

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented
by the Council of Europe



**РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ
СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ
ОРГАНОВ ПО КИБЕРПРЕСТУПНОСТИ И
ЭЛЕКТРОННЫМ ДОКАЗАТЕЛЬСТВАМ**

Март 2022 г.

Подготовлено
Программный офис по борьбе с киберпреступностью
Совета Европы (C-PROC) и
Директорат Интерпола по борьбе с киберпреступностью

ОТКАЗ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: Данная публикация была переведена с английского на русский язык Офисом программ ОБСЕ в Астане с использованием программного обеспечения машинного перевода. Переведенный текст был проверен и отредактирован носителем языка. Несмотря на приложенные усилия для обеспечения точности перевода, ни один автоматический перевод не является абсолютно точным. Оригинальная версия на английском языке является официальной, и любые расхождения или различия, возникшие при переводе, не имеют обязательной силы.

Благодарность

Настоящее *Руководство по разработке стратегий обучения правоохранительных органов по вопросам киберпреступности и электронных доказательств* было подготовлено в рамках совместных проектов Европейского Союза и Совета Европы "Расширенные глобальные действия по борьбе с киберпреступностью" (GLACY+) и "КиберЮг". Работа над этим документом координировалась Программным офисом по киберпреступности Совета Европы (C-PROC) и Директоратом Интерпола по киберпреступности, а вклад в ее подготовку внесли следующие эксперты: Лим Мэй-Анн (Сингапур), Терри Бейкер (Великобритания) и Виктор Фёльцов (Германия). В общей сложности 59 членов Интерпола ответили на опрос о стратегиях обучения киберпреступности (Приложение I).

Свяжитесь с

Отдел по борьбе с киберпреступностью
Генеральный директорат Совета Европы по правам человека и
верховенству закона F-67075 Страсбург Седекс (Франция)
E-mail: cybercrime@coe.int

Директорат Интерпола по борьбе с киберпреступностью
Глобальный инновационный комплекс
Интерпола 18 Napier Road
Сингапур 258510
E-mail: EDPS-CD@interpol.int Twitter:
@INTERPOL_Cyber

Отказ от ответственности

Мнения, выраженные в этом техническом отчете, не обязательно отражают официальную позицию Совета Европы, Европейской комиссии, Интерпола или сторон упомянутых договоров.

Оглавление

АКРОНИМЫ	5
1 ВВЕДЕНИЕ	7
1.1 Развитие потенциала в области киберпреступности и электронных доказательств.....	7
1.2 Преимущества стратегического подхода	8
1.3 Издержки отсутствия стратегических действий.....	8
2 РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	9
3 ШАГИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ	10
3.1 Создание команды (ШАГ 1).....	10
3.1.1 Стратегическая команда.....	11
3.1.2 Заинтересованные стороны	11
3.1.3 Рабочая группа	11
3.1.4 Сотрудничество с партнерами.....	12
3.1.5 Первоначальная подготовка	12
3.2 Оценка текущих условий (ШАГ 2)	13
3.2.1 Внешняя среда	13
3.2.2 Внутренняя среда	14
3.2.3 Существующие возможности	14
3.2.4 Оценка потребностей	15
3.3 Создание стратегической основы (ШАГ 3).....	16
3.4 Планирование действий (ШАГ 4).....	18
3.4.1 Совет 1: Триаж перед инвестированием в тренинги.....	20
3.4.2 Совет 2: Рассмотрите альтернативные действия по обучению.....	21
3.4.3 Совет 3: Дайте четкие указания поставщику курса	22
3.4.4 Совет 4: Определите мотивацию сотрудников к обучению	22
3.4.5 Совет 5: Доверие - это потенциал, созданный совместной деятельностью	23
3.4.6 Совет 6: Информировать руководителей и заинтересованные стороны	24
4 ШАГИ ПО ВНЕДРЕНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЕЙ ОБУЧЕНИЯ	24
4.1 Выполнение действия (Шаг 5)	24
4.1.1 Продвижение стратегии и мероприятий.....	25
4.1.2 Управление ресурсами и их согласование	26
4.1.3 Контроль за выполнением	27
4.1.4 Лучшие практики управления внутренними учебными курсами	28
4.2 Измерение результатов внедрения (ШАГ 6).....	29
4.2.1 Оценка стратегий обучения с помощью KPI.....	29
4.2.2 Влияние обучения	29
4.3 Обзоры и оценка, для итераций и улучшений (ШАГ 7)	31
4.3.1 Ежеквартальные и ежемесячные обзоры	32
4.3.2 Ежегодный стратегический обзор	33
5 ВЫВОДЫ	33
6 ПРИЛОЖЕНИЯ	35
6.1 Приложение А: Анкета для оценки стратегического плана.....	35
6.2 Приложение В: Шаблон для анализа заинтересованных сторон	35

6.3	Приложение С: Шаблон плана действий (с примерами).....	36
6.4	Приложение D: Анкета для поставщиков услуг обучения / партнеров.....	37
6.5	Приложение E: Анализ потребностей в обучении	39
6.6	Приложение F: Элементы спецификации курса.....	41
6.7	Приложение G: Примеры квалификационных путей	42
6.8	Приложение H: ADDIE - анализ, проектирование, разработка, внедрение, оценка	43
6.9	Приложение I: Результаты опроса по стратегиям обучения борьбе с киберпреступностью	47

АКРОНИМЫ

CEPOL	Агентство Европейского Союза по обучению правоохранительных органов
CERT	Команда реагирования на компьютерные инциденты
CE	Совет Европы
CSIRT	Группа реагирования на инциденты кибербезопасности
DFIR	Цифровая криминалистика, реагирование на инциденты
ЭКОВАС	Экономическое сообщество государств Западной Африки
ECTEG	Европейская группа по обучению и образованию в области киберпреступности
EJTN	Европейская сеть обучения судей
Евроюст	Европейское подразделение судебного сотрудничества
Европол	Полицейская служба Европейского Союза
G2B	Правительство - бизнесу
G2G	Правительство - правительству
GLACY+	Расширенные глобальные действия по борьбе с киберпреступностью
ИНТЕРПОЛ	Международная организация уголовной полиции
IP	Интернет-протокол
KMS	Система управления знаниями
KPI	Ключевой показатель эффективности
KSA	Знания, навыки и отношение
LEA	Правоохранительные органы
LMS	Система управления обучением
МИО	Мониторинг и оценка
MLA(T)	Взаимная правовая помощь (Договор)
OSINT	Сбор и анализ из открытых источников
R&D	Исследования и разработки
RoI	Окупаемость инвестиций/Возврат инвестиций
SMART	Конкретный, измеримый, достижимый, актуальный, ограниченный по времени
SOP	Стандартная операционная процедура
SWOT	Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы
TCF	Рамки компетенции в обучении
TNA	Оценка потребностей в обучении
UNODC	Управление ООН по наркотикам и преступности

КРАТКИЙ ОБЗОР

Преступное использование технологий постоянно развивается, и преступления совершаются все чаще, все быстрее и все масштабнее. Поэтому правоохранительные органы (LEA) находятся под постоянным давлением необходимости идти в ногу со временем и обновлять свои знания и навыки в области киберпреступности и электронных доказательств. Поскольку проблемы многогранны, правоохранительные органы должны предпринимать множество действий одновременно: обучать, набирать сотрудников, проводить исследования, инвестировать в инструменты и оборудование и т.д.

Стратегия эффективного получения и поддержания многоуровневых знаний и навыков в области киберпреступности и электронных доказательств - важная часть целостного ответа на киберпреступность и проблемы электронных доказательств. План "дорожной карты", определяющий такие цели и их достижения, поможет направить действия и добиться максимального эффекта. План должен обеспечивать гибкость по мере развития технологий: организации должны обеспечить открытый, непрерывный процесс для обнаружения и адаптации таких изменений.

Интерпол и Совет Европы представляют данное Руководство по разработке стратегий обучения правоохранительных органов по вопросам киберпреступности и электронных доказательств, чтобы помочь правоохранительным органам скоординировать свои усилия по развитию потенциала. Руководство предлагает систематический, пошаговый подход к созданию, реализации и управлению стратегией обучения, включая: создание стратегической команды по разработке стратегии, оценку текущих условий, построение стратегической структуры, разработку действий, реализацию действий, измерение результатов и мониторинг стратегии. Такой структурированный подход помогает избежать фрагментации усилий, путаницы и нерационального использования ограниченных ресурсов.

Разработка и управление стратегией не обязательно означает, что все действия, программы и проекты должны быть полностью расписаны. Скорее, стратегия обеспечивает основу, в рамках которой могут быть разработаны конкретные действия и подпрограммы. Те, кто реализует стратегию, участвующие подразделения и другие заинтересованные стороны могут с уверенностью вносить свой вклад, если эта стратегическая структура основана на фактах и эффективно продвигается как общепринятый процесс. Как стратегическая структура, так и действия в ее рамках должны оставаться открытыми для пересмотра.

Шаги по разработке стратегии обучения, представленные в этом руководстве, должны быть адаптированы к конкретным обстоятельствам и потребностям каждой организации, чтобы обеспечить надежную, гибкую и реалистичную стратегию. Мы призываем читателей этого руководства взять на себя лидерство в построении и управлении самостоятельными стратегиями в своих организациях. Мы надеемся, что оно поможет сотрудникам правоохранительных органов в отделах стратегического планирования, полицейских учебных заведениях, подразделениях по борьбе с киберпреступностью, подразделениях цифровой криминалистики и других соответствующих отделах в их постоянных усилиях по улучшению возможностей в области киберпреступности и электронных доказательств.

1 ВВЕДЕНИЕ

Хорошо разработанный стратегический план может сыграть ключевую роль в решении многоуровневых и сложных проблем, таких как киберпреступность и электронные доказательства. Однако одного лишь наличия стратегического документа недостаточно: стратегии полезны только тогда, когда они становятся частью культуры организации благодаря постоянной коммуникации между ее членами и заинтересованными сторонами. Чтобы быть эффективными, стратегии также должны быть основаны на потребностях организации и отвечать им. Они должны быть определены на основе широких консультаций с соответствующими заинтересованными сторонами. См. [Приложение А](#) с кратким вопросником для оценки существующих стратегических планов.

1.1 Нарращивание потенциала в области киберпреступности и электронных доказательств

Прежде чем обсуждать, как построить стратегию обучения, полезно ввести несколько ключевых терминов и понятий.

Нарращивание потенциала — это многоуровневый и постепенный процесс, позволяющий отдельным людям и организациям улучшить свою работу благодаря расширению навыков и знаний, инструментов, оборудования, связей, процессов и других ресурсов, необходимых для компетентного выполнения своей работы. Нарращивание потенциала подразумевает постепенный процесс изменений, направленных на достижение желаемых результатов в таких областях, как:

- **Потенциал планирования и разработки соответствующей политики** - это то, как организации выбирают курс действий в условиях ограниченных ресурсов и условий. Надежное планирование с сильной стратегической установкой - хороший пример.
- **Правовые возможности** защищают права человека, предоставляя правоохранительные органы юридические инструменты, необходимые для сдерживания преступности и проведения расследований. Национальное законодательство, совместимое с Будапештской конвенцией о киберпреступности, предоставляет материальные и процессуальные основания для проведения уголовных расследований.
- **Институциональные компетенции** охватывают возможности специализированных подразделений по киберпреступлениям и электронным доказательствам: структурное построение и обязанности, подбор и обучение персонала, инструменты анализа, стандартные операционные процедуры (СОПы) и механизм сотрудничества, включая отчетность и статистику преступлений, и т.д.
- **Знания и навыки** специалистов правоохранительные органы являются центральными для всех остальных компетенций и приобретаются в процессе обучения, работы, самообучения, найма, управления знаниями в организации и т.д. Знания и навыки являются основными компонентами целей обучения: без их четкой формулировки обучение часто блуждает без направления.
- **Потенциал к сотрудничеству** подразумевает способность организации работать с другими организациями, например, (1) способность безопасно собирать данные и обмениваться ими, (2) профиль доверия организации и практики, на основе которых происходит взаимообмен, (3) способность всей группы партнёров или их сети, (4) способность осуществлять надзор через связь с судебными органами.
- **Международное сотрудничество** подразумевает способность работать и сотрудничать на международном уровне, например
(1) участие в двусторонних/многосторонних правовых структурах или партнерствах, таких как Будапештская конвенция, (2) участие в оперативных платформах, таких как Интерпол или сети 24/7, (3) участие в политических инициативах, диалогах и мероприятиях, проводимых международными организациями, такими как Совет Европы, Европейский Союз, Управление ООН по наркотикам и преступности (ЮНОДК), Интерпол и др.

Знания и навыки можно развить отчасти с помощью обучения. В этом смысле **обучение** является одним из компонентов наращивания потенциала и включает в себя планирование, организацию и проведение учебных

занятий, предназначенных для расширения знаний и навыков отдельных людей или организаций. Обучение — это постоянно развивающийся процесс, в котором применяются конкретные методы разработки и проведения.

Стратегии обучения — это структурированные планы по приобретению желаемых знаний и навыков с помощью тренингов и других сопутствующих мероприятий в рамках усилий по наращиванию организационного потенциала. Они имеют многоуровневую сферу охвата, связанную с различными областями, не связанными с обучением, такими как политика борьбы с киберпреступностью, законодательство, управление персоналом или международное сотрудничество.

Обучение — это постоянно развивающийся процесс, включающий в себя планирование, организацию и проведение тренингов. Специалистам, занимающимся проведением самостоятельных учебных курсов, мы рекомендуем еще одно руководство для получения глубоких знаний об учебном дизайне: Руководство Интерпола по эффективному обучению (2018).

1.2 Преимущества стратегического подхода

Стратегический подход означает, что действия организации постоянно анализируются с учетом ее миссии и текущих условий. Мероприятия и подпрограммы разрабатываются на основе четких целей и оперативной обстановки. Этот процесс является циклическим и итеративным, включающим новые проблемные вопросы для обеспечения непрерывного развития.

Стратегический подход имеет несколько преимуществ:

- Организация может составить дорожную карту для достижения своих целей, максимизации ресурсов, минимизации конфликтов, подготовки к непредвиденным обстоятельствам и устойчивости к изменениям с помощью анализа общей ситуации.
- Циклический анализ обеспечивает непрерывное, гибкое и адаптивное развитие - развитие, адаптированное к потребностям организации.
- Поощрение более широкого участия в планировании приводит к созданию системы обмена результатами между людьми. Централизованная система принятия решений оказывает незначительное влияние на людей.
- Участие многих заинтересованных сторон предотвращает изолированный подход к обучению в сфере киберпреступности. Оно способствует выработке согласованного подхода, а не разрозненного подхода отдельных ведомств.
- Самостоятельная разработка планов устраняет зависимость от внешней помощи. Мероприятия, проводимые с внешней помощью, будут планироваться в рамках собственных стратегий обучения.
- Наконец, она приглашает других к участию и более открытому сотрудничеству. Другие правоохранительные органы и международные организации могут легко понять стратегии и выявить синергию путем сопоставления и перекрестного обмена существующих планов реализации.

