвалення важливих рішень організації, реалізації та керування проектами організації тощо.

Підтримка працівника та протидія професійному вигоранню — розвиток стресостійкості в працівників, підвищення їх соціально-психологічної компетентності, зменшення негативних наслідків від шкідливих (стресових) факторів на роботі, що сприяють професійному вигоранню.

Завдання підстандарту — орієнтувати керівника на необхідність підтримки працівників та протидії їх професійному вигоранню, що сприяє тривалому зберіганню оптимального рівня їх продуктивності — носіїв інституційної пам'яті та найкращих практик. Розвиток і підтримка здорової соціально-психологічної атмосфери, врахування індивідуальних потреб (особливостей) працівника.

Зміст підстандарту:

Передбачає турботу організації про ментальне здоров'я працівника, зокрема шляхом ідентифікації факторів професійної діяльності, які негативно впливають на нього, зменшення наслідків або усунення таких факторів через перегляд процедур, проведення індивідуальних, диверсифікованих і загальних заходів ментальної підтримки (вивантаження негативного досвіду; співбесіди з психологом; сфокусовані розмови з керівниками тощо).

На відміну від належних умов праці в частині підтримки сприятливої соціально-психологічної атмосфери цей підстандарт має не загальний профілактичний характер, а застосовується ad hoc для підтримки працівників, на яких почав позначатися вплив професійних негативних факторів.

Блок 3. Дії керівників на виконання стандарту та його складових

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
1. Добір та адаптація людей		
1.1. Формує кадрову політику організації, визначаючи основні підходи до добору нових працівників.	1.1. Бере участь у формуванні кадрової політики організації з урахуванням стратегічних цілей і завдань організації.	1.1. Надає пропозиції до складових профілю посад з урахуванням стратегічних цілей та завдань організації, які стосуються підрозділу / відділу.
1.2. Затверджує правила добору нових працівників, критерії відбору переможців на посади серед кандидатів.	1.2. Бере участь у розробці профілів посад для відповідних працівників з урахуванням стратегічних цілей і завдань організації.	1.2. Ініціює перед керівниками вищого рівня добір працівників на вакантні місця або зміну штатної чисельності.
1.3. Координує взаємодію керівників середньої ланки з підрозділом HR під час розробки профілів посад (критеріїв до кандидатів на посади) з урахуванням стратегічних цілей і завдань організації.	1.3. Ініціює добір працівників на вакантні посади.	1.3. За потреби надає пропозиції керівнику вищого рівня про адаптацію штатної структури відповідно до поточної стратегії або в разі втрати ефективності поточної структури.
1.4. За потреби переглядає штатну структуру відповідно до стратегічних завдань і цілей з урахуванням пропозицій лінійних керівників.	1.4. За потреби надає пропозиції щодо зміни (адаптації) штатної структури відповідно до стратегічних цілей і завдань.	1.4. Проводить мотиваційну бесіду з новим працівником або бере участь у її проведенні, якщо така бесіда проводиться керівником вищого рівня чи підрозділом HR.
1.5. Контролює дотримання кадрової політики в організації, насамперед підрозділом HR.	1.5. Проводить мотиваційну бесіду з новим працівником або делегує проведення такої бесіди безпосередньому керівнику та підрозділу HR.	1.5. Реалізує програму адаптації нового працівника. Надає на ознайомлення необхідні документи, роз'яснює їх, роз'яснює основні алгоритми виконання роботи в організації, знайомить з командою, корпоративною культурою та цінностями.
1.6. Забезпечує наявність програми адаптації нового працівника до умов роботи в організації.	1.6. Забезпечує дотримання операційними керівниками програми адаптації нових працівників.	

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
2. Належні умови праці		
2.1. Формує політику матеріального забезпечення організації та визначає принципи (пріоритети) розподілу обмежених ресурсів між структурними підрозділами.	2.1. Формує запит на додаткові матеріально-технічні ресурси, зокрема шляхом отримання інформації про потреби від керівників нижчих рівнів.	2.1. Здійснює моніторинг стану задоволення працівників умовами праці, у разі ідентифікації проблем верифікує їх та інформує керівників вищого рівня.
2.2. Формує та захищає політику організації щодо належного рівня оплати праці.	2.2. Ідентифікує проблему невідповідності (неналежного рівня) оплати праці, про що повідомляє керівника інституції.	2.2. Періодично збирає інформацію про потреби працівників у матеріально-технічному забезпеченні, вживає заходів для задоволення таких потреб або формує запит на їх задоволення.
2.3. Встановлює принципи матеріального забезпечення на основі рівності, справедливості та не використовує оплату праці як інструмент заохочення чи покарання.	2.3. Забезпечує збір потреб щодо покращення умов праці, дизайну робочого місця працівників та надає пропозиції керівнику інституції.	2.3. У межах встановлених принципів і правил застосовує індивідуальний підхід до умов праці окремих працівників.
2.4. Формує загальні рамки та принципи щодо повноважень керівників нижчих рівнів створювати індивідуальні умови праці для працівників, які цього потребують.	2.4. Визначає рівень дискреції керівників нижчої ланки в застосуванні індивідуальних підходів до умов праці окремих працівників.	2.4. Стимулює кооперацію працівників під час виконання їхніх завдань, розвиває команди.
2.5. Забезпечує розвиток та підтримку соціально-психологічної атмосфери в колективі на рівні організації.	2.5. Створює стимули до командної роботи, взаємодії працівників організації між собою.	2.5. Ідентифікує проблеми в комунікації працівників між структурними підрозділами, інформує про наявність таких проблем керівників вищого рівня.
2.6. Організовує постійне вивчення стану соціально-психологічної атмосфери в колективі на рівні організації.	2.6. Ідентифікує та вживає заходів з усунення причин неякісної (неефективної) комунікації працівників між структурними підрозділами.	2.6. Здійснює пошук шляхів покращення робочого місця працівників, зокрема через надання пропозицій про дизайн робочого місця працівника.
2.7. Формує і комунікує загальні принципи й цінності організації щодо взаємовідносин серед її членів.	2.7. Забезпечує розвиток і підтримку соціально-психологічної атмосфери в колективі на відповідному рівні.	2.7. Розвиває та підтримує соціально-психологічну атмосферу в колективі.
	2.8. Комунікує загальні принципи й цінності організації щодо взаємовідносин серед її членів.	2.8. Комунікує загальні принципи і цінності організації щодо взаємовідносин серед її членів.

**КЕРІВНИК
ВИЩОЇ ЛАНКИ****КЕРІВНИК
СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ****ОПЕРАЦІЙНИЙ
КЕРІВНИК****3. Менторство та коучинг**

3.1. Забезпечує існування в організації системи менторства та коучингу.

3.1. Надає пропозиції щодо напрямів застосування програм менторства та коучингу з урахуванням стратегічних цілей і завдань організації.

3.1. Ідентифікує напрями, зокрема шляхом комунікації з підлеглими, у яких доцільно застосовувати систему менторства та коучингу, про що інформує керівників вищого рівня.

3.2. Забезпечує перегляд напрямів менторства та коучингу відповідно до результатів аналізу сильних і слабких сторін організації та відповідно до її стратегічних цілей і завдань.

3.2. Забезпечує дієве впровадження програми менторства та коучингу на рівні відповідного підрозділу.

3.2. Формує запит на менторство та коучинг відповідних працівників.

3.3. Забезпечує поширення знань про поточні програми менторства та коучингу серед колективу організації.

3.3. У координації з підрозділом HR визначає осіб, які за рівнем компетенції здатні здійснювати менторство та коучинг.

3.3. Забезпечує дієве впровадження програми менторства та коучингу на рівні відповідного структурного підрозділу / відділу.

3.4 Здійснює заходи із заохочення осіб, які виконують функції менторів та коучів в організації.

3.4. Забезпечує поширення серед керівників нижчого рівня та підлеглих працівників інформації про поточні програми менторства та коучингу в організації.

3.4. Надає пропозиції щодо осіб, які за своїми компетенціями можуть виконувати роль ментора чи коуча.

3.5. Вживає заходи із заохочення осіб, які виконують функції менторів та коучів в організації.

3.5. Поширює серед підлеглих інформацію про поточні програми менторства та коучингу.

**КЕРІВНИК
ВИЩОЇ ЛАНКИ****КЕРІВНИК
СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ****ОПЕРАЦІЙНИЙ
КЕРІВНИК****4. Мотивація та залученість**

4.1. Формує політику та принципи мотивації (заохочення) працівників організації.

4.2. Затверджує правила та порядок застосування заохочення до працівників організації.

4.3. Підтримує політику залученості працівників до ухвалення рішень, визначення цілей і завдань організації.

4.4. Забезпечує взаємозв'язок результативності та професійного розвитку працівника з його професійним ростом.

4.5. Комунікує цінність вкладу кожного працівника в результативність організації, визначення її стратегічних цілей і завдань.

4.1. Забезпечує відстеження рівня мотивації працівників відповідного підрозділу.

4.2. Надає пропозиції щодо застосування заходів заохочення до працівників з урахуванням пропозицій керівників нижчого рівня.

4.3. За потреби надає пропозиції про внесення змін до правил і порядку застосування заохочень до працівників організації, видів заохочень.

4.4. Підтримує загальний рівень мотивації працівників на високому рівні.

4.5. Забезпечує залученість працівників організації до ухвалення рішень, визначення цілей та завдань організації.

4.6. Вживає заходів із забезпечення професійного росту працівників, які результативні в діяльності та досягли професійного розвитку.

4.7. Комунікує зворотний зв'язок від працівників до керівника організації й навпаки.

4.1. Стежить за рівнем мотивації працівників відповідного структурного підрозділу. У разі необхідності інформує керівників вищих рівнів про зниження рівня мотивації та ймовірні причини цього.

4.2. Своєчасно ініціює перед керівниками вищого рівня застосування заходів заохочення до відповідних працівників.

4.3 Підтримує загальний рівень мотивації працівників.

4.4. Ідентифікує працівників, які за рівнем професійного розвитку та результативністю діяльності потребують професійного росту. Подає таких працівників як кандидатів на професійний ріст, а також вживає інших заходів для їх професійного зростання.

4.5. Комунікує з працівниками завдання та цілі організації. У межах делегованих повноважень керівниками вищого рівня залучає працівників до розробки цілей і завдань організації, ухвалення рішень.

4.6 Комунікує зворотний зв'язок від працівників до керівників і навпаки.

**КЕРІВНИК
ВИЩОЇ ЛАНКИ****КЕРІВНИК
СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ****ОПЕРАЦІЙНИЙ
КЕРІВНИК****5. Оцінювання компетенцій, навчання та розвиток**

5.1. Забезпечує формування культури розвитку компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей і завдань організації.

5.1. Взаємодіє з підрозділом HR під час формування політики оцінювання компетенцій працівників організації, визначення критеріїв.

5.1. Надає пропозиції керівникам вищого рівня та до підрозділу HR щодо критеріїв оцінювання компетенцій працівників.

5.2. Забезпечує формування політики та порядку оцінювання компетенцій працівників організації (розробляє та реалізує політику підрозділ HR із залученням керівників нижчих рівнів).

5.2. Взаємодіє з підрозділом HR під час формування політики розвитку та навчання працівників організації, визначення напрямів і пріоритетів такого розвитку і навчання.

5.2. Надає пропозиції керівникам вищого рівня та до підрозділу HR щодо напрямів розвитку і навчання працівників організації.

5.3. Формує політику навчання та розвитку працівників організації відповідно до стратегічних цілей та завдань організації.

5.3. Контролює процес проходження оцінювання компетенцій, а також програм розвитку і навчання відповідними працівниками з урахуванням збалансованого принципу.

5.3. Формує потреби в розвитку та навчанні відповідних працівників на поточний рік.

5.4. Забезпечує достатній рівень фінансування програм з навчання та розвитку працівників організації.

5.4. Ідентифікує прогалини в політиках оцінювання компетенцій, розвитку і навчання працівників організації та надає таку інформацію керівнику організації й підрозділу HR.

5.4. Контролює процес проходження оцінювання компетенцій, а також програм розвитку і навчання відповідними працівниками з урахуванням збалансованого принципу.

5.5. Контролює наявність системи адміністрування процесу навчання та розвитку працівників організації.

5.5. Поширює культуру розвитку компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей і завдань організації.

5.5. Ідентифікує прогалини в політиках оцінювання компетенцій, розвитку і навчання працівників організації та надає таку інформацію керівнику вищого рівня.

5.6. Періодично організовує перегляд політик і порядку оцінювання, розвитку і навчання працівників організації на підставі релевантної інформації (аудит, опитування, консалтинг тощо).

5.6. Підтримує культуру розвитку компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей і завдань організації.

**КЕРІВНИК
ВИЩОЇ ЛАНКИ****КЕРІВНИК
СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ****ОПЕРАЦІЙНИЙ
КЕРІВНИК****6. Підтримка працівника та протидія професійному вигоранню**

6.1. Забезпечує формування політики підтримки працівника та протидії професійному вигоранню (розробляє та реалізує політику підрозділ HR).

6.2. Контролює ефективність програми підтримки працівника та протидії професійному вигоранню.

6.1. Ідентифікує прогалини в політиці підтримки працівника та профілактики професійного вигорання, про що повідомляє керівника організації та підрозділ HR.

6.2. Взаємодіє з підрозділом HR під час ідентифікації негативних професійних факторів, що впливають на працівників.

6.3. Взаємодіє з підрозділом HR під час розвитку і вдосконалення програми підтримки працівника і профілактики професійного вигорання.

6.4. Контролює ефективність програми підтримки працівника та протидії професійного вигорання в разі виявлення неефективності повідомляє керівника організації.

6.5. Забезпечує проведення заходів згідно з програмами підтримки працівника та профілактики професійного вигорання.

