



В.В. Сухонос

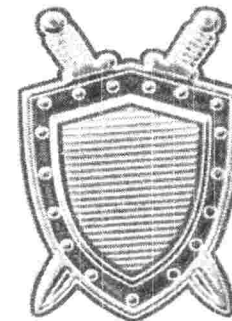
КАДРИ ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ



В. В. Сухонос

КАДРИ ОРГАНІВ ПРОКУРАТУРИ: питання теорії і практики

Монографія



Суми
Університетська книга
2014

Рекомендовано до друку вченою радою ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».
Протокол № 4 від 30 жовтня 2013 р.

Рецензенти:

Якимчук М.К., доктор юридичних наук, професор, перший проректор Національної академії прокуратури України;

Долежан В.В., доктор юридичних наук, професор кафедри організації судових і правоохоронних органів Національного університету «Одеська юридична академія», професор;

Чернадчук В.Д., доктор юридичних наук, завідувач кафедри цивільно-правових дисциплін та банківського права ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», професор

Науковий редактор:

Ю.С. Шемшученко, доктор юридичних наук, професор, академік НАН України

Сухонос В. В.

С 91 Кадри органів прокуратури: питання теорії і практики : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2014. – 159 с.

ISBN 978-966-680-699-7

Висвітлено результати дослідження організаційно-правових основ управління кадрами в органах прокуратури, проходження служби в органах прокуратури України, розглянуто діяльність прокурорів і кадрового апарату з виховання працівників органів прокуратури України з урахуванням вимог, передбачених у пректі нового Закону України «Про прокуратуру». Уперше розглянуто питання кар'єри в органах прокуратури.

Результати дослідження можуть бути використані при розробці теоретичних положень організації управління кадрами в прокуратурі України, а також при підготовці науково-методичних і навчальних посібників з дисципліни «Прокурорський нагляд».

Для спеціалістів у галузі прокурорського нагляду, практичних і наукових працівників, студентів вищих юридичних навчальних закладів.

УДК 343.163:347.97/.99(470-44)
ББК 67.72

© Сухонос В.В., 2014

© ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2014

ISBN 978-966-680-699-7

Передмова 4

Розділ 1. Організаційно-правові основи управління кадрами в органах прокуратури 5

§ 1. Поняття організації управління кадрами 5

§ 2. Правові засади управління кадрами 23

§ 3. Сучасне розуміння кадрової політики 42

§ 4. Управлінські рішення: їх розуміння і виконання 52

Розділ 2. Організаційно-правові засади проходження служби в органах прокуратури України 61

§ 1. Підбір, добір і розстановка кадрів 61

§ 2. Робота з молодими фахівцями, які прагнуть працювати в органах прокуратури 79

§ 3. Кар'єра в органах прокуратури 89

Розділ 3. Діяльність прокурорів і кадрового апарату з виховання працівників органів прокуратури України 99

§ 1. Теоретико-методологічні засади виховання кадрів 99

§ 2. Визначення рівня фахової підготовки працівників прокуратури України (атестування) 113

§ 3. Створення кадрового резерву 123

§ 4. Підготовка і підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників прокуратури України 130

Післямова 139

Примітки 142

Відповідно до ст. 1 Конституції Україна є суверенною, незалежною, демократичною, соціальною і правовою державою. Однак для того, щоб реально стати такою державою, потрібен ефективно діючий державний механізм. Важливим його елементом у сфері розвитку правової держави є прокуратура, яка покликана забезпечувати законність і правопорядок у державі властивими тільки їй методами. Ідеться про методи прокурорського нагляду в різних галузях суспільного життя.

У наш час відбувається процес реформування правового статусу прокуратури України. Змінювалися її місце і роль у системі інших державних органів. Вона розвивається під впливом європейських демократичних статутів і традицій. Вживаються заходи з уточнення повноважень прокуратури з позицій захисту прав і свобод людини, інтересів суспільства та держави.

Оновлення правового статусу прокуратури вимагає нових підходів до її кадрового забезпечення, з огляду на це актуальною є проблема добору, розстановки й підвищення кваліфікації прокурорських кадрів, а також належного управління ними. Її вирішення неможливе суто інтуїтивними пошуками. Необхідним є науковий підхід до кадрової роботи в органах прокуратури, який дозволить забезпечити оптимальне використання професійного потенціалу цих органів.

Пропонована книга підготовлена досвідченими теоретиком і практиком в галузі прокурорського нагляду. Вона сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів прокуратури щодо забезпечення верховенства права і законності в країні.

Юрій Шемшученко,
академік НАН України

Організаційно-правові основи управління кадрами в органах прокуратури

§ 1. Поняття організації управління кадрами

Суспільні та організаційно-економічні реформи, що останніми роками відбуваються в Україні, загострили інтерес населення до природи держави та удосконалення способів управління її інститутами.

Ці проблеми набули особливої гостроти в умовах перехідного періоду сьогодення, оскільки в Україні ще належним чином поки що не відпрацьовано механізм реалізації державою її управлінських функцій, відсутні реальні підстави для консолідації політичних партій і рухів. І тут виникає запитання: що таке управління? Якщо розглядати цю проблему в широкому контексті, то можна стверджувати, що управління становить собою безперервний і цілеспрямований процес впливу на об'єкт, яким треба управляти. Ним можуть бути як колектив, так і конкретна особистість¹, тобто управління – це цілеспрямований вплив на складну систему. Отже, можна стверджувати, що управління є перетворюючою й спрямовуючою діяльністю, яка здійснюється суб'єктом відносно об'єкта та забезпечує рух до запрограмованої мети.

Як правило, управління має два обов'язкові елементи – суб'єкт, який управляє, і об'єкт, яким управляють. Якщо вести мову про державне управління, то воно визначається як безпосереднє здійснення державної влади шляхом прийняття державних рішень та їх реалізацію, а також шляхом контролю за дотриманням у суспільстві законності й правосуддя. Таке визначення дозволяє відокремити державні органи з управлінської діяльності від недержавних.