1.3 Издержки отсутствия стратегических действий

Отсутствие стратегического подхода может привести к (1) дублированию работы или неэффективному распределению ресурсов, (2) неравномерному, непоследовательному или изолированному обучению, (3) невозможности оценить влияние действий, (4) упущенные возможности получения эффекта синергии или извлечения уроков из взаимодействия.

Следующие сценарии отражают некоторые последствия отсутствия стратегического планирования и действий:

- Полицейская организация открывает новую лабораторию цифровой криминалистики в отсутствие специальных операционных процедур для сотрудников, прибывающих первыми на место преступления, которая позволяет там собирать электронные доказательства.

Так как на местах не хватало сотрудников, обладающих навыками и знаниями в области сбора улик, на места преступлений приходилось вызывать экспертов из лабораторий.

- Агентство по расследованию мошенничеств ищет возможность обучить своих сотрудников работе с электронными доказательствами. У него нет учебного заведения, и оно ищет другие государственные учебные заведения. Агентство узнало, что в центральной школе полиции есть курс по киберпреступности. На Ваш вопрос в школе ответили, что 5-дневный курс по киберпреступности, но никаких подробностей не сообщили. На самом деле школа не знает, что преподается на занятиях, потому что они полностью зависели от инструкторов в составлении и проведении курса.
- Руководитель подразделения по борьбе с киберпреступностью считает, что каждый сотрудник должен пройти обучение по вопросам киберпреступности и электронных доказательств. Чтобы обеспечить равные возможности для своих сотрудников, он использует метод "круговой поруки" для каждого приглашения на обучение, которое обычно поступает от внешних партнеров. Через пять лет все его 30 сотрудников прошли обучение по различным темам киберпреступности за рубежом. Он не уверен, что эти цифры действительно означают улучшение возможностей, и ему трудно подробно рассказать о содержании этих улучшений.
- Организация инвестирует в системы визуализации данных, поскольку многие эксперты утверждают, что анализ данных — это ключ к правоохранительной деятельности нового поколения. Руководитель обнаруживает, что все ее сотрудники пользуются электронными таблицами, а не новой системой анализа данных. Это произошло потому, что объем данных, поступающих в ее команду, был слишком мал, и поэтому система не имела особой ценности. Юридический департамент говорит, что ее команда не имеет права получать и передавать такие данные в соответствии с законом о защите персональных данных.

Киберпреступления и электронные доказательства представляют собой многогранные законодательные, институциональные и операционные проблемы. Принятие существующих лучших практик может быть полезным в целом, но слепое внедрение их в организацию может не отражать реальность. Чтобы правоохранительные органы были по-настоящему стратегическими, они должны постоянно анализировать общую ситуацию, в то же самое время, анализируя прошлый опыт.

2 РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В августе 2021 г. Национальным центральным бюро Интерпола стран-членов был разослан опрос о стратегиях обучения. На опрос откликнулся 321 сотрудник правоохранительных органов, и для анализа были использованы 246 ответов из 59 стран, имеющих страновую принадлежность ([Приложение I](#)).

Ниже приведены некоторые выводы, выраженные по шкале от 1 (категорически не согласен) до 7 (категорически согласен).

- Хотя должностные лица в большей степени знали о существовании стратегических планов (3.64), они считали, что эти планы менее/неэффективно доводились до сведения всей организации (3.04) и что методы измерения их влияния были недостаточными (2.94).
- Сотрудники больше согласны с тем, что стратегические планы существуют (3.64), но меньше с тем, что стратегии хорошо доводятся до сведения всей организации (3.04), и с тем, что разработаны методы измерения воздействия (2.94).
- Аналогичным образом, должностные лица считают, что планы обучения и подготовки "задокументированы" (3.29), но в меньшей степени реализуются на практике (2.98).

- По мнению руководителей, организация уделяет больше внимания созданию стратегических вариантов (3.38) и меньше - разработке долгосрочных целей (2.96) или достижению вовлечённости сотрудников (3.01).

Респонденты согласились с тем, что стратегическое планирование производится во многих странах, но влияние его реализации несколько ограничено. Хороший стратегический план должен иметь хороший баланс между провозглашением своих планов и достижением реальных результатов.

3 ШАГИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ

Основное внимание в этом руководстве уделено общим этапам обучения стратегии: двухфазный, 7-шаговый циклический подход к построению и реализации стратегии. Это не следует воспринимать как "единый для всех" метод: мы поощряем гибкую и творческую адаптацию.



Рисунок 1: Шаги по созданию стратегии обучения борьбе с киберпреступностью

Разработчики стратегии должны подумать о ее реализации. Хорошая стратегия четко передает, какой вклад внесет каждый отдел, информируя их о том, как лучше всего направить ресурсы, используя язык, ориентированный на результат. Детали не являются предметом внимания обучающей стратегии: их планируют и выполняют исполнители. Вовлеченность исполнителя на этапе разработки имеет решающее значение для реальности. Исполнителям должно быть достаточно легко согласовать стратегию со своими краткосрочными и долгосрочными планами.

3.1 Создание команды (Шаг 1)

Организации нужна команда, которая будет разрабатывать стратегию и управлять ею. Формирование команды зависит от стиля управления организацией. Мы описали такие типичные шаги, как создание команды, определение заинтересованных сторон и их ролей, а также создание плана для начала процесса.

3.1.1 Стратегическая команда

Стратегическая команда отвечает за разработку и управление стратегией обучения. Она может иметь различные формы и структуры, в зависимости от практики принятия решений в организации. В стратегическую команду должны входить представители руководства организации и лица, принимающие решения, включая учебные заведения, подразделения, специализирующиеся на киберпреступности или цифровой криминалистике, а также вспомогательные подразделения, такие как финансовое или бюджетное. В некоторых случаях эти члены могут сформировать отдельный специальный комитет, который будет направлять работу группы специалистов-практиков и экспертов по стратегии. Внешние заинтересованные стороны могут участвовать в работе команды, специального комитета или отдельно на нескольких этапах разработки и реализации стратегии.

Прежде чем приступить к официальному созданию команды, необходимо достичь соглашения о ее цели и сфере деятельности. Оно будет включать в себя организационные обязательства в виде часов работы персонала для изучения стратегических решений и административных ресурсов для работы команды, таких как офисное помещение и оборудование.

Лидер назначается, как только организация определит первоначальный масштаб стратегической команды на уровне руководства/политическом уровне. На этого человека будет возложена задача руководить стратегическим планированием, координировать работу команды и представлять стратегию на внешнем и внутреннем уровнях. Лидер может отвечать за назначение других членов команды по разработке стратегии, принимая во внимание существующую иерархию, обязанности и профессиональный опыт.

Команде необходимо выделить достаточно времени для частых встреч и семинаров, поскольку общение с заинтересованными сторонами и партнерами будет крайне важным. Частое внутреннее общение необходимо для создания стратегии, учитывающей специфику правоохранительных подразделений, а внешнее общение поможет выявить синергию и наладить партнерские отношения.

3.1.2 Заинтересованные стороны

Очень важно с самого начала определить заинтересованные стороны, которые будут поддерживать стратегию и извлекать из нее пользу. Заинтересованные стороны бывают внутренними и внешними. В целом, следует рассматривать всех, кого затрагивает стратегия обучения, потенциальных сторонников и исполнителей: лиц, принимающих политические и стратегические решения, сотрудников учебных заведений полиции, подразделений, специализирующихся на киберпреступности и цифровой криминалистике, отдела кадров и обучения, отдела стратегического планирования, а также партнеров.

Необходимо также пригласить сотрудников, которые являются потенциальными обучаемыми. К ним относятся специалисты-практики в специализированных подразделениях, сотрудники служб первого реагирования, следователи по расследованию преступлений и представители партнерских органов. Кроме того, общественность может рассматриваться как внешняя заинтересованная сторона в качестве потенциальных жертв преступлений.

Пример результатов анализа заинтересованных сторон можно найти в [Приложении В](#), чтобы отслеживать достигнутый прогресс и информацию, полученную от каждой заинтересованной стороны. Результат анализа заинтересованных сторон должен включать информацию о контактных лицах, ролях, профилях, приоритетах и потенциальном вкладе в стратегию, а также план их привлечения.

3.1.3 Рабочая группа

Команда по разработке стратегии может сформировать большую рабочую группу из числа выявленных заинтересованных сторон, которая будет регулярно встречаться и активно влиять на работу команды по разработке стратегии. Хотя внешние партнеры могут внести свой вклад, предоставив советы, рекомендации и предложения, сама стратегия должна быть сфокусирована на потребностях внутренних заинтересованных сторон, которые составят ядро рабочей группы.

3.1.4 Сотрудничество с партнерами

Сотрудничество — это больше, чем просто сотрудничество с другими командами, отделами или организациями; оно предполагает общее видение, уважение и глубокое понимание роли друг друга для достижения превосходных результатов в рабочих процессах. Оно поощряет обмен информацией, знаниями и навыками для достижения общих целей, создавая среду для постоянного обучения и развития.

Сотрудничество использует сильные стороны и поддерживает успех. Бесперебойное и эффективное сотрудничество между отделами и организациями требует усилий и иногда изменений на уровне руководства и культуры; однако работа, связанная с этими изменениями, может дать преобразующие результаты.

Партнерство между полицией и академическими структурами предоставляет возможности для повышения специализированных навыков и устойчивой передачи знаний, объединяя разнообразную группу академических исследователей. Партнерство также может предоставить возможности для проведения исследований и разработок (R&D) в области судебной. Оно также предоставляет ключевые ресурсы для профессиональной аккредитации курсов, разработанных в рамках стратегии обучения.

Партнерство полиции и частного сектора предоставляет возможности для сотрудничества, которое может привести к повышению эффективности и возможности использовать специализированные навыки, программное обеспечение, платформы, исследования и обучение, которые помогают правоохранительным органам. Одним из примеров такого сотрудничества является недавнее партнерство полиции Великобритании с Сетевой академией Cisco¹ для запуска общенациональной инициативы по предоставлению доступа к обучению киберпреступности для 120 000 полицейских, как очно, так и онлайн.

Сотрудничество с международными организациями предоставляет возможности для сотрудничества в области обучения. К региональным и международным организациям, оказывающим поддержку правоохранительным органам в борьбе с киберпреступностью, относятся: Интерпол, Совет Европы, УНП ООН, Европейская группа по обучению и образованию в области киберпреступности (ECTEG), Организация американских государств (OAS), Конвенция Африканского союза (AUC), Европейский центр по борьбе с киберпреступностью Европол, Центр совместной киберзащиты НАТО, Международный альянс по защите кибербезопасности (ICSPA), Международная ассоциация горячих линий Интернета (INHOPE) и Целевая группа по борьбе с интернет-преступлениями против детей (ICAC).

3.1.5 Первоначальная подготовка

Задача команды разработчиков стратегии - разработать стратегию обучения, которая будет отвечать потребностям заинтересованных сторон. Стратегия должна учитывать существующие границы национальных стратегий и политик при определении собственных стратегических целей и задач. Команда должна наметить план разработки стратегии. Если на данном этапе план отсутствует, то первой задачей команды будет выявление существующих политик и действий.

В ходе первоначальной подготовительной встречи (встреч) команда разработчиков стратегии должна:

¹ <https://cisomag.eccouncil.org/cisco-to-train-120000-uk-police-officers-on-cybersecurity/>

- текущие стратегии, политики или нормативные акты, которые непосредственно влияют на процесс (если таковые имеются), включая внешние сроки, этапы всего процесса;
- методологии для определения заинтересованных сторон, партнеров и существующего положения дел с точки зрения обучения киберпреступности и электронным доказательствам;
- методологии для оценки видения и стратегических целей стратегии;
- повестка дня встреч для стратегической команды, рабочей группы и связи с заинтересованными сторонами и партнерами;
- роли и обязанности отдельных членов команды (включая четкие обязанности по внутренней/внешней коммуникации), а также задачи для членов команды, связанные со сроками выполнения;
- инструменты/платформы для совместной работы, использованные для разработки стратегии.

3.2 Оценка текущих условий (Шаг 2)

Прежде чем определять какие-либо действия или обсуждать решения, необходимо понять текущую технологическую и организационную среду. Визуализация картины "статус-кво" поможет выявить слабые места, пробелы и текущие ограничения, которые необходимо устранить.

3.2.1 Внешняя среда

Факторы внешней среды сильно влияют на стратегию обучения и мотивацию сотрудников правоохранительных органов. Правоохранительные органы должны тщательно изучить среду, в которой они работают. Примеры включают:

- За **криминальными явлениями** следует наблюдать более пристально. Каковы текущие и грядущие тенденции развития технологий и способов действий киберпреступников? Происходят ли резкие изменения в ландшафте? Достаточно ли наблюдателю обзора, или он зависит от наблюдения других? Что показывает статистика преступлений?
- Следует обратить внимание на **людей**. Сообщают ли люди о предполагаемых преступлениях? Что мешает им сообщать? Что мешает осознать, что Вы стали жертвой? На кого повлияет стратегия обучения, кроме обучающихся?
- **Условия, окружающие организацию**, ограничивают стратегический выбор. Каковы рамки стратегии? Может ли она быть более широкой или более узкой? Какие каналы международного сотрудничества доступны? Есть ли потенциальные партнеры или конкуренты? Какова текущая ситуация в индустрии кибербезопасности? Есть ли какие-либо ожидания от других в плане роли или исполнения?
- **Возможности внешних организаций** дают представление о сферах потенциального сотрудничества. Некоторые организации обладают возможностями для обнаружения спящей или латентной преступной деятельности, а некоторые - для предотвращения или отмены определенных типов финансовых операций. Другие правоохранительные органы и международные организации могут обладать уникальными возможностями. Существуют ли учебные курсы, предлагаемые какими-либо организациями? Какие существуют государственно-частные партнерства?

- Необходимо тщательно изучить **существующие законы и правила**. Законы и правила определяют преступление и наделяют агентство полномочиями по расследованию и сотрудничеству. Некоторые нормативные акты могут запрещать сбор определенных данных или предписывать определенные процессы перед сбором.

3.2.2 Внутренняя среда

Хорошая оценка внешней среды обеспечивает надежную основу для дальнейшего анализа внутренних условий. Для сканирования внутренней среды команда разработчиков стратегии может использовать SWOT-анализ (Strength – Сильные стороны, Weakness – Слабые стороны, Opportunities – Возможности, и Threats – Угрозы), чтобы лучше понять текущий подход. Каковы слабые стороны и угрозы, и какие сильные стороны и возможности связаны со слабыми сторонами?

Оценка текущего состояния внутренней среды должна быть честной, объективной и тщательной оценкой организации, включая людей, ресурсы, культуру и практику. Любые "неудобные истины" должны быть выявлены и доведены до сведения на более ранних этапах, чтобы сделать их более реалистичными.

Одна из методик заключается в составлении карты потребностей организации и оценке имеющихся ресурсов и возможностей с помощью SWOT-анализа. Упрощенный пример показан на следующей диаграмме.

