

Адміністративне право і процес

УДК 351.74:005.52

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19756402>

**Управління за результатами в системі Community Policing: розробка та
впровадження КРІ для поліцейських офіцерів громад**

Бедратий Юрій Вячеславович,

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри правових природоохоронних дисциплін,

Національний університет водного господарства та природокористування,

Рівне, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9230-0438>

Швець Оксана Михайлівна,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент, в. о. завідувача кафедри правових природоохоронних

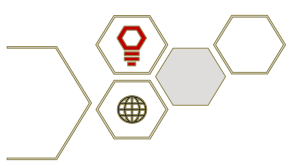
дисциплін

Національний університет водного господарства та природокористування,

Рівне, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8806-0646>

Прийнято: 06.04.2026 | Опубліковано: 25.04.2026

Анотація. У роботі досліджено теоретико-методологічні засади впровадження системи управління за результатами на діяльність поліцейських офіцерів громад. Обґрунтовано необхідність переходу від каральної вертикалі та застарілої сервісно-орієнтованої моделі. Встановлено, що відсутність науково обґрунтованих КРІ – головна перешкода для об'єктивного оцінювання якості роботи поліції та рівня довіри населення.



Мета статті – розробка теоретико-методологічних засад, які допомагають впроваджувати системи ключових показників ефективності для поліцейських офіцерів громад.

Методи. У роботі автором використано метод аналізу та систематизації ключових показників ефективності за трьома напрямками: кількісні (на основі статистики), якісні (завдяки аналізу рівня довіри та відчуття безпеки) та партнерства (через визначення показників ефективності взаємодії з органами місцевого самоврядування). Особливу увагу приділено процесу цифровізації оцінювання та інтеграції результатів соціологічних опитувань у загальний рейтинг офіцера громади. Запропоновано поетапний алгоритм впровадження системи, який включає пілотне тестування у громадах, автоматизацію збору даних через планшети та використання КРІ як основи для атестації та преміювання.

Результати. Доведено, що можна застосовувати запропоновану модель, яка забезпечує прозорість діяльності поліції, а також дозволяє підвищувати мотивацію особового складу та зміцнювати способи партнерства між правоохоронцями і мешканцями громади. Визначено перспективні напрямки для наступних досліджень, з використанням Big Data для автоматичної обробки інформації та мінімізації часу для управління.

Ключові слова: офіцери громад, опитування, органи місцевого самоврядування, показники моніторингу, цифровізація, рейтинг.

Results-based Management in the Community Policing System: Development and Implementation of KPIs for Community Police Officers

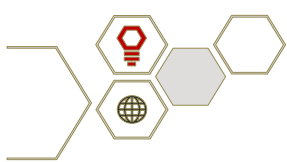
Iurii Bedratyi,

Candidate of Science of Law,

Associate Professor of the Department of Legal Environmental Protection

Disciplines, National University of Water Management and Natural Resources,

Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9230-0438>



Oksana Shvets,

PhD in Law, Associate Professor,

Associate Professor, Acting Head of the Department

of Legal Environmental Disciplines

National University of Water Management and Natural Resources,

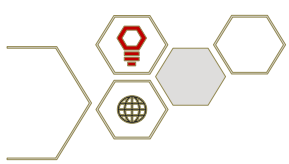
Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8806-0646>

Abstract: The paper explores the theoretical and methodological principles of implementing a results-based management system for community police officers. The need to move away from the punitive vertical and the outdated service-oriented model is substantiated. It is established that the lack of scientifically sound KPIs is the main obstacle to objectively assessing the quality of police work and the level of public trust.

The purpose of the article is to develop theoretical and methodological principles that help implement key performance indicator systems for community police officers.

Methods. In the paper, the author uses the method of analyzing and systematizing key performance indicators in three areas: quantitative (based on statistics), qualitative (through an analysis of the level of trust and a sense of security) and partnership (through determining the effectiveness of interaction with local government bodies). Particular attention is paid to the process of digitalization of assessment and integration of the results of sociological surveys into the overall rating of a community officer. A phased algorithm for implementing the system is proposed, which includes pilot testing in communities, automation of data collection via tablets, and the use of KPIs as the basis for certification and bonuses.