Суб'єктом державного управління, як правило, є законодавчі й виконавчі органи державної влади, а також органи суду та прокуратури. Стосовно об'єкта, то ним є суспільство України як у цілому, так і його конкретні осередки, у тому числі суспільно-політичні, економічні, культурні та інші організації. Таким чином, можна стверджувати, що державне управління в діяльності кожного органа здійснюється з єдиною метою – організувати належну роботу апарату державного органу, що дозволяє останньому виконувати поставлені завдання в межах своїх повноважень. Необхідно знати, що державне управління має системний характер, основу якого становлять чотири елементи: влада, управління, територія, економічна система. Що стосується функцій, то вони мають місце в будь-якій державі й випливають із необхідності збереження суверенітету як у цілісному політичному утворенні, так і під час захисту та розвитку політичної, економічної і соціальної системи. Звідси випливає, що держава самим своїм існуванням реалізує політичну, соціальну та оборонну функції. Слід також наголосити, що до загальних функцій державного управління належать: організація, планування, мотивація, регулювання, контроль і бюджетування.

Для того, щоб визначити роль прокуратури в системі державного управління сучасної України, слід звернутися до історичних джерел цього державного органу.

Відомо, що вперше прокуратура була утворена у Франції в XIV ст. під час інквізиційного процесу як орган, що представляв інтереси монарха. Пізніше цей орган був наділений функцією спостереження за законністю. Такий тип прокуратури був утворений і в інших державах (Австрія, Німеччина), а до кінця XIX ст. він поширився майже на весь Європейський континент².

Традиційно прийнято вважати, що виникнення інституту прокуратури на території України, яка входила до складу Російської імперії, пов'язане з Петром I, який своїм іменним Указом від 16 травня 1722 р. створив у Глухові прокуратуру на чолі з бригадиром Вельяміновим для управління судами і щоб громадяни не від кого не мали утиску³. Першим генерал-прокурором був призначений улюбленець Петра I, його колишній денщик, людина, яка володіла кількома іноземними мовами, П. І. Ягужинський. Генерал-прокурору доручалося здійснювати нагляд за законністю діяльності Сенату, а пізніше й інших державних органів. Функції та повноваження прокурорів постійно змінювалися.

Після утворення міністерства юстиції (1802) міністр юстиції одночасно став і генерал-прокурором⁴. Судова реформа 1864 р. суттєво змінила інститут прокуратури, позбавивши її загальнонаглядових повноважень⁵. Після Жовтневої революції більшовики Росії в першу чергу свою класову ненависть спрямували проти до революційних каральних органів, тому прокуратура Декретом "Про суд" від 22 листопада 1917 р. № 1 була ліквідована⁶. Більшовики України взяли приклад у росіян і декретом Раднаркому УСРР від 14.02.1919 р. ліквідували всі судові установи, що існували на території України, у тому числі й органи прокурорського нагляду⁷.

Слід зазначити, що за весь час існування дореволюційної прокуратури кадрова політика стояла на першому місці. До прокуратури приймалися тільки ініціативні високопрофесійні особи, які мали відверте бажання служити вітчизні, могли самостійно прийняти рішення, а також грамотно та швидко скласти необхідного документа, тобто якісно виконували свої професійні обов'язки й були віддані справі.

Проте слід зазначити, що в УСРР вже 20.02.1922 р. постановою Комісії НКЮ УСРР прокуратура була поновлена у своїх правах, а 14.03.1922 р. Комісія НКЮ розглянула питання про персональний склад кандидатів на посади прокурорів⁸. Сталінська конституція 1936 р. передбачала подальше посилення прокуратури й незалежності прокурорів від місцевих органів влади. Характерно, що М. С. Хрущов під час свого правління пішов далі і навіть декілька разів робив спробу домогтися незалежності прокуратури від контролю з боку компартії. Однак з приходом до влади Л. І. Брежнєва, а потім і М. С. Горбачова усі реформи були згорнуті, а прокуратура піддавалася жорстокій критиці за безмежне коло її повноважень⁹. До розпаду СРСР прокуратура України була підпорядкована прокуратурі СРСР, яка здійснювала свої повноваження відповідно до ст. 113 Конституції СРСР, а гл. IX цієї Конституції закріплювала організаційні принципи її побудови. Згідно із положеннями цієї Конституції прокуратура була виділена в самостійну систему державних органів. Щодо підбору та розстановки кадрів, то й за радянських часів цьому питанню приділялася особлива увага. Так, згідно зі ст. 169 Конституції УРСР Прокурор УРСР і прокурори областей призначалися генеральним прокурором СРСР, а районні та міські прокурори – прокурором УРСР і затверджувалися Генеральним прокурором СРСР¹⁰. Після розпаду

СРСР і проголошення Україною незалежності нападки на прокуратуру тривали. Певне коло осіб, які належали до різних соціальних прошарків, вимагали її кардинально реформувати. Крім того, слід враховувати, що відповідно до ст. 6 Закону України “Про основи національної безпеки” від 19.06.2003 р. № 964-IV Україна в основному обрала західний вектор розвитку інтеграції в європейський політичний, економічний, правовий простір; розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами світу в інтересах України¹¹.

Таким чином, реформування органів української прокуратури має не тільки забезпечувати становлення демократичної, правової, соціальної держави, а й втілювати європейський досвід функціонування інституту прокуратури. І саме через це виникає глибоке протиріччя в розумінні місця й ролі прокуратури в механізмі держави. З одного боку, європейські держави мають широкий досвід у сфері організації та діяльності прокуратури в умовах демократичного державного устрою, до якого прагне й Україна, з іншого – стан розвитку українського суспільства, особливо його правової культури, значно відстає від стану розвитку суспільства провідних європейських країн, тому стовідсоткове запозичення європейської моделі прокуратури без урахування вітчизняної специфіки не дасть бажаних наслідків. Вирішення зазначеної проблеми полягає, на наш погляд, у поетапній трансформації правового статусу прокуратури України, яка б у першу чергу забезпечувала підвищення рівня правової культури суспільства та подолання правового нігілізму, а після цього – повну гармонізацію структури, форми та методів діяльності прокуратури України з прокуратурами європейських держав¹².