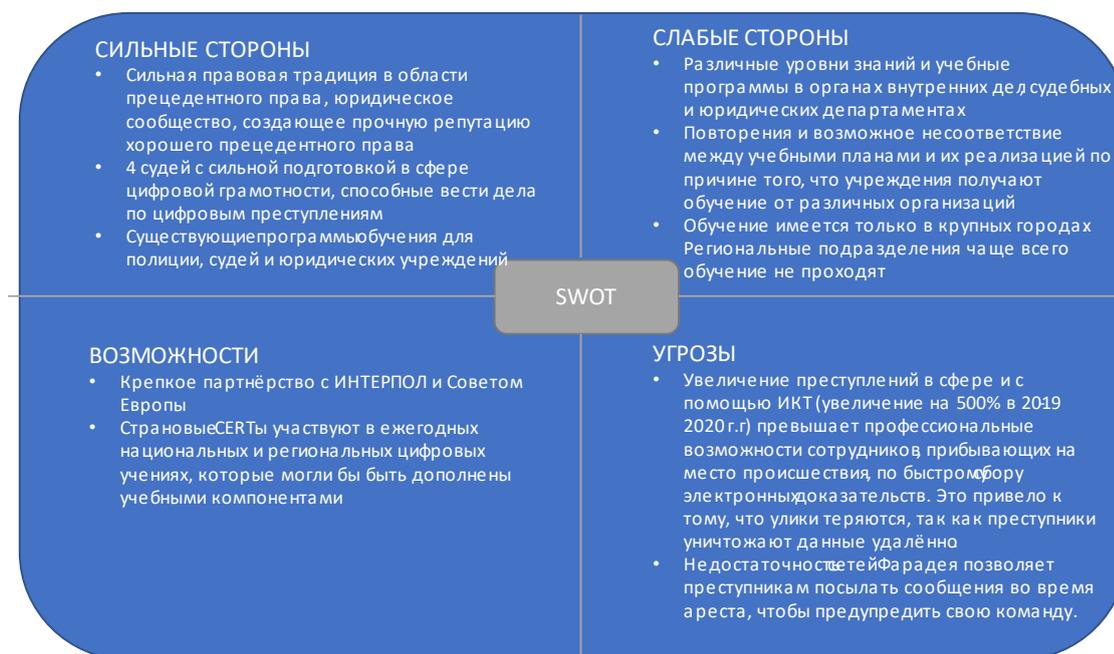


Рисунок 2: SWOT-анализ

3.2.3 Существующие возможности

Знание того, что нужно знать, является основополагающим элементом для планирования и определения того, что нужно преподавать. Традиционные полицейские учебные заведения могут составлять учебные каталоги в одностороннем порядке в рамках организации. Однако это не так просто для сложных и постоянно меняющихся тем, таких как киберпреступность и электронные доказательства. Учебным заведениям может понадобиться помощь множества заинтересованных сторон в составлении перечня знаний и навыков, необходимых для работы в правоохранительных органах. Список меняется: цифровые преобразования носят междисциплинарный и быстрый характер, а соответствующие меры в ответ на преступную деятельность и соответствующие возможности правоохранительных органов развиваются со временем.

Учебные заведения широко признали анализ потребностей в обучении как практический метод понимания того, что необходимо преподавать. Однако правоохранительные органы также должны понимать, что ответы полевых офицеров на вопросы анализа могут не дать достаточных данных в некоторых технических областях: они могут указывать на некоторые недостатки в возможностях, но полевые офицеры могут не знать, какие технологические контрмеры доступны.

Для определения возможностей ландшафта можно рассмотреть возможность проведения углубленных интервью с практикующими специалистами в соответствующих областях. Также хорошей практикой является проведение комплексной оценки заинтересованных сторон: выявление ключевых руководителей и партнеров, заинтересованных в успехе стратегии обучения. Эти заинтересованные стороны могут стать ключевыми союзниками в поддержке и отстаивании плана обучения и развития, а также в достижении консенсуса со стороны высшего руководства организации.

Сбор информации может занять много времени и включает в себя кабинетные исследования и внешние коммуникации. Стоит потратить время на этот начальный этап, потому что собранные данные помогут описать "статус-кво" и выявить возможности, потенциальный синергетический эффект и партнеров, которые могут стать частью стратегии обучения.

3.2.4 Оценка потребностей

У каждой группы заинтересованных сторон будут свои требования, пожелания и цели. Команда разработчиков стратегии должна поддерживать с ними связь, объединяя их в группы схожего профиля (например, аналитиков киберпреступности и сотрудников спецслужб со следователями, вовлеченными в расследования онлайн-преступлений). Заинтересованные стороны могут быть потенциальными получателями обучения, а могут быть и партнерами в разработке и реализации стратегий. Некоторые внешние заинтересованные стороны могут помочь в организации учебных курсов, проведении исследований, предоставлении инструкторов или учебных материалов. Другие могут проводить совместные операции или предоставлять информацию или оперативные данные.

Совместные семинары с различными профилями могут быть полезны, когда несколько профилей существуют в рамках одной организационной структуры (например, киберподразделение с включенным в него отделом разведки и криминалистической лабораторией). Это облегчит перекрестную проверку и обзор профилей и связанных с ними требований к навыкам с разных точек зрения.

В ходе семинаров и опросов заинтересованных сторон, которые станут бенефициарами обучения или даже учебных программ, важно получить представление о:

- Необходимых способностях, знаниях и навыках. Это те показатели, которые мы хотим развить с помощью обучения, и они должны быть выражены ясным и понятным языком. Тем не менее, абстрактные термины неизбежны для более теоретических и фундаментальных знаний (например, требуемые возможности или знания для судебно-медицинских аналитиков будут гораздо более широкими).
- Объем потенциальных слушателей в цифрах. Это определит метод реализации: небольшое количество участников (например, судебные эксперты по цифровым технологиям) можно обучить централизованном классе, в то время как более крупные группы (например, тех, кто первый прибывает на место происшествия) нуждаются в более масштабных подходах, таких как электронное обучение или программы подготовки инструкторов.
- Ожиданиях и требованиях других заинтересованных сторон. Например, эксперты лаборатории цифровой криминалистики могут захотеть, чтобы сотрудники службы быстрого реагирования приняли определенные процедуры. Аналитик Группы реагирования на инциденты кибербезопасности (CSIRT) может потребовать от полицейского предпринять определенные действия для получения доступа к дополнительной информации. Прокуроры могут посоветовать полицейским, занимающимся обработкой улик, ужесточить определенные методы.

Один из примеров понимания заинтересованных сторон и их потребностей иллюстрирует Таблица компетенций обучения 2.0 (TCF)², которая определяет ключевые профили и связанные с ними компетенции.

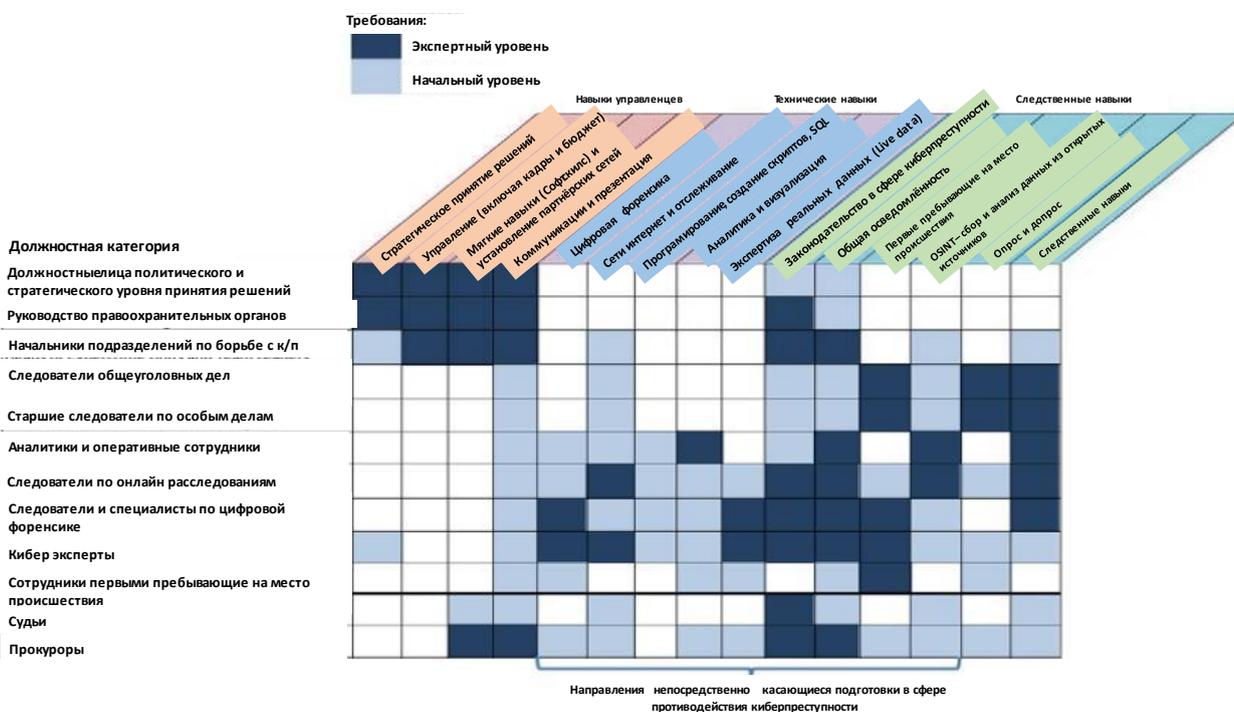


Рисунок 3: Таблица компетенций, TCF Framework 2.0

Вовлечение заинтересованных сторон в процесс поможет создать стратегию обучения, адаптированную к профессиональным требованиям заинтересованных сторон, и с большей вероятностью будет принята ими. Семинары с потенциальными целевыми группами и внешними заинтересованными сторонами могут помочь команде разработчиков стратегии определить существующие решения и потенциальное взаимодействие с будущими партнерами и тренерами.

3.3 Создание стратегических рамок (Шаг 3)

Простая стратегия может перечислять пункты действий без видимой структуры, но сложные планы нуждаются в логичной и правдоподобной структуре. Многие организации выстраивают стратегические элементы в структуру с **целями**, дающими логическое направление подкомпонентам.

Такие термины, как цели, задачи, целевые индикаторы, итог или результат, являются взаимозаменяемыми, поскольку все они описывают цель усилий. Такая практика подходит для простоты, но их можно дифференцировать, чтобы описать различный диапазон масштабов.

² Разработано Агентством Европейского Союза по обучению правоохранительных органов (CEPOL), Евростом, Европолом, Европейской сетью обучения судей (EJTN) и Европейской группой по обучению и образованию в области киберпреступности (ECTEG).
https://www.cepol.europa.eu/sites/default/files/OTNA_Cybercrime_Attacks_Against_Information_Systems_2019.pdf

В типичной структуре можно выделить три отдельных слоя. (1) Цель высокого уровня задает общие направления. (2) Цели среднего уровня способствуют достижению целей высокого уровня, они более специфичны для конкретной области и легче поддаются измерению. (3) Действия — это фактическая деятельность, которая помогает достичь целей.

Эти три уровня логически связаны между собой. В приведенном ниже примере мы будем использовать "цель" для высокого уровня и "результат" для среднего уровня. Стратегические планы должны определять термины и последовательно использовать их в рамках одной стратегии.

- **Цель:** Цель — это цель высокого уровня, которая обычно достигается при выполнении ряда результатов среднего уровня. Она задает общее направление своим компонентам и сигнализирует о взаимосвязи с внешними планами.

"Усилить возможности по борьбе с киберпреступлениями и обработке электронных доказательств".

"Высокий уровень компетентности будет достигнут благодаря реализации программ обучения по расследованию киберпреступлений и работе с электронными доказательствами для полицейских всех уровней в нашей национальной полицейской академии".

- **Результат:** Результат — это цель среднего уровня, которая более конкретна и измерима, чем цель высокого уровня. Он работает как веха на пути к достижению цели.

"Во всех региональных отделениях созданы специализированные подразделения по борьбе с киберпреступлениями, которые могут проводить расследования по сообщениям о киберпреступлениях, легально получая и анализируя возможные электронные доказательства".

"Лаборатории цифровой криминалистики созданы в местных штаб-квартирах и могут подготовить аналитические отчеты по крайней мере по 80% полученных запросов в течение 30 дней".

- **Действие:** Действие, или деятельность, — это набор конкретных усилий, которые способствуют достижению результата.

"Серия вебинаров по криптографии для органов уголовного правосудия, январь 2022 г. Для англоговорящих слушателей".

"Семинар по разработке электронного учебного курса для сотрудников первыми прибывающими на место происшествия с использованием материалов Интерпола"

Несколько целей среднего уровня имеют разную глубину и ширину в зависимости от того, как команда классифицирует вспомогательные действия. Однако в стратегии не следует придавать непропорционально большое значение конкретным целям: такой дисбаланс может повредить последовательности плана. Мероприятия группируются по схожим категориям с учетом того, кто их осуществляет: например, возможности специализированных подразделений, процессы сбора и анализа доказательств, исследования новых технологий, правовые инструменты, международное сотрудничество и сотрудничество государственного и частного секторов.

На предыдущем этапе, в первую очередь благодаря ландшафтному анализу возможностей и пониманию потребностей заинтересованных сторон, правоохранительный орган может определить разрывы между желаемыми и текущими возможностями. Команда разработчиков стратегии может перевести их в термины целей и результатов, используя способы S.M.A.R.T.

- **Конкретные (S):** Эффективные цели конкретны. Что должно быть достигнуто, кем и какими средствами?
- **Измеримые (M):** О прогрессе можно узнать, измерив его количество и качество. На каком этапе можно считать, что прогресс достигнут?

- **Достижимые (A):** Цели и задачи должны быть достижимыми, а не желаемыми. Проверка реальности основана на анализе внутренней и внешней среды.
- **Соответствующие (R):** цель должна быть поставлена для достижения целей более высокого уровня или миссии организации.
- **Ограниченные по времени (T):** Цели или задачи должны быть достижимы в сроки, установленные организацией.

Примерами стратегических целей являются:

"Через два года национальная полицейская академия разработает как минимум два новых учебных курса по работе с электронными доказательствами, которые пройдут не менее 50 сотрудников служб быстрого реагирования".

"К концу 2023 года национальной школе полиции появятся учебные курсы для следователей по киберпреступлениям, состоящие как минимум из трех курсов по расследованию киберпреступлений, расследованию криптовалют и исследованию OSINT".

"К маю 2025 года будет создан национальный инновационный центр по борьбе с киберпреступностью, в котором будут работать не менее 10 профильных специалистов. Новый центр будет отвечать за исследования, инновации и наращивание потенциала в области киберпреступности и электронных доказательств."

И еще одно замечание: правоохранительные органы почти всегда декларируют **видение или миссию**. Это короткое, но сильное, вдохновляющее заявление о вере и отношении организации к своим ролям. Однако для коллективов, разрабатывающих стратегии, формулировка видения не является обязательной. Они могут пропустить этот процесс или взять и изменить уже существующие в организации, потому что существующее изложение видения/миссии обычно может применяться к стратегии обучения без изменений. Примером формулировки видения стратегии обучения может быть:

"Быть центральным агентством, определяющим повестку дня в области борьбы с киберпреступностью в стране, и вывести страну в региональные и мировые лидеры в борьбе с киберпреступностью".