Results. It is proven that the proposed model can be applied, which ensures transparency of police activities, and also allows to increase the motivation of personnel and strengthen the methods of partnership between law enforcement officers and community residents. Promising directions for further research are



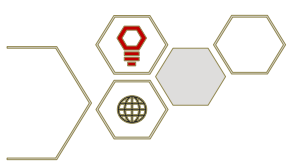
identified, using Big Data for automatic information processing and minimizing management time.

Keywords: community officers, surveys, local governments, monitoring indicators, digitalization, rating.

Постановки проблеми. Сучасна трансформація правоохоронної системи України зумовлює перехід від каральної вертикалі до сервісно-орієнтованої моделі діяльності. Концепція Community Policing означає «взаємодія поліції з громадою» визначає поліцейського офіцера громади не лише як суб'єкта протидії злочинності, а як активного учасника соціального життя конкретної території. Основний акцент зміщується з реагування на правопорушення до їхнього превентивного попередження через партнерство з населенням [1].

Традиційна система, яка базувалася виключно на статистиці розкриття злочинів та кількості складених адмінпротоколів давно не відображає реальну ефективність ПОГ. Статистичні показники ігнорують якісні аспекти роботи: рівень довіри мешканців, відчуття безпеки в громаді та успішність спільних соціальних ініціатив [2]. Орієнтація на кількісні валові показники демотивує офіцерів до тривалої профілактичної роботи, яка не дає миттєвого статистичного результату, але забезпечує сталий правопорядок.

Головна перешкода для повноцінного функціонування моделі Community Policing – відсутність науково обґрунтованої системи KPI. Існуючі критерії оцінки не враховують особливості взаємодії поліції з органами місцевого самоврядування та громадськістю. Брак вимірюваних індикаторів якості комунікації, швидкості вирішення локальних конфліктів та ефективності управління ресурсами громади створює умови для суб'єктивізму в оцінці роботи показників офіцерів громад [3, с.117]. Потребує вирішення питання інтеграції результатів соціологічних опитувань та оцінок від ОМС у загальний рейтинг офіцера. В нових умовах виникає необхідність розробки



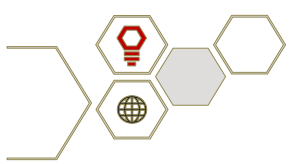
збалансованої системи KPI, яка б поєднувала класичні правоохоронні метрики та індикатори громадської довіри, а також визначає наукову та практичну значущість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінювання ефективності поліції в межах моделі Community Policing стала предметом ґрунтовних дискусій у західній науці. Дослідники наголошують, що традиційні метрики (як от дані про кількість арештів та час реагування) не здатні виміряти якість партнерства з громадою. У США та Великій Британії акцент зміщено на «індикатори процесу» та «індикатори впливу» [4]. Автор доводить, що ефективність офіцера громади має оцінюватися через зниження страху перед злочинністю та підвищення легітимності поліції в очах населення.

У країнах Скандинавії вже впроваджено систему збалансованих показників, яка поєднує фінансові витрати, внутрішні процеси, навчання персоналу та задоволеність клієнтів (громадян) [5,с.612]. Такий підхід дозволяє трансформувати абстрактні цілі безпеки у конкретні операційні завдання для кожного офіцера.

В Україні питання впровадження інституту поліцейського офіцера громади та оцінювання його роботи досліджували такі вчені, як О. Свідерський, М. Корнієнко та В. Константінов. Зокрема, науковці підкреслюють, що автономність поліцейського офіцера громад та його підзвітність громаді потребують нових критеріїв адміністративно-правової оцінки [6,с.88].

Аналіз наявних публікацій свідчить про те, що більшість авторів погоджуються щодо пріоритетності соціологічних методів (опитування мешканців) над статистичними. Проте залишається невирішеним питання розробки єдиного алгоритму інтеграції оцінок органів місцевого самоврядування у систему KPI. Це створює прогалини у практичному впровадженні результативного управління [7, с.30]. На сьогодні більшість

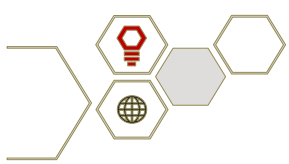


дослідницьких праць зосереджені на теоретичних моментах Community Policing. Разом з тим майже відсутні прикладні алгоритми вимірювання індивідуального внеску офіцерів у безпеку кожної громади. У науковій літературі бракує уніфікованого переліку якісних показників, які б об'єктивно відображали рівень партнерської взаємодії поліції з місцевим самоврядуванням. Дослідження, які існують на сьогодні не належним чином враховують весь вплив децентралізації на трансформацію критеріїв ефективності поліцейської діяльності в умовах сільських та міських територіальних громад.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Процес реформування правоохоронних органів України та становлення інституту поліцейських офіцерів громад перебуває у центрі уваги провідних українських правників та соціологів. Дослідники розглядають цей проєкт не лише як структурну зміну в складі Національної поліції, а як фундаментальну трансформацію філософії взаємодії держави та суспільства [8,с.45].