Однак реальність сьогодення не дає такого часу. Різні політичні сили, деякі науковці та практичні працівники вважають однією з умов приєднання до європейської спільноти негайне реформування прокуратури. Крім того, Парламентська Асамблея Ради Європи (ПАРЄ) ще у 2005 р. в рекомендації № 1722 “Про виконання обов’язків і зобов’язань Україною” запропонувала органам влади України подати для оцінки експертам Ради Європи, таким, як Венеціанська комісія, нові проекти законів про реформу прокуратури. З метою виконання обов’язків та зобов’язань України, що випливають з її членства у Раді Європи, досягнення відповідності політичній складовій Копенгагенських критеріїв щодо набуття членства в Європейському Союзі, та беручи до

уваги Резолюцію № 1466 (2005) і зазначену вище рекомендацію ПАРЄ Президентом України Указом від 20.01.2006 р. № 39 було запроваджено план заходів виконання обов’язків і зобов’язань України перед Радою Європи. На виконання цього Указу Адміністрацією Президента України підготовлено новий проект Закону України “Про прокуратуру”, який після тривалого обговорення 2 серпня 2013 р. подано до Венеціанської комісії для узгодження¹³. Автор частково погоджується з тими змінами, що пропонуються в проекті, і в подальшому буде на них посилається. Разом з тим питання, що порушуються в пропонованій монографії, не суперечать ні проекту, ні чинному законодавству, а, навпаки, будуть корисними, тому що добір, підбір, розстановка, підвищення кваліфікації й виховання кадрів мають здійснюватися постійно. Не коментується також і доцільність тих чи інших змін, передбачених у зазначеному проекті. Авторське бачення реформування органів прокуратури подане в раніше опублікованих монографіях та інших наукових працях.

Після розпаду СРСР 5 грудня 1991 р. був прийнятий Закон України “Про прокуратуру” № 1789-XII¹⁴. У подальшому в Конституції України, прийнятій у 1996 р., у VII розділі був закріплений принцип єдності й централізації системи органів прокуратури. Унаслідок законодавчих змін стосовно діяльності прокуратури України остання остаточно сформувалася структурно й функціонально в самостійний орган, який не входить до жодної гілки влади. У подальшому в Закон України “Про прокуратуру” було внесено низку змін, унаслідок чого зміст нагляду певною мірою змінився. До предметних напрямів діяльності органів прокуратури належать боротьба зі злочинністю, корупцією, захист прав і законних інтересів громадян, а також забезпечення єдності правового простору держави. Прокуратура всіх рівнів, як і раніше, інформує органи представницької та виконавчої влади про стан законності на певних територіях. Для якісного виконання прокуратурою її функціональних обов’язків необхідно здійснювати правильний підбір і розстановку кадрів, а також управляти ними, вимагаючи й контролюючи своєчасне виконання поставлених перед нею завдань.

Незважаючи на те що останнім часом в Україні надруковано кілька монографій, захищені дисертації з питань управління кадрами в органах прокуратури, це питання ще не знайшло свого повного висвітлення як у науковій, так і в навчальній літературі. У

2011–2012 рр. Генеральна прокуратура випустила три збірники з питань організації роботи з кадрами в органах прокуратури України, але в них знайшли своє висвітлення переважно нормативно-правові акти та інші документи з питань кадрової роботи¹⁵. Щодо наукових досліджень, то вони здебільшого порушують питання організації роботи в органах прокуратури та її місця у владній системі України. Лише М. Якимчук, досліджуючи організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України, торкнувся питання управління кадрами¹⁶. Стосовно питань організації роботи, використання кадрового потенціалу, який покликаний забезпечити змістовну частину діяльності органів прокуратури, то таких публікацій було явно недостатньо, хоча досвід показує, що проблема управління кадрами є однією з головних при вирішенні завдань, поставлених державою перед органами прокуратури.

У Російській Федерації (далі – РФ) потребу в комплексній розробці наукових засад управління кадрами органів прокуратури розробляє *інститут*, у якому створено відповідний науковий підрозділ, про що свого часу наголосив колишній Генеральний прокурор РФ Ю. Скуратов¹⁷.

У прокуратурі України такого підрозділу ще не створено, хоча необхідність в цьому є, оскільки в сучасних умовах управління кадрами органів прокуратури, по суті, пов'язане з формуванням нового якісного кадрового потенціалу, спроможного ефективно працювати, виконуючи завдання зі зміцнення законності та правопорядку.

І тут виникає запитання: що саме являє собою управління кадрами в органах прокуратури?

Наказ Генерального прокурора України № 1-гн від 26.12.2011 зі змінами і доповненнями від 05.04.12 “Про організацію роботи і управління в органах прокуратури України”, а також галузеві накази, зокрема № 2-гн від 15.12.2011 “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України”, відповіді на це запитання не дають. Проте відомо, що взагалі управління становить собою безперервний і цілеспрямований процес впливу на керований об'єкт, яким можуть бути як колектив, так і окрема особистість¹⁸.

Виходячи з цього, зазначимо, що управління в органах прокуратури здійснюється шляхом впливу вищих прокурорів на нижчих і підпорядковані їм органи з метою ефективного виконання вимог Закону України “Про прокуратуру”. Його об'єктом є поведінка людей, їхні дії або вчинки¹⁹. Проте Р. Мартанус ствер-

джує, що кадрове управління – це діяльність з добору, виховання і розстановки кадрів²⁰. Аналогічної думки дотримується й В. Курпріянова²¹. Проведене дослідження показало, що в науці управління існує багато класифікацій функцій управління і, у першу чергу, їх поділ на загальні та спеціальні. До загальних функцій слід віднести такі види управлінської діяльності, що є обов'язковими для успішної роботи будь-якої системи управління, а саме: планування, організація, координація, мотивація (стимулювання), а також контроль, який передбачає облік та аналіз²². Практика свідчить, що в органах прокуратури до цього часу не склався єдиний підхід і щодо функцій управління кадрами. Зазначене можна пояснити відсутністю чіткої регламентації функцій кадрової політики у вітчизняних і зарубіжних дослідників. Так, М. Якимчук²³, Л. Давиденко, М. Мичко, М. Косюта²⁴, М. Сапожников²⁵, В. Рябцев²⁶ та інші серед функцій управління не виокремлюють таку функцію, як управління кадрами.

Проте, на думку І. Клівера, основні функції управління передбачають і управління кадрами, тому виокремлення додаткової функції управління кадрами не потрібно²⁷. На наш погляд, такий підхід до визначення функцій управління має узагальнений характер і, напевне, враховує ту обставину, що управління кадрами є основною функцією будь-якої організації, оскільки від якісного складу кадрів, рівня їх кваліфікації, професійної компетенції залежать результати прокурорської діяльності.

За наявності таких різноманітних думок щодо визначення управління кадрами автор пропонує свій погляд на це питання і вважає, що під *управлінням кадрами* слід також розуміти комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Управління кадрами передбачає виконання певних послідовних дій, зокрема визначення мети й основних напрямів роботи з кадрами, постійне удосконалення цієї роботи, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координація і контроль за виконанням запланованих заходів. Отже, можна стверджувати, що управлінський вплив на всі сфери діяльності здійснюється з допомогою людських ресурсів, тобто пріоритетне значення має управління працею людей задля досягнення поставленої мети. Виходячи з викладеного можна стверджувати, що управління кадрами в органах прокуратури є основною функцією, яка забезпечує всі сфери прокурорської діяльності.

Проте слід зазначити, що конкретно питання управління кадрами в органах прокуратури належним чином не вивчалися, за винятком роботи автора, який зазначену тематику почав досліджувати з 1996 року²⁸. Разом з тим, враховуючи вимоги сьогодення, що висуваються до прокуратури, дослідженню зазначеної теми слід надати нового імпульсу.

Перш ніж досліджувати феномен управління кадрами в органах прокуратури, на наш погляд, необхідно з'ясувати, що слід розуміти під виразом "кадри органів прокуратури". Слово "кадри" походить від франц. *cadre*, що в перекладі означає "рама, рамка". У французьку мову воно запозичене з латинської, де означало "чотирикутник". Саме в такій формі раніше вивіщувався для огляду офіційний список працівників державних установ, який називався кадром, а осіб, які були в ньому перелічені, – кадрами²⁹. У сучасній мові під кадрами розуміють основний (остаточний) склад працівників установ, підприємств та ін.³⁰. Отже, можна дійти висновку, що кадри – це основа, ядро будь-якої організації, у тому числі й прокуратури, а сукупність мети, спрямованості, форм і методів управління ними складають єдину систему кадрової роботи.

Слід зазначити, що науковці і практики різних відомств розробляють свої специфічні методи управління кадрами, а тому і їх визначення можуть бути різноманітними. Так, О. М. Бандурка під управлінням кадрами розуміє "цілісну закінчену систему пов'язаних між собою процесів професійної орієнтації, прогнозування й планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, виховання особистого складу та проходження ним служби"³¹.

В. Купріянова управління кадрами тлумачить як "нормативно урегульоване безперервне здійснення взаємообумовлених, взаємопогоджених і взаємодоповнюючих один одного, ресурсно забезпечених заходів з оптимального відбору, розстановки, закріплення й виховання кадрів відповідно до їх кваліфікації та досвіду"³². Тут слід зазначити, що автор у своєму визначенні основну увагу приділив початку організації роботи в управлінні кадрами органів прокуратури, але мети зазначеної діяльності не розкрив.

Більш повним є визначення управління кадрами, яке запропонував Е. Уткін³³. Дійсно, як і будь-який вид цілеспрямованої діяльності, управління кадрами має мету, суб'єкти і об'єкти такої діяльності, а також свій предмет. А. Смірнов головну мету управ-

ління кадрами органів прокуратури вбачає у створенні оптимальних організаційних умов для формування їх якісно нового складу, спроможного максимально ефективно здійснювати завдання прокурорського нагляду, попереднього слідства та іншої діяльності³⁴. На нашу думку, таке визначення є неконкретним і не може бути покладене в основу оцінки діяльності з управління кадрами, тому що метою управління кадрами взагалі і в органах прокуратури зокрема є найбільш оптимальний їх добір, оцінка й розстановка, яка забезпечує виконання завдань, закріплених Конституцією України і Законом України "Про прокуратуру".

Враховуючи зміст ч. 1 ст. 6 Закону України "Про прокуратуру" про те, що органи прокуратури становлять єдину централізовану систему з підпорядкуванням нижчих прокурорів вищим і Генеральному прокурору України, вважаємо, що суб'єктами управління кадрами в органах прокуратури є всі вищі прокурори відносно нижчих прокурорів, що користуються правом прийому, переведення та звільнення працівників.

Так, Генеральний прокурор України відповідно до ст. 15 чинного Закону України "Про прокуратуру":

- спрямовує роботу органів прокуратури і здійснює контроль за їх діяльністю;
- призначає першого заступника, заступників Генерального прокурора України, керівників структурних підрозділів, головного бухгалтера, інших працівників Генеральної прокуратури України;
- затверджує структуру і штатну чисельність підпорядкованих органів прокуратури, розподіляє кошти на їх утримання;
- призначає за згодою Верховної ради Автономної Республіки Крим прокурора Автономної Республіки Крим;
- призначає заступників прокурора Автономної Республіки Крим, прокурорів областей, міст Києва і Севастополя, їх заступників, прокурорів міст, районів, міжрайонних, а також прирівняних до них прокурорів;
- відповідно до законодавства визначає порядок прийому, пересування та звільнення прокурорів, слідчих прокуратури та інших спеціалістів, за винятком осіб, призначення яких передбачене зазначеним Законом;
- відповідно до законів України видає обов'язкові для всіх органів прокуратури України накази, розпорядження, затверджує положення та інструкції;
- присвоює класні чини відповідно до Положення про класні

чини працівників прокуратури. Вносить подання Президенту України про присвоєння класних чинів державного радника юстиції 1, 2, 3 класів.