3.4 Планирование действий (Шаг 4)

Действия — это движения организации с конкретным намерением, а стратегия определяет действия для достижения определенных целей, давая четкие указания. Действия должны быть сформулированы на языке, ориентированном на результат, чтобы свести к минимуму путаницу в интерпретации исполнителей. Основные исполнители должны участвовать в этом шаге, чтобы обеспечить выполнение стратегии.

Несколько элементов могут помочь определить, сформулировать, расставить приоритеты и структурировать действия. Стратегия обучения включает в себя проведение аудиторных занятий и расширение возможностей учебных заведений и инструкторов. Примерами являются:

- Действия, которые могут усилить возможности учебных заведений или инструкторов:

"Создайте в полицейской академии группу по разработке учебных программ, в которую войдут как минимум два эксперта в этой области, чтобы контролировать разработку и внедрение курса в соответствии с системой учебного дизайна ADDIE (Analysis - Анализ, Design - Дизайн, Development – Разработка, Implementation – Внедрение, и Evaluation – Оценка)".

"Закупить аппаратное и программное обеспечение для обучения, провести анализ масштабов аппаратного оборудования, которое должно быть передано из полевых офисов и лаборатории цифровой криминалистики в учебные заведения".

"Создайте в местных агентствах резерв инструкторов, которые будут участвовать в разработке и внедрении курса первого реагирования".

"Создайте систему управления обучением (например, внутреннюю систему обучения), которая будет проводить онлайн-тренинги и записывать историю индивидуальных тренировок".

- Действия, которые могут включать в себя некоторые виды тренингов (в классе, онлайн, обучение на рабочем месте и т.д.):

"Пересмотрите учебный курс для вновь назначенных следователей по киберпреступлениям в соответствии с выявленными потребностями и стандартами качества".

"Локализуйте руководство Интерпола по обращению с электронными доказательствами для сотрудников служб быстрого реагирования и выполните первые пилотные партии, используя подход "тренинг-для-тренеров"".

"Участствуйте во внешних учебных курсах по высокотехнологичным направлениям, включая анализ вредоносных программ, мобильную криминалистику и криминалистические задачи".

"Разверните программу технического наставничества для вновь набранных следователей по киберпреступлениям и способствуйте проведению ежемесячных встреч в местных офисах для обучения на рабочем месте (OJT)".

- Действия, которые могут изменить или усилить практику организации (HR, закупки, бюджеты):

"Предоставьте отделу кадров достаточно информации для создания и обновления индивидуальной истории обучения и предложения путей профессионального развития для следователей и аналитиков".

"Разработайте и внедрите план управления знаниями в области киберпреступлений и работы с электронными доказательствами, чтобы индивидуальный опыт обучения мог быть усвоен в организации".

"Совместно с основными заинтересованными сторонами организуйте ежегодный международный семинар по обучению киберпреступности, чтобы информировать заинтересованные стороны о результатах и обновлять стратегию".

"Внедрите политику поэтапного возмещения затрат на дорогостоящие внешние программы, чтобы гарантировать, что сотрудники не покинут государственный сектор сразу после завершения таких программ".

"Нанимайте экспертов или людей с определенной академической подготовкой (например, нанимайте обладателей степени в области компьютерных наук)".

Деятельность с похожими результатами может быть сгруппирована под одними и теми же целями. Избегайте слишком большого количества целей; достаточно трех-пяти основных. Стратегия с десятью целями будет менее доступной. По той же причине подумайте о том, чтобы объединить три-пять действий в рамках одной цели. Несколько действий лучше организовать в виде таблицы, как показано в [Приложении С](#).

Стратегия готова, когда пункты действий размещены в соответствующих столпах и поддержаны соответствующими заинтересованными сторонами. Затем организации могут предпринять процедуры, необходимые для запуска стратегии и вступления в фазу реализации и мониторинга.

Ниже приведены некоторые советы и рекомендации по этим компонентам действий, чтобы они были более полезными. Обратите внимание, что это не шаги, которые необходимо предпринять: это советы для стратегических команд и заинтересованных сторон, когда они планируют, какие действия предпринять.

3.4.1 Совет 1: Проанализируйте ситуацию, прежде чем вкладывать деньги в тренинги

Организация может получить компетенции с помощью альтернативных действий: некоторые компетенции лучше получить вне аудитории. Крайне важно провести анализ ситуации, чтобы распределить соответствующие ресурсы между действиями.

Альтернативные методы могут включать в себя СОП, пошаговые инструкции с учетом имеющихся навыков и умений, обучение на рабочем месте с помощью теневого работы и наставничества или прикомандирование к другим департаментам, министерствам и агентствам.

Организациям следует рассмотреть соотношение затрат и выгод. Техническое обучение работе с электронными доказательствами может быть дорогостоящим. Иногда сотрудникам требуется обучение, которое редко используется, или требуются постоянные расходы на лицензии на программное обеспечение, которые организация не может покрыть в долгосрочной перспективе. Возможно, другие организации и партнеры уже могут предоставить такие знания и опыт.

Следующий график иллюстрирует взаимосвязь между размером целевой группы (слева) и навыками, необходимыми для выполнения ролей (справа). Хорошая стратегия должна уравновешивать инвестиции, сделанные для одних функциональных обязанностей (например, для экспертов по цифровой криминалистике) и для других (например, для всех сотрудников правоохранительных органов).



Рисунок 4: Роли и требования к обучению

Команда может сортировать учебный курс по степени важности:

- **КРИТИЧЕСКИЙ:** Сотрудник не сможет эффективно выполнять свою роль без обучения; у организации или отдела нет опыта в определенной критической области знаний.
- **СРЕДНИЙ:** Организация или отдел обладают минимальной устойчивостью и/или потеряли сотрудника в определенной области знаний и критически важной сфере деятельности;

криминогенные тенденции требуют повышения устойчивости или набора персонала в этой критически важной сфере деятельности.

- **LOW:** Развитие новых навыков, позволяющих работать более квалифицированно.

Сбалансировав эти факторы, можно разработать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные меры по развитию необходимых навыков. Руководители отделов должны играть активную роль вместе с отделами по работе с персоналом, обучению и развитию или подбору персонала, чтобы обеспечить обучение и развитие для устранения выявленных пробелов.

3.4.2 Совет 2: рассмотрите альтернативные варианты действий при обучении

У правоохранительной организации может не быть возможностей для разработки и проведения необходимых учебных курсов собственными силами. Альтернативные методы или партнерство с заинтересованными сторонами могут дать аналогичные результаты. Правоохранительные органы должны искать альтернативные решения, когда размер аудитории слишком мал, чтобы оправдать затраты на разработку внутренних тренингов, или когда существуют внутренние пробелы в знаниях по высокотехническим предметам.

Творческие методы и партнерские отношения следует рассматривать, когда ресурсы ограничены. Рассмотрим следующее распределение различных форматов обучения:

- **Альтернативные методы проведения занятий.** При **проведении занятий внутри компании** следует предусмотреть разработку, проведение и мониторинг курса. **Обучение на рабочем месте (ОТ)** может применяться, когда аудитория велика. Предоставляя учебные материалы и организуя обучающие мероприятия, организация может стимулировать большее количество обучающихся. Обучение на рабочем месте включает в себя внутреннее обучение, такое как коучинг, ротация рабочих мест, компьютерное или интерактивное обучение, временное повышение по службе и т.д. **Гибридное обучение** или "смешанные методы" могут быть рассмотрены для удовлетворения различных потребностей в обучении разнообразной аудитории по различным предметам: можно рассмотреть любую комбинацию методов доведения, включая цифровые инструменты, которые будут включать **дистанционное обучение**, компьютерное электронное обучение, лаборатории электронного обучения и короткие выездные тренинги в местах за пределами организации.
- **Другие поставщики услуг по обучению.** Некоторые **внешние организации** могут предлагать ежегодное или повторяющееся обучение (например, курсы Интерпола по анализу вредоносных программ). Организация **совместных семинаров** с другими заинтересованными агентствами может стать возможностью для обучения и межведомственного сотрудничества (например, семинар с CERT по обмену информацией). Внешнее или **аутсорсинговое обучение** — это методы, при которых обучение проводится за пределами организации: технические тренинги могут проводиться внешними провайдерами и организациями, часто включающими курсы по месту жительства. По этой причине внешнее обучение может быть дорогостоящим, но может иметь и другие преимущества, такие как официальная аккредитация. В **Приложении D** приводится анкета для оценки поставщиков услуг обучения и партнеров.
- **Больше способов практического участия.** Правоохранительный орган может **разработать руководство по выполнению** определенных задач (например, руководство по работе на месте преступления) в рамках стратегии обучения. Он может **участвовать в международных семинарах и конференциях** (Совместный семинар по договорам о взаимной правовой помощи, Семинар по контактным пунктам 24/7 и т.д.), чтобы укрепить свою профессиональную сеть и расширить возможности международного сотрудничества. Для высокотехнических сотрудников можно рассмотреть возможность **участия в соревнованиях по развитию навыков** (например, соревнования по захвату флага, такие как INTERPOL's Digital Security Challenge). Проведение **тренингов** по определенным темам для большой аудитории (курс для сотрудников первыми прибывающими на места происшествий и т.д.)

В этом контексте действия также могут быть связаны с более широкими инициативами по наращиванию потенциала, которые выходят за рамки обучения и развития способностей/навыков: например, наем дополнительного персонала, внедрение основных возможностей и услуг, таких как аппаратное и программное обеспечение и инфраструктура для работы систем управления обучением (LMS) и систем управления знаниями (KMS).

3.4.3 Совет 3: Дайте четкие указания преподавателю курса

Определив, что требуется формальное обучение, команда разработчиков стратегии должна определить курс обучения с точки зрения того, кто, почему, что, когда и как. Определение должно быть очень четким, так как оно содержит предписание для последующего делегирования партнерам по реализации, например, полицейскому учебному заведению. Организации смогут добиться более скоординированного результата, если сведут к минимуму путаницу на этапе реализации.

Как минимум, стратегия должна предполагать определенные возможности и целевую аудиторию, которая ей нужна, уровень компетенции, который она ожидает, а также ограничения и ресурсы. Прежде чем объявить о предстоящих действиях, четко сформулируйте следующие вопросы:

- **Кого нужно обучить?** Рассмотрите существующий список обученных сотрудников и потенциальных стажеров. Различные роли потребуют разного уровня подготовки, чтобы сотрудник был компетентен.
- **Зачем им нужен тренинг?** Тренинги нужны в первую очередь для получения знаний, навыков и фундаментального опыта, применимых при выполнении сложных задач, руководстве или меньшем контроле, создании сети одноклассников, для более эффективной работы.
- **Что им нужно знать?** Определение ключевых требований очень важно для достижения целей обучения. Список должен включать все желаемые знания и навыки, а не только те, которые отсутствуют в настоящее время. Это должна быть совместная работа руководства, сотрудников и внешних заинтересованных сторон.
- **Когда их нужно обучать?** По мере глобального роста киберпреступности и усложнения ее состава, список необходимых навыков и умений, требуемых для успешного проведения расследований, кажется, постоянно растет. Эти конкурирующие требования требуют определения приоритетов и сроков обучения для различных сотрудников в условиях организации.

Организация может принять решение о проведении нескольких внутренних учебных курсов силами собственного учебного заведения. Для того чтобы любой курс был включен в каталог, на этапе стратегического планирования необходимо определить четкую спецификацию. Ответив на эти вопросы, Вы сформируете спецификацию курса в стратегическом плане, что послужит основой для разработки и контроля фактического курса на более позднем этапе. В [Приложении E](#) приводится анкета для оценки потребностей в обучении на стратегическом уровне. Команда по стратегии должна продвигать спецификацию и тщательно взаимодействовать с командой по реализации обучения, чтобы обеспечить согласованное проведение запланированного курса в учебном заведении.

Предположим, что спецификации отсутствуют на этапе стратегического планирования. В этом случае есть риск, что цели, задачи, содержание или методы проведения курса могут не соответствовать стратегии и, таким образом, помешать достижению целей и задач. Список элементов, которые должны быть включены в спецификацию курса, вы найдете в [Приложении F](#).

3.4.4 Совет 4: Определите мотивацию сотрудников к обучению

Многие сотрудники правоохранительных органов меняют сферу своей деятельности после прихода в организацию. Сотрудники, которые начинали работать следователями по финансовым преступлениям, могут заинтересоваться киберпреступлениями и электронными доказательствами. В стратегиях обучения можно учесть, как уловить мотивы людей и поддержать их успех в преобразовании себя путем получения новых навыков.

Во многих областях киберпреступности и электронных доказательств знания и навыки основываются друг на друге. Квалификационные пути могут стимулировать индивидуальное обучение, сигнализируя о следующем шаге в развитии карьеры. Схема квалификационных путей может быть представлена в виде графического пути обучения ниже.



Рисунок 5: Примеры квалификационных путей (больше примеров в [Приложении G](#))

Аналогичным образом, улучшение коммуникации с персоналом по вопросам политики и предоставление полного каталога курсов и стратегических документов может повлиять на индивидуальные планы карьерного роста. Организации могут фиксировать потребности в обучении по многим каналам, включая периодическую оценку индивидуальной работы.

3.4.5 Совет 5: Доверие — это потенциал, создаваемый совместной деятельностью

Некоторым компетенциям нельзя научить или сформировать с помощью внутренних курсов или внешнего обучения. Одним из примеров является доверие к специалистам из других национальных и международных организаций. Достаточный уровень доверия необходим для проведения расследований киберпреступлений. Аналогичным образом, судебные аналитики и другие технические эксперты учатся поддерживать друг друга, участвуя в профессиональной сети. Все это должно быть включено и рассмотрено как часть стратегии обучения.

Организации часто могут укрепить доверие с помощью совместных мероприятий, таких как семинары и конференции. Примеры таких мероприятий включают:

- Семинар по созданию и тестированию процессов совместной работы с участием внешних заинтересованных сторон (например, атаки на критическую инфраструктуру).
- Семинары по трансграничному сотрудничеству с иностранными государствами, обмену полицейскими данными или оперативной информацией, запросам о сохранении данных или взаимная правовая помощь.

- Другое сотрудничество между правоохранительными органами, Интернет-провайдерами, Группами реагирования на инциденты кибербезопасности и промышленностью, использование данных об угрозах в правоохранительных целях.
- Соревнования по захвату флага (например, INTERPOL Digital Security Challenge), в которых судебные аналитики и следователи по киберпреступлениям из разных стран соревнуются в командах.

Помимо содержания в этих мероприятия, полезным может оказаться и создание сети знакомых - то чего не может дать традиционное обучение.

3.4.6 Совет 6: Держите менеджеров и заинтересованных лиц в курсе событий

При стратегическом планировании важно вовлекать руководство на нескольких уровнях, так как сильная приверженность руководства очень важна. Это касается лиц, принимающих решения, и высокопоставленных менеджеров в полиции, а также внешних заинтересованных сторон. Чем больше эти лица, принимающие решения, поддерживают стратегию, тем больше вероятность того, что она будет успешной. Стратегия обучения объединяет ресурсы: устойчивое бюджетное обеспечение, помещения, оборудование и персонал - ключевой фактор успеха многих творческих решений.