6.1. Інформує керівників вищого рівня та підрозділ HR про рівень ефективності підтримки працівника та профілактики професійного вигорання.

6.2. Взаємодіє з підрозділом HR під час ідентифікації негативних професійних факторів, що впливають на працівників.

6.3. Ідентифікує працівників, які потребують залучення до програми підтримки працівника чи протидії професійному вигоранню (індивідуальні заходи з підтримки чи протидії професійному вигоранню).

6.4. Надає пропозиції керівникам вищого рівня та підрозділу HR щодо напрямів підтримки працівників та протидії професійному вигоранню.

Блок 4. Практичні інструменти

1

Тематичне
опитування

2

Тест
Сішора

3

Сфокусовані
бесіди

4

Індивідуальні
бесіди

5

Брифінги

6

Формалізовані
завдання

7

Формалізовані
цілі

8

Індивідуальний
план розвитку

9

Портфоліо
працівника

10

Staff
meeting

Блок 5. Приклади

Негативні приклади мотивації. Типовою практикою в органах кримінальної юстиції є пов'язування заохочувальних заходів зі святами чи визначними датами, наприклад Днем Незалежності України; Днем Конституції України; 8 березня тощо. За таких умов працівник, який досяг конкретного результату в роботі, не отримує швидкий зворотний зв'язок від роботодавця у вигляді заохочення, а потрапляє у список кандидатів на заохочення до свята чи визначної дати, які будуть у майбутньому. За цей час результат людини може втратити актуальність, оскільки робота динамічна, відбуваються інші успішні та прикрі події в професійній діяльності. Окрім того, оскільки заохочення відбуваються періодично, то встановлюються певні квоти від структурних підрозділів, що банально може виглядати так: з кожного слідчого відділу по дві людини, з бухгалтерії — три людини, з відділу кадрів — чотири людини, з діловодства — дві людини і т. д. Ці квоти обмежують можливість заохочення тих людей, що дійсно мають результат і заслуговують на це, але, наприклад, у відділі їх більше за надану квоту. З іншого боку, трапляється так, що у відділі працівники не мають особливих заслуг, проте через квоту заохочення все одно отримає певна кількість людей.

Уся ця викривлена модель заохочення призводить до того, що працівник не отримує вчасний зворотний зв'язок від роботодавця за досягнутий результат; відчуття результату може втрачатися до часу, поки його заохотять; квотний принцип призводить до того, що хтось, хто має результат, не буде заохочений, а інший буде заохочений тільки тому, що були квоти (при цьому в такої людини нівелюється цінність заходу заохочення, бо вона і сама не розуміє, за що її заохотили).

Більш абсурдною ситуація стає у випадку, коли на 8 березня застосовуються заходи заохочення до всіх працівників жіночої статі. Таким чином, ті працівники, які дійсно заслуговують на заохочення, думають, що це не заохочення, а вітання зі святом. Водночас додатково такого працівника неможливо заохотити за результат, який був до 8 березня, оскільки заохочення вже застосоване.

Інший приклад, коли у слідчому відділі на заохочення заслуговують три працівники, а квота — два. Тоді один працівник залишається в запасі на наступний раз, і коли настає цей наступний раз (може бути й через пів року або рік), такий працівник отримує заохочення, але у квоту не попадає той, хто показав результат нещодавно.

Приклад організації навчання слідчих: в органах досудового розслідування відсутні стратегічні цілі та завдання, а отже, напрям навчання та розвитку слідчих розфокусований. Окрім того, цей процес віддається на відкуп працівникам кадрів, які, як правило, недостатньо розуміють завдання слідчого та на віру збирають потреби в навчанні й розвитку від працівників, не визначаючи рамки. У результаті консолідована інформація про потреби в навчанні та розвитку не гармонізована з цілями органу досудового розслідування. Такий стан речей має ефект «відділеного керма від коліс», адже інституція може витратити значний ресурс на підвищення кваліфікації, проте професіоналізм працівників зростатиме в контексті загального розвитку, а не в напрямках, критично важливих для організації. На практиці часто буває, що працівники, обираючи напрям професійного навчання та розвитку, підмінюють поняття «я хочу» і «мені потрібно»: так, у виборі можуть превалювати вивчення англійської мови чи розвиток лідерства, тоді як критична потреба органу досудового розслідування полягає в необхідності усунення типових помилок втрати доказів під час розслідування або навчання слідчих нових криміналістичних прийомів чи способів розслідування окремих категорій злочинів.

Інша проблема в несистемному підході до розвитку і навчання індивідуально кожного слідчого. Замість того, щоб визначати кожному працівнику траєкторію розвитку й послідовно її дотримуватися, забезпечуючи індивідуальний підхід, навчальні процеси відбуваються хаотично (у міру відкриття можливостей), а вибір кандидатів на тренінги чи навчальні програми — реактивно. Наслідком такого підходу є не лише суттєва невідповідність програмі навчання реальних потреб і відволікання людського ресурсу на непотрібні тренінги, але й направлення на навчання чи тренінги тих, хто менше зайнятий або займається менш важливими справами, а тих, хто працює більше чи інтенсивніше й може мати більший потенціал, система навчання та розвитку обходить стороною.

Рекомендації щодо оцінювання діяльності прокурорів

Система оцінювання діяльності прокурорів повинна розроблятися та впроваджуватися без прив'язки до розкриття злочинів та виправдувальних вироків. Оцінювання діяльності має орієнтуватися на навички прокурора, враховувати компетенцію (знання права, уміння представляти докази суду, уміння писати клопотання та інші процесуальні документи), особисті (уміння керувати робочим навантаженням, уміння самостійно ухвалювати рішення) і соціальні навички (уміння працювати з колегами, повага до суду, сторони захисту та потерпілої сторони).

У разі розгляду питання про підвищення прокурора на адміністративну посаду необхідно також врахувати лідерські якості.

Система оцінювання детективів Національного антикорупційного бюро України

На початку 2021 року детективи Національного антикорупційного бюро України змінили статус з державних службовців на осіб начальницького складу, що зумовило зміну правового режиму організації праці, зокрема і в частині оцінювання детективів. Так, до переходу на спеціальні звання детективи Національного антикорупційного бюро України оцінювалися за правилами державного службовця, тобто на початку року кожен детектив визначав для себе ключові результати в роботі, яких мав досягнути, а також спосіб вимірювання рівня їх досяжності (кількісні та якісні показники). Попри те, що процес встановлення завдань та оцінювання регламентований Законом України «Про державну службу» та відповідним Порядком, на практиці встановлення завдань і ключових показників результативності для детективів потребувало стандартизації. Так, робоча група, до складу якої входили представники HR, детективи та зовнішні консультанти, розробила стандартний набір ключових показників результативності для детективів, які розділилися на дві групи: 1 — група ефективності, ключові результати якої передбачали конкретні досягнення в роботі детектива з виявлення, розслідування та розкриття злочинів, виконання доручень керівництва та розгляду вхідної кореспонденції; 2 — група компетентності, ключові результати якої передбачали розвиток професійних навичок, необхідних у щоденній роботі детектива, зокрема таких як спеціальні методики розслідування окремих видів злочинів, аспекти кримінально-процесуальної діяльності, управління командою під час розслідування тощо.

З переходом з державної служби до осіб начальницького складу детективи позбулися обов'язку проходити щорічне оцінювання державного службовця, проте сама система постановки завдань й оцінювання не втратила актуальності. З 2021 року в Національному антикорупційному бюро України діє окреме положення про оцінювання результатів роботи детективів, яке по суті є продовженням влаштованого процесу.

Окрім того, запроваджено електронну систему «IT-Enterprise», яка допомагає адмініструвати процес встановлення завдань і цілей детективів. При цьому програмне рішення дозволяє каскадувати стратегічні цілі Національного антикорупційного бюро України до цілей кожного детектива через призму керівників усіх рівнів, тобто керівники вищого рівня, орієнтуючись на стратегічні цілі організації, визначають власні ключові завдання, підпорядковані керівники, орієнтуючись на цілі керівників вищого рівня, встановлюють свої завдання, а детективи за таким же принципом — свої.

Система дозволяє упорядкувати завдання, які працівники встановили для себе, у тому числі стосовно розвитку компетенцій. У найближчій перспективі планується використання такої інформації для визначення пріоритетних потреб працівників Національного антикорупційного бюро України в професійному розвитку та створення відповідних умов організацією. Наприклад, якщо дані системи показуватимуть велику кількість встановлених цілей розвитку у сфері розслідування конкретного виду злочину або здібностей управління командою, відділ HR на початку року може коригувати навчальну програму з урахуванням такої інформації.

У кінці року кожен детектив здійснює самооцінювання досягнутих результатів відповідно до визначених завдань і ключових показників результативності. Потім такі оцінки переглядаються безпосереднім керівником та керівником вищого рівня. Процес оцінювання містить компоненти бесіди працівника з керівником, а також отримання зворотного зв'язку детективом від керівників вищого рівня про результати його роботи та рівень професійного розвитку.

СТАНДАРТ УПОРЯДКОВАНOSTI ВНУТРІШНІХ ПРОЦЕСІВ

Блок 1. Обґрунтування стандарту	51
Блок 2. Ідентифікація процесів для впорядкування	53
Блок 3. Стандартизація процесів	57
Блок 4. Впровадження стандартів процесів	62
Блок 5. Моніторинг та аудит процесів	65
Блок 6. Практичні інструменти забезпечення виконання склагових стандарту та приклади	67

Блок 1. Обґрунтування стандарту

Діяльність інституцій кримінальної юстиції складається з цілої низки різних повторюваних процесів: процесуальних (обшуки, огляд технічних засобів тощо), пов'язаних з кримінальним процесом (прийом, зберігання і видача речових доказів, використання службових автомобілів для слідчих дій, замовлення перекладів документів, наявних у матеріалах справи тощо) і загальноадміністративних (компенсація співробітникам власних коштів, витрачених на службові цілі, придбання програмного забезпечення, регулярні оцінювання співробітників тощо). Переважна частина цих процесів наразі або взагалі не впорядкована, або впорядкована неналежно. Їх перебіг (конкретні алгоритми роботи), як правило, залежить від довільних факторів, серед яких звичаї, усталені або ж «загальноприйняті» підходи, стиль роботи працівника чи його керівника, рівень їх кваліфікації, вимоги інших інституцій тощо, а інколи — просто здогадки й удача співробітників. Іншими словами, щоденна практика роботи інституцій кримінальної юстиції виявляється в безлічі алгоритмів, які різняться один від одного не лише залежно від інституції чи регіону, а й навіть підрозділу⁴³.

Такий стан справ призводить до підвищення ризику, що співробітники здійснюють ці повторювані процеси з більшою витратою часових та інших ресурсів, менш якісно, свавільно (фактор корупційних чи інших неналежних мотивацій). Окрім того, існування таких розрізнених і постійно змінюваних мікропрактик означає, що керівники загалом не контролюють і не керують тим, як виглядає виконання їхніми співробітниками типових повторюваних дій. Це також створює ризик звинувачень у свавільності та неналежній мотивації з боку зацікавлених осіб, навіть якщо співробітники діятимуть в межах закону, однак з використанням широкої дискреції. Навіть сам факт відсутності процедури вчинення певних дій на підзаконному рівні може мати суттєве значення в кримінальному процесі.

Водночас щоденна практика інституцій кримінальної юстиції має характеризуватися чітким, послідовним і чесним підходом до однакових ситуацій⁴⁴ і недискримінаційним ставленням до всіх учасників процесу.

⁴³ Чи можливе переосмислення досвідів замість «ми завжди так робили»: <https://site.ua/justtalk.writer/34363-chi-mojlive-pereosmislennya-dosvidiv-zamist-mi-zavjdi-tak-robili/>

⁴⁴ Guidelines on the Role of Prosecutors, adopted by the Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, Havana, Cuba, 27 August to 7 September 1990, paragraph 17; Standards of professional responsibility and statement of the essential duties and rights of prosecutors, adopted by the International Association of Prosecutors on the twenty third day of April 1999, paragraph 4.1; A/HRC/20/19, Report of the Special Rapporteur on the independence of judges and lawyers (Gabriela Knaut), The United Nations Human Rights Council, 7 June 2012, paragraph 73; Recommendation Rec(2000)19 of the Committee of Ministers to Member States on the Role of Public Prosecution in the Criminal Justice System, 6 October 2000, Council of Europe; Committee of Ministers, paragraph 36; Opinion No. 9 (2014) of the Consultative Council of European Prosecutors to the Committee of Ministers of the Council of Europe on European norms and principles concerning prosecutors, Rome Charter, article XVII.

⁴⁵ United Nations Office on Drugs and Crime, The Status and Role of Prosecutors. A United Nations Office on Drugs and Crime and International Association of Prosecutors Guide, 2014, p. 22; OECD, The Independence of Prosecutors in Eastern Europe, Central Asia and Asia Pacific, 2020, pp. 76, 79, 83, 88–89, 92; OECD, Performance of the Prosecution Services in Latvia: A Comparative Study, 2021, pp. 75, 78.

Оптимальним засобом розв'язання вказаних проблем є упорядкування (стандартизація) алгоритмів роботи⁴⁵. Стандартизовані алгоритми з правових, процесуальних і навіть питань адміністративних процедур⁴⁶ дають інституціям низку переваг, зокрема вони є корисним посібником та порадиником у типових й нетипових ситуаціях⁴⁷; дозволяють уникнути звинувачень у вибірковому ставленні до учасників процесу⁴⁸, а також проблем «тунельного» бачення⁴⁹; є запобіжниками від незаконного втручання керівників у процес ухвалення працівниками рішень⁵⁰ і поширення випадків корупції⁵¹ і не в останню чергу — суттєво сприяють підвищенню ефективності інституцій⁵². При цьому стандартизація дозволяє економити ресурси інституцій, зокрема зменшуючи час на ухвалення рішень у кожній конкретній ситуації чи випадку.