Стаття 16 Закону України “Про прокуратуру” регламентує повноваження щодо управління кадрами прокурорів Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя, а також міст, районних, міжрайонних, районних у містах та інших прокурорів.

Що стосується колегій Генеральної прокуратури України, прокуратури Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя, то відповідно до ст. 18 Закону України “Про прокуратуру” їх можна віднести до особливого суб’єкта управління кадрами в органах прокуратури. Такий підхід підтверджується й прокурорською практикою.

Отже, під *суб’єктом управління кадрами в органах прокуратури* слід розуміти сукупність органів і працівників, які реалізують функції з прийому, переміщення, виховання, оцінки діяльності і звільнення кадрів, а також іншим способом, який надає можливість здійснювати управління прокурорсько-слідчими кадрами.

Метою управління в органах прокуратури в загальному розумінні є ефективний процес організації виконання функцій, покладених на прокуратуру Конституцією України. Воно спрямоване на реалізацію завдань і функцій прокуратури, а також належне забезпечення основних напрямів її діяльності, визначених у Законі України “Про прокуратуру”. Управлінські рішення в органах прокуратури знаходять своє відображення в наказах, вказівках, розпорядженнях, інструкціях, рішеннях колегій і координаційних нарад, а також інших документах, що є обов’язковими до виконання.

Слід також мати на увазі, що деякі документи (акти), такі, як інформаційні листи, оглядові листи, узагальнення прокурорсько-слідчої практики, мають рекомендаційний характер.

Щодо контролю, то він, як правило, здійснюється в ході перевірки виконання посадових обов’язків. Для цього також використовуються звіти підлеглих прокурорів про виконану роботу або за наслідками перевірок роботи відповідної прокуратури, а також вивчення отриманих від нижчих прокуратур актів прокурорського реагування. Управління в органах прокуратури здійсню-

ється з використанням зонального або предметного принципів. Перший визначає, що вся робота в апаратах органів прокуратури у відділах та управліннях розподіляється між штатними співробітниками за територіальними зонами. Зональні прокурори мають право здійснювати оперативний контроль за діяльністю підлеглих прокуратур, узагальнювати стан законності на території їх обслуговування, готують проекти актів прокурорського реагування, а також у межах своєї компетенції самостійно приймають управлінські й процесуальні рішення.

Організація роботи за предметним принципом означає, що за прокурором закріплюється визначений конкретно напрям його діяльності, який належить до предмета його відання. Зазначене зобов’язує прокурора узагальнювати, аналізувати всі питання, що належать до предмета його відання, зокрема доповіді, рішення колегії та ін., готувати матеріали для розгляду їх на колегії, координаційній нараді тощо. Разом з тим практика свідчить, що за необхідності для організації роботи застосовується предметно-зональний принцип. Це означає, що за зональними прокурорами закріплюється ще й певна сфера правового регулювання, наприклад, банківська, податкова, економічна та ін. Слід зазначити, що в органах прокуратури постійно йде робота з удосконалення організації управління. Інформаційно-аналітична робота прокурорів охоплює збір, накопичення й аналіз інформації про стан законності, виявлені порушення, прокурорсько-слідчої практики. Після проведеного аналізу роботи відповідні прокурори готують огляди, узагальнення, експрес-аналізи порушень законності, практики прокурорського нагляду та ін. Прокурорські кадри повинні знати, що сутність планування полягає у визначенні мети діяльності прокуратури і формування конкретних заходів для її досягнення. Практика показує, що плани повинні бути комплексними, конкретними за предметом, виконавцями та строком виконання. Як правило, у прокуратурі застосовують три види планів, а саме:

- 1) перспективні (на рік і більше);
- 2) поточні (місячні, квартальні, піврічні);
- 3) короткотермінові (щоденні, тижневі).

Також слід пам’ятати, що різновидом планів є плани координаційної діяльності правоохоронних органів щодо боротьби зі злочинністю, підвищення ділової кваліфікації, стажування, плани роботи кожного прокурора, слідчого тощо. Усе це робиться для

того, щоб підвищити результативність прокурорсько-слідчої діяльності.

Що стосується колегії Генеральної прокуратури України, Автономної Республіки Крим, прокуратур областей, міст Києва та Севастополя, то хоча вони і мають право дорадчого органу, але розглядають на своїх засіданнях найбільш важливі, у тому числі кадрові питання, заслуховують звіти підлеглих прокурорів, керівників структурних підрозділів та інших працівників прокуратури, визначають кадрову політику (ст. 18 Закону України “Про прокуратуру”). Тому колегії, як зазначено вище, є ніби особливим органом управління кадрами.

Отже, під *суб’єктом управління* слід розуміти сукупність органів і працівників, які реалізують функції і повноваження щодо підбору абітурієнтів для вступу у вищі навчальні заклади, нагляду за їхньою професійною підготовкою; прийому на роботу, оцінки їхніх ділових якостей і підвищення професійної майстерності, створення умов для кар’єрного зростання і звільнення за наявності підстав. Безпосередньо організаційну роботу з підбору, розстановки, підвищення кваліфікації кадрів, їх виховання здійснюють кадрові служби під контролем прокурора певного рівня (управління кадрів). Серед суб’єктів управління кадрами в органах прокуратури розрізняють: основні (головні) – посадові особи, до компетенції яких входить безпосереднє вирішення питань прийому, переміщення, заохочення та звільнення з обійманої посади; додаткові – структурні підрозділи і посадові особи, які виконують технічну роботу із зазначених вище питань, а також особливий суб’єкт управління кадрами – це, як уже зазначалося, колегії певних прокуратур, без рішення яких функція управління кадрами в цілому не виконується.

Що стосується об’єктів управління кадрами в прокуратурі, то, виходячи з визначення об’єкта у філософії, де зазначено, що об’єкт є те, що протистоїть суб’єкту в його предметно-практичній діяльності³⁵, і й філології, яка вважає, що об’єкт – це явище, предмет, на який спрямована будь-яка діяльність³⁶, вважаємо, що ними є прокурорсько-слідчі кадри нижчих прокуратур відносно суб’єкта управління. Зміст діяльності з управління кадрами відображається в її предметі. Тому при розгляді предмета кадрової діяльності слід виходити не з управління кадрами взагалі, а з його етапів. У загальному вигляді управління кадрами охоплює:

- забезпечення всіх ланок кваліфікованими кадрами;
- прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку прокуратури на певний проміжок часу;
- оцінку кадрів і проведення необхідної рокировки;
- створення системи мотивації працівників щодо якісного виконання своїх службових обов’язків, управління дисциплінарними відносинами;
- організацію підготовки кадрів;
- організацію навчання кадрів;
- підготовку керівних кадрів, підвищення та переміщення по службі як по вертикалі, так і по горизонталі;
- визначення заробітної плати і пільг з метою залучення, закріплення й збереження кадрів³⁷.

Аналіз загальної теорії управління кадрами, положень, що містяться в Законі України “Про прокуратуру”, наказі Генерального прокурора України № 2-гн від 15 грудня 2011 р. “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України” (зі змінами, внесеними наказом Генерального прокурора України від 12.07.12 № 1-гн-2), дозволяє визначити такі напрями (етапи) кадрової роботи в органах прокуратури України:

- аналіз, планування й прогнозування кадрових потреб;
- добір, розташування, оцінка й безперервне підвищення кваліфікації кадрів;
- соціальний захист кадрів.

Кожне із зазначених спрямувань має свої завдання. Так, на першому визначається потреба в кадрах, що забезпечують певний напрям прокурорської діяльності; на другому – вирішується завдання якісного забезпечення органів прокуратури необхідними кадрами; на третьому – забезпечуються гарантії успішного проходження служби в органах прокуратури. На підставі викладеного можна стверджувати, що предметом управління кадрами в органах прокуратури є підбір, розстановка й оцінка діяльності прокурорсько-слідчих кадрів. Зазначена функція реалізується на різних етапах шляхом видання (прийняття) і виконання в певному порядку актів управління (наказів, вказівок, рішень, інструкцій, постанов та ін.), а також контролю за точним їх виконанням³⁸. Також слід зазначити, що принципи, на які спирається система управління кадрами органів прокуратури, повинні застосовуватися з урахуванням нових підходів, які поступово знаходять своє

місце, оскільки на їх основі організується сам процес управління, тобто вибір методів і прийомів управлінського впливу. Отже, вони забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, їх взаємну погодженість і загальну спрямованість на реалізацію вироблених цілей. Виходячи з цього можна стверджувати, що на основі принципів управління, як уже зазначалося, створюється єдиний комплекс системи управління. Можна погодитися з І. Атаманчуком, що мало знати принципи, необхідно ще хотіти й могти застосовувати їх в управлінських процесах³⁹, оскільки в них знаходять своє відображення основні вимоги до побудови систем управління і методів здійснення функцій управління, доцільний характер відносин між суб'єктами й об'єктами управління.

Якщо брати принципи управління в органах прокуратури в цілому, то їх можна об'єднати у дві групи – загальносистемні і спеціальні. Останні повинні бути поділені на цільові, процесуальні й структурні, які також поділяються на структурно-організаційні та структурно-функціональні. Перша група принципів управління є загальними для всіх видів, сфер і галузей управління в Україні. Тому вони обов'язкові й для управління в системі органів прокуратури.

Можна погодитися з М. Якимчуком, що до таких принципів слід віднести принципи об'єктивності, правової впорядкованості, законності, дисципліни, відповідальності, системності, централізму, демократизму, гласності, пріоритетності прав громадян, рівності перед суб'єктом управління, прогнозування⁴⁰.

Як зазначалося, структурні принципи поділяються на дві групи:

- 1) структурно-організаційні, до яких належать такі принципи управління в органах прокуратури: єдності, незалежності, централізації (визначає верховність Генерального прокурора України стосовно нижчих прокурорів⁴¹); територіально-галузевий, поєднання єдиноначальності та колегіальності; лійно-функціональний, ієрархічності, загальнопредметний, комплексної достатності, самодостатності при вирішенні управлінських проблем, доцільного мінімалізму рівнів ієрархії, оптимальності, адаптації окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і в цілому до системи зовнішнього середовища, мінімізації кількості підрозділів, що не виконують зовнішні функції прокуратури;
- 2) структурно-функціональні – такі функції, як диференціація і правової фіксації управління шляхом їх закріплення

в компетенції органів та посадових осіб прокуратури, взаємозалежність повноважень прокурора з рівнем органу прокуратури в ієрархії, компетентності, сумісності управлінських функцій органу прокуратури з управлінськими функціями органів прокуратури одного рівня в межах організаційної структури прокуратури, концентрації, комбінування, достатньої різноманітності, взаємодії працівників різних підрозділів з питань прокурорського нагляду, а також взаємозамінюваності.

Стосовно процесуальних принципів управління, на основі яких створюється єдиний комплекс управлінської діяльності в системі органів прокуратури, відповідності керуючих впливів та всіх елементів управлінського процесу (відносин, форм, методів, функцій і стадій) реальним потребам керованих об'єктів, то до них можна віднести:

- а) конкретизацію управлінської діяльності й особистої відповідальності за її результати;
- б) конкретність;
- в) науковість;
- г) ефективність;
- д) участь об'єктів в управлінні;
- е) компетентність, що передбачає здатність суб'єкта управління здійснювати управлінський вплив відповідно до встановленої компетенції й чітко дотримуватися її меж⁴².

Проте зазначені принципи не повністю відображають сам процес управління в органах прокуратури, тому що є ще більш конкретні принципи, які становлять основу окремих елементів процесу управління, таких, як: методи і форми управлінського впливу, відносини управління, стадії процесу від прийняття до реалізації і належної реалізації управлінського рішення, а також управлінські функції.

Можна погодитися з Г. Петровим, який вважає, що виділення того чи іншого принципу, його відносне відокремлення із системи принципів дозволяє коректно визначити кожний з них, що полегшує їхнє практичне застосування⁴³.

Зазначене надає можливість дійти висновку, що в органах прокуратури принципи управління створюють систему, у якій вони взаємозалежні й взаємопов'язані, а це означає, що порушення одного спричинює порушення іншого. Разом з тим зазначений взаємозв'язок не зменшує їх відносної самостійності.

Таким чином, успіх і мета управління в органах прокуратури досягається як послідовним застосуванням усієї системи принципів, так і кожного з них окремо. Автор не погоджується з Ю. Тимошировим⁴⁴ і В. Основіним⁴⁵, які у визначенні управлінського рішення суперечать один одному і вважають, що управлінське рішення – це лише письмовий або усний акт органу управління. Адже дослідження показало, що рішення про реалізацію функцій управління кадрами в органах прокуратури проходять у формі дій, яким надані певні організаційно-правові форми (акти), що здійснюються уповноваженими суб'єктами як загальними (основними), так і спеціальними (особливими) суб'єктами управління кадрами. Отже, можна стверджувати, що управління – це певна діяльність суб'єктів відносно об'єктів з метою спонукання їх до виконання певних дій. Функція управління кадрами має циклічний (стадійний) характер, тому що перебуває в певній часовій послідовності.

Наведене дозволяє стверджувати, що *кадровим управлінням в органах прокуратури* є здійснювана в певних організаційно-правових формах діяльність уповноважених суб'єктів з оптимального підбору, добору, розстановки, оцінки та закріплення прокурорсько-слідчих кадрів з метою виконання завдань, покладених на органи прокуратури Конституцією України і Законом України “Про прокуратуру”.

Практика показує, що зазначена діяльність здійснюється у визначеній послідовності, а тому управлінські дії за умови їх необхідності, раціональності й дотримання створюють чіткий порядок управлінської діяльності. Слід зазначити, що процедури можуть бути закріплені в законі. Проте на практиці в управлінні кадрами органів прокуратури України процедур, урегульованих нормами законів, немає. У зв'язку з цим вважаємо, що введення процедури реалізації діяльності з управління кадрами в органах прокуратури сприяло б її організаційному упорядкуванню та оптимізації. Слід також наголосити, що законодавець лише в загальних рисах визначив спрямованість управління кадрами в органах прокуратури (ст. 15–16 Закону України “Про прокуратуру”).

Аналіз наказів і вказівок Генерального прокурора України з питань управління кадрами дозволяє визначити основні напрями цієї діяльності, які пов'язані з:

- організацією роботи, спрямованої на підбір, добір, розстановку, виховання й оцінку кадрів;

- прийомом та звільненням з роботи прокурорсько-слідчих кадрів;
- проходженням служби прокурорсько-слідчих кадрів і присвоєнням їм класних чинів.

Зазначеним нормативним актам притаманні всі ознаки щодо управління кадрами взагалі, а саме:

- відображають виконавчо-розпорядчий характер дій суб'єктів правовідносин;
- містять елементи владності;
- є підзаконними;
- вирішують завдання з управління кадрами;
- видаються в процесі повсякденної організаційної діяльності органів прокуратури на підставі і щодо виконання законів.

З управлінням кадрами тісно пов'язане таке поняття, як кадрова політика, яке буде розглянуте в третьому параграфі цього розділу.

Організаційна структура управління кадрами в органах прокуратури з урахуванням закріплених функцій за спеціалізованими структурами апарату управління може бути подана у вигляді підрозділів різного рівня (управлінь, відділів та ін.). У теорії управління розрізняють три основні типи організаційних структур управління: лінійний, функціональний і змішаний, тобто лінійно-функціональний⁴⁶. У межах лінійного типу управління чітко виявляється кореляція “керівник – підлеглий” (лінійні ланцюги).

Функціональний тип побудови структури характеризується наявністю двох ознак:

- 1) диференціацією функцій органів управління, за якою кожний структурний підрозділ виконує окрему функцію;
- 2) обов'язковим виконанням вказівок керівника, відповідального за виконання тієї чи іншої функції і кінцевий результат.

Отже, можна дійти висновку, що управління кадрами в органах прокуратури організаційно відповідає функціональному гадузевому типу, який має як позитивні, так і негативні моменти.

По-перше, такий тип організації дозволяє більш якісно враховувати кваліфікацію працівників і більш ефективно використовувати їхні спеціальні знання та навички в роботі. Побудова структури управління такого типу скорочує кількість проміжних ланцюгів всередині органу управління й дозволяє персоніфікувати відповідальність виконавців.

До недоліків цього функціонального типу належать:

- вузька спеціалізація, що не дає можливості перерозподілу функцій службовців у самому органі управління;
- різка зміна ефективності виконання конкретних функцій у разі змін в особовому складі, що вносить невпевненість в управлінську структуру.

Аналіз роботи з кадрами в прокуратурах інших держав підтвердив, що структура управління кадрами в апаратах прокуратур України різного рівня повинна будуватися за лінійно-функціональним типом, що забезпечить можливість не допускати недоліків, притаманних окремо лінійному й функціональному типам, покращити ефективність управління в цілому. При цьому слід враховувати такі критерії раціональної структури управління:

- відповідність ланцюгів управління його функціям;
- мінімальна кількість ланцюгів в ієрархії управління;
- зосередження на кожному ступені всіх необхідних функцій управління;
- збір функціональних ланцюгів у функціональних вузлах;
- чітке визначення кожного функціонального ланцюга в єдиному процесі управління, виключаючи дублювання функцій;
- мінімальна кількість джерел "прийому" і "виходу" команд з кожного ланцюга управління⁴⁷.

Зазначене показує, що дисбаланс між застарілою практикою управління кадрами і більш жорсткими вимогами сьогодення постійно збільшується. Необхідність якісного підбору кадрів прокуратури визначається тим, що помилки цієї роботи негативно впливають на імідж органів прокуратури та стан законності. Тому якість роботи кадрового персоналу слід оцінювати за результатами роботи прокуратури. Прокурор певного рівня повинен пам'ятати, що на підбір кадрів, крім зазначеного вище, впливають три основні фактори:

- 1) рівень висунутих вимог до претендента;
- 2) загальна кадрова політика, яку здійснює Генеральний прокурор України;
- 3) оплата праці.

Отже, головним завданням для кадрового персоналу є безпребійне забезпечення наявності претендентів необхідної кваліфікації на вакантні посади.

Монографія автора з добору, розстановки і виховання кадрів у прокуратурах різного рівня показала, що кадровим персоналом під час виконання зазначеної діяльності допускаються певні помилки, які можна об'єднати в кілька категорій, а саме:

- a) неточно складений опис вакансій;
- б) недооцінка складності підбору претендентів на відповідну посаду;
- в) неповна підготовка рівня вимог до кандидата на конкретну посаду;
- г) безпідставна відмова кандидату від працевлаштування.

Під час добору кадрів кадрові служби дотримуються політики, яку визначив Генеральний прокурор України. Наприклад, користуються пріоритетом чоловіки, які закінчили юридичні вищі навчальні заклади, визначені Генеральною прокуратурою. Стосовно осіб, які закінчили інші навчальні заклади, то вони спочатку зобов'язані пройти підготовку в магістратурі в Національній академії прокуратури України.

Щодо кадрової політики прокуратури, то вона, як правило, орієнтована на кар'єру персоналу як по вертикалі, так і по горизонталі. У разі необхідності добір ззовні – явище не часте, і перевага надається висококваліфікованому спеціалісту, готовому до виконання службових обов'язків на конкретній посаді. Існують і такі не характерні для прокуратури джерела підбору кадрів, а саме:

- 1) публікація оголошення в засобах масової інформації;
- 2) використання агентств з підбору персоналу;
- 3) використання осіб, які знайшли вакансію самостійно;
- 4) навчальні заклади;
- 5) Державна служба зайнятості.

§ 2. Правові засади управління кадрами

Відомо, що управління і право тісно пов'язані між собою. Тому можна погодитися з Ю. Козловим і Е. Фроловим, що соціальне управління здійснюється на основі правових норм, які створюють певний правовий режим для виконання управлінських функцій і правопорядку у сфері управління⁴⁸. Можна стверджувати, що першим законодавчим актом, який регламентує управління кадрами в органах прокуратури незалежної України стала Конституція України, прийнята у 1996 р. Відповідно з її змістом прокуратура

України стала являти собою централізовану державну систему органів з підпорядкуванням нижчих органів вищим і Генеральному прокурору України⁴⁹.

Крім того, організації роботи з кадрами в органах прокуратури присвячений розділ IV Закону України “Про прокуратуру”⁵⁰. Стаття 46 зазначеного Закону передбачає вимоги, обов’язкові для кадрових працівників, у тому числі Генерального та інших прокурорів під час прийняття рішень про призначення осіб на прокурорські посади. У статті прямо вказано, що до таких обов’язкових вимог належать:

- 1) на зазначені посади можуть бути призначені громадяни України, які мають необхідні ділові і моральні якості;
- 2) наявність вищої юридичної освіти;
- 3) за необхідності проходження стажування строком до одного року;
- 4) прийняття “Присяги працівника прокуратури”;
- 5) для призначення на посаду прокурорів Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя та прирівняних до них прокурорів необхідно мати вік не менше 30 років і стаж роботи в органах прокуратури або на судових посадах не менше семи років;
- 6) на посади районних і міських прокурорів – вік не молодше 25 років зі стажем роботи в органах прокуратури або на судових посадах не менше трьох років.

Проте ні чинний Закон України “Про прокуратуру”, ні зазначений вище проект Закону не вимагають від претендентів на прокурорські посади належного стану здоров’я, знання іноземної мови, наявності якостей лідера і вміння працювати з електронно-обчислювальною технікою. Цей недолік намагався усунути Генеральний прокурор України у своєму наказі № 2-гн від 15 грудня 2011 р. “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури”, у п. 1 якого зазначено, що “...Рекомендацій для вступу на навчання надавати насамперед особам, які успішно пройшли психологічне тестування, мають високий рівень освітньої підготовки, схильність до прокурорської діяльності і можуть за станом здоров’я займатися нею” (мається на увазі вступ на навчання до Національної академії прокуратури України – курс. В. С.).

На жаль, у нормативних актах не визначається, які саме ділові та моральні якості необхідні для відбору в органи прокуратури. На погляд автора як практичного працівника, сам факт вищої

юридичної освіти ще не є тим критерієм, наявність якого надає право зараховувати молодого фахівця на посаду. Так, за час роботи автора прокурором Сумської і Самаркандської областей зі 163 молодих фахівців, які прибули з вищих навчальних закладів, підтвердили своє право працювати на посадах помічників прокурорів та слідчих лише 81 фахівець.

Зазначене дає право стверджувати, що після співбесіди і проведення інших процедур, які також передбачені ст. 39 проекту Закону “Про прокуратуру” і на яких ми зупинимось нижче, необхідно розробити форми й методи визначення професійної придатності, що надасть можливість кадровому працівнику або регіональній кваліфікаційно-дисциплінарній комісії, відповідальній за роботу з кадрами, скласти висновок про професійну придатність конкретного претендента. Висновок затверджується прокурором вищого рівня і додається до особової справи претендента. Вважаю, що зазначена пропозиція зацікавить кадрові служби органів прокуратури і надасть їм можливість допускати менше помилок під час підбору кадрів.

Стосовно моральних якостей, то й тут їх зміст не розшифрований. Напевно автори закону мають на увазі загальноприйняті в Україні норми поведінки і моралі. Проте виходячи зі змісту присяги, яку приймають уперше призначені прокурорські працівники⁵¹, необхідно визначити додаткові моральні якості, якими повинен володіти прокурорський працівник, у тому числі:

- законослухняність;
- непримиренність до порушників закону;
- усвідомлення, що він стоїть на варті захисту інтересів людини, громадянина, суспільства й України в цілому;
- чуйне ставлення до скарг, заяв, пропозицій громадян;
- бути об’єктивним, невідкупