

10. Падох Я. Суди й судовий процес старої України. Нарис історії / Я. Падох // Записки Наукового Товариства ім. Шевченка. Історично-Філософська Секція. Правнича комісія. – 1990. – Т. 209, ч. 5. – С. 7–128.
11. Падох Я. Охорона чести й свободи людини в карному праві княжої України / Я. Падох // Науковий Збірник Українського Вільного Університету. – Мюнхен : Український Вільний Університет. – 1956. – Т. 6. – С. 187–197.
12. Падох Я. Ідеї гуманності і демократизму в карному праві Княжої України / Я. Падох // Науковий Збірник Українського Вільного Університету. – Мюнхен : Український Вільний Університет. – 1948. – Т. 5. – С. 111–128.
13. Падох Я. Історія західноєвропейського права. Історія німецького права / Я. Падох. – Мюнхен, 1947. – 220 с.
14. Окіншевич Л. Вступ до науки про право і державу / Л. Окіншевич. – Мюнхен : Український Вільний Університет, 1987. – 223 с.
15. Окіншевич Л. Рада старшинська на Гетьманщині / Л. Окіншевич // Україна. – 1924. – Ч. 4. – С. 12–26.
16. Окіншевич Л. Генеральна Старшина на Лівобережній Україні XVII – XVIII вв. / Л. Окіншевич // Праці комісії для виучування історії західно-руського та українського права. – 1926. – Вип. 2. – С. 84–175.
17. Окіншевич Л. Центральні установи України-Гетьманщини XVII – XVIII ст. – Ч. 1: Генеральна рада на Україні-Гетьманщині XVII – XVIII ст.ст. / Л. Окіншевич // Праці комісії для виучування історії західно-руського та українського права. – 1929. – Вип. 6. – С. 253–425.
18. Окіншевич Л. Між Заходом і Сходом / Л. Окіншевич // Хроніка. – 2000. – 2011. – Вип. 4(90). – С. 198–206.

УДК 343.163

УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ПРОКУРАТУРИ УКРАЇНИ: РОЛЬ КЕРІВНИКА

MANAGING UKRAINE'S PROSECUTORS: THE ROLE OF THE MANAGER

Кухарчук Х.І.,
аспірант кафедри історії держави і права
Навчально-науковий інститут права та психології
Національного університету «Львівська політехніка»

У статті розглядається правовий статус, роль та функції керівника в управлінні кадрами прокуратури України. Визначено загально-теоретичні поняття керівника та управління в органах прокуратури. Окремлено основні аспекти характеристики професійних та особистісних якостей керівника. Досліджено основні вимоги до керівника органу прокуратури.

Ключові слова: прокуратура України, керівник, управління кадрами.

В статье рассматривается правовой статус, роль и функции руководителя в управлении кадрами прокуратуры Украины. Дано определение общетеоретических понятий руководителя и управления в органах прокуратуры. Определены основные аспекты характеристики профессиональных и личностных качеств руководителя. Исследованы основные требования к руководителю органа прокуратуры.

Ключевые слова: прокуратура Украины, руководитель, управление кадрами.

The article deals with the legal status, role and functions of the head in the management of the personnel of the Prosecutor's Office of Ukraine. The general theoretical concepts of manager and management in the prosecutor's offices are determined. The main aspects of the characteristics of the professional and personal qualities of the manager are outlined. The main requirements for the head of the prosecutor's office are investigated. It is noted that in front of law enforcement agencies, prosecutors in particular, there is a fundamental constitutional task of ensuring the protection of the rights and freedoms of citizens, the general interests of society and the state. The person of the head of the relevant prosecutor's office plays an integral role in his successful implementation. The organization of personnel work is one of the responsibilities of each prosecutor's office. Office in the field of work with the personnel of the prosecutor's office is a complete and complete system of interrelated processes of professional orientation, forecasting and planning of personnel needs, selection, training, placement, training of personnel. Staffing activities require effective management. It consists of the purposeful impact on workers, united by common goals, as well as in taking organizational measures. At present, one of the main directions of personnel policy, strategy of work with personnel in the prosecutor's office should be the search for new approaches to determine the conditions for improving the efficiency of the work of prosecutors, ensuring a high level of professional training, the stability of staff and their necessary rotation, the consistent development of the initiative among the employees of the prosecutor's office with the orientation of the significance of their contribution to the results of the body. Management is a management category that finds practical implementation in any prosecutor's office. It also provides for the execution of all functions of the prosecutor's office, including during the criminal proceedings. Management, as a managerial category, is associated with the definition of the concept of the head. Management is the activity of the respective head (head of the body, unit) in creating and maintaining the organizational order of the management of the course of affairs and people. The leader must be able to think independently, to notice novelty, to search for more efficient ways of performing tasks, to improve himself.