Стандартизація процесів особливо необхідна для тих співробітників, які виконують свою роботу з незначним наглядом або взагалі самотійно.

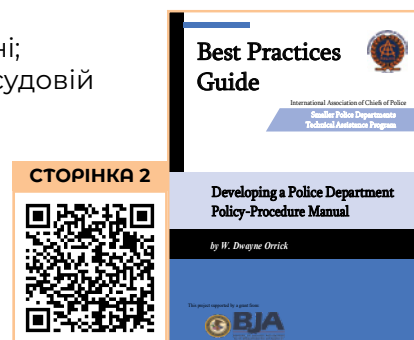
Формалізовані стандарти процесів також незамінний засіб швидкого ознайомлення нових співробітників з правилами функціонування органу.

Не в останню чергу слід пам'ятати про те, що офіційно затверджені керівником стандарти процесів — потужний засіб комунікації співробітникам того, що очікує від них керівництво інституції.

Найважливіші вимоги до довідника стандартів процедур в організації:

- повнота;
- доступність для всіх співробітників;
- ясний і зрозумілий виклад та простота в користуванні;
- відповідність вимогам нормативно-правових актів і судовій практиці;
- залученість співробітників до розробки і вдосконалення;
- навчання і тренування співробітників застосуванню стандартів;
- регулярний перегляд і вдосконалення.

<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>



СТОПІНКА 2



Більша частина роботи зі стандартами на всіх стадіях — ідентифікація процесів для врегулювання, написання стандартів, їх провадження та моніторинг — здійснюється спеціально визначеним координатором і комітетом з критично важливих співробітників (керівників підрозділів), визначених керівником організації. Координатор, як правило, здійснює таку функцію за сумісництвом з іншою роботою, реалізує щоденні завдання, пов'язані зі стандартизацією процесів, комітет розв'язує ключові питання (наприклад, визначає, які саме процедури потребують врегулювання), забезпечує врахування досвіду власних підрозділів і комунікацію з ними при роботі зі стандартами процедур.

<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>

СТОПІНКА 2, 3



⁴⁶ Рада Європи, Адміністрування і Ви: Принципи адміністративного права у відносинах між особами та органами публічної влади, 2020. С. 5.

⁴⁷ United Nations Office on Drugs and Crime, The Status and Role of Prosecutors. A United Nations Office on Drugs and Crime and International Association of Prosecutors Guide, 2014, pp. 23–25.

⁴⁸ Там само; Recommendation R (87) 18 of the Committee of Ministers to Member States Concerning the simplification of criminal justice, 17 September 1987, Council of Europe: Committee of Ministers, The principle of discretionary prosecution, paragraph 5; Recommendation Rec(2000)19 of the Committee of Ministers to Member States on the Role of Public Prosecution in the Criminal Justice System, 6 October 2000, Council of Europe: Committee of Ministers, paragraph 36; Opinion No. 9 (2014) of the Consultative Council of European Prosecutors to the Committee of Ministers of the Council of Europe on European norms and principles concerning prosecutors, Rome Charter, article XVII.

⁴⁹ Public Prosecution Service of Canada Deskbook, Directive of the Attorney General Issued under Section 10(2) of the Director of Public Prosecutions Act, March 1, 2014, 2.4 Prevention of Wrongful Convictions, paragraph 2.

⁵⁰ Standards of professional responsibility and statement of the essential duties and rights of prosecutors, adopted by the International Association of Prosecutors on the twenty third day of April 1999, paragraph 6; United Nations Office on Drugs and Crime, The Status and Role of Prosecutors. A United Nations Office on Drugs and Crime and International Association of Prosecutors Guide, 2014, pp. 25–26; Report on European Standards as regards the Independence of the Judicial System: Part II the Prosecution Service, adopted by the Venice Commission at its 85th plenary session (Venice, 17–18 December 2010), paragraph 32; OECD, The Independence of Prosecutors in Eastern Europe, Central Asia and Asia Pacific, 2020, pp. 78, 82, 83, 84.

⁵¹ OECD, The Independence of Prosecutors in Eastern Europe, Central Asia and Asia Pacific, 2020, p. 92.

⁵² OECD, Performance of the Prosecution Services in Latvia: A Comparative Study, 2021, pp. 75, 78, 87, 89.

Цей стандарт пропонує варіант комплексного підходу до впорядкування процесів, а також алгоритми дій, які необхідні для його втілення.

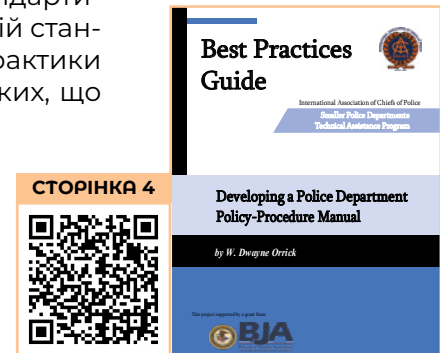
Блок 2. Ідентифікація процесів для впорядкування

Виконання цієї складової стандарту дозволить інституціям вчасно та повною мірою виявляти процеси, на які так чи інакше витрачаються ресурси інституції, щоб надалі їх стандартизувати (дебюрократизувати, зокрема).

Таке виявлення й ухвалення рішень про необхідність стандартизації оптимально має відбуватися проактивно. У цій складовій стандарту наголошується саме на безперервному характері практики відстеження процесів, придатних до впорядкування або таких, що підлягають повному припиненню.

Нерідко співробітники організації при виконанні завдань уже дотримуються певного алгоритму за звичкою, і потрібно його лише формалізувати й уніфікувати з модифікаціями.

<https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>



Водночас часто на практиці спочатку неврегульованість чи неправильна врегульованість певного процесу призводять до значного інциденту, і вже це стає поштовхом до створення (удосконалення) стандарту процесу (реактивний метод ідентифікації).

Ідентифікація процесів, які потрібно регламентувати взагалі або покращити вже наявну регламентацію, може відбуватися як усередині організації (у т. ч. зовнішніми суб'єктами на замовлення керівника), так і ззовні.

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
1.1.1. Залежно від розміру інституції та наявних ресурсів <i>обирає</i> модель визначення процесів <i>інституції</i> , що потребують стандартизації.	1.2.1. Підтримує зв'язок та сприяє роботі спеціально визначеного суб'єкта.	1.3.1. Регулярно скеровує працівників підрозділу на потребу інформувати його про проблемні процеси (стандартизовані чи ні).
1.1.2. Затверджує розпорядчі документи, на підставі яких відповідна модель функціонуватиме.	1.2.2. Регулярно скеровує операційних керівників на потребу інформувати його про проблемні процеси (стандартизовані або ні).	1.3.2. Акумулює інформацію про проблемні процеси й передає її керівнику середньої ланки.
1.1.3. Визначає конкретний підрозділ та/або працівників, що будуть відповідати за роботу відповідної моделі (спеціально визначений суб'єкт).	1.2.3. Розглядає інформацію про проблемні процеси, надану операційними керівниками, а також за потреби запитує додаткову інформацію.	1.3.3. За наявності надає керівнику середньої ланки пропозиції щодо поліпшення порядку роботи спеціально визначеного суб'єкта <i>інституції</i> .
1.1.4. У разі потреби змінює організаційну структуру та/або функціональні обов'язки підрозділів та/або працівників.	1.2.4. Передає інформацію про проблемні процеси до спеціально визначеного суб'єкта або реагує на неї іншим чином (наприклад, спрямовує інформацію до підрозділу, що відповідає за управління ефективністю або розвиток персоналу тощо).	1.3.4. У випадку запровадження спеціально визначеного суб'єкта колективу підтримує з ним зв'язок та сприяє його роботі з урахуванням п. п. 1.2.2.–1.2.5 цієї складової стандарту.

1.1.5. Визначає первинний план, а надалі — погоджує плани проєктних робіт спеціально визначеного суб'єкта.

1.1.6. Комунікує з працівниками всієї *інституції* щодо важливості такого кроку (запровадження відповідної моделі визначення процесів, що потребують стандартизації), а також періодично й за потреби інформує їх про хід та результати роботи спеціально визначеного суб'єкта.

1.1.7. Скеровує та контролює роботу спеціального визначеного суб'єкта.

1.1.8. За потреби залучає зовнішній аудит внутрішніх процесів (див. складову 4 «Аудит процесів» цього стандарту).

1.2.5. За наявності надає керівнику інституції пропозиції щодо поліпшення порядку роботи спеціально визначеного суб'єкта *інституції*.

1.2.6. Залежно від розміру колективу та наявних ресурсів, а також з урахуванням п. п. 1.1.2.–1.1.7. цієї складової стандарту *може запровадити* відповідну модель визначення процесів колективу, що потребують стандартизації.

1.2.7. У випадку запровадження спеціально визначеного суб'єкта колективу періодично та за потреби надає інформацію про хід та результати його роботи керівнику інституції та спеціально визначеному суб'єкту *інституції*.



Україна

Виявлення та донесення громадськими організаціями до правоохоронних організацій потреби стандартизувати процедури проведення допитів у формі процесуального інтерв'ю. На цей час стандарт допиту в такій формі особливо активно застосовується Національним антикорупційним бюро України та слідчими Головного управління Національної поліції у Львівській області³².

Рада Європи

У рішенні у справі Чохонелідзе проти Грузії³³ Європейський суд з прав людини викладає зміст свого двоскладового тесту на провокацію злочину. Один з елементів цього тесту — процедурний, він зводиться до того, що в організації діють чіткі правила залучення агентів до негласної співпраці, і якщо цих правил було дотримано в конкретній справі, то ризик констатації Європейським судом з прав людини того, що відбулася провокація злочину, буде значно нижчим.

Сполучені Штати Америки

Навесні 1986 року двоє агентів Федерального бюро розслідувань (ФБР) загинули в ході переслідування грабіжників банків, яких також підозрювали в кількох убивствах та незаконному володінні цілим арсеналом. Зрештою, у ході цієї операції ФБР зазнало втрат більших, ніж у ході іншої подібної операції за всю свою історію: двоє загиблих, троє важко поранених та ще двоє поранених. Після інциденту ФБР у співпраці з іншими органами правопорядку детально вивчило обставини, що спричинили такі втрати. У підсумку трагедія зумовила перегляд не лише навчальних програм ФБР з вогневої підготовки, але підвищення вимог до бронезилетів та потужності вогнепальної зброї, які були дозволені агентам ФБР для використання.

Канада

У 1995 році, після завершення гучного судового процесу щодо серійного гвалтівника та вбивці, влада провінції Онтаріо вирішила оцінити ролі, які виконували поліція, центр криміналістичних експертиз, офіс коронера та інші урядові структури провінції під час досудового розслідування. У ході оцінювання, яке проводив один із суддів провінції, було виявлено, що велика кількість жертв і надміру тривалий пошук серійного гвалтівника та вбивці був зумовлений браком співпраці та слабкою координацією зусиль поліцейських сил та інших компонентів системи кримінальної юстиції. Однією з ключових рекомендацій було те, що провінція має запровадити єдину для всіх поліцейських сил провінції автоматизовану систему управління справами для використання її у ході розслідування вбивств та сексуальних нападів. Наразі провінція лишається єдиним місцем у світі, де діяла подібна система для поліцейських сил та інших компонентів системи кримінальної юстиції.

Австралія

У 2018 році, реагуючи на низку скарг, Комісія з поведінки офіцерів поліцейських сил штату Новий Південний Уельс дослідила практику проведення в публічних місцях особистих обшуків, що супроводжуються оголенням обшукуваного. Комісія розглянула не лише конкретні випадки, але й проаналізувала внутрішні правила проведення таких обшуків, навчальні програми, а також реакцію поліції на скарги, пов'язані з такими обшуками. Комісія відзначила той факт, що поліцейські сили штату надали всю запитувану інформацію та без зволікань внесли відповідні зміни у свої навчальні програми.

Окрім того, роком раніше у відповідь на попередній звіт Комісії поліцейські сили штату запровадили нові консолідовані правила особистих обшуків, що супроводжуються оголенням обшукуваного й проводяться в поліцейських станціях.

Джерело: Fatal Firefight in Miami, FBI News (United States of America); Background, Major Case Management (The Ministry of the Solicitor General, Canada); Foreword, Inquiry into NSW Police Force strip search practices (Law Enforcement Conduct Commission, Australia).

³³ Усна інформація, Тарас Філоненко: <https://www.facebook.com/InvestigativeInterviewUkraine>

³⁴ <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-183946>



Сполучені Штати Америки

Департамент юстиції США має один з найбільших посібників для своїх працівників — Justice Manual. Він розроблений й оновлюється під наглядом Генерального прокурора та під керівництвом його заступника. При цьому перегляд й оновлення посібника безпосередньо координується Виконавчим офісом федеральних прокурорів*, який під час цієї роботи має консультуватися з іншими компонентами (підрозділами) департаменту.

Суттєві зміни до посібника можуть бути запропоновані як керівництвом самого департаменту, так і керівництвом будь-якого компонента (підрозділу) департаменту. Водночас якщо зміни, запропоновані керівництвом департаменту, можуть набувати чинності одразу, зміни, запропоновані іншими керівниками, обов'язково мають стати предметом розгляду Консультативного комітету Генерального прокурора** за участі керівників компонентів (підрозділів) департаменту, роботи яких відповідні зміни торкнуться. У випадку, коли один з компонентів (підрозділів) департаменту заперечує проти змін, запропонованих іншим компонентом (підрозділом) департаменту, обидва компоненти (підрозділи) мають самотужки розв'язати свій спір; якщо такий спір не розв'язано компонентами (підрозділами), його розв'язує Генеральний прокурор чи його заступник. Несуттєві або редакційні зміни можуть імплементуватися без відповідного комісійного розгляду — лише на підставі пропозицій, наданих директоріві Виконавчого офісу федеральних прокурорів.