Окрему увагу науковці приділяють адміністративно-правовому статусу ПОГ. Зокрема, у працях В. Константинова та О. Салманової акцентується увага на тому, що ключова особливість посади – «подвійна відповідальність» — перед керівництвом Національної поліції та перед територіальною громадою [9,с.119]. Це створює унікальний прецедент у системі МВС, де громада отримує реальні важелі впливу на оцінку роботи поліцейського.

Питання інтеграції ПОГ у систему місцевого самоврядування детально аналізує О. Свідерський. Автор зазначає, що успішність реформи залежить від готовності органів місцевого самоврядування (ОМС) до співфінансування та матеріально-технічного забезпечення офіцерів [10,с.88]. Проте в наукових колах залишається дискусійним питання правового регулювання такої співпраці, щоб уникнути політичного тиску на офіцерів з боку місцевих еліт.



Дослідження М. Корнієнка та С. Зеленського підкреслюють, що головне досягнення реформи – перехід від кількісної оцінки правопорушень до якісного виміру рівня довіри [11,с.45]. Водночас автори констатують, що методологія такої оцінки все ще перебуває на стадії розробки та потребує уніфікації для запобігання суб'єктивізму під час звітування офіцерів перед мешканцями.

Мета статті – розробка теоретико-методологічних засад впровадження системи ключових показників ефективності для поліцейських офіцерів громад. Система розглядається як фундаментальний інструмент управління за результатами. Він забезпечує трансформацію правоохоронної діяльності з кількісно-процесного підходу на якісно-сервісну модель.

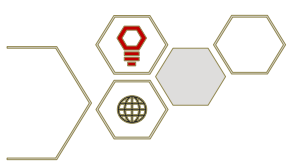
Формулювання цілей статті (постановка завдання):

1. Проаналізувати функціональні обов'язки офіцера у контексті взаємодії з громадою та виокремити напрями, які безпосередньо впливають на стан громадської безпеки та правопорядку на ділянці.

2. Систематизувати показники за категоріями: кількісні (статистичні), якісні (рівень довіри та задоволеності населення) та партнерські (ефективність співпраці з ОМС).

3. Розробити поетапну процедуру інтеграції показників у повсякденну діяльність підрозділів поліції, включаючи механізми збору, верифікації та аналізу даних.

Методологічну основу статті склав комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які дозволяють комплексно дослідити систему управління результатами. Застосовано для розгляду діяльності поліцейського офіцера громади як цілісної структури, яка функціонує у взаємозв'язку з органами місцевого самоврядування та населенням. Це дозволяє визначити КРІ не як ізольовані цифри, а як елементи єдиної системи забезпечення безпеки [7]. Метод аналізу використано для розкладання службової діяльності поліцейських на окремі функціональні блоки. Шляхом синтезу ці блоки



об'єднані у цілісну модель оцінювання, де кожен показник відповідає конкретному напрямку відповідальності офіцера.

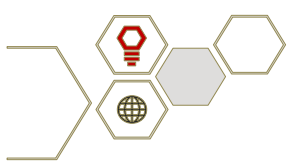
Пріоритетне значення надано методу анкетування та інтерв'ювання мешканців територіальних громад. Соціологічний моніторинг виступає головним інструментом формування об'єктивної оцінки, оскільки суб'єктивне відчуття безпеки громадянами – ключовий індикатор ефективності Community Policing [11]. Отримано можливість проаналізувати міжнародний досвід впровадження Performance Management у правоохоронних органах та адаптувати кращі іноземні практики до українського законодавчого поля [4].