Key words: prosecutor's office of Ukraine, head, personnel management.

Перед правоохоронними органами, прокуратурою зокрема, стоїть основоположне конституційне завдання щодо забезпечення охорони прав та свобод громадян, загальних інтересів суспільства та держави. Невід'ємну роль у його успішній реалізації відіграє особа керівника відповідного органу прокуратури. Як зарубіжний, так і вітчизняний досвід свідчать про те, що за допомогою удосконалення управління, його форм та методів відбувається покращення рівня правоохоронної діяльності. Також роль відіграє підвищення рівня теоретичної підготовки кадрів та наукового забезпечення управлінської діяльності та реалізації на практиці доктринальних напрацювань. Таким чином, можна досягнути кращого рівня ефективності діяльності прокурорського спрямування. Теоретичний та

практичний аналіз стану управління прокуратурою доводять той факт, що у даній царині на сьогодні існують проблеми, вирішення яких потребує докладання зусиль як зі сторони практикуючих прокурорів, так науковців і законодавця. Від рівня організації роботи з кадрами, правильного підбору, розстановки і виховання прокурорських працівників залежить ефективність виконання поставлених перед органом прокуратури завдань щодо забезпечення режиму законності в державі. Тож організація кадрової роботи входить до кола обов'язків кожного керівника прокуратури.

Питання ролі керівника в управлінні органами прокуратури досліджувалось наступними правниками: В. С. Бабковою, Л. М. Давиденком, В. В. Долежа-

ном, П. М. Каркачем, І. М. Козьяковим, М. В. Косютою, В. І. Малогою, М. І. Мичком, О. М. Михайленком, А. В. Пшонкою, М. В. Руденком, Г. П. Середою, В. В. Сухоносом, М. К. Якимчуком, О. М. Литваком, П. В. Шумським, С. М. Поповичем та іншими дослідниками. Проте актуальними залишаються процеси розвитку та змін державної кадрової політики в прокуратурі.

Метою статті є визначення поняття керівника, управління прокуратури, теоретичних основ цих понять та новітніх вимог до особи очільника органу прокуратури в системі державних органів України.

Кадрова робота, насамперед її управлінський аспект, є однією з важливих складових успішного функціонування системи органів прокуратури щодо забезпечення прокурорської діяльності. Водночас саме управління персоналом – одна з найважливіших, соціально результативних складових в будь-якій державній чи недержавній структурі. Тим самим управління кадрами слід розглядати під двома кутами зору: як складову державної кадрової політики в системі органів прокуратури України, як принципово важливий елемент внутрішньої управлінської діяльності в органах прокуратури України. Управління у сфері роботи з кадровим складом органів прокуратури становить цілісну довершену систему пов'язаних між собою процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, виховання особового складу [1]. Поряд з прокурорами-керівниками, роботу з кадрами в прокуратурі здійснюють підрозділи та (або) посадові особи, відповідальні за кадрове забезпечення відповідного органу. Діяльність з кадрового забезпечення потребує ефективного управління. Вона полягає у цілеспрямованому впливі на працівників, об'єднаних спільністю цілей, а також у вжитті заходів організаційного характеру. У свою чергу, успішність кадрового забезпечення професійної діяльності в системі прокуратури багато в чому залежить від кадрової політики. Ця політика пов'язана з виробленням певної ідеології використання кадрових ресурсів на конкретно-історичному етапі розвитку економічних, соціальних процесів в суспільстві і державі, що визначають умови і перспективи функціонування прокуратури [2]. Окрім того, підвищення уваги до проблеми додержання прав та свобод людини і громадянина, збільшення активності діяльності громадських організацій, підвищення вимог до відкритості і прозорості діяльності всіх державних органів обумовлюють необхідність удосконалення форм та методів управління органами прокуратури, підвищення вимог до прокурорських кадрів [3, с. 49].