** Виконавчий офіс федеральних прокурорів (The Executive Office for United States Attorneys) був створений у 1953 році задля координації роботи федеральних окружних прокуратур, а також з метою надання їм різноманітної організаційної підтримки, зокрема в питаннях міжінституційної та внутрішньоінституційної взаємодії, управління, бюджетування, застосування законодавчих норм, внутрішніх правил та процедур тощо.*

*** Консультативний комітет, що складається з невеликої кількості керівників федеральних окружних прокуратур, надає поради та консультації Генеральному прокуророві США з питань внутрішніх правил та процедур, управління та інших організаційних питань, які впливають на роботу федеральних окружних прокуратур.*

Джерело: Introduction (1-1.000) and Organization (3-1.000), Justice Manual (U.S. Department of Justice)



Канада

У 2014 році Федеральна служба обвинувачення Канади опублікувала посібник для прокурорів (Public Prosecution Service of Canada Deskbook), який має допомогти їм якнайкраще скористатися дискреційними повноваженнями. Посібник є результатом багаторічної підготовки та консультацій з низкою заінтересованих сторін.

Водночас видання посібника не зупинило роботу: як зазначено в ньому, «усі прокурори мають усвідомлювати необхідність пропонувати зміни в тих аспектах, де посібник неясний або застарів».

Пропоновані прокурорами зміни до посібника розглядає Комітет з питань політик федеральної служби обвинувачення (National Prosecution Policy Committee), який складається з найбільш досвідчених прокурорів з усіх регіонів Канади. При цьому фактично комітет покликаний сприяти роботі відділу з управління юридичною практикою (Law Practice Management Division). Рекомендовані комітетом зміни до посібника затверджує керівник Федеральної служби обвинувачення Канади або його заступник.

Джерело: Preface, Public Prosecution Service of Canada Deskbook; Transition Book — 2019, Public Prosecution Service of Canada

Блок 3. Стандартизація процесів

Виконання цієї складової стандарту дозволить інституціям вивести сам процес стандартизації на якісно інший рівень, зокрема шляхом залучення до нього ширшого кола заінтересованих учасників. Процес стандартизації має бути якомога ретельнішим та обов'язково враховувати позицію сторін, від дій яких залежить реалізація того чи іншого процесу.

Стандарти процесів мають затверджуватися офіційно для обов'язкового використання у практичній діяльності співробітників організації.

Наявні міжорганізаційні меморандуми та угоди можуть включатися до довідника стандартів як додатки.

Джерело: <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>



ПРИКЛАД

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
2.1.1. Залежно від розміру інституції та наявних ресурсів <i>обирає</i> відповідну модель стандартизації процесів <i>інституції</i> .	2.2.1. У відповідних випадках підтримує зв'язок та сприяє роботі працівників чи груп, які працюють над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .	2.3.1. На запит або з власної ініціативи надає керівнику середньої ланки пропозиції щодо персонального складу груп, які працюватимуть над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .
2.1.2. Затверджує розпорядчі документи, на підставі яких відповідна модель функціонуватиме.	2.2.2. На запит або з власної ініціативи надає керівнику інституції пропозиції щодо персонального складу груп, які працюватимуть над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .	2.3.2. У відповідних випадках скерує працівників підрозділу на потребу надавати інформацію працівникам чи групам, які працюють над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .
2.1.3. Визначає конкретних працівників (або групу), які будуть працювати над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .	2.2.3. У відповідних випадках скерує операційних керівників на потребу надавати інформацію працівникам чи групам, які працюють над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .	2.3.3. Збирає, узагальнює та передає керівнику середньої ланки зворотний зв'язок на запропоновані підходи (проекти) стандартизації конкретних процесів <i>інституції</i> .
2.1.4. Визначає керівника групи працівників, яка працюватиме над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .	2.2.4. Акумулює зворотний зв'язок на запропоновані підходи (проекти) стандартизації конкретних процесів <i>інституції</i> , і передає його працівникам чи групам, які над ними працювали.	2.3.4. У випадку запровадження відповідної моделі стандартизації процесів колективу сприяє її роботі з урахуванням п. п. 2.2.1.–2.2.4 цієї складової стандарту.
2.1.5. Залучає зовнішніх учасників (за їхньою згодою) до роботи групи, яка працюватиме над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .	2.2.5. Залежно від розміру колективу та наявних ресурсів, а також з урахуванням п. п. 2.1.3.–2.1.10. цієї складової стандарту <i>може запровадити</i> відповідну модель стандартизації процесів колективу.	

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
2.1.6. За потреби долучається до роботи та/або контролю роботи груп, які працюють над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .		
2.1.7. За потреби комунікує з працівниками всієї <i>інституції</i> про хід роботи працівників чи груп, які працюють над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .		
2.1.8. Погоджує результати роботи працівників чи груп, які працювали над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> , або повертає їх на доопрацювання.		
2.1.9. Затверджує відповідні розпорядчі документи, які вводять у дію результати роботи працівників чи груп, які працювали над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .		
2.1.10. У важливих випадках комунікує з працівниками всієї <i>інституції</i> зміст, переваги, особливості тощо введених у дію результатів роботи працівників чи груп, які працювали над стандартизацією конкретних процесів <i>інституції</i> .		



Велика Британія

З 2011 року в поліції Лондона діють правила розробки стандартизованих правил і процедур, якими окреслено ролі та обов'язки тих, хто залучений до цієї справи. Правила охоплюють не лише процес розробки (включно з ідентифікацією потреби), але й моніторинг їх застосування та перегляд.

Так, на початку потрібно дослідити, чи дійсно існує проблема, яку слід розв'язати шляхом стандартизації певних процедур, іншими словами — визначити потребу. Під час такого дослідження варто проаналізувати релевантне законодавство, стратегічні документи, пріоритети, зокрема статистику та інші дані, а також приблизно розрахувати обсяг необхідних ресурсів на розробку та імплементацію й потенційні вигоди від витрат цих ресурсів.

Наступний етап — отримання згоди відповідного органу (підрозділу) та формування робочої групи (визначення розробника) і визначення менеджера цього процесу.

Під час безпосередньої розробки, процес якої має бути належним чином розпланованим, робоча група (розробник) має активно комунікувати з усіма заінтересованими учасниками, зокрема відповідати на їхній зворотний зв'язок. Робоча група від початку повинна дбати про те, щоб кінцевий продукт був максимально зрозумілий для користувача, особливо в частині, яка від нього щось вимагає.

Після завершення розробки відповідний орган (підрозділ) має вирішити, у якій формі напрацьовані результати будуть оприлюднені й поширені.

Джерело: Management of Policy Development in the Metropolitan Police Service, Standard Operating Procedures; (Metropolitan Police Service, London, United Kingdom)



Австралія

Поліцейські сили австралійського штату Новий Південний Уельс узяли на озброєння одночасно кілька стратегій залучення зовнішніх учасників до підготовки політик, стандартів і правил тощо.

Цільові консультації з представниками громад та іншими заінтересованими учасниками (наприклад, надавачами послуг). Такі консультації, як правило, проводить Офіс операційних програм. Вони насамперед включають ідентифікацію заінтересованих осіб та груп, на яких можуть вплинути конкретні політики чи зміна правил, а також подальше інформування їх про ймовірні майбутні сценарії.

Спеціалізовані консультативні ради. Такі ради є постійними й представляють інтереси певної групи всередині громади або зосереджені на якомусь певному питанні. Вони систематично інформують поліцейські сили про, наприклад, виконання операційних планів або про потребу в їх корегуванні чи проблематику в реалізації певних правил.

Індивідуальна участь. Будь-хто може надати поліцейським силам пропозиції або зворотний зв'язок з приводу наявних або проєктів політик чи правил через відділ підтримки громади телефоном, поштою або електронною поштою.

Джерело: Public participation in policy development, Information Guide (New South Wales Police Force, Australia)

У посібнику Міжнародної асоціації керівників поліції з питань розробки довідника процедур для поліцейського відділку наведено **модельний алгоритм ідентифікації й розробки** такого довідника.

У довіднику запропоновано таку загальну модель організації роботи:

- роботу організовує координатор, для розв'язання основних питань формується комітет, розподіляє ці функції і затверджує остаточні результати роботи керівник (комітет може обрати координатора з-поміж своїх членів);
- спочатку визначаються питання, які потрібно врегулювати стандартами, потім готуються проєкти відповідних стандартів;
- для того, щоб ця робота відбувалася оперативним, потрібен графік з визначенням завдань, очікуваного часу на їх завершення, відповідальних осіб, дедлайнів для кожного завдання;
- кожна зустріч комітету повинна мати порядок денний, завчасно повідомлений перед кожним засіданням усім членам комітету, щоб такі засідання проходилися результативно.

Алгоритм розробки довідника процедур після визначення комітету й координатора:

1

Комітет на своїй зустрічі досягає згоди, що саме має бути включено (які питання регламентовано) у кожний підрозділ довідника процедур. Будь-які дискусійні питання й зауваження, висловлені під час зустрічі, нотуються координатором, якщо вони не розв'язуються, то до них повертаються під час наступних зустрічей.

2

Координатор організовує напрацювання проєктів процедур. Комітет до цієї роботи не залучається: якби це завдання поклали на групу людей, то робота ніколи б не була завершена.

3

Примірники проєктів процедур розсилаються членам комітету для перегляду й коментарів.

4

Члени комітету можуть в індивідуальному порядку надавати свої коментарі або зустрічатися для обговорення зауважень. Основна їхня функція на цій стадії — пильнувати, щоб розроблювані процедури працювали так, як належить. Будь-які суперечності, прогалини або неузгодженості виявляються і виправляються. Цей перегляд також передбачає перевірку проєктів на граматичну коректність і простоту сприйняття.

5

Координатор переглядає коментарі членів комітету і вносить необхідні поправки.

6

Примірники скоригованих проєктів надсилаються учасникам. Інколи кроки 4 і 5 потрібно повторювати кілька разів.

7

Координатор надає остаточний проєкт юридичному підрозділу для перегляду на відповідність нормам законів та інших обов'язкових нормативних актів. Керівник має визначити, чи потрібно це для будь-якого проєкту, чи лише процедур, які можуть тягти відповідальність співробітників або містити дискусійні юридичні питання.

8

Коли юридичний перегляд завершено, будь-які коментарі чи пропозиції змін надсилаються комітету для остаточного перегляду. На цій стадії може також потребуватися надсилати проєкт іншим організаціям для надання зауважень чи коментарів — або вищим, або тим, з якими стикатимуться співробітники в ході реалізації процедур, вміщених у довідник.

9

Керівник остаточно переглядає й затверджує довідник процедур. Після цього координатор забезпечує його остаточне оформлення й поширення серед співробітників.

У тому ж посібнику запропоновано **практичний алгоритм написання чернетки стандарту процедури**:

1

Розпочніть з усвідомлення кінцевого результату. Припустімо, співробітник завершить визначений вами сценарій успішно: яким має бути бажаний результат.

МЕТА

2

Перегляньте літературу / вивчіть матеріали з питань, які треба розв'язати при напрацюванні стандарту процедури. Також перегляньте нотатки із засідань комітету стосовно дискусійних питань.

3

Визначте дії / кроки, які потрібно здійснити для успішного досягнення мети або завершення функції.

ЩО

4

Розташуйте визначені кроки по порядку.

КОЛИ

5

Ідентифікуйте особу / осіб, залучених до реалізації завдань.

ХТО

6

Ідентифікуйте й зазначте будь-яке спеціальне обладнання, матеріали, які потрібно буде використовувати в ході процедури.

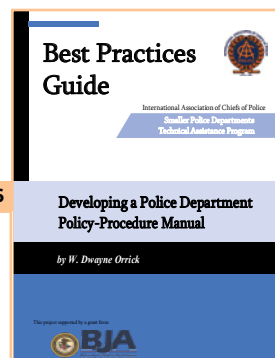
7

Складіть проєкт процедури й подайте його для перегляду до комітету.

При цьому стандарт не повинен бути надто обмежувальним: слід визнати, що він не зможе передбачити всіх випадків, з якими стикнеться співробітник, і в останнього має залишатися певне поле для розсуду. Стандарт процедури має фокусуватися радше на поведінці, яку організація очікує від свого співробітника, ніж встановлювати для нього абсолютні й неохитні рамки / заборони.

Джерело: <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>

СТОПІНКА 5, 6



Блок 4. Впровадження стандартів процесів

Зміст і призначення: мають вживатися дієві заходи, щоб напрацьовані стандарти процесів застосовувалися на практиці.

Для цього потрібне матеріально-технічне, інше ресурсне й організаційне забезпечення впровадження стандартів процесів.

Потрібно інформувати співробітників про зміст стандартів процесів (надати повний і постійний доступ до них в електронному вигляді) і порядок їх впровадження. Важливо, щоб стандарти були повсякчас доступні для всіх співробітників. Інакше їх не будуть використовувати. При цьому одноразове «вивантаження» на співробітників цілого довідника стандартів може бути неефективним, рекомендується поширювати нові стандарти поступово в міру їх напрацювання і затвердження, такий поступовий процес дозволяє співробітникам краще засвоювати нові правила.

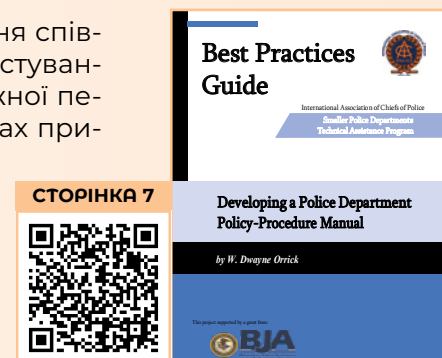
Недоцільно вимагати у співробітників розписуватися про ознайомлення з новими стандартами, адже в більшості випадків це робиться без реального прочитання і засвоєння стандартів.