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичне підґрунтя застосування Performance Management у правоохоронній сфері базується на принципах нового управління державою. Концепція передбачає перехід від контролю за процесами до оцінки досягнутих суспільно значущих результатів. У публічному секторі ефективність поліції визначається не за обсягом витрачених ресурсів, а за якістю надання безпекових послуг [4]. Управління за результатами дозволяє зробити діяльність поліцейських офіцерів громад прозорою та підзвітною громаді. Для об'єктивної оцінки діяльності офіцерів показники ефективності їхньої роботи варто класифікувати за трьома основними векторами:

1. Кількісні показники, які відображають інтенсивність роботи. До них належать: проведені превентивні заходи, середня швидкість реагування на кожен виклик та кількість виявлених правопорушень на ранніх стадіях.

2. Якісні показники пріоритетні у моделі Community Policing визначаються через основні метрики: рівень довіри населення до офіцера та суб'єктивний рівень відчуття безпеки мешканцями громади, який аналізується через опитування [11].

3. Взаємодія офіцерів з органами місцевого самоврядування оцінюється через кількість спільно реалізованих проєктів (наприклад,



встановлення систем відеоспостереження) та рівень виконання місцевих програм профілактики злочинності [10].

Щоб зрозуміти, як на практиці використовувати повноваження сформовано індикатори, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

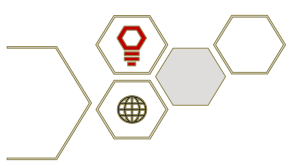
Індикатори виконання повноважень офіцерів громад

Напрямок діяльності	Ключове завдання	Індикатор
Превенція	Зниження рівня правопорушень	Кількість повторних правопорушень
Комунікація	Залучення громади	% мешканців, залучених до безпекових ініціатив
Сервіс	Якість допомоги	Рівень задоволеності
Співпраця	Партнерство з органами місцевого самоврядування	Сума (обсяг) залучених ресурсів громади на безпеку

Джерело: власна розробка авторів

Впровадження індикаторів має здійснюватися у декілька етапів для забезпечення гнучкості системи. Перевірка показників необхідна у кількох громадах (не менше 3-5) із різною чисельністю населення для проведення якісного аналізу отриманих даних, виявлення похибок у зборі статистики та коригування ваги кожного показника [15]. Крім того, необхідна поетапна інтеграція контрольних показників у інформаційну систему Національної поліції для автоматичного збору даних у режимі реального часу. Таке впровадження системи як обов'язкового елементу атестації та стимулювання діяльності поліцейських офіцерів громад на загальнодержавному рівні [7].

Для практичної реалізації концепції управління за результатами розроблено багаторівневу матрицю. Вона забезпечує кореляцію між стратегічними завданнями Національної поліції та конкретними операційними індикаторами роботи офіцера на місцях (таблиця 2).



Таблиця 2.

Матриця ключових показників ефективності роботи поліцейського
офіцера громади

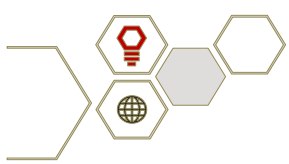
Напрямок	Завдання	Індикатор	Методологія розрахунку
Превенція	Зниження злочинності	Рівень повторних правопорушень	Співвідношення кількості осіб, які вчинили злочин повторно, до загальної кількості правопорушників на дільниці (дані ЄРДР).
Комунікація	Соціальна інтеграція поліції	Індекс залученості громади	Відсоткове співвідношення мешканців, які брали участь у безпекових заходах або робочих групах
Сервіс	Оптимізація якості послуг	Рівень задоволеності заявників	Середній бал оцінки якості розгляду звернень за результатами мобільного опитування.
Співпраця	Ресурсна підтримка безпеки	Обсяг залучених інвестицій	Сума коштів, виділених органами місцевого самоврядування на заходи офіцера громади

Джерело: власна розробка авторів

Процес інтеграції КРІ у діяльність підрозділів поліції має бути системним та поступовим. Це дозволяє уникнути опору персоналу та викривлення статистичних даних [11]. Для моніторингу та корекції проводиться глибокий аналіз отриманих даних за перші 6 місяців. На цьому етапі виявляються методичні похибки та ризики маніпуляцій. Здійснюється коригування важливості кожного показника (наприклад, рівень довіри може мати вищий коефіцієнт впливу на рейтинг, ніж кількість складених протоколів). Для ефективності можуть використовуватися дані з планшетів поліцейських офіцерів громад, автоматизовані звіти системи «102» та результати онлайн-опитувань мешканців [13, с.112].