Об удержании внимания и приверженности лиц, принимающих решения, из внешних заинтересованных организаций следует подумать на ранней стадии стратегического процесса. Менеджер, который следил за процессом планирования и реализации, с большей вероятностью возьмет на себя обязательства, если возникнут проблемы, и с большей вероятностью поддержит корректировку стратегии.

Для менеджера стратегической команды очень важно часто общаться со всеми членами команды, а также с заинтересованными сторонами и лицами, принимающими решения. Член команды должен быстро адаптироваться к меняющейся обстановке, поскольку партнеры, организации и политические цели также могут меняться.

4 ШАГИ ПО ВНЕДРЕНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЕЙ ОБУЧЕНИЯ

Время, потраченное на определение стратегии, является "хорошо потраченным временем" только тогда, когда стратегия впоследствии эффективно реализуется во всей организации. Существует необходимый баланс между формированием стратегии и ее реализацией, которая зачастую является более сложной и трудоемкой.

После разработки стратегии у организации могут появиться различные планы, содержащие множество пунктов действий. Исполнители берут эти пункты действий и продвигают их в направлении, указанном в стратегии, чтобы достичь общих целей. Исполнителями могут быть подразделения отдела, внутренние и внешние заинтересованные стороны, а также специалисты-практики. Хорошо разработанный стратегический план расскажет о том, как каждый отдел будет вносить свой вклад, информируя их о том, куда направить ресурсы. Затем отделы и другие исполнители стратегии попытаются согласовать ее со своими краткосрочными и долгосрочными целями (Шаг 5).

Саму стратегию следует периодически пересматривать, особенно когда она оказывается неэффективной или нереалистичной. Команда разработчиков стратегии должна регулярно проверять, насколько правильно были определены цели, задачи и необходимые действия. Это следует делать на основе эффективного измерения результатов реализации (Шаг 6), а также структурированных обзоров и оценки (Шаг 7).

4.1 Осуществление действий (Шаг 5)

В качестве исполнителей будут привлечены различные заинтересованные стороны, а для выполнения требуемых действий могут быть сформированы различные подгруппы. Например:

- Чтобы создать учебную программу, преподавателям, занимающимся вопросами киберпреступности, и составителям учебных программ начать отдельный процесс планирования. В нем будет задействована другая группа заинтересованных лиц, включая поставщиков услуг обучения и обучающихся.
- Чтобы разработать учебный курс, менеджер по учебным программам должен согласовать его место в существующих учебных курсах, уточнить цели обучения, рассмотреть возможность внутренней разработки или внешнего предоставления курса, а также найти инструкторов. Можно рассмотреть схему разработки, например, ADDIE (*Analysis - Анализ, Design - Дизайн, Development – Разработка, Implementation – Реализация, и Evaluation – Оценка*).
- Для обеспечения карьерного роста сотрудников необходимо сотрудничество между отделом кадров и управлением персоналом, поскольку время обучения сотрудников и вознаграждение после обучения будут связаны с новыми навыками.
- Общий рост эффективности в области киберпреступлений и электронных доказательств необходимо отслеживать в соответствии с контрольными показателями, чтобы руководство могло продолжать придерживаться стратегии обучения киберпреступности. Механизмы мониторинга оправдывают время и энергию сотрудников, потраченные на реализацию стратегии.
- Координаторы, участвующие в механизмах межведомственного и международного сотрудничества, помогут развивать и укреплять стратегические партнерства.
- Мониторинг и оценка (МиО) реализации стратегии должны проводиться на регулярной основе, чтобы убедиться, что стратегия реализуется эффективно и что проблемы и возможности учитываются в развивающемся стратегическом подходе.

В следующих разделах мы сосредоточимся на следующих вопросах: продвижение стратегии, согласование бюджета и мониторинг деятельности. Мы также даем рекомендации по проведению внутренних учебных курсов, поскольку это часто является основным действием во многих стратегиях обучения.

4.1.1 *Продвижение стратегии и мероприятий*

Стратегия не гарантирует успеха, если она не будет доведена до сведения всей организации: сверху вниз, снизу вверх и в других направлениях партнеров. Чтобы способствовать вовлечению партнёров и других структур, она должна быть легкодоступной, а ее цель, ценности и действия должны быть четко определены простым языком. Один из часто применяемых советов заключается в том, что исполнители, а не только команда разработчиков стратегии, должны продвигать стратегию и мероприятия в организации и среди заинтересованных сторон.

Коммуникации способствуют продвижению стратегического плана организации внутри и за ее пределами. Коммуникационные кампании должны быть многократными и использовать все формы коммуникации: письменные, устные, видео, блоги, внутреннюю сеть, внутренние доски объявлений, мобильные приложения, встречи один на один или в группах, брифинги руководства и постеры. В них должны присутствовать письма, электронные письма, организационные коммуникации, публикации, опубликованные отчеты о прогрессе и результатах.

Коммуникационные кампании должны учитывать потребности и культурные различия аудитории при передаче сообщений. Вопросы обратной связи подкрепляют коммуникацию и измеряют ее воздействие. Включите в повестку дня любой организационной, ведомственной, рабочей или партнерской встречи пункт о "прямой видимости". Чтобы убедиться, что сообщение понятно, следуйте следующим параметрам:

- **Простота** - разрабатывайте сообщения, актуальные для получателей, делайте их простыми и понятными;
- **Достижимо** - расставьте приоритеты ресурсов, используйте существующие сильные стороны и возможности;

- **Актуальность** - сосредоточьтесь на том, что важно для успеха организации.

Организации с отличной внутренней коммуникацией могут привлекать и удерживать более талантливых сотрудников. Сотрудники, которые понимают ценность своего вклада в общую миссию организации, более вовлечены, продуктивны и креативны. Партнеры и заинтересованные стороны также будут чувствовать себя вознагражденными, когда с ними будут делиться бизнес-стратегиями и целями. Кроме того, когда сотрудники вовлечены и продуктивны, заинтересованные стороны увидят положительную ценность сотрудничества.

4.1.2 Управление ресурсами и их согласование

Реализация мероприятий часто требует затрат на персонал, оборудование и внешнюю экспертизу. Во многих организациях процесс составления бюджета не соответствует стратегии или деятельности, поскольку команда, отвечающая за стратегию, не всегда отвечает за составление и обеспечение бюджета. Зачастую за это отвечают исполнители, например, руководители подразделений по борьбе с киберпреступностью: участвующие отделы и команды должны понимать, какой бюджет требуется для реализации стратегии, и правильно расставлять приоритеты в отношении ресурсов и программ. Участие в стратегии может служить обоснованием для дополнительных бюджетных заявок.



Рисунок 6: Согласование бюджетов со стратегическими приоритетами

Рекомендуется заблаговременное участие в любых совещаниях по составлению бюджета стратегии: при первой же возможности определите ключевых менеджеров, лидеров и партнеров, заинтересованных в реализации плана обучения, и подайте заявку на распределение бюджетов и ресурсов. Любое обсуждение бюджетирования должно рассматриваться как механизм распределения ресурсов для достижения стратегических результатов.

Первоначальные бюджетные предположения могут быть опровергнуты, а планы могут измениться. Когда это происходит, процесс анализа должен учитывать новые приоритеты и перераспределять бюджет, чтобы поддержать любые изменения в стратегии.

Следующие затраты и статьи являются типичным содержанием бюджета. При подаче заявок на финансирование следует учитывать следующие затраты и последствия:

- Зарплата и время тренера, оплата услуг консультантов, учебные материалы (рабочие тетради, видео),
- Плата за курс, стоимость платформы (например, видеоуроки, электронное обучение), аренда помещения или оборудования,

- Подписка или членство в профессиональных организациях,
- Логистические расходы (проезд, питание и проживание),
- Текущие расходы (например, лицензии, оборудование, программное обеспечение),
- Заработная плата стажера и время, потерянное в связи с отсутствием участников на рабочем месте. (Включая время замены).

Стоимость программы обучения будет зависеть от типа требуемого обучения. Существует множество различных типов обучения, каждый из которых значительно отличается по стоимости. Прежде чем выбирать, узнайте, какие результаты необходимы и желательны. Затем выберите те виды обучения, которые лучше всего соответствуют этим результатам и бюджету.

Тип обучения	Относительная стоимость
Коучинг-наставничество / Самостоятельное обучение / Сопровождение рабочих процессов	\$ (Наименее дорогой)
On-Line обучение / Семинары / Групповые семинары (международные)	\$\$
Внутренние курсы	\$\$
Обучение консультантов (собственными силами)	\$\$-\$\$\$
Внешние курсы / групповые семинары (внешние)	\$\$\$
Курсы для получения степени / технические курсы - аккредитованные	\$\$\$\$ (Самый дорогой)

Таблица 1: Выравнивание затрат

Бюджет на обучение требует тщательного управления, чтобы расходы не выбивались из графика. Непредвиденные события могут привести к изменению расходов. Специально обученный сотрудник может неожиданно покинуть организацию до того, как его знания будут переданы другим. Расходы на обучение возрастут, если возникнет необходимость прибегнуть к помощи внешних ресурсов.

Может возникнуть соблазн использовать самых недорогих тренеров или учебные материалы. Прежде чем брать на себя какие-либо обязательства, убедитесь, что была проведена оценка; самое дешевое может оказаться не самым лучшим. Аналогично, самое дорогое может не соответствовать цели. Определите наилучший уровень обучения, чтобы удовлетворить потребности плана обучения и стратегические цели. Правильная программа обучения позволит сэкономить деньги в долгосрочной перспективе.

4.1.3 Контроль за выполнением

Исполнители обеспечивают своевременное и эффективное выполнение мероприятий, предусмотренных стратегией, на протяжении всего процесса. Исполнители следят за прогрессом и предоставляют обратную связь команде разработчиков стратегии в рамках непрерывного цикла.

Реализаторы могут столкнуться с новыми проблемами и рисками. Некоторые из вопросов, рисков и проблем могут заставить исполнителей пересмотреть свои планы деятельности; другие, более серьезные, могут потребовать изменения самой стратегической позиции. Для команды разработчиков стратегии это изменение условий окружающей среды. Мониторинг также дает возможность найти новые синергетические эффекты и творческие решения, предложенные стратегической команде.

Успех цикла зависит от ровного, двунаправленного потока коммуникаций между исполнителями, участвующими в реализации стратегии, и командой по стратегии. Команда по разработке стратегии должна четко доносить стратегические направления, а исполнители должны делиться прогрессом и результатами. Они должны оставаться гибкими как в своих планах, так и в своих действиях.

4.1.4 Лучшие практики управления внутренними учебными курсами

Совет для тех, кто проводит курсы своими силами, заключается в том, чтобы рассмотреть возможность использования системы учебного дизайна (IDS), которая последовательно применяется ко всем курсам.

Метод ADDIE (Analysis - Анализ, Design - Дизайн, Development – Разработка, Implementation – Реализация, и Evaluation – Оценка) предоставляет ценные рекомендации для разработки и проведения внутреннего учебного курса или учебной программы. Модель является масштабируемой и может быть использована при планировании курса и учебной программы.

Процесс ADDIE полезен для тех, кто проводит внутренние курсы (подробности в [Приложении Н](#)).

- Первый этап включает в себя **анализ**. Исполнители проводят более глубокую, практическую оценку текущей ситуации и документируют детали пробелов в знаниях и потребностей в обучении, чтобы дополнить стратегию. Направления, определения и требования стратегии (например, содержание обучения, аудитория, продолжительность, бюджет, методы проведения) должны быть достаточно подробными для координации множества других действий. Тем не менее, должно оставаться достаточно места для практической оценки со стороны исполнителей.
- Второй этап - **проектирование**, переводящее требования в цели обучения высокого уровня. Обучение разрабатывается, проводится и измеряется в соответствии с ними. На этом этапе создается высокоуровневый план, который сопоставляется с потребностями обучения. Заинтересованные стороны принимают участие в этом этапе, прежде чем начать инвестировать в создание контента.
- Третий этап - этап **разработки**, создание содержания курса. Внутреннее сотрудничество с финансовыми отделами и отделом кадров помогает обеспечить финансирование и ресурсы.
- Четвертый этап — это этап **реализации**, на котором курс передается учащимся. Он может включать в себя логистику, общение с участниками и сбор отзывов.
- Пятый этап - **оценка**, на котором курс анализируется на предмет соответствия стратегическим требованиям: выполнил ли курс предписания, установленные стратегией? Последовательная оценка курса позволяет эффективно проводить обучение, направленное на достижение стратегического результата.

ADDIE (*Analysis - Анализ, Design - Дизайн, Development – Разработка, Implementation – Реализация, и Evaluation – Оценка*) - это циклический процесс, который возвращается к фазе анализа, чтобы обеспечить **постоянное совершенствование курса и стратегии**. Каждый компонент обеспечивает параметры и естественную прогрессию для внутренних учебных курсов. Более подробную информацию о цикле обучения ADDIE можно найти в Руководстве Интерпола по эффективному обучению (2018).

4.2 Измерение результатов внедрения (Шаг 6)

Измерение результатов реализации стратегии обучения очень важно для оценки того, оказывает ли она желаемый эффект, а также для того, чтобы можно было пересмотреть и обновить ее на основе фактических данных. Методы могут быть качественными и количественными, но они должны быть пригодны для общения с заинтересованными сторонами, включая команду разработчиков стратегии обучения. Исполнители могут использовать существующие методы или разработать новый метод, чтобы зафиксировать конкретные результаты.

4.2.1 Оценка стратегий обучения с помощью KPI

Ключевой показатель эффективности (KPI) — это метрика, побуждающая к действию, влияющая на результаты; это ценный инструмент, позволяющий сфокусировать внимание исполнителя, привести его в соответствие и обеспечить подотчетность. Хотя измерять очень важно, не менее важно не измерять без необходимости. Оценка KPI отнимает много времени, и организации должны тщательно определять показатели для оценки. Исполнители должны регулярно пересматривать KPI и удалять показатели, ценность которых ничтожна. Примерами мониторинга KPI с несколькими источниками для измерения и оценки могут быть:

- Отслеживание разработки тренинга с указанием сроков и этапов реализации, определение приоритетов тренинга, обучение и развитие сотрудников, что ожидается достичь, отслеживание хода тренинга, измерение успеха тренинга с помощью контрольного списка KPI.
- Узнали ли ученики что-то ценное?
- Повысило ли обучение их производительность на рабочем месте?
- Способствовал ли он достижению желаемых результатов в работе?
- Оценка времени достижения мастерства может быть важным показателем эффективности обучения.
 - Было ли обучение простым и увлекательным для учащихся, чтобы сократить обучения?
 - Какое индивидуальное время потребовалось учащимся для завершения обучения?
 - Можно создать фокус-группы для оценки работы ученика до и после обучения, чтобы узнать, сколько времени требуется для достижения определенного уровня мастерства.