Окрім того, що так фактично фіксується неправдива інформація, це створює у співробітників уявлення про формальність цілого процесу і формальність самих стандартів.

Потрібно навчати стандартів процесів (можна передбачати також практичні вправи). Це має передувати формальному застосуванню стандартів. Під час навчання особливий наголос має робитися на питаннях, що стосуються можливої відповідальності співробітників. З найважливіших таких питань (наприклад, застосування сили, переслідування на транспортному засобі) доцільно проводити оцінювання засвоєння стандартів, після тестування неправильні відповіді повинні обговорюватися зі співробітником, у разі нескладання тесту або системних неправильних відповідей у низки співробітників з певного питання може потребуватися додаткове навчання.

Документація на підтвердження ознайомлення і навчання співробітників стандартів процедур, проходження вказаного тестування повинна зберігатися для гарантування повноти й належної періодичності такого навчання і тестування, а також у випадках притягнення до відповідальності окремих співробітників чи організації загалом, зокрема для підтвердження добросовісного дотримання процедур.

Джерело: <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>



Доцільним може бути пілотне введення стандартів процесів (в окремих структурних підрозділах, органах) для первинного оцінювання якості, ресурсозатратності, отримання зворотного зв'язку від співробітників та внесення додаткових коректив без ризику суттєво порушити робочі процеси в організації загалом.

ПРИКЛАД. Відома українська система Custody Records, яка стосується оформлення затримання та обліку дій, що проводяться із затриманими особами, — по суті саме стандартизована процедура. Запровадження такої системи на практиці починалося з пілотного проєкту в спеціальному модельному відділку поліції з місцем для тримання затриманих.

Доцільним може бути також тестування стандартів процесів перед формальним введенням (відрізняється від пілотування тим, що тестування полягає не в застосуванні алгоритму в меншому масштабі, а в тестовому режимі, тобто без формальної обов'язковості та правових наслідків, «паралельно» до наявних робочих процесів).

ПРИКЛАД. Система зберігання і передачі матеріалів кримінального провадження E-case, що пілотується в НАБУ, САП і ВАКС, уже після завершення розробки та до формального впровадження проходила тестування, тобто застосовувалася паралельно зі старими алгоритмами роботи, щоб, по-перше, виявити можливі недоліки та врахувати побажання співробітників; по-друге, навчити співробітників працювати в системі в тестовому режимі (без будь-яких ризиків для кримінальних проваджень).

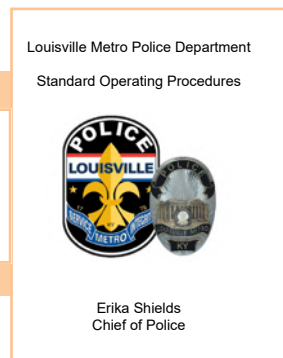
Належить забезпечити підтримку співробітників щодо застосування стандартів процесів та зручного й безпечного каналу зворотного зв'язку для отримання інформації, необхідної для поточного коригування / адаптації стандартів.

Розроблені стандарти процесів слід систематизувати у формі збірника зі змістом і наскрізною нумерацією підрозділів і сторінок, які дозволять зручно ним користуватися. Систематизація самих стандартів у збірнику може бути будь-якою, головне — логічною та простою для розуміння (наприклад, блок «100» стосується слідчих дій, у ньому стандарт «101» стосується алгоритмів допиту, «102» — обшуку, «103» — затримання і т. д., блок «200» — патрулювання (з відповідними стандартами у його складі 201, 202, 203 і т. д.), блок «300» — адміністративних питань і т. д.).

Це важливо, оскільки такий збірник має містити велику кількість стандартів різноманітних процесів.

ПРИКЛАД.

Довідник стандартів процедур поліції Луїсвілля, США: <https://www.louisville-police.org/DocumentCenter/View/615/Standard-Operating-Procedures-PDF> (включно з інформаційними матеріалами про структуру, юрисдикцію і т. п.).



Дії

КЕРІВНИК ВИЩОГО РІВНЯ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК БАЗОВОЇ ЛАНКИ	КООРДИНАТОР І КОМІТЕТ
Уповноважує координатора та комітет керівників на забезпечення впровадження стандартів процесів.	Сприяє роботі координатора та комітету з впровадження стандартів процесів через забезпечення комунікації між ним і керівниками нижчої ланки.	Забезпечує збір та передачу координатору інформації про матеріально-технічні та інші потреби підлеглих, пов'язані із впровадженням стандартів процесів, а також пропозиції щодо необхідних змін організаційної структури в межах підрозділу.	Здійснює безпосередньо або забезпечує доступ співробітників до стандартів процедур.
Затверджує локальні нормативні акти, потрібні для впровадження стандартів процесів.		Здійснює поточний моніторинг і контроль дотримання стандартів процесів.	Здійснює безпосередньо або забезпечує навчання, тренування і тестування співробітників на знання стандартів процедур.
Забезпечує отримання фінансування, необхідного для матеріально-технічного забезпечення впровадження процесів.		Здійснює підтримку співробітників щодо опанування та застосування стандартів процедур.	Надає керівникам базового рівня й окремим співробітникам методичну допомогу з вивчення та впровадження стандартів процесів.
Змінює організаційну структуру організації відповідно до потреб впровадження стандартів процесів.			Збирає та аналізує зауваження і пропозиції співробітників у процесі впровадження стандартів процесів.
Комунікує важливість впровадження стандартів процесів усім співробітникам організації, забезпечує мотивацію до їх застосування іншими способами.			Визначає потреби організації на стадії впровадження стандартів процедур, ініціює перед керівником організації вжиття заходів з матеріально-технічного забезпечення впровадження стандартів або зі зміни структури організації у випадках, коли це необхідно для більш ефективного впровадження стандартів процесів.

Блок 5. Моніторинг та аудит процесів

Зміст і призначення

В організації має постійно тривати оцінювання ефективності стандартів процедур і послідовності й повноти їх застосування. Якщо співробітники не керуються стандартами у своїй роботі, то насправді звичаї є стандартами, і ця ситуація ще гірша, ніж якби офіційних процедур не було взагалі, адже в такий спосіб підривається авторитет керівництва.

Тому з визначеною періодичністю і у визначених підрозділах мають відбуватися рутинні перевірки того, як саме здійснюються ті чи інші процедури. Предметом перевірки є реалізація певного етапу в алгоритмі процедури чи кінцевого результату (наприклад, перевірити, чи переконується відповідальний співробітник при прийманні речових доказів на зберігання в цілісності пакування). Залежно від обставин такі перевірки можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

У разі неналежного виконання співробітниками вимог процедури можливі кілька варіантів дій: від додаткового навчання та співбесіди до покарання, в окремих випадках може потребуватися зміна самої процедури.

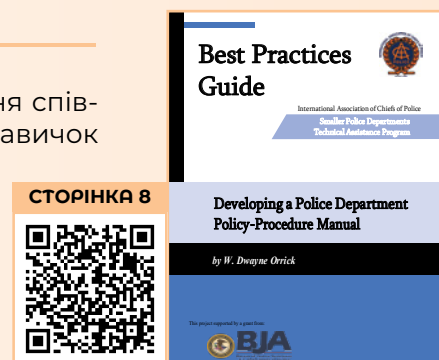
З визначеною періодичністю (рекомендовано — щороку) всі стандарти процесів мають переглядатися (оновлюватися) з метою їх удосконалення або вдосконалення процесів їх впровадження та застосування. Одна з найактуальніших цілей такого щорічного перегляду — підтримувати стандарти відповідними до чинної нормативно-правової бази, а також поточної судової практики.

З огляду на обсяг цієї роботи рекомендується проводити її завчасно, протягом кількох тижнів, особливу увагу звертаючи на зауваження і побажання співробітників, найбільш залучених до конкретних процесів: як правило, саме вони найкраще обізнані про проблеми, які виникають у реалізації відповідних стандартів, і часто мають найкращі ідеї, як їх розв'язати.

Час від часу (рекомендовано раз на 3–5 років) має відбуватися загальний, бажано зовнішній аудит системи стандартизації процесів і самих стандартів. Вибір форми аудиту (зовнішній чи внутрішній) залежить від розміру організації, фінансових можливостей, очікуваного обсягу роботи та інших специфічних обставин.

На додаток до початкового потрібне періодичне навчання співробітників стандартів процесів для підтримання знань і навичок (можливе як додаток до інших навчальних програм) і як додаткове джерело інформації, необхідної для вдосконалення стандартів.

Джерело: <https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/BP-PolicyProcedures.pdf>



У разі ідентифікації потреби в доповненні або зміні стандартів процедур така робота проводиться за тим же алгоритмом, що й написання самих стандартів.

Дії

КЕРІВНИК ОРГАНІЗАЦІЇ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК БАЗОВОЇ ЛАНКИ	КООРДИНАТОР І КОМІТЕТ
Уповноважує координатора та комітет на проведення перевірок, збір інформації та інші дії, необхідні для моніторингу дотримання стандартів процедур.	Сприяє проведенню моніторингу (аудиту) системи стандартизації процедур.	Забезпечує систематизацію і передачу координатору або суб'єкту аудиту наявної інформації про застосування стандартів процедур на рівні відповідного підрозділу.	Забезпечує поточний моніторинг і перевірку дотримання стандартів процедур.
Ухвалює рішення про проведення аудиту та інші рішення, необхідні для ефективного проведення аудиту.	Бере участь у реалізації рішень, ухвалених за результатами моніторингу (аудиту) процесів, щодо покращення матеріально-технічного, іншого ресурсного або організаційного забезпечення застосування стандартів процесів.	Контролює виконання підлеглими співробітниками запитів із надання інформації в ході моніторингу (аудиту) процесів, проведення відповідних перевірок.	Ініціює перед керівником організації проведення аудиту.
Затверджує рішення про вжиття заходів за результатами моніторингу або аудиту (коригування стандартів, притягнення співробітників до відповідальності тощо).		Бере участь у реалізації ухвалених за результатами моніторингу (аудиту) рішень про покращення матеріально-технічного, іншого ресурсного або організаційного забезпечення застосування стандартів процесів.	Стежить за достатністю матеріально-технічного, іншого ресурсного та організаційного забезпечення застосування стандартів процедур.
Комунікує важливість проведення моніторингу процесів та їх аудиту та надання необхідної для них інформації всім співробітникам організації, забезпечує мотивацію до сприяння їх проведенню суб'єктам моніторингу (аудиту).			За результатами моніторингу (аудиту) формулює та пропонує до затвердження керівнику відповідні пропозиції, спрямовані на виправлення виявлених недоліків.

Блок 6. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту та приклади

Інструменти:

Опитування працівників

Аудит процесів

Дослідження процедур

Моделювання ефективної процедури

SWOT-аналіз

SOP (standard operating procedure)

Настанови, керівництва (guidelines)

Інструкції, порядки, методичні рекомендації

Пілотування нових стандартів процесів у ході їх впровадження

Тестування нових стандартів

Використання сценаріїв конкретних ситуацій при написанні стандартів процедур

Приклади процедур, які потребують урегулювання чи вдосконалення, для ілюстрації:

- Розгляд звернень в Офісі Генерального прокурора, які проходять десятки працівників

- Виїзд на місце події слідчо-оперативної групи

Що подивитися / почитати:

- Приклад Toyota (Усе, що не створює додаткової вартості, — це втрати)

- Нападник — не голкіпер, то чому ж слідчий має бути менеджером?

<https://site.ua/justtalk.writer/33360-napadnik-ne-golkiper-to-chomu-j-slidchiy-mae-buti-menedjerom/>



СТАНДАРТ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПАРТНЕРСТВА

**Єдина найбільша проблема в комунікаціях —
це ілюзія того, що вони відбуваються.**

The single biggest problem in communication
is the illusion it has taken place.

Бернард Шоу, письменник, лауреат Нобелівської премії з літератури 1925 року

George Bernard Shaw

Блок 1. Що таке комунікація та для чого вона потрібна?.....	71
Блок 2. Ролі керівників.....	72
Блок 3. Функціональне значення складових стандарту.....	72
Блок 4. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту.....	74
Блок 5. Приклади.....	79

Неодноразово доведено, що для українського суспільства головним джерелом інформації про роботу державних органів є ЗМІ. Тобто зовнішня комунікація і журналістська діяльність — ключові канали інформування про свою діяльність для органів кримінальної юстиції. Від цього залежить рівень довіри чи недовіри до інституцій, сприйняття їх результатів і загалом поінформованість про щоденну діяльність, що може сприяти роботі установи, а брак інформування призводить до збурення в суспільстві та нерозуміння процесів.

Водночас робота з інформацією у сфері кримінальної юстиції потребує виважених підходів і дотримання балансу між презумпцією невинуватості та правом суспільства знати про результати розслідувань у резонансних справах, рівновіддаленості від політики та дотримання принципу невідворотності покарання в поєднанні із забезпеченням верховенства права. Інформація про конкретні дії та/або рішення інституцій кримінальної юстиції також, як правило, з обмеженим доступом. Поширення відомостей, отриманих від заявників / потерпілих, здобутих під час кримінального провадження, а також інформації про дії та/або рішення органів досудового розслідування та прокуратури може порушувати презумпцію невинуватості, право на повагу до приватного та сімейного життя, таємницю спілкування; загрожувати безпеці потерпілого або свідка; зашкодити правам чи законним інтересам цивільного позивача або відповідача чи третьої особи, права або законні інтереси якої обмежуються під час досудового розслідування; поставити під загрозу досудове розслідування чи перешкодити досягненню мети кримінального провадження.