У даний час до числа основних напрямів кадрової політики, стратегії роботи з кадрами в системі прокуратури слід віднести пошук нових підходів до визначення умов підвищення ефективності діяльності прокурорських працівників, забезпечення високого рівня професійної підготовки, стабільності кадрів і необхідної їх ротації, послідовного розвитку ініціативи у працівників прокуратури з орієнтацією на значущість їх вкладу у результати діяльності органу. При цьому новизна підходів полягає в: удосконаленні форм і методів роботи з кадрами, механізми відбору кандидатів на посади прокурорських працівників з урахуванням характеризуючих даних, результатів обов'язкового професійного психологічного вивчення кандидатів на посади; забезпеченні перевірки достовірності даних, поданих громадянином, який претендує на посаду, про доходи, майно і зобов'язання майнового характеру, а також про доходи, про майно і зобов'язання майнового характеру членів своєї сім'ї; підвищенні вимогливості до службової поведінки працівників органів прокуратури. Разом з тим підвищення вимогливості до прокурорських працівників має одночасно супроводжуватися заходами матеріального і морального стимулювання [2].

Водночас, поняття керівництва прийнято розглядати у двох аспектах: як стратегічне (загальне) та оперативне (поточне) керівництво [4, с. 52]. Керівництво – управлінська категорія, яка знаходить практичну реалізацію у будь-якому органі прокуратури. А також забезпечує виконання усіх функцій прокуратури, у т. ч. і під час кримінального провадження. Керівництво як управлінська категорія пов'язане із визначенням поняття керівника.

Зазначимо, що однозначної позиції щодо застосування цього терміну у вітчизняній науці немає. Деякі дослідники вважають, що керівництво – це діяльність відповідного керівника (очільника органу, підрозділу) щодо створення та підтримання організаційної упорядкованості управління ходом справ та людьми [5, с. 29].

У юридичній літературі під поняттям «керівник» також розуміють службову особу, яка наділена адміністративною владою щодо очолюваного нею колективу та здійснює внутрішньо організаційне управління ним [6, с. 82].

Керівник – це службова особа, призначена на посаду в порядку, передбаченому законодавством України та наділена організаційними й іншими повноваженнями, визначеними чинним законодавством, підзаконними чи відомчими нормативно-правовими актами або відповідною службовою інструкцією [7, с. 184]. Так, у ст. 3 КПК України визначено, що керівником органу прокуратури є Генеральний прокурор України, керівник регіональної прокуратури, керівник місцевої прокуратури та їх перші заступники і заступники, які діють у межах своїх повноважень [8]. Керівник – це професія та статус, потреба в яких виникає тоді, коли праця стає колективною. Саме керівник повинен уміти виробляти стратегію управління, консолідувати зусилля своїх підлеглих на вирішення важливих завдань управління, використовуючи при цьому надану владу. На відміну від інших категорій працівників, які забезпечують управління, керівники становлять собою групу посадових осіб, яким делеговано права й обов'язки владного характеру. Вони можуть віддавати накази, розпорядження, що є обов'язковими для відповідних виконавців [9, с. 32]. Керівники беруть участь в управлінні кадрами, тому вони персонально відповідальні за ефективне використання усього кадрового потенціалу. Управління діяльністю підлеглих – основне завдання керівника. Воно передбачає: 1) визначення цілей і завдань для підлеглих; 2) координацію діяльності прокуратури; 3) забезпечення відповідними ресурсами (робочі місця, устаткування, необхідна інформація і т. п.); 4) контроль та нагляд за кадрами; 5) оцінку результатів праці кожного працівника. Керівник – це посада, що потребує спеціальної підготовки. Його завдання – належним чином організувати діяльність підлеглих та домогтися від працівників оптимальних результатів роботи.