На завершальному етапі система КРІ стає основою для щорічної атестації офіцерів. Результати оцінки безпосередньо впливають на систему матеріального стимулювання (преміювання) та просування по службі. Такий підхід створює дієву мотивацію до якісного виконання обов'язків [11].

На сьогодні процедура впровадження системи КРІ у діяльність поліцейських офіцерів громад потребує критичного аналізу потенційних

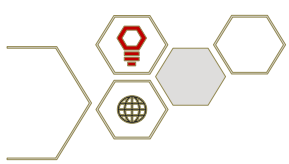


деструктивних чинників та технологічних можливостей їх нівелювання. Головна загроза для об'єктивності оцінювання залишається рецидив «паличної системи» — орієнтації на штучне нарощення кількісних показників [12]. У гонитві за рейтингом офіцери можуть вдаватися до маніпуляцій: приховування окремих правопорушень або формального складання протоколів за малозначними проступками [2].

Система повинна базуватися не на абсолютних цифрах (кількість арештів), а на відносних індикаторах (динаміка зниження рівня вуличної злочинності) та якісних характеристиках безпекового середовища. Оцінка має фокусуватися на вирішенні першопричин проблем громади, а не на механічній фіксації наслідків [4]. Мінімізація людського фактора у процесі звітування — обов'язкова умова прозорості. Використання спеціалізованого програмного забезпечення та службових планшетів дозволить автоматично фіксувати геолокацію офіцера, час перебування на ділянці та тривалість розгляду звернень [15].

Інтеграція з інформаційною підсистемою «Поліцейський офіцер громади» забезпечує автоматичне підтягування даних з Єдиного реєстру досудових розслідувань (ЄРДР) та бази «102». Це унеможливило викривлення статистики на рівні підрозділу [7]. Цифровізація дозволяє керівництву та громаді бачити реальну завантаженість офіцера в режимі реального часу. Ключовий результат роботи поліцейського офіцера громад — оцінка мешканців. Це фактично зовнішній аудит, який неможливо замінити внутрішньовідомчою звітністю. Соціологічні інструменти, такі як SMS-опитування після завершення виклику або щорічні панельні дослідження «Crime and Victimization Surveys», дозволяють отримати реальну картину довіри [11].

Зворотний зв'язок від населення має стати «фільтром», який підтверджує або спростовує статистичні досягнення офіцера. Якщо цифри звіту вказують на високу ефективність, але рівень страху перед злочинністю у



громаді зростає — система КРІ сигналізує про необхідність перегляду стратегії роботи на конкретній дільниці [14, с.248].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує: впровадження системи управління результатами у діяльність поліцейських офіцерів громад — критична умова успіху реформи Community Policing. Перехід від застарілих валових показників до збалансованої системи забезпечує низку стратегічних переваг:

1. Підвищення мотивації офіцерів через чіткі та вимірювані критерії оцінки створить прозоре середовище для кар'єрного зростання. Офіцер розуміє, які саме дії (превенція, допомога, комунікація) безпосередньо впливають на його професійний рейтинг [7].

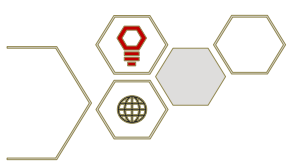
2. Забезпечення прозорості перед громадою. Публікація агрегованих результатів дозволяє мешканцям та органам місцевого самоврядування об'єктивно оцінювати якість безпекових послуг. Це трансформує поліцію від закритої мілітарної структури до підзвітного сервісного інституту [11].

3. Матриця показників ефективності дозволяє керівництву та громадам ідентифікувати «вузькі місця» для забезпечення правопорядку та оперативно коригувати стратегію роботи на конкретній дільниці.

4. Рекомендується розробляти систему КРІ із урахуванням специфіки функціонування кожної конкретної громади. У такий спосіб можна досягти поєднання кількісних основних показників оперативності із якісними індикаторами рівня довіри населення.

5. Для адаптації цього нових інструментів необхідно впроваджувати регулярні соціологічні опитування та цифрові інструменти звітності як базовий функціональний елемент оцінювання ефективності діяльності поліцейських офіцерів громад.

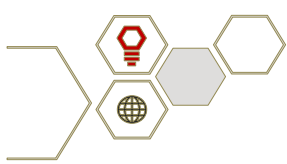
6. Доцільно використовувати спеціалізовані інформаційно-аналітичні системи для збору та обробки даних у реальному часі, які можуть мінімізувати суб'єктивний підхід при оцінюванні службової діяльності.