Таким чином, інституції мають спиратися на те, що відомості, отримані від заявників / потерпілих, здобуті під час кримінального провадження, а також інформація про дії та/або рішення не підлягають розголошенню, за винятком випадків, коли це необхідно для виконання посадових обов'язків та не заборонено законом або нормативно-правовим актом / керівними настановами чи судом.

Ефективна щоденна робота керівника будь-якої ланки в системі кримінальної юстиції вимагає оперативної та результативної обробки великих обсягів інформації, канали отри-

мання та поширення якої потребують чіткої структуризації. Незалученість до процесів збирання, поширення та обробки інформації призводить до зниження ефективності роботи, невиправданого використання ресурсів без результату та напруги серед працівників, яким бракує інформації для розуміння ситуації.

Водночас хаотична комунікація тотожна її відсутності, адже розголошення відомостей чи гра в «мовчанку» однаково шкодять ефективній реалізації цілей кримінальної юстиції в демократичному суспільстві.

Група стандартів з комунікації визначає ключові підходи й засади, від ефективності яких залежить злагодженість дій, належне оцінювання результатів діяльності суспільством і досягнення стратегічних цілей державної політики в цій сфері.



Приклад 1

Департамент юстиції США має один з найбільших посібників для працівників — Justice Manual. Зокрема, він містить набір правил (Confidentiality and Media Contacts Policy), присвячених питанням публічних комунікацій не лише працівників, а також підрядників Департаменту.

Правила нагадують, що Департамент переважно працює з чутливою і закритою інформацією, публікація якої може порушити федеральні закони, угоди про нерозголошення даних, право особи на приватність; занапастити свідка або офіцера правопорядку; поставити під загрозу розслідування або інше провадження; сформувані упереджене ставлення або іншим чином непропорційно зашкодити репутації людини. Тому резюмується, що будь-яка отримана Департаментом інформація не підлягає розголошенню, окрім випадків, коли це прямо дозволено законом, судом чи іншими правилами. Також окремо підкреслено, що за розголошення такої інформації членам родини, родичам, друзям чи навіть колегам передбачені дисциплінарні стягнення.

Прокурорам рекомендовано не інформувати заявників чи запитувачів інформації про початок розслідування, а також не підтверджувати / не спростовувати ту обставину, що розслідування розпочато або ведеться. Водночас у разі надходження відповідного запиту рекомендовано підтверджувати той факт, що певна заява надходила й що її скеровано на розгляд компетентному органу.

Окрім того, правила окреслюють коло випадків, у яких прокурорам варто давати публічні коментарі (усні та/або письмові), а також наведено досить детальний перелік інформації про підозрюваного чи сторони провадження, яка може бути опублікована (чи за яких обставин) і яка ні.

Джерело: Confidentiality and Media Contacts Policy (1-7.000), Justice Manual (U.S. Department of Justice)

Блок 1. Що таке комунікація та для чого вона потрібна?

Комунікація — це процес взаємодії суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), у ході якої відбувається обмін інформацією, досвідом, знаннями й результатами діяльності за допомогою загальної системи символів.

Належна комунікація всіх типів є невіддільною складовою ефективною діяльності інституції, сприяє розбудові авторитету, іміджу, підтримці довіри та забезпечує реалізацію принципу відкритості та підзвітності перед суспільством.

Зовнішня комунікація — ключовий інструмент інформування зацікавлених суб'єктів про діяльність інституції та донесення потрібних меседжів, сприяння розумінню громадянами дій і політики установи, можливість обговорити ці дії, сформувати про них певну думку, яка відповідає усвідомленню громадянином власних інтересів, інтересів суспільства і держави.

Внутрішня комунікація здійснюється горизонтальними та вертикальними каналами, сприяє злагодженості роботи команди інституції всіх рівнів, поширенню інформації та поінформованості.

Кризова комунікація — процес взаємодії суспільних суб'єктів в умовах потенційної або реальної загрози їх діяльності, функціонуванню, існуванню.

Принципи: вчасність, актуальність, повнота, доступність мови, релевантність каналів залежно від цільової аудиторії. Важливим принципом є дотримання етичних стандартів у зовнішній комунікації, а також недопущення поширення захищеної законом інформації та уникнення погоні за створенням сенсацій усупереч засадам презумпції невинуватості.

Партнерство та міжінституційна комунікація забезпечують розбудову секторальної та міжсекторальної взаємодії, координацію зусиль для досягнення спільних цілей, зокрема реалізації державної політики у сфері кримінальної юстиції.

Оцінювання ефективності — важливий інструмент управління комунікаційними процесами, здійснюється шляхом аналізу за якісними та кількісними показниками охопленої аудиторії (зовнішня комунікація), вимірюванням надходження й передавання інформації всередині організації через загальну результативність діяльності (внутрішня комунікація), здатністю стримувати негативні тренди та швидким реагуванням на виклики (кризова комунікація).

Блок 2. Ролі керівників

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК	КЕРІВНИК КОМУНІКАЦІЙНОГО НАПРЯМУ (спеціальний суб'єкт): пресекретар, спікер, фронтреспонз-офіцер
Ініціює визначення комунікаційної стратегії та політики, їх упорядкованості, підтримує їх реалізацію.	Активний функціонер середнього рівня комунікацій внутрішніх і частково зовнішніх.	Відповідає за збір інформації з полів.	Розбудовує відкриті та дружні / партнерські зв'язки зі ЗМІ.
Бере активну участь у всіх формах комунікації.	Відповідає за горизонтальні комунікації структурних підрозділів різного функціонального спрямування інституції.	Виконує функції провідника внутрішніх комунікацій від керівників середньої та першої ланки в обох напрямках — від і до підлеглих.	
Спікер.	Частково здійснює зовнішні партнерські контакти.		

Блок 3. Функціональне значення складових стандарту

Зовнішня комунікація — невіддільний елемент позиціонування установи та інформування зацікавлених суб'єктів про діяльність інституції, створення та моделювання іміджу, авторитету та реалізації принципів відкритості й прозорості функціонування.

Побудова **внутрішньої комунікації** позитивно впливає на робочу атмосферу та забезпечує розуміння єдиної концепції й цінностей інституції, сприяє мотивації співробітників. Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність.

Від ефективності **кризових комунікацій** залежить здатність контролювати чи впливати на тренди довіри / недовіри та сприйняття інституції широким колом зацікавлених суб'єктів.

Управління партнерством є формою розбудови міжінституційних зв'язків установ, які залучені до реалізації політики кримінальної юстиції держави. Від партнерства як такого та його ефективності залежить злагодженість зацікавлених суб'єктів в ефективній реалізації цілей кримінальної юстиції, адже існує система кількарівневого контролю в цій галузі, проте відсутні чіткі та демократичні правила партнерства.

Оцінювання ефективності комунікацій — вимірювання інструментами опитування та соціології рівнів сприйняття, зрозумілості, достатності комунікації та довіри до інституції, медіамоніторинг, аналітика поширень новинних приводів щодо діяльності установи.

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
Зовнішні комунікації		
1.1. Визначає належний пріоритет комунікацій як невіддільної частини успішної установи; активний спікер від імені установи.	2.1. Узагальнює інформацію про діяльність очолюваного напряму та пропонує інформацію для висвітлення, ініціює збір інформації для реагування на інформаційні приводи, ініційовані ззовні, виступає спікером за дорученням керівника.	3.1. Готує первинну інформацію про події, заходи, успіхи, досягнення за своїм напрямом роботи та передає для подальшого висвітлення та комунікації.
1.2. Ініціює розробку комунікаційної стратегії та медіаплану.	2.2. Переглядає підготовлені медіамоніторинги та тримає в актуальному стані свою обізнаність щодо висвітлення діяльності установи.	3.2. Переглядає підготовлені медіамоніторинги та тримає в актуальному стані свою обізнаність щодо висвітлення діяльності установи.
1.3. Ухвалює стратегічні управлінські рішення у сфері комунікацій.	2.3. Ухвалює управлінські рішення у сфері комунікацій.	3.3. Ухвалює рішення про поточні комунікації.
Внутрішні комунікації		
1.4. Започатковує культуру регулярних комунікацій з підлеглими, створює прямі канали доступу та отримання диверсифікованих потоків інформації зворотного зв'язку.	2.4. Забезпечує провідникові канали обміну інформацією та донесення / тлумачення змісту стратегічних завдань, інтерпретує їх у тактичні способи досягнення цілей.	3.4. Комунікує з безпосередніми виконавцями завдань і цілей реалізації повноважень установи.
1.5. Уважний до духу та настроїв у колективі, організовує роз'яснення ухвалених рішень.	2.5. Розвиває взаємодію з керівниками суміжних структурних підрозділів.	3.5. Дбає про достатність поінформованості підлеглих про ухвалені рішення та заохочує до активного висловлення поглядів.
1.6. Організовує корпоративні спільні заходи, у т. ч. у неформальній атмосфері.	2.6. Будує доброзичливу атмосферу в очолюваному підрозділі для злагоженості дій та ефективної діяльності.	3.6. Аналізує потреби в ресурсах і засобах, які потрібні для досягнення цілей, доводить до відома керівництва.
Кризові комунікації		
1.7. Ініціює розробку антикризових планів, алгоритмів дій у кризових ситуаціях.	2.7. Бере участь у підготовці керівництву оперативної інформації за правилами 3-6-12-24-72 годин.	3.7. Знайомиться з алгоритмом дій у кризовій ситуації та виконує його (у разі причетності).
1.8. Виступає спікером у кризових ситуаціях для якнайшвидшого повернення у стан контрольованості ситуації.	2.8. Може бути спікером первинної інформації для підтвердження обізнаності установи із ситуацією (за дорученням).	3.8. У разі причетності / належності сфери відповідальності забезпечує термінову та повну інформацію керівництву про причини кризової ситуації.
1.9. Аналізує кризові ситуації та вживає превентивні заходи.	2.9. Аналізує кризові ситуації та вживає превентивні заходи.	3.9. Аналізує кризові ситуації та вживає превентивні заходи.

Управління партнерством

1.10. Розбудовує сталі міжінституційні зв'язки керівного рівня, узгоджує спільні дії. Організовує міжсекторальне партнерство влада — громадський сектор — бізнес.

2.10. Забезпечує міжінституційні зв'язки горизонтального рівня задля досягнення цілей установи.

3.10. Забезпечує міжінституційні зв'язки горизонтального рівня задля досягнення цілей установи.

1.11. Представляє інтереси установи на міжінституційних подіях, просуває лідерські позиції та забезпечує підтримку авторитету і визнання у сфері.

2.11. Надає пропозиції керівництву вищої ланки про можливі партнерські заходи.

1.12. Аналізує ефективність та доцільність обміну інформацією між інституціями, визначає підзавдання та делегує керівникам середньої ланки підтримку відповідних зв'язків.

КЕРІВНИК КОМУНІКАЦІЙНОГО НАПРЯМУ (спеціальний суб'єкт)

4.1. Медіаофіцер / керівник комунікаційного напрямку здійснює щоденну роботу щодо збору та моніторингу інформації із зовнішніх каналів комунікацій, медіамоніторинг.

4.2. Поширює підготовлені та погоджені інформаційні релізи про роботу установи.

4.3. Розбудовує приязні зв'язки зі ЗМІ.

4.4. Готує медіаплатформи, подає їх на затвердження керівництву та реалізує.

4.5. Координує роботу супутніх фахівців у разі наявності, а саме дизайнера візуальних матеріалів, літературного редактора тощо.

4.6. Організовує медіаподії, пресконференції, брифінги, коментарі керівництва.

Блок 4. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту

Комунікаційна стратегія — головний путівник зовнішніх комунікацій, план на певний період, яким керується інституція при комунікації з різними цільовими аудиторіями. Має бути завжди націлена на формування бажаного сприйняття, створення певного іміджу, підтримку та посилення лояльності аудиторій до інституції.

Медіаплан — перелік дій і заходів, спрямованих на досягнення цілей комунікаційної стратегії.

Інструменти **внутрішніх комунікацій** — внутрішній вебсайт (Інтранет), внутрішня розсилка електронною поштою, віртуальні дошки оголошень, розпорядження керівництва, різні види звітності, регулярні зібрання, у т. ч. неформальні зустрічі, на яких працівники можуть поговорити з керівництвом безпосередньо.

Визначення цільових аудиторій:

- для внутрішніх комунікацій: працівники структурних підрозділів, керівники різних ланок / підрозділів / інституцій, вищий керівний склад інституції;
- для зовнішніх комунікацій: ЗМІ, громадські організації, міжнародні суб'єкти, суспільство загалом;
- для міжінституційної комунікації: державні органи, органи кримінальної юстиції, міжнародні органи.

Типи комунікації: стратегічні, поточні, звітні, кризові.

Канали комунікації:

1. Власні ресурси: директкомунікація, вебпортал, сторінки в соціальних мережах, канали відеохостингу, розсилка електронною поштою, Інтернет-портал, друковані (за потреби).
2. Сторонні ресурси донесення інформації: ЗМІ (друковані, телебачення, радіо), тематичні (спеціалізовані юридичні, інформагенції, суспільно-політичні); участь у заходах (конференції, круглі столи, презентації, засідання колегіальних форматів).

Інструменти комунікації:

- Зовнішня комунікація: пресрелізи, анонси, публікації, коментарі для ЗМІ, офіційні заяви, інтерв'ю, експертні колонки, блоги, влоги, пресконференції, брифінги, телефіри, радіофіри, розсилка підготовлених матеріалів, спеціалізовані освітні та професійні заходи, передача інформації через третіх осіб...
- Внутрішня комунікація: зрозумілий канал комунікації, прийняті форми та правила використання; спільне розуміння призначення внутрішньої комунікації.