До основних повноважень керівника в управлінні персоналом належать: стратегічне (загальне, генеральне) керівництво органом і його ресурсами (включаючи персонал); видання вказівок; затвердження документів; оцінка діяльності підлеглих; розгляд звітних документів; ініціатива щодо питання переміщення кадрів тощо. Крім офіційних обов'язків, керівники несуть обов'язки неофіційні: дотримуватися внутрішнього розпорядку; шанобливо ставитися до підлеглих та колег по роботі; не висловлювати у присутності колег сумніви щодо здібностей інших працівників; не підкреслювати в усьому свою провідну роль; не перекладати на інших працівників свої обов'язки та не виконувати чужі; не замовчувати досягнення підлеглих та приписувати собі успіхів; самокритично ставитися себе; цікавитися думкою інших про роботу й поведінку; постійно себе запитувати, чи хотілося б самому працювати в себе у підпорядкуванні; турбуватися про особисті проблеми підлеглих та колег, про їхнє здоров'я, успіхи; надавати їм за необхідності всебічну допомогу; не ставитися зарозуміло до менш досвідчених колег; не вирішувати питань

ня за інших без поважної причини на те; не висловлювати категоричні оцінки, удливлі зауваження [10]. Діяльність сучасного керівника є різноплановою, адже поєднує в собі діяльність щодо визначення основних цілей організації, шляхів їх досягнення, стратегії розвитку. Це і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій як стосовно підлеглих, організації загалом, так і відносно вищих керівних органів. Діяльність керівника також передбачає певний тип спілкування у стосунках з особами, які є учасниками управлінських відносин [11, с. 100-101]. Ефективність керівництва багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим функціям, що він покликаний виконувати на посаді [12].

Американський учений І. Ансофф виділяє чотири ролі керівника:

1. Роль лідера. Мається на увазі неформальний лідер, що володіє високим авторитетом та здібностями керувати іншими людьми.

2. Роль адміністратора. Ця роль припускає спроможність керівника контролювати стан справ, приймати рішення і домагатися їхньої реалізації, організувати і координувати дії підлеглих, забезпечувати порядок, дотримання адміністративних розпоряджень.

3. Роль планувальника. Головні завдання цієї ролі – оптимізація майбутньої діяльності організації у вигляді аналізу тенденцій та змін як самої організації, так і оточуючого її середовища; визначення управлінських альтернатив і вибір найкращих із них, концентрація ресурсів на головні напрями діяльності.

4. Роль підприємця. Виступаючи у цій ролі, керівник може бути експериментатором, знаходити нові види діяльності, нетрадиційні рішення, найбільш відповідні ситуації [13, с. 56].

Детальнішу і ближчу до вітчизняних умов класифікації ролей керівника можемо спостерігати нижче: 1) «мислитель» – загальне осмислення стану справ в органі, пошук оптимальних способів вирішення проблем; 2) «штабний працівник» – аналіз управлінської інформації та складання документації; 3) «організатор» – координація роботи; 4) «кадровик» – відбір, розстановка, оцінка персоналу; 5) «вихователь» – навчання й мотивація персоналу; 6) «постачальник» – забезпечення групи всім необхідним для праці; 7) «громадський працівник» – участь у ролі ведучого на засіданнях і нарадах; робота з громадськими організаціями; 8) «інноватор» – впровадження передових методів праці та науково-технічних набутоків у виробництво; 9) «контролер» – контроль за дотриманням організаційних моментів; 10) «дипломат» – налагодження зв'язків із зарубіжними установами і їх представниками.