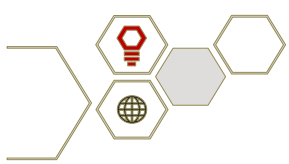
Наукові дослідження у даному напрямі мають бути зосереджені на розробці прикладних механізмів матеріального та морального стимулювання діяльності поліцейських офіцерів громад. Актуальне завдання – створення гнучкої системи бонусів, де розмір преміювання корелює із рівнем досягнення КРІ, особливо в частині якісних показників довіри населення [3]. Варто приділити увагу вивченню питань розробки цифрових алгоритмів для автоматичного ранжування діяльності офіцерів на основі Big Data, які дозволить повністю виключити людський фактор і корупційні ризики при оцінюванні результатів.

Список використаних джерел

1. Національна поліція України. Проєкт «Поліцейський офіцер громади». URL: <https://www.npu.gov.ua/pro-politsiiu/proiety/politseiskiyi-ofitser-hromady.html> (дата звернення: 03.02.2026).
2. Zelenskyi S., Korniienko M. Implementation of community policing in Ukraine: challenges and prospects. *Law and Safety*. 2023. Vol. 89, no. 2. P. 45–58. URL: <https://univd.edu.ua/science-methods/jrn/164> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Prykhodko Y. Evaluation of the effectiveness of the National Police of Ukraine: administrative and legal aspect. *South Ukrainian Law Journal*. 2022. No. 4. P. 112–117. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/22.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Sparrow M. K. Measuring performance in a modern police organization. *New Perspectives in Policing*. National Institute of Justice, 2015. URL: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/measuring-performance-modern-police-organization> (accessed: 03.02.2026).
5. Holmberg L. Community policing in the Nordic countries: theory and practice. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2021. Vol. 15, no. 2. P. 612–624. URL: <https://academic.oup.com/policing/article/15/2/612/5892518> (accessed: 03.02.2026).



6. Свідерський О. О. Адміністративно-правове забезпечення діяльності поліцейського офіцера громади в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. № 2. С. 88–94. URL: <http://www.nvppp.visnyk.uzhnu.ua/index.php/2-2021-15> (дата звернення: 03.02.2026).
7. Korniienko M., Terentiev O. Service-oriented police activities: domestic experience and foreign practice. *Law and Safety*. 2022. Vol. 85, no. 1. P. 30–41. URL: <https://univd.edu.ua/science-methods/jrn/153> (accessed: 03.02.2026).
8. Бондаренко В. В. Поліцейський офіцер громади як суб'єкт реалізації сервісної функції поліції. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2021. № 3(95). С. 42–53. URL: <https://journal.lduvs.lg.ua/index.php/journal/article/view/1312> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Константінов В. Ф. Адміністративно-правові засади організації діяльності поліцейських офіцерів громад в умовах децентралізації. *Право і безпека*. 2022. № 87(4). С. 110–119. URL: <https://univd.edu.ua/science-methods/jrn/162> (дата звернення: 03.02.2026).
10. Свідерський О. О. Адміністративно-правове забезпечення діяльності поліцейського офіцера громади в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. № 2. С. 88–94. URL: <http://www.nvppp.visnyk.uzhnu.ua/index.php/2-2021-15> (дата звернення: 03.02.2026).
11. Zelenskyi S., Korniienko M. Implementation of community policing in Ukraine: challenges and prospects. *Law and Safety*. 2023. Vol. 89, no. 2. P. 45–58. URL: <https://univd.edu.ua/science-methods/jrn/164> (дата звернення: 03.02.2026).
12. Сазанова Л. С., Дячок Я. А. Community policing of the National Police of Ukraine in deoccupied territories — a challenge of postwar period. *Адміністративно-правове, соціологічне та психологічне забезпечення*



діяльності Національної поліції України : зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 14 листоп. 2025 р.). Вінниця : ХНУВС, 2025. Ч. I. С. 352–355.

13. Безпалова О. І. Моделі поліцейської діяльності: порівняльний аналіз. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. С. 112–118.

14. Організація діяльності дільничних офіцерів поліції : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. Д. І. Йосифовича. Дніпро : ДонДУВС, 2024. 248 с.

15. Community Policing. *EU Advisory Mission Ukraine* : website. 2025. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/tag/community-policing/> (дата звернення: 03.02.2026).