Приклади конкретних ситуацій і способів комунікації

Щоденно в ЗМІ ми натрапляємо на інформацію про факти кримінальних правопорушень, які стосуються завдання шкоди життю, здоров'ю, майну особи чи суспільним інтересам. Як правило, публікуються деталі про інциденти, що призводять до смерті, серйозних травм або значної втрати майна. Сам факт коментаря від «першої особи» інституції вже додає інформації значущості.



Приклад 2

Ще в 1960-х роках Американська правнича асоціація запропонувала професійному середовищу збірку стандартів кримінальної юстиції. Вона містить групу правил (Fair Trial and Public Discourse Black Letter), що покликані приборкати напругу між правом на справедливий суд і свободою слова й преси, однаковою мірою гарантованими Конституцією США.

Правила адресовані всім ключовим учасникам кримінального провадження: прокурорам і захисникам, офіцерам та іншим працівникам органів правопорядку, суддям і персоналу судів. На додаток у них наголошується, що прокурор і адвокат мусять докладати розумних зусиль, щоб запобігати оприлюдненню інформації, обіг якої обмежено цими правилами.

Зокрема, прокурорам й офіцерам органів правопорядку не рекомендується розголошувати: (а) відомості про попередні судимості, характер, репутацію, расу, етнічну приналежність, віросповідання або сексуальну орієнтацію підозрюваного, свідка чи потерпілого (окрім випадків, коли це необхідно для розшуку підозрюваного); (b) особисту думку про (не)винуватість підозрюваного чи особи, яка була публічно ідентифікована в контексті розслідування; (c) існування ймовірності визнання підозрюваним чи особою, яка була публічно ідентифікована в контексті розслідування, винуватими; (d) наявність та/або зміст самовикриття підозрюваного чи особи, яка була публічно ідентифікована в контексті розслідування; (e) стан перебігу або результати експертизи (тестів) чи відмову від проходження відповідної експертизи (тестів) підозрюваним чи особою, яка була публічно ідентифікована в контексті розслідування; (f) відомості про характер і походження речових доказів; (g) докази, які, як відомо, є недопустимими.

Як впливає з правил, суди, де це дозволено законом, можуть видати обмежувальні накази, якими конкретному представнику сторони обвинувачення буде заборонено робити заяви та/або оприлюднювати інформацію про кримінальне провадження. Такі обмежувальні накази мають бути видані лише у випадках, коли представник сторони обвинувачення неодноразово порушував ці правила, і повинні містити належне обґрунтування.

Також суд своїм рішенням може обмежувати доступ громадськості до судових матеріалів та навіть частини слухань. Відповідні обмеження можуть бути накладені лише після проведення розгляду цього питання за участі сторін і представників громадськості, а також надання судом обґрунтування того, що: (i) участь громадськості з високою ймовірністю зашкодить справедливості провадження або іншим важливим інтересам, які суттєво переважають інтерес підозрюваного (обвинуваченого) чи громадськості брати участь в публічному розгляді; (ii) накладені обмеження ефективно запобігатимуть такій шкоді або суттєво знизять її потенційний розмір; (iii) для запобігання такій шкоді не існує інших більш привабливих альтернатив, зокрема надання доступу одному або декільком представникам громадськості.

Джерело: Fair Trial and Public Discourse Black Letter, Standards for Criminal Justice (American Bar Association)

Якої інформації не повинно бути в офіційних повідомленнях:

- 1) про наявність судимості в підозрюваної / затриманої особи;
- 2) про расу, етнічну приналежність, віросповідання, релігію або сексуальну орієнтацію такої особи, якщо розголошення такої інформації не є необхідним для затримання підозрюваної особи;
- 3) особистої думки про вину або невинуватість особи;
- 4) про існування або зміст будь-якого зізнання, визнання чи заяви особи в контексті кримінального розслідування або відмови такої особи зробити заяву;
- 5) про проведення або результати будь-яких експертиз;
- 6) про зміст речових доказів, які планується надати.



Приклад:

<https://www.npu.gov.ua/news/Informacziya/slidchi-naczpolicziji-skeruvali-do-sudu-obvinuvalnij-akt-shhodo-figuranta-yakij-organizuvav-vbivstvo-cholovika/>

Інформація, яка необхідна для інформування громадськості про дії державного органу:

- 1) наявність розслідування, яке триває, у т. ч. загальна тривалість й обсяг розслідування, а також назва органу досудового розслідування, який здійснює таке розслідування;
- 2) факти та обставини затримання особи, у т. ч. час і місце, а також назва підрозділу, який здійснив затримання;
- 3) особа потерпілого в разі, якщо оприлюднення цієї інформації не заборонено законом або не може зашкодити потерпілій особі;
- 4) загальна кваліфікація дій підозрюваної особи, з обов'язковим зазначенням, що особа вважається невинуватою до того часу, поки це не буде доведено в суді.



Приклад:

<https://nabu.gov.ua/novyny/posadovcyam-kyyvzelenbudu-povidomleno-pro-pidozru>

Типи інформаційних повідомлень органів кримінальної юстиції, які можуть відповідати легітимній меті:

- 1) заяви, які обґрунтовано необхідні для попередження громадськості про будь-яку небезпеку, що існує;
- 2) заяви-роз'яснення з метою угамування суспільного страху;
- 3) заяви, які необхідні для збору відомостей та допомоги в розкритті злочину чи затриманні підозрюваної особи.



Приклад 3

Поліцейські сили багатьох західних країн світу мають кодифіковані набори правил (media policy), присвячені питанням публічних комунікацій офіцерів поліції щодо кримінальних проваджень. Одним з найбільш вдалих прикладів є правила поліцейських сил австралійського штату Новий Південний Уельс, які з'явилися ще в 1990 році й з того часу не один раз оновлювалися.

Окремий розділ правил присвячено публікації будь-яких зображень, зокрема зображень підозрюваного чи затриманого. У правилах зазначено, що за публікацію будь-якого зображення або відео відповідає пресцентр поліцейських сил, і така публікація має бути схвалена офісом головного юридичного радника та керівником департаменту зовнішніх комунікацій або комісаром поліції чи його заступником. Як правило, оприлюдненню підлягають зображення тих, кого розшукує поліція. Водночас такі зображення не мають супроводжуватися інформацією, що дозволяє пов'язати розшукувану особу з конкретним злочиним, а також формулюваннями про винуватість особи чи наявність у неї судимостей.

Також у правилах наголошено, що представники засобів масової інформації за жодних обставин не повинні мати доступу до місця події або приміщення, у якому здійснюється обшук. При цьому поліція не повинна перешкоджати фотографуванню чи фільмуванню присутніх на місці події або обшуку, якщо представники ЗМІ залишаються поза відповідною територією / приміщенням.

Окремий розділ правил присвячено критично важливим випадкам, серед яких: вогнепальні поранення поліцейських або спричинені поліцейськими; смертельні або серйозні ушкодження, спричинені під час виконання офіцерами поліції своїх функцій, у т. ч. під час переслідувань та інших поліцейських операцій; смертельні або серйозні ушкодження, отримані в місцях несвободи; спроби самогубства або серйозні самоушкодження, вчинені в місцях несвободи. У таких випадках офіційне повідомлення має оприлюднюватися за наперед визначеною формою без невиправданих затримок і містити лише дуже обмежену фактичну інформацію (час, місце, загальний опис того, що сталося).

Джерело: Media Policy, New South Wales Police Force (Australia)

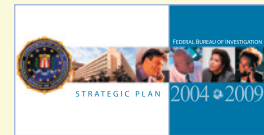
Блок 5. Приклади

Суддя Верховного Суду Сербії про те, якою має бути комунікація суду



https://www.echr.coe.int/Documents/Speech_20180126_Dragicevic-Dicic_JY_ENG.pdf

The Strategic Communication Plan: FBI

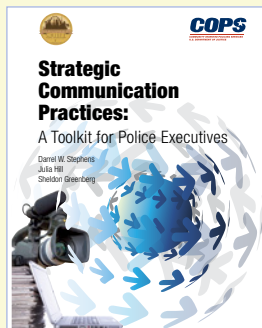


<https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/the-strategic-communication-plan>



<https://www.hSDL.org/?view&did=466149>

Комунікаційні практики поліції



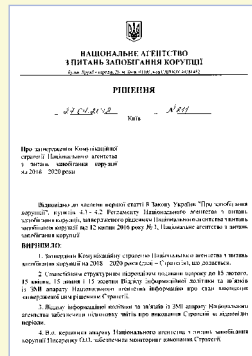
<https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-p222-pub.pdf>

CEPEJ: Guide on Communication with the Media and the Public for Courts and Prosecution Authorities



https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690274

Комунікаційна стратегія НАЗК старого складу (2018 рік), хоч і не комільфо згадувати попередників, але написана вона непогано:



https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/27.04-811_rishennya-pro-kom-strat.pdf

СТАНДАРТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Блок 1. Обґрунтування стандарту	82
Блок 2. Ролі керівників	82
Блок 3. Функціональне значення складових стандарту	82
Блок 4. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту	86
Блок 5. Приклади	87

Щодня в інституціях кримінальної юстиції «винаходять велосипед»: від підготовки спеціальної відповіді на запит з ручною вибіркою статистичних рішень і пошуком оптимальної форми до складання часто типового переліку дій, які має здійснити слідчий при розслідуванні певної категорії справ, а прокурор при підготовці певних документів. Окрім того, частина співробітників регулярно стає учасниками цікавих заходів, зокрема міжнародних, але здобута інформація або інструменти залишаються лише в їхніх головах чи теках на столах.

А якщо уявити ситуацію із заміною слідчого чи прокурора в провадженні? Як дізнатися логіку та хід розслідування? Як відновити ланцюг аргументів попереднього учасника процесу?

Стандарт управління знаннями якраз про те, як зробити так, щоб знання, які здобуває в процесі професійної діяльності один працівник, могли стати надбанням команди.

Стандарт управління знаннями покликаний забезпечити збір, систематизацію, аналіз отриманих у ході реалізації цілей організації знань та інформації заради їх використання в майбутньому та підвищення ефективності роботи організації.



<https://www.act.nato.int/activities/allied-command-transformations-innovation/lessons-and-analysis>

Складові стандарту: практика інституції та управління даними, досвід, найкращі підходи та практики

6.1. Накопичення та структурування знань

6.2. Аналіз та поширення знань

6.3. Врахування знань в управлінських процесах

Блок 1. Обґрунтування стандарту

Досвід та знання, здобуті на будь-якому етапі життєдіяльності організації, критично важливі при побудові стратегії подальшого розвитку. Аналіз та врахування цих знань дозволяє мінімізувати потенційні ризики для стратегії організації, а також обирати цілі та тактику, які відповідають її потребам і спроможності. В умовах постійних змін та реформування це стає критично важливим фактором. Для управління такі знання та досвід, належно описані, — надцінний масив даних для ухвалення будь-якого рішення про майбутній проєкт, організацію, інституцію чи систему.

Блок 2. Ролі керівників

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ	КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ	ОПЕРАЦІЙНИЙ КЕРІВНИК
Усвідомлює цінність та призначення управління знаннями в інституції.	Наповнює стандарт управління знаннями конкретними інструментами роботи через розробку, тестування та впровадження.	Створює умови для використання розроблених і впроваджених інструментів управління знаннями в інституції.
Розвиває та спрямовує розвиток інституції на основі попередніх знань і досвіду інституції.	Сприяє розробці, тестуванню та впровадженню інструментів.	Здійснює періодичний вибірково аналіз даних, зібраних у результаті застосування інструментів.
Формує корпоративну культуру, де управління знаннями та інструменти забезпечення цього процесу є невіддільною частиною.	Здійснює періодичний аналіз системи управління знаннями та її результатів.	Розробляє та пропонує ідеї для вдосконалення як інструментів, так і роботи інституції на основі зібраних даних.
Визначає структурний підрозділ / посадову особу, відповідальну за управління знаннями в інституції.	Ухвалює рішення про необхідність змін та адаптації інструментів.	
	Здійснює періодичний аналіз зібраних даних і формує перелік пропозицій на їх основі.	

Блок 3. Функціональне значення складових стандарту

- 1. Накопичення та структурування знань** — необхідність фіксації знань та інформації, отриманої членами команди в процесі реалізації ініціативи чи проєкту організації. Накопичення знань має відбуватися в зручній формі. Треба підібрати найбільш адекватні форми для фіксації явної та неявної інформації. Зафіксовані знання, досвід та інформація мають бути належно структуровані для забезпечення легкого пошуку в разі потреби.
- 2. Аналіз та поширення знань** — важливо, щоб знання, досвід та інформація не тільки накопичувалися, має бути створена належна система аналізу накопичених даних. Дані як у первинному стані, так і після обробки мають бути доступними працівникам, які мають справу з певним проєктом та/чи ініціативою. Інституція повинна сприяти належному обміну інформацією та досвідом між працівниками незалежно від рівня залученості працівника та його зони відповідальності. Обізнаність і причетність працівників до процесів розвитку інституції мають бути самоцінністю та культивуватися через відповідну корпоративну культуру, де знання — це цінність, а носії знань — працівники — мають доступ до цієї цінності.

3. Врахування знань і досвіду в управлінських процесах — побудова ефективної системи управління знаннями вимагає значного людського та часового ресурсу. Водночас важливо, що для інституції — це не архів, а пласти інформації та знань, які мають бути доступними в будь-який момент вироблення та ухвалення управлінського рішення. Невіддільним етапом вироблення рішення є аналіз попереднього досвіду; важливо, щоб це можна було зробити з мінімальною затратою ресурсів, а сам аналіз досвіду як етап був глибоко інтегрований у процедури вироблення та ухвалення рішень.

Дії керівників

Накопичення та структурування знань — необхідність фіксації знань та інформації, отриманої членами команди в процесі реалізації ініціативи чи проєкту організації. Накопичення знань має відбуватися в зручній формі. Треба підібрати найбільш адекватні форми для фіксації явної та неявної інформації. Зафіксовані знання, досвід та інформація мають бути належно структуровані для забезпечення легкого пошуку в разі потреби.

Значення цього підстандарту полягає в тому, що інституція та керівники різних рівнів мають усвідомити потребу накопичувати знання. Накопичення та належне структурування знань і досвіду є інтелектуальною цінністю інституції та інституційною пам'яттю її розвитку й зміцнення. У межах цієї роботи потрібно чітко визначити критерії оцінювання інформації та знань, які потребують фіксації; донести до команди цінності цієї фіксації; розробити та вибрати оптимальний підхід до структурування інформації, яка накопичується в інституції.

Керівник вищого рівня

- ухвалює рішення про запровадження в інституції системи накопичення та структурування знань;
- проводить консультації з керівним складом щодо цінності цього підходу, його функціонального призначення та пошуку оптимального формату для організації. У разі потреби залучає зовнішнього консультанта з пошуку моделей накопичення та структурування знань в інституції;
- ідентифікує в інституції людину, яка на першому етапі координуватиме як розробку моделі накопичення знань, так і сам процес накопичення та структурування.

Важливо, щоб ця людина була зсередини інституції та підтримувала управління знаннями. Згодом залежно від розміру інституції та обраної моделі накопичення знань це може бути команда людей чи окрема структурна одиниця в організаційній структурі інституції.

Керівник середньої ланки

- на основі розробленої моделі накопичення та структурування знань в інституції комунікує завдання та алгоритми роботи для структурних підрозділів;
- забезпечує тестування моделі та зворотний зв'язок від команди щодо моделі та її розвитку.

Важливо! На першому етапі впровадження моделі накопичення та структурування доброю практикою є покладення обов'язків супервізії процесу впровадження ініціативи та моделі на одного з керівників середньої ланки. Важливо, щоб ця людина ціннісно поділяла призначення моделі.

Операційний керівник

- контролює використання моделі накопичення та структурування знань працівниками;
- акумулює зворотний зв'язок щодо зручності та практичності моделі;
- комунікує з керівниками вищого рівня необхідність розвитку моделі.

Приклади інструментів накопичення даних можна знайти в Посібнику з управління особливо важливими справами провінції Онтаріо в Канаді. Далі описано, як, коли і які дані фіксуються щодо певних категорій справ. Треба відзначити функціональність такого «накопичення», адже в будь-який момент до них є доступ.

Внесення даних

Вступ

Метою цього стандарту є визначення вимог до внесення даних у затверджене міністром програмне забезпечення як для «порогових», так і «допорогових» розслідувань. Дотримання цих стандартів забезпечить цілісність слідчих даних про управління справами та бази даних, що ведеться на основі відповідної інформації.

Політика та процедури

1. Уся інформація про розслідування повинна бути внесена в програмне забезпечення протягом 30 днів з моменту її отримання. У випадку, коли розслідування було визнано особливо важливою справою, уся інформація про розслідування повинна бути внесена в програмне забезпечення, щойно це дозволять наявні ресурси.
2. Інформація про справу повинна містити, але не обмежуватися такими даними: повне ім'я (імена), псевдоніми, дата народження, інші персональні дані, номер(и) телефону, адреса(и), унікальний ідентифікатор (наприклад, посвідчення водія) і транспортний засіб, докладний підсумок розслідування.
3. Справи, інформацію про які отримано до моменту інсталяції затвердженого міністром програмного забезпечення в органах поліції, можуть вноситися в програмне забезпечення на розсуд керівника справи.
4. Учасники командного трикутника повинні враховувати привілеї, пов'язані з особою конфіденційних інформаторів. Персональні дані або дані, які через свою винятковість можуть дозволити ідентифікацію конфіденційного інформатора, не повинні вноситися в базу даних справ, незважаючи на необхідність розголошення певної інформації державному обвинувачу, щойно розпочнеться судове провадження, або до моменту закриття справи та передачі її матеріалів в архів.

«Порогові» особливо важливі справи

1. У «порогових» особливо важливих справах слід дотримуватися таких процедур:
 - а) уся інформація про розслідування повинна бути проаналізована, введена та проіндексована в програмному забезпеченні, затвердженому міністром. Також необхідно зробити перехресні посилання на всі дані;
 - б) координатор матеріалів справи забезпечує, щоб інформація про розслідування, внесена в затверджене міністром програмне забезпечення, була внесена у відповідні файли.

Винятки зі стандартів внесення даних для «порогових» особливо важливих справ

1. Вимоги до внесення даних для «непорогових» особливо важливих справ, зазначені в пунктах 1–3 вище, можуть застосовуватися в таких ситуаціях:
 - а) сексуальні злочини, включаючи сексуальні контакти, і злочини, включаючи сексуальні контакти, сексуальна експлуатація та примушування до сексуальних дотиків, якщо поліцейським відомо особу підозрюваного, його поведінка не має серійний або «хижацький» характер, стосовно яких існує один або декілька таких факторів:
 - i. потерпілий та підозрюваний перебувають у сімейних стосунках, включаючи кровну спорідненість або незареєстрований шлюб (у т. ч. є прийомними батьками (усиновлювачами) і дітьми, братами, сестрами, нерідними батьками (вітчимом / мачухою), дітьми, братами, сестрами або законними опікунами);
 - ii. потерпілий та підозрюваний мають досвід комунікації/взаємодії;
 - iii. справа стосується давніх сексуальних злочинів (наприклад, злочин, про який було повідомлено більше ніж через рік після його вчинення);
 - iv. будь-яке сексуальне насильство, коли підозрюваний був виявлений і заарештований протягом 14 днів;
 - v. пункти (а)(i) — (а)(iv) не застосовуються до справ, які вважаються серійними або «хижацькими» за характером.

Аналіз та поширення знань — важливо, щоб в інституції знання, досвід та інформація не тільки накопичувалися, має бути створена належна система аналізу накопичених даних. Дані як у первинному стані, так і після обробки мають бути доступними працівникам, які працюють з певним проєктом та/чи ініціативою. Інституція має сприяти належному обміну інформацією та досвідом між працівниками незалежно від рівня залученості працівника та його зони відповідальності. Обізнаність і причетність працівників до процесів розвитку інституції мають бути самоцінністю та культивуватися через відповідну корпоративну культуру, де знання — це цінність, а носії знань — працівники — мають доступ до цієї цінності.

Керівник вищого рівня

- виділяє функцію з аналізу та обміну знаннями всередині інституції та інтегрує її в організаційну структуру;
- бере участь у періодичних зустрічах / нарадах / мережевих заходах з обміну досвідом в інституції;
- у разі потреби спрямовує роботу керівників другого та третього рівнів з аналізу та поширення знань;
- формує запит в інституції на використання інформації та знань, які накопичені в процесі вироблення та ухвалення рішень.

Керівник середньої ланки

- організовує та бере участь у заходах з обміну знаннями між працівниками структурного підрозділу;
- спрямовує зусилля працівників на аналіз отриманого досвіду та знань.

Важливо! Якщо цей керівник уповноважений координувати всю діяльність у межах інституції з управління знаннями, то він:

- розробляє систему заходів з обміну досвідом між працівниками, тестує її та пропонує зміни в разі потреби;
- здійснює регулярний аналіз додаткової цінності заходів з обміну досвідом для працівників;
- ідентифікує (за допомогою працівників та керівників третього рівня) той досвід, який потребує прискіпливої уваги, фіксації та представлення.

Операційний керівник

- забезпечує обмін інформацією між працівниками, які є у сфері його управління;
- ідентифікує практики та досвід, які потребують аналізу й поширення, та комунікує їх з відповідальним за управління знаннями в інституції;
- бере участь у заходах з обміну досвідом.

Врахування знань і досвіду в управлінських процесах — побудова ефективної системи управління знаннями вимагатиме значного людського та часового ресурсу. Водночас важливо, що для інституції — це не архів, а пласти інформації та знань, які мають бути доступними в будь-який момент вироблення та ухвалення управлінського рішення. Невіддільним етапом вироблення рішення є аналіз попереднього досвіду; важливо, щоб це можна було зробити з мінімальною затратою ресурсів і сам аналіз досвіду як етап був глибоко інтегрований у процедури вироблення та ухвалення рішень.

Керівник вищого рівня

- доручає відповідальному за управління знаннями в інституції розробку системи накопичення, аналізу даних, до якої можна мати легкий доступ у будь-який час та за потреби;
- демонструє приклади звернення до досвіду при розробці та реалізації управлінських рішень;
- періодично ініціює та проводить заходи з аналізу досвіду та вироблення (адаптації) управлінських рішень.

Керівник середньої ланки

- на рівні команди людей, які є у сфері його управління, створює та практикує майданчики з обміну досвідом та пошуку оптимального рішення в разі потреби;
- звертається до системи накопичених знань при розробці рішень та заохочує до цього працівників.

Якщо це керівник, який координує всю систему управління знаннями в інституції, то він:

- ініціює регулярні брейншторми в процесі вироблення рішень, частиною яких є використання набутого досвіду та знань;
- шукає оптимальні формати для залучення різного досвіду при ухваленні рішень;
- ініціює та розробляє пропозиції з інтеграції цього етапу в операційні процедури інституції при підготовці та впровадженні нових рішень;
- інтегрує зафіксований досвід та знання в комунікаційну стратегію та план організації за умови можливості та потреби комунікувати здобуті знання.

Операційний керівник

- бере участь у сесіях з розробки рішень і комунікує досвід, який може бути цінний у цьому процесі;
- комунікує з членами команди щодо необхідності та важливості врахування певних знань чи досвіду в процесі розробки управлінських рішень.

Блок 4. Практичні інструменти забезпечення виконання складових стандарту

Необхідним і базовим інструментом працездатності системи управління знаннями в інституції є виділений людський ресурс, для якого це базова зона відповідальності. Залежно від розміру інституції та обсягу знань та інформації, якою інституція оперує, це може бути як одна людина, так і окремий підрозділ.

На практиці обмін знаннями здійснюється за допомогою комплексу інструментів і методів управління знаннями (взаємодії між людьми) та інструментів і методів управління інформацією (за допомогою яких частина явних знань кодифікується шляхом документування, після чого її можна передавати).

Оскільки знання перебувають у свідомості людей і людей не можна змушувати ділитися тим, що вони знають (або звертати увагу на знання інших), найважливішою частиною управління знаннями є створення атмосфери довіри, щоб люди мали мотивацію ділитися своїми знаннями.

Інструменти та методи, що можуть бути використані у відповідному проєкті, залежать від його характеру, особливо від ступеня інновацій, складності та рівня різноманітності напрямів роботи (включаючи різноманітність дисциплін) серед членів команди.

Інструменти управління знаннями через взаємодію між людьми:

- нетворкінг, у т. ч. неформальна соціальна взаємодія та спілкування в соціальних мережах. Онлайн-форуми, де учасники можуть ставити відкриті питання («Хто що знає про...») корисні для початку обміну знаннями з відповідними спеціалістами;
- спільноти практиків (іноді їх називають спільнотами за інтересами або просто спільнотами) та спеціальні групи за інтересами;
- зустрічі, у т. ч. віртуальні, де учасники можуть взаємодіяти за допомогою комунікаційних технологій;
- наставництво та зворотне наставництво;
- хтось уміє щось робити;
- платформи для обговорення, наприклад фокус-групи;
- заходи з обміну знаннями, наприклад семінари й конференції;

- *робочі наради, що включають сесії з розв'язання проблем та огляди, призначені для виявлення отриманих знань;*
- *розповіді;*
- *інструменти управління креативністю та ідеями;*
- *«ярмарки» і «кафе знань»;*
- *тренінги, що включають взаємодію учасників тощо.*

Усі перелічені інструменти та методи можуть використовуватися в особистому або віртуальному спілкуванні. Особиста взаємодія, як правило, найбільш ефективний спосіб побудови довірливих взаємин, необхідних для управління знаннями. Після встановлення для їх підтримки може використовуватися віртуальна взаємодія.

Інструменти управління інформацією:

- *створення електронних баз інформації за проектами / темами;*
- *розробка та впровадження алгоритмів фіксації інформації, її перегляду та аналізу;*
- *налагодження систем спільного доступу до інформації та сповіщення членів команди про нову інформацію.*

Блок 5. Приклади

Спільний тематичний електронний простір. Важливо його оновлювати, а також повідомляти працівникам про оновлення.



<https://www.jallc.nato.int/managing-nato-lessons-learned-portal>



<https://www.youtube.com/watch?v=aLGf8yjdBtM>



<https://www.youtube.com/watch?v=oSktXK9OHy8>

Документування ключових домовленостей під час нарад і зустрічей. Не ведення протоколу, а саме документування ключових домовленостей і поширення серед працівників, яких це може стосуватися.

Для системи кримінальної юстиції — узагальнення судової практики за пріоритетними темами, вироблення певних стандартів роботи у справах, які є типовими, і поширення їх серед працівників; вивчення найкращого досвіду працівників і створення умов, щоб він був набутокм інших.

Пошук балансу в документуванні поточної роботи. Найцінніші для документування зони інновацій, реформ і змін.

Визначення категорій досвіду й пріоритетності їх документування. Певні стандарти для ідентифікації того досвіду, який вартує документування.

Книга інституційної пам'яті. Обов'язкові способи ідентифікації та верифікації того, що варто документувати.

Знання, отримані працівником в організації, — це знання організації. Тому варто створювати практику, коли працівник ділиться ними, і це сприймається іншими.

Фільтри від спаму «досвіду». Як правило, на рівні менеджера середньої ланки.

Інституції повинні мати певну дискрецію в документуванні.