Соціальні ролі керівника деталізуються і проявляються у його функціях. Виокремлюються такі функції керівника: оцінка ситуації, розробка, обґрунтування (тобто з'ясування, наскільки реальні, зрозумілі і контрольовані цілі); визначення й підготовка заходів для досягнення цілей; координація діяльності співробітників у відповідності до поставлених цілей; контроль за кадрами і відповідністю результатів їх діяльності поставленим завданням; організація діяльності співробітників, тобто використання існуючих і створення нових структур керівництва персоналом та його діяльність; інформування співробітників; інтерактивна, контактна взаємодія (комунікація) – ділове спілкування із єдиною метою отримання інформації, консультування, надання допомоги; формування системи стимулювання співробітників та їх мотивації; делегування завдань; запобігання і контроль над конфліктами; поширення цінностей і норм, характерних для правоохоронного органу; опіка підлеглих та лояльність по відношенню до них; формування згуртованого колективу та підтримка його дієздатності; послаблення почуття невпевненості у діях працівників та забезпечення організаційної стабільності. Якості керів-

ника, що впливають на ефективність діяльності, можна поділити на дві групи:

- біологічні та соціально-економічні характеристики;
- особисті якості.

Першу групу якостей керівника відрізняє переважно об'єктивний, тобто незалежний від його свідомості та психіки, характер. Вони відносяться до числа природжених чи переданих у спадок. Передусім це такі демографічні параметри, як стать та вік, певною мірою, душевне здоров'я. До соціально-економічних чинників належить його статус у суспільстві та отримана освіта.

Щодо другої групи, то до особистих рис керівника відноситься інтелект – характеризує розумові здатності особистості. Він посідає чільне місце серед особистісних характеристик керівника. Високий інтелектуальний розвиток нерідко узгоджується з надмірною рефлексією та індивідуалізмом, самовпевненістю, рішучістю, деякими іншими рисами, необхідними для кар'єрного росту та ефективного керівництва. Крім інтелекту до важливих особистих якостей ефективного керівника належать: домінантність, тобто прагнення керувати іншими людьми; впевненість у собі та своїх силах, емоційна врівноваженість і стійкість до стресових ситуацій; креативність.

Керівник повинен уміти самостійно мислити, помічати новизну, шукати ефективніші шляхи виконання завдань, самовдосконалюватись. Окрім того, важливу роль відіграють заповзятість, тобто готовність до обґрунтованого ризику; надійність; уміння працювати з людьми; здатність максимально скористатися наявними можливостями співробітництва шляхом їх правильної розстановки і мотивації. Керівник повинен добре знати індивідуальні можливості й особливості співробітників, а часто – й вишого керівництва [14, с. 281].

Задля успішної реалізації поставлених перед керівником завдань, він повинен володіти такими особистими рисами, як: результативність і бажання багато працювати задля досягнення поставленої мети; бажання і можливість приймати ризиковані рішення; готовність починати процеси змін, реформи; володіти мистецтвом приймати швидкі, проте правильні рішення; здатністю зосереджуватися на найважливішому, бачити зміни, що відбуваються і в середині колективу, і за його межами, і використовувати їх; готовністю до спільного керівництва; творчий підхід до роботи. Не можна недооцінювати вміння правильно використовувати свій час; готовність мотивувати себе та кадри; готовність до політичного керівництва та міжнародний кругозір.

Риси ефективного керівника досить відносні і залежать від особливостей колективу, розв'язуваних завдань, ступеню розвитку, комунікацій та інших ситуативних чинників [15, с. 76].

Обсяг керівних повноважень визначається, з одного боку, рівнем підсистеми, у масштабі якої діє той або інший прокурор; з іншого – типом структури управління: лінійної чи функціональної; а також місцем, яке він обіймає у керівному ешелоні [2, с. 29].

Щодо вимог до керівника, то необхідно зазначити, що поняття «вимоги до керівника органу прокуратури» базується на засадах, що висуваються до кандидата для зайняття посади, умовах зайняття посади (формальних і реальних, освітніх і професійних), якостей керівника (як посадовця, так і особистих, як людини) тощо. Доцільно нагадати, що обов'язки – це нормативно закріплене коло дій, які покладаються на органи виконавчої влади, посадових і службових осіб органів і які є безумовними до виконання. Обов'язки є невід'ємною складовою повноважень [16, с. 125]. Із зазначеного можна виокремити такі основні (превентивні) вимоги до керівника в органах прокуратури: знання та дотримання законодавства про працю; володіння менеджерськими навичками та вміннями, у т. ч. й щодо управління діяльністю колективу та вмілого їх

застосування; здатність вживати заходи щодо зміцнення трудової та виконавської дисципліни; дотримання встановленого режиму праці і відпочинку тощо [17, с. 65].