4.2.2 Влияние обучения

В качестве альтернативы показателям KPI исполнитель может измерить результат обучающих мероприятий путем измерения степени усвоения материала. Модели оценки обучения обеспечивают систематические рамки для исследования и анализа эффективности тренингов и обучения. Некоторые примеры оценки обучения включают модель Киркпатрика (см. следующий раздел),³ модель "Контекст - Вход - Реакция - Выход" или

³ <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>

Модель CIRO,⁴ Модель возврата инвестиций (ROI) компании Philips,⁵ Модель Бринкерхоффа,⁶ Модель оценки обучения Кауфмана,⁷ и др.

Разные модели нацелены на разные вещи. В общем, они обращают внимание на:

- Был ли тренинг успешным?
- Чему научились участники?
- Применяли ли участники то, чему они научились, на рабочем месте?
- Каково было влияние на организацию?
- Достигла ли она целей организации?
- Оправдало ли обучение вложенные в него средства?
- Предлагал ли тренинг соотношение цены и качества?
- Можно ли улучшить обучение?

Контроль этих показателей поможет организации управлять качеством обучающих программ, обеспечивая тем самым достижение намеченных стратегических целей обучения. Контроль качества обеспечивает своевременную и достоверную обратную связь об эффективности работы организации, чтобы своевременные и эффективные изменения и адаптация стали обычным делом.

Одним из лучших методов измерения успеха индивидуального обучения является модель Киркпатрика для оценки курса. Она включает в себя четыре уровня оценки:

- **Уровень 1** - реакция и обратная связь с учащимися.
- **Уровень 2** – прогресс успеваемости учащихся.
- **Уровень 3** - наблюдаемые изменения в поведении.
- **Уровень 4** - влияние на бизнес и результаты (ROI).

⁴<https://kodosurvey.com/blog/ciro-model-definitive-guide>

⁵<https://roiinstituteCanada.com/roi-methodology/>

⁶<https://www.watershedlrs.com/blog/learning-evaluation/brinkerhoff-method/>

⁷<https://lucidea.com/blog/kaufmans-five-levels-of-evaluation/>



Рисунок 7: Четырехуровневая модель оценки обучения Киркпатрика⁸

Более подробную информацию оценке успешности отдельных учебных курсов можно найти в Руководстве Интерпола по эффективному обучению (2018).

4.3 Обзоры и оценка, для итераций и улучшений (Шаг 7)

Если организация разработала стратегию на 3, 5 или 7 лет, зачем ее менять? Преступники постоянно развиваются быстрее, чем правоохранительные органы, и последние должны выявлять эти изменения путем постоянного анализа общей ситуации. Когда происходят эти изменения и возникают проблемы, правоохранительным органам необходимо динамично адаптироваться.

Обзоры и оценки — это процессы, обеспечивающие своевременный и эффективный анализ результатов работы для определения необходимости изменений или улучшений на любом уровне. При этом анализируются вспомогательные данные и сообщается о результатах. Обзор проводится в различные сроки в зависимости от критичности и сложности проекта. В этом разделе приведены следующие примеры: (1) ежегодные стратегические обзоры, (2) коммуникация и отчетность, (3) ежеквартальные стратегические обзоры и (4) ежемесячные тактические обзоры.

Эффективные обзоры позволяют убедиться в том, что все мероприятия выполнены хорошо и что реализация идет по правильному пути к достижению целей обучения. Они также дают возможность выяснить, действительно ли тренинг изменил ситуацию, и помогают определить, как показать/продемонстрировать группе планирования, партнерам и заинтересованным сторонам, что именно было достигнуто. В обзорах должны участвовать как команда разработчиков стратегии, так и исполнители.

⁸ https://www.researchgate.net/figure/Kirkpatrick's-four-level-training-evaluation-model-Reproduced-from-41-on-15_fig1_344232579

Самый распространенный вопрос при проведении обзора: "Достигла ли стратегия и мероприятия того, что она изначально ставила перед собой?". Поэтому подход заключается в том, чтобы вернуться к первоначальным целям и задачам стратегии и использовать их для определения показателей прогресса и составления отчета о них.

В следующей таблице приведен пример различных обзоров, периодичности, предполагаемого состава участников, цели и предполагаемых результатов встречи.

Тип собрания	Присутствующие	Назначение
Ежегодный стратегический обзор	Руководитель проекта, руководители отделов, исполнительная команда, ключевые заинтересованные стороны	Контролировать прогресс организации на стратегическом уровне и следить за тем, чтобы цели выполнялись. Обзор хода реализации, Обзор результатов, Решение критических вопросов, Обмен идеями, Финансы и ресурсы.
Ежеквартальный обзор стратегии	Руководитель проекта, руководитель отдела обучения, отдел кадров (пригласите других участников, имеющих отношение к проблемам и возможностям).	Контролировать прогресс подразделений по обучению на стратегическом уровне и следить за тем, чтобы цели выполнялись. Обзор хода реализации, разработка курса, анализ и обратная связь.
Ежемесячный тактический обзор	Преимущественно подразделения по обучению (пригласите других участников, которые будут знать о проблемах и возможностях, если на предварительных этапах внедрения может потребоваться присутствие члена проектной команды).	Тактическое обсуждение разработки и проведения курса. Проанализируйте прогресс разработки и проведения курса, содержание курса, отзывы о курсе, проблемы, обменяйтесь идеями, возможностями и улучшениями.

Таблица 2: Типы встреч, участники, цель

4.3.1 Ежеквартальные и ежемесячные обзоры

Ежеквартальный обзор стратегии или более мелкие промежуточные обзоры могут потребоваться на более частой основе, особенно при запуске новых программ обучения или когда на организацию оказывают влияние значительные изменения в окружающей среде. В качестве примера можно привести глобальные или региональные изменения в способах действий киберпреступников, инновационные технологии, криптовалюты или адаптации специфических вредоносных программ.

Ежеквартальный обзор стратегии не должен быть таким глубоким, как создание стратегии, и не должен быть таким подробным, как обсуждение конкретных повседневных проблем или конкретного содержания курса. Основное внимание уделяется выявлению любых проблем, которые повлияют на реализацию стратегии, устранению этих проблем и предоставлению рекомендаций по пересмотру стратегии.

Среди присутствующих должен быть менеджер по обучению, и, в зависимости от организационной структуры или требований, в группу могут входить представители заинтересованных сторон, отдела кадров и финансов. Они могут быть постоянными членами группы.

Рекомендуется записывать протоколы и действия на этих встречах. Любые отчеты, требующие эскалации на исполнительное руководство или ежегодного стратегического обзора, могут быть рассмотрены на ежеквартальных встречах.

Ежемесячный тактический обзор предназначен для проведения внутри отделов с теми, кто отвечает за реализацию. Эта встреча должна быть посвящена ежедневному прогрессу, выявлению успехов и проблем, а также областей для улучшения. На нем следует отслеживать и оценивать обратную связь, а также обмениваться идеями и возможностями для постоянного улучшения.

Рекомендуется записывать протоколы и действия на этих встречах. Это необходимо на случай, если возникнет необходимость в эскалации вопросов, и структура отчетности должна будет не использоваться и следовать аналогичному рекомендованному механизму коммуникации.

4.3.2 Ежегодный стратегический обзор

Один из методов достижения этой цели - регулярный обзор наших стратегий и их пересмотр в соответствии с новыми требованиями. Ежегодный стратегический обзор обучения должен быть встречей высокого уровня с четким процессом, основанным на фактах, в ходе которой организации анализируют и обсуждают прогресс в достижении своих целей и задач, выявляют возможности или проблемы и вносят необходимые коррективы на предстоящий год. Это дает возможность отвлечься от повседневной деятельности и оценить стратегические основы, на которых строится обучение.

Стратегические обзоры могут сопровождаться давлением, требующим быстрого ответа и своевременного проведения обзора. Для проведения обзора команда разработчиков стратегии может быть назначена на полный рабочий день на короткий период. Прежде чем составлять отчет, подумайте о целевой аудитории, поскольку некоторым может понадобиться обзор основных выводов. Другим же, напротив, может потребоваться подробная информация, которая поможет принять важные решения относительно предлагаемого пересмотренного тренинга.

На нем должны присутствовать исполнительная команда, ключевые заинтересованные стороны, лица, принимающие решения по бюджету и ресурсам. Для внесения серьезных изменений в план может потребоваться согласие высшего руководства или других подразделений организации. Любые изменения должны быть доведены до сведения стратегической команды и заинтересованных сторон с возможной переоценкой их ролей и обязанностей. Организации должны пересмотреть изменения и соответствующим образом скорректировать планы коммуникации, чтобы обеспечить широкое участие.

5 ВЫВОДЫ

Киберпреступность и электронные доказательства ставят перед правоохранительными органами сложные, многоуровневые задачи. Пробелы в компетенции могут включать недостаток знаний и навыков, стратегический потенциал, юридические возможности, институциональные компетенции или способность к сотрудничеству. Поскольку эти пробелы многогранны и постоянно меняются, правоохранительные органы должны постоянно адаптироваться и приспосабливаться. Обучение киберпреступности и электронным доказательствам должно стать обязательным почти для каждого полицейского, сотрудника правоохранительных органов и прокурора.

Чтобы обеспечить устойчивое и динамичное развитие потенциала, организации должны придерживаться стратегического подхода. Хорошая стратегия обучения предусматривает четкие направления и обязанности для различных заинтересованных сторон, которые реализуют эту стратегию. Это должен быть непрерывный процесс, чтобы знания и навыки представителей правоохранительных органов были актуальными и следовали за развитием технологий. Польза от такого обучения выйдет за рамки специализированных подразделений по борьбе с киберпреступлениями или цифровыми доказательствами. Они могут помочь другим отделам правоохранительного учреждения в расследовании традиционных преступлений, где присутствуют электронные доказательства, или других преступлений, совершаемых с помощью технологий.

В этом руководстве изложены основные этапы разработки, внедрения и оценки эффективной стратегии обучения киберпреступности и электронным доказательствам. Сначала в правоохранительном органе создается команда по разработке стратегии, которая отвечает за весь процесс и координирует работу различных участников. Они начнут с анализа

внутренней и внешней среды, оценивая необходимые возможности, определяя заинтересованные стороны и исполнителей. Команда будет работать с заинтересованными сторонами, чтобы сформулировать стратегическую схему, определяя цели, задачи и мероприятия по их достижению. Направления и спецификации излагаются на языке, ориентированном на конечный результат, который в будущем будет использоваться исполнителями.

Когда цели и предлагаемые действия четко определены на этапе разработки, реализация стратегии является естественным продолжением. Партнеры-участники будут двигаться в направлении стратегии, выполнять свои повседневные дела и измерять результаты своей повседневной деятельности, используя рамки, установленные в стратегии. Анализы и оценки помогают определить, какие изменения и улучшения необходимы. Специалисты по стратегическому планированию и реализации стратегии проводят периодические оценки и сообщают о результатах заинтересованным сторонам. Команда разработчиков и исполнителей стратегии должна сохранять гибкость по отношению к результатам этих обзоров.

Интерпол и Совет Европы признают, что стратегии обучения, разработанные правоохранительными органами, играют важнейшую роль в повышении национального потенциала в области киберпреступности и электронных доказательств. В рамках различных проектов по развитию потенциала в области киберпреступности обе организации будут продолжать оказывать поддержку национальным правоохранительным органам в разработке стратегий обучения по киберпреступности и электронным доказательствам, которые отражают и их конкретным потребностям.

6 ПРИЛОЖЕНИЯ

6.1 Приложение А: Анкета для оценки стратегического плана

- Поддерживает ли стратегический план(ы) и соответствует ли он(и) более широкой миссии и цели видения?
- Является ли она гибкой и реалистичной?
- Можно ли четко донести информацию о нем внутри и за пределами ведомства?
- Может ли его централизованно координировать фасилитатор или проектная группа?
- Предусмотрена ли ответственность за достигаемые результаты?
- Помогает ли он в принятии решений о распределении ресурсов?
- Может ли он быть интегрирован в существующую систему (системы) организации, позволяя продолжать бизнес-операции, пока он внедряется?
- Включает ли он инновации и постоянное совершенствование (а не простое повторение и копирование)?

6.2 Приложение В: Шаблон для анализа заинтересованных сторон

Имя заинтересованной стороны			
Контактные данные			
Роль в стратегии			
Профиль			
Область внимания			
Потенциальный вклад			
Возможные возражения			
Стратегия вовлечения			
Комментарии			

6.3 Приложение С: Шаблон плана действий (с примерами)

Результат 1	Действие	Ответственный	Необходимые ресурсы	Дата начала	Дата окончания	Примечания	Завершено
<i>Через два года полицейская академия разработает и проведет как минимум два новых курса обучения по работе с электронными доказательствами для сотрудников служб быстрого реагирования.</i>	Наймите двух новых тренеров-экспертов	Полицейская академия	2 позиции, ранг А	06/2021	12/2021		
	Разработайте два новых учебных курса по работе с электронными доказательствами для первых повторных звонков	Полицейская академия, эксперты ISF		12/2021	08/2022		
	Пилотный выпуск двух новых учебных курсов	Полицейская академия		11/2022	02/2023		
	Оцените и обновите два новых учебных курса	Полицейская академия		12/2022	05/2023		
	Постоянно включайте новые учебные курсы в учебную программу	Полицейская академия		05/2023	05/2023		
Результат 2	Действие	Ответственный	Необходимые ресурсы	Дата начала	Дата окончания	Примечания	Завершено
Полицейская академия будет постоянно обновлять существующие учебные материалы.	Постоянный мониторинг оценок курса	Полицейская академия		05/2023	05/2025		
	Ежегодно обновляйте анализ потребностей	Полицейская академия		05/2023	05/2025		
	Обновляйте материалы и методы проведения курсов, основываясь на результатах оценки и анализа потребностей	Полицейская академия		05/2023	05/2025		
Результат 3	Действие	Ответственный	Необходимые ресурсы	Дата начала	Дата окончания	Примечания	Завершено

6.4 Приложение D: Анкета для поставщиков услуг обучения / партнеров

Эта анкета поможет собрать ценную информацию от партнеров по обучению.

- Какие виды обучения может предложить партнер, чтобы удовлетворить потребности, выраженные бенефициарами?
- Может ли партнер адаптировать обучение к потребностям правоохранительных органов? Часто внешние тренинги, обычно предлагаемые коммерческим клиентам, не учитывают специфические потребности правоохранительных органов.

Для каждой тренировки:

- Каковы цели обучения?
- Какова целевая группа для обучения?
- Какие профили рассматриваются в тренинге?
- Каким навыкам будет посвящен тренинг?
- Сколько участников можно обучить за одно занятие?
- Нужны ли какие-либо предварительные условия (например, промежуточные курсы потребуют уже имеющихся базовых знаний)?
- Какова продолжительность обучения?
- Каков способ доставки?
 - Будет ли это очное обучение, синхронное или асинхронное онлайн-обучение, смешанное обучение?
 - В каких помещениях будет обучение? Внутри компании/ у провайдера/ онлайн?
- Какие требования предъявляются к фасилитатору?
 - Аппаратное обеспечение: требуется ли какая-либо особая конфигурация CPU/GPU/RAM/DISK/BIOS, например, если используется виртуализация?
 - Программное обеспечение: необходима ли какая-либо конкретная операционная система определенной версии и архитектуры? Какое-либо дополнительное программное обеспечение должно быть предварительно установлено?
 - Лицензии: Нужны ли какие-либо лицензии (файлы/донглы) для запуска несвободного программного обеспечения? Если да: останутся ли лицензии у участников? Когда истечет срок действия лицензий? Какова стоимость ежегодного продления для поддержания лицензии?
- Из каких/каких занятий состоит тренинг?
 - Каковы цели занятий?

- Какова программа каждого из занятий?
- Каков баланс между практикой и теорией?
- Как оценивается успешное посещение занятий участниками? Включена ли оценка или сертификационный экзамен? Связаны ли тренингом какие-либо академические звания, сертификаты или кредитные баллы?
- Какова стоимость обучения?
 - Стоимость оборудования/аппаратных средств/программного обеспечения/лицензий?
 - Стоимость услуг тренеров?
 - Сколько стоит проезд, проживание, питание?
 - Существуют ли пакеты, которые позволят снизить стоимость, например, если забронировать определенное количество участников/тренингов, если паспорта тренингов участнику/организации посетить несколько тренингов в течение определенного времени?
 - Какие еще затраты?
- Существуют ли варианты для установления долгосрочных партнерских отношений? Например:
 - Партнер из академической среды отвечает за техническое обучение на постоянной основе, а полицейские академии/колледжи добавляют модули, специфичные для правоохранительных органов.
 - Полицейские академии/колледжи становятся сертифицированными учебными заведениями-партнерами частных компаний, позволяя им обучать неограниченное количество собственного персонала.

6.5 Приложение E: Анализ потребностей в обучении

Анализ потребностей в обучении (TNA) — это основное требование при разработке любой стратегии организации. Конкретно обучение (и обучение в более широком смысле) — это способ помочь сотрудникам повысить эффективность своей работы. TNA также часто называют анализом потребностей в обучении (Learning Needs Analysis, LNA), это систематический подход к выявлению и пониманию разрыва между:

- текущая производительность организации и ее сотрудников,
- Желаемые результаты деятельности организации и способности ее сотрудников с помощью тренингов, обучения и развития приводятся в соответствие со стратегическими целями и задачами организации,
- изучите роли и задачи для оперативных нужд,
- Определение новых знаний, навыков, компетенций, способностей и отношения, которые необходимы сотрудникам для удовлетворения собственных потребностей и потребностей организации в развитии и успешного выполнения своей роли,
- Определите проблемы, в которых обучение не является решением, например, разработка роли или функции, нехватка или отсутствие правильного оборудования, несовершенные процессы и т.д.
- определение и разработка обучения и тренингов с соответствующими ресурсами для преодоления разрыва между текущими и желаемыми возможностями.

Ниже приведены примеры стилей вопросов, которые можно использовать для повышения эффективности анализа задач и сосредоточения внимания на факторах, определяющих эффективность работы.⁹

- Сосредоточьтесь на людях: навыки, знания, ожидания, информация, мотивация.
- Сосредоточьтесь на культуре: окружении, стимулах.

Выбирая задания для обучения, учитывайте следующие факторы:

- Что произойдет, если мы не будем тренировать эту задачу?
- Какие преимущества мы получим, если обучимся этому делу?
- Если мы не обучим их, как сотрудники смогут их освоить?
- Как обучающая платформа поможет достичь наших бизнес-целей?

⁹ <https://www.wiley.com/en-us/Beyond+the+Podium%3A+Delivering+Training+and+Performance+to+a+Digital+World-p-9780787955267>

- Необходимо ли обучение для того, чтобы их поведение не нарушало правовое положение компании, например, Закон о безопасности и гигиене труда, Закон о равных возможностях трудоустройства, законы о трудовых отношениях или законы штата?
- Можно ли нанимать людей, которые уже прошли обучение?

Ниже приведены некоторые вопросы, которые необходимо задать:

- Насколько критична эта задача для выполнения работы?
- В какой степени задание выполняется индивидуально или является частью набора коллективных заданий?
- Если она является частью набора коллективных задач, то какова взаимосвязь между различными задачами?
- Каковы будут последствия, если задание будет выполнено неправильно или не будет выполнено вовсе?
- В какой степени можно обучиться выполнению этой задачи на рабочем месте?
- Какой уровень владения заданиями ожидается после обучения?
- Какая информация необходима для выполнения задания? Что является источником информации?
- Требуется ли выполнение задания координации действий другого персонала или других задач?
- Являются ли требования (перцептивные, когнитивные, психомоторные), предъявляемые заданием, чрезмерными?
- Сколько времени необходимо для выполнения этой задачи?
- Какие необходимые навыки, знания и умения требуются для выполнения задания?
- Какое поведение или результаты отличают хороших от плохих?

6.6 Приложение F: Элементы спецификации курса

Спецификация курса на этапе стратегического планирования должна включать следующие пункты:

- Представительное название желаемой компетенции, которую можно получить в ходе курса. Названия важны, поскольку это наиболее распространенное средство коммуникации. Интуитивно понятное и хорошо представляющее содержание, например, Курс по криминалистике файловых систем Windows.
- Цели и задачи курса.
- Продолжительность курса.
- Метод обучения (например, исключительно онлайн, смешанный, на месте).
- Содержание курса. Содержание разных курсов может пересекаться. Важно определить желаемую аудиторию и обратиться к ней. Хорошим примером является использование матрицы компетенций, такой как CEPOL Training Competency Framework¹⁰, которая анализирует возможности по ролям/областям способностей/уровням.
- Компетенция, которой он хочет достичь, и желаемый уровень компетенции, которого он хочет достичь. Некоторые компетенции могут иметь несколько уровней (например, базовый, промежуточный, продвинутый), а некоторые - двоичный (да, нет).
- Учитывайте количество целевой аудитории и ожидаемые требования. На кого рассчитано обучение и сколько должностных лиц необходимо? Будьте реалистами, и, если ожидается очень маленькая аудитория - рассмотрите другие способы, кроме разработки внутренних курсов. Если ожидается очень большая аудитория, подумайте о программе подготовки инструкторов.

¹⁰ https://www.cepol.europa.eu/sites/default/files/OTNA_Cybercrime_Attacks_Against_Information_Systems_2019.pdf

6.7 Приложение G: Примеры квалификационных путей

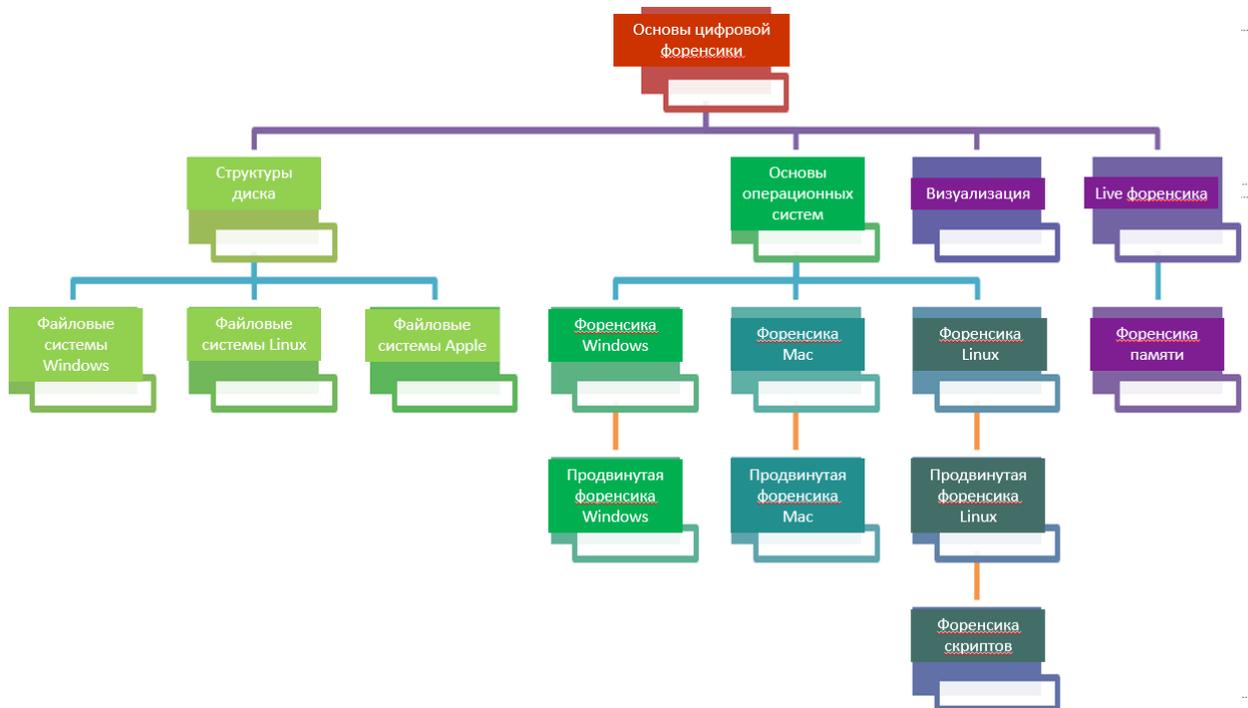


Рисунок А.2 - Квалификационный путь эксперта по цифровой судебной экспертизе

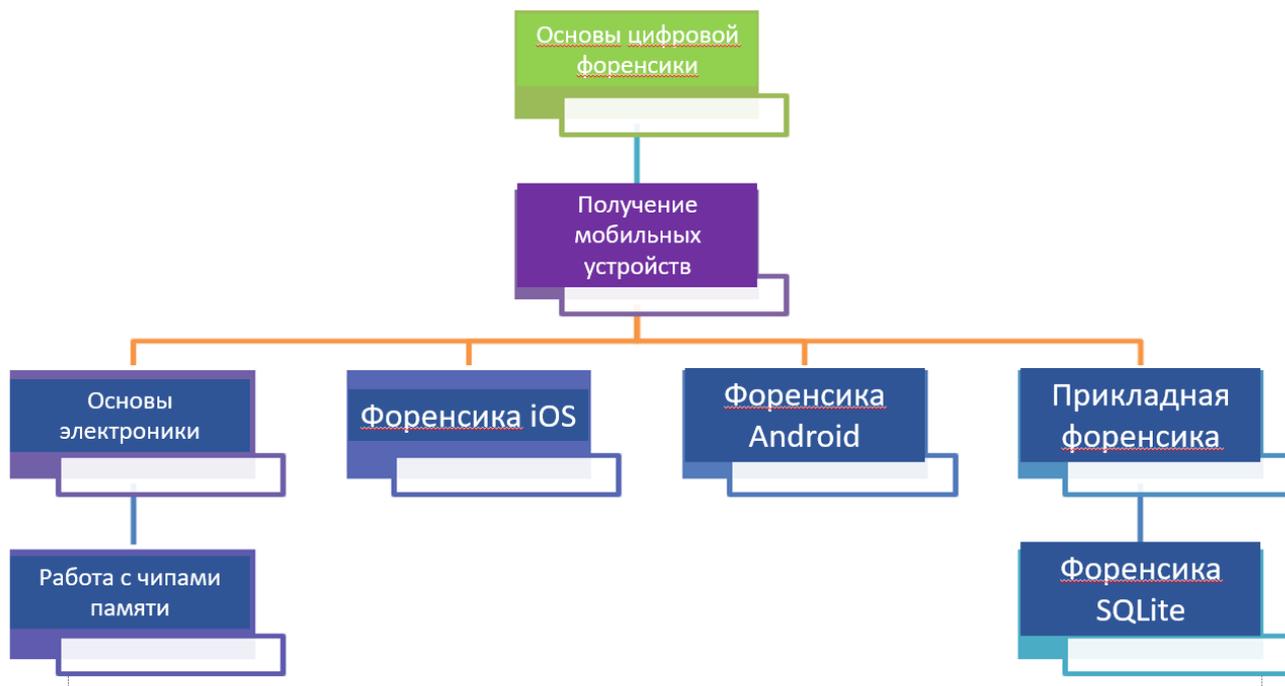


Рисунок А.3 - Квалификационный путь мобильного судебного эксперта

6.8 Приложение H: ADDIE - анализ, проектирование, разработка, внедрение, оценка

ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation) - это пятиэтапный процесс, который предоставляет рекомендации по определению, созданию и управлению эффективным учебным курсом. Методологию можно адаптировать к внедрению и оценке при разработке стратегий обучения.

АНАЛИЗ

Проанализируйте текущую ситуацию, чтобы лучше понимать цели и задачи учебного материала, требования, потребности, навыки и знания целевой аудитории.

ДИЗАЙН

Разработайте структуру курса, цели занятий, учебные задачи и методологии таким образом, чтобы они отвечали требованиям, потребностям, навыкам и знаниям целевой аудитории.

РАЗРАБОТКА

Разработайте учебные материалы и учебную среду таким образом, чтобы они способствовали достижению учебных задач у целевой аудитории.

ВНЕДРЕНИЕ

Внедряйте курсы, тестируя их с целевой группой. Достаточно провести хотя бы две пилотных сессии.

ОЦЕНКА

Оцените курсы и внесите поправки, основываясь на обратной связи от студентов.

Этап 1: А = этап анализа системы ADDIE. Спецификация курса, представленная в стратегическом плане, будет отнесена к основным целям курса и унаследована от них. Можно провести дополнительную оценку потребностей в обучении (TNA), чтобы:

- Определите проблемы и потребности / аудиторию / зачем мы проводим обучение
- Установите цели и желаемые результаты / Определите текущие возможности обучающихся.
- Какие инструменты лучше всего подходят для проведения такого типа обучения?
- Подтвердите подробный список знаний, навыков и установок, которые будут преподаваться в рамках курса. Они составляют основное содержание целей курса.
- Когда это должно быть доставлено?

По окончании фазы анализа необходимо составить план учебного курса и понять, что он должен включать в себя.

Стадия 2: D=Стадия разработки. Этот этап включает в себя разработку курса, используя информацию, полученную на этапе анализа, чтобы определить тип и методы, доступные для проведения обучения. Этот этап часто занимает много времени и требует внимания к деталям. Элементы могут включать:

- Определите и разработайте конкретные цели обучения.
- Структура содержания и продолжительность учебного занятия.
- Знания и навыки, которые необходимо сохранить у обучающихся.
- Лучшие инструменты и формат подачи материала.
- Создание оценок и упражнений, связанных с содержанием.

Конспект курса и общий дизайн должны быть завершены в конце фазы проектирования.

Этап 3: D= Разработка. Этот этап включает в себя создание и разработку модулей курса или его содержания. Здесь рассматривается методология проведения курса, технические требования к его проведению и воплощение идей содержания в жизнь. Это означает визуальную компоновку контента, создание графики, запись видео, тщательный отбор материала и упражнений - все, что связано с созданием фактического конечного продукта для обучающихся. Это может включать в себя:

- Разработайте планы уроков / материалы курса / прототип курса / материалы для оценки
- Разработка руководств по курсам
- Установите процесс тестирования и проверки с заинтересованными сторонами.
- Создание учебного продукта в соответствии с дизайном. Это представляет собой основную часть работы на этапе разработки. Эта часть может быть передана на аутсорсинг тренеру, который является экспертом в данной области, или обучающей организации, обладающей соответствующими знаниями. Роль инструктора-дизайнера заключается в том, чтобы убедиться, что учебный продукт будет соответствовать спецификациям дизайнера и выводам, сделанным в ходе оценки потребностей в обучении.

В конце фазы разработки весь курс обучения должен быть завершен.

Этап 4: I= Внедрение. На этом этапе курс был создан, протестирован и утвержден. Теперь пришло время обучающимся пройти курс, разработанный на основе информации, полученной на этапах 1-3. Этот этап можно лучше всего подготовить, сначала проведя обзор и анализ предполагаемого обучения с коллегами по обучению, а затем проведя небольшой пилотный курс, чтобы оценить планирование курса, материал курса, методы и способы проведения. Другие элементы этого этапа могут включать:

- Разработайте программу внедрения обучения.
- Убедитесь, что техническое оборудование, демонстрации и упражнения работают так, как ожидается, чтобы провести обучение в понятной для слушателей манере.
- Убедитесь, что учебные материалы и инструменты полностью готовы и функционируют для проведения тренинга.
- Определите методики проведения наблюдений за тренингом в действии.

- Как только курс начнется, внимательно следите за тем, не возникают ли какие-либо проблемы, отмечайте их, чтобы обратить на них внимание после занятия. На пилотных этапах или для первых нескольких курсов добавьте дополнительное время после каждого занятия или модуля, чтобы провести быструю оценку, если это возможно, попросите другого тренера или заинтересованную сторону независимо оценить курс на этом этапе.

В конце фазы реализации был проведен пилотный курс. Он включает в себя определение возникших проблем и шаги, предпринятые для исправления или улучшения учебного материала или его подачи, чтобы слушатели могли получить наилучший опыт и наибольшие возможности для обучения.

Этап 5: Е=Оценка. Этот этап чрезвычайно важен для процесса, и к нему нужно приложить столько же усилий и размышлений, сколько к разработке и созданию тренинга. Он не должен осуществляться таким образом, чтобы отражать только положительные моменты, на самом деле он должен использоваться таким образом, чтобы извлечь честные и конструктивные замечания о курсе, целях курса, модулях, оценке и упражнениях, о том, были ли достигнуты цели обучения, выявить элементы, которых не хватало в курсе, проанализировать и оценить актуальность и успешность обучения, а также определить, эффективен ли курс или слушатели запутались?

Не существует единого метода оценки для измерения или извлечения этой информации, поэтому в структуре курса должны быть предусмотрены тонкие методы, позволяющие убедиться, что цели были достигнуты, такие как контрольные работы, демонстрации, опросы и оценки.

Экзамены также могут помочь, особенно если вопросы были разработаны в разных стилях, чтобы определить, были ли достигнуты или не достигнуты цели обучения, например, если 60% делегатов неправильно отвечают на одну и ту же серию вопросов, проведите переоценку конкретного модуля, связанного с этим вопросом, поскольку это явный признак того, что учебный материал или его подача были неудачными.

Другие методы оценки включают:

- Оценка эффективности обучения во время тренинга, включая осведомленность, улучшение знаний, поведение и результаты.
- Соберите необходимую информацию, чтобы понять, нужно ли пересмотреть и улучшить курс.
- Рассмотрите возможность проведения оценки знаний в начале обучения либо в формальной с помощью экзамена или оценки, либо интегрировав ее в ледокол и упражнение на закрытие курса, чтобы сравнить знания от начала до конца курса.
- До и после обучения проведите оценку рабочего места с обучающимся и непосредственным руководителем после обучения, чтобы определить, какое влияние оказало обучение на рабочую обстановку.
- Используйте результаты оценки для пересмотра и улучшения будущих тренингов, при необходимости пересматривая первоначальный этап анализа.
- Определите ценность или выгоду, которую принесло обучение.

В конце этапа оценки документация должна содержать подробную информацию о том, что

необходимо пересмотреть или улучшить для этого курса или будущих курсов.

Уникальная особенность модели ADDIE заключается в том, что ее можно использовать как непрерывный цикл. Например, сбор обратной связи на заключительной фазе Оценки, которая затем возвращается в начало на фазе Анализа, с которой начинается совершенно новая итерация конечного продукта.

6.9 Приложение I: Результаты опроса по стратегиям обучения борьбе с киберпреступностью

Цель и методология

В августе 2021 г. Директорат Интерпола по борьбе с киберпреступностью провел опрос, чтобы понять, в какой степени государства-члены Интерпола занимаются стратегическим планированием и управлением в борьбе с киберпреступностью. Национальным центральным бюро Интерпола (НЦБ, n=194) было отправлено электронное письмо, содержащее ссылку на опрос о стратегиях обучения киберпреступности. Из них ответил 321 сотрудник правоохранительных органов: 246 ответов из 59 стран были использованы для анализа, а 75 ответов без указания страны были исключены из анализа. Количество респондентов в каждой стране варьируется от 1 до 118. Для анализа были взяты средние значения по 59 странам. Список стран-участниц прилагается ниже.

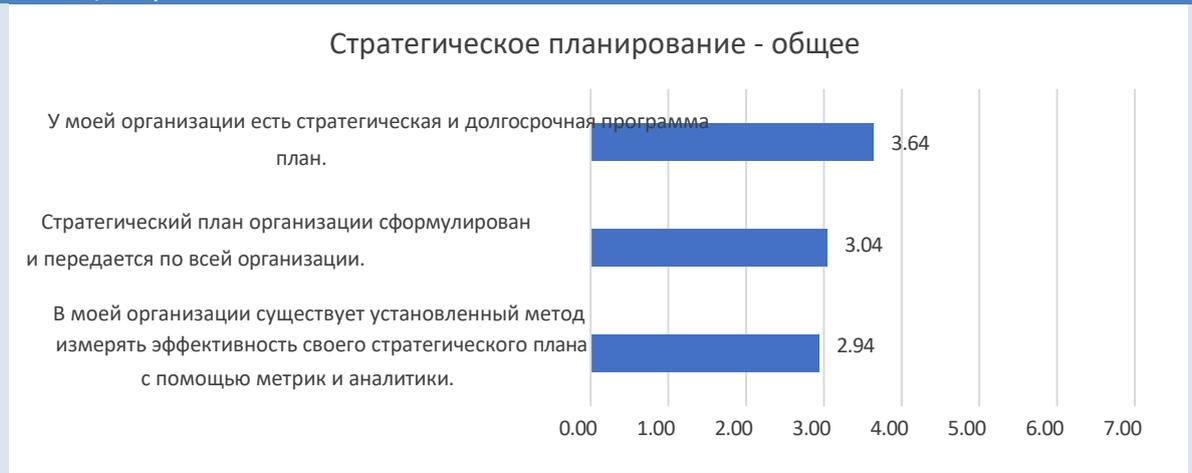
Основные выводы

- Стратегическое планирование используется правоохранительными органами во многих странах, особенно в попытках борьбы с киберпреступностью.
- Использование комплексного стратегического управления начинает развиваться лишь в небольшом количестве стран. Необходимо проводить как "планирование", так и "управление" стратегией, что подразумевает эффективную реализацию и постоянную оценку стратегий.
- Что касается киберпреступности, правоохранительные органы проводят различные обучающие программы, но им необходимо усилить курсы, связанные со сбором электронных доказательств и цифровой криминалистикой.
- Правоохранительные органы должны и дальше развивать партнерские отношения с заинтересованными сторонами в создании и управлении стратегиями обучения.

Результаты опроса

А. Стратегическое управление на месте

Вопрос: ниже мы задаем вопросы об организационном стратегическом управлении. Организационная стратегия А— это долгосрочный план, который намечает путь к реализации целей и видения организации. В какой степени Вы согласны или не согласны со следующими утверждениями? (1: категорически не согласен - 7: категорически согласен; n=59)

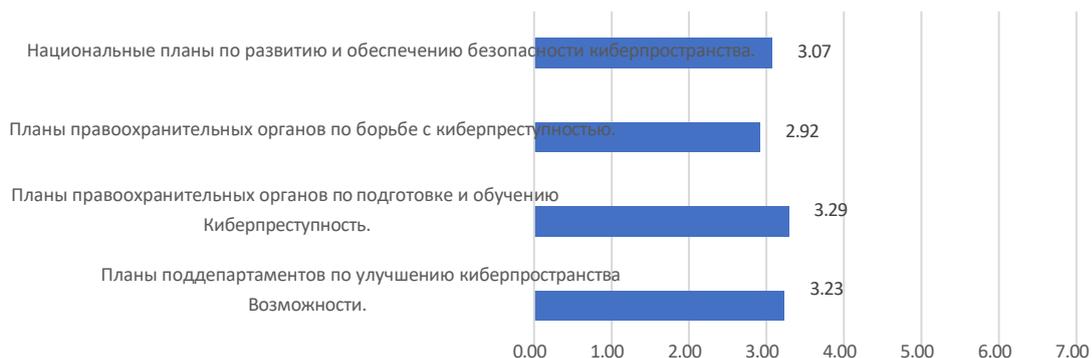


Q. По Вашему мнению, в какой степени Ваша организация уделяет особое внимание следующим компонентам стратегического планирования? (1: категорически не согласен - 7: категорически согласен; n=59)



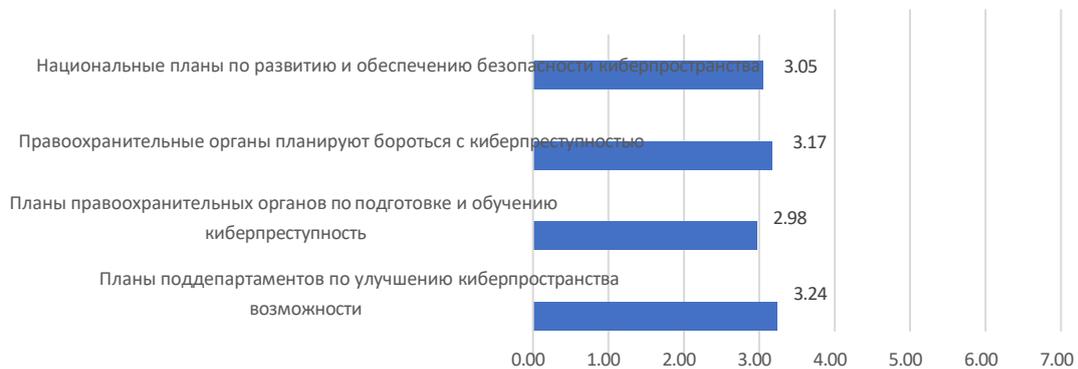
Вопрос: В какой степени, по Вашему мнению, Ваша организация "задокументировала" следующие планы? (1: Сильно не согласен - 7: Сильно согласен; n=59)

Стратегическое планирование - Области



Q. В какой степени, по Вашему мнению, Ваша организация "реализовала на практике" следующие планы? (1: категорически не согласен - 7: категорически согласен; n=59)

Реализация стратегии - Области



В. Кибер-обучение в наличии - общее

Q. Подумайте о том, как в Вашей организации проводится обучение всех офицеров (новых и действующих). Являются ли следующие под-объекты, установленные в рамках учебной программы правоохранных органов? (% , n=59)

	Да	Нет / Не знаю
Национальные планы по развитию и обеспечению безопасности киберпространства	63%	37%
Правоохранные органы планируют бороться с киберпреступностью	83%	17%
Планы правоохранных органов по подготовке и обучению в области киберпреступности	71%	29%
Планы подведомств по расширению кибернетических возможностей	66%	34%
Расследование киберпреступлений для специализированных подразделений	86%	14%
Коллекция Open-Source-Intelligence	78%	22%
Судебная экспертиза компьютеров	81%	19%
Мобильный телефон, вредоносные программы, другие высокие технологии	78%	22%
Киберпреступность для руководителей и высших должностных лиц	51%	49%

С. Потребности в кибер-обучении

Q. Предоставляет ли Ваша организация систему онлайн-обучения? (n=59)

- Да (38, 69%)
- Нет / Не знаю (21, 31%)

Q. В какой степени Вы бы "рекомендовали" следующие курсы для проведения в Вашей организации? (1: Совсем нет - 5: Очень много; n=59)

	Среднее	Std. dev	Мин	Макс
Место преступления и сбор электронных доказательств (курс для офицеров первой помощи)	3.65	1.47	1	5
Основные Интернет Расследование (для детективов общего профиля)	3.35	1.46	1	5
Промежуточный курс киберрасследований (для детективов по киберпреступлениям)	3.62	1.44	1	5
Киберразведка (OSINT, криптовалюты, патрулирование darkweb)	3.52	1.49	1	5
Курсы по цифровой криминалистике (для аналитиков)	3.89	1.33	1	5
Курс по информационным технологиям для руководителей полиции	3.28	1.53	1	5

D. Набор персонала и партнерские отношения

Q. В какой степени Вы согласны или не согласны со следующими утверждениями? (1: Сильно не согласен - 7: Сильно согласен; n=59)				
	Среднее	Std. dev	Мин	Макс
В моей организации есть программа по набору персонала, в рамках которой киберэксперты набираются из частного сектора. тор.	4.25	1.91	1	7
Мы можем легко найти экспертов по киберпреступности или электронным доказательствам.	3.86	1.95	1	7
Моя организация предлагает программы удержания талантов (или пути карьерного роста) для бывших специалистов, чтобы они могли расти в своей специализированной области.	3.87	1.74	1	7
Мы получаем помощь от частных компаний.	3.50	1.90	1	7
Мы получаем помощь от университетов в подготовке высокотехнических специалистов.	3.61	1.85	1	7
У нас НЕ существует отечественных организаций (государственных или частных), которые могли бы помочь в обучении высоким технологиям.	3.38	1.70	1	7
Моя организация оказывает финансовую поддержку сотрудникам, которым требуется внешнее обучение у зарубежных/приоритетных провайдеров.	4.05	1.77	1	7
Моя организация использует подход к подготовке инструкторов по киберпреступности (талантливые коллеги обучать других).	3.82	2.00	1	7

Страны/районы, участвующие в опросе, по регионам

Африка	Азия	Европа	Латинская Америка и Карибский боб
Алжир	Бахрейн	Австрия	Аргентина
Камерун	Гонконг	Босния и Герцеговина	Аруба
Конго, Дем. Реп	Индонезия	Чешская Республика	Боливия
Марокко	Ирак	Финляндия	Бразилия
Нигер	Япония	Франция	Чили
Сенегал	Джордан	Греция	Колумбия
Южный Судан	Казахстан	Венгрия	Доминиканская Республика
Танзания	Корея, Республика	Ирландия	Эквадор
Тунис	Ливан	Италия	Сальвадор
Уганда	Малайзия	Молдова	Гайана
Алжир	Палестина	Монако	Мексика
Камерун	Филиппины	Нидерланды	Сент-Винсент и Гренадины
Конго, Дем. Реп	Катар	Польша	Уругвай
Марокко		Португалия	
		Румыния	
		Сербия	
		Словакия	
		Испания	
		Швеция	
		Швейцария	
		Украина	
		Великобритания	
		Индейка	