Разом з тим, сюди треба додати такі вимоги: забезпечення виконання призначення та завдань прокуратури її працівниками; наявність відповідної кваліфікації; наявність достатнього практичного досвіду роботи на керівних посадах в органах прокуратури; здатність принципово виконувати покладені обов'язки. Визначальним є те, що перелік означених обов'язків прямо пов'язується з організаційно-управлінськими діями керівників в органах прокуратури. До керівника органу прокуратури України висуваються й моральні вимоги, яких прокурори зобов'язані дотримуватися, наприклад: 1) ставитися до людини як до вищої цінності; 2) поважати і захищати права, свободи і гідність громадян відповідно до вітчизняних та міжнарод-

них правових норм та загальнолюдських принципів моралі; 3) глибоко розуміти соціальну значущість своєї ролі, міру відповідальності перед суспільством і державою за забезпечення правової захищеності громадян; 4) розумно і гуманно використовувати надані права відповідно до принципів справедливості; 5) постійно вдосконалювати професійну майстерність, знання права, підвищувати загальну культуру, творчо опановувати необхідний на службі вітчизняний та зарубіжний досвід [2, с. 186].

Отже, новітній час, на нашу думку, ставить завдання перейти до нової ролі керівника, який є не стільки авторитарним управлінцем, скільки «своєю людиною» серед працівників. Разом з тим, він, як і раніше, здійснює усі функції управління прокуратурою, але більш активно та компетентно, окрім того, організовує участь кожного члена колективу у процесі виконання управлінських функцій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дерев'яно В. Проблеми управління прокурорсько-слідчими кадрами / В. Дерев'яно // Віче. – 2012. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://veche.kiev.ua/journal/3123>.
2. Попович Є. М. Управління органами прокуратури України : організаційно-правові проблеми : Дис. ... д-ра юрид. наук за спец. : 12.00.07 / Є. М. Попович. – Х. : Харківський національний університет внутрішніх справ, 2010. – 387 с.
3. Організація діяльності районної (міської) прокуратури : [наук.-практ. посіб.] / [Г. П. Середа, М. К. Якимчук, В. М. Куц та ін.] ; за заг. ред. Г. П. Середи. – Кіровоград : Антураж, 2009. – 468 с.
4. Організація роботи та управління в органах прокуратури : навчальний посібник у запитаннях і відповідях / за заг. ред. Якимчука М. К. та Європіної І. В. – К. : Національна академія прокуратури України, 2009. – 207 с.
5. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / Редкол. : Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. – К. : Укр. енцикл. – Т. 3 : К–М. – 2011. – 792 с.
6. Сакал В. М. Правовий статус керівника органу досудового розслідування / В. М. Сакал // Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ. – 2015. – № 2 (10). – С. 182–192.
7. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квітня 2012 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4651%D0%B0-17>.
8. Кабаченко Т. С. Психологія управління / Т. С. Кабаченко. – М. : Рос. пед. агентство, 1997. – 323 с.
9. Роль керівника в управлінні персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bukvar.su/menedzhment/112622-Rol-rukovoditelya-v-upravlenii-personalom.html>.
10. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник / О. М. Бандурка. – Х. : Університет внутрішніх справ, 1998. – 480 с.
11. Роль керівника в системі управління організацією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bukvar.su/menedzhment/page,6,112867-Rol-rukovoditelya-v-sisteme-upravleniya-organizaciyey.html>.
12. Кричевський Р. Л. Якщо ви керівник. Елементи психології менеджменту у повсякденній роботі / Р. Л. Кричевський. – 5-те вид. – М, 2009. – 325 с.
13. Одегов Ю. Г. Аудит і контролінг персоналу / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 432 с.
14. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
15. Курись А. С. Вимоги до керівника як організатора управління в органах прокуратури України / А. С. Курись // Право і безпека. – 2011. – № 3(40). – С. 64–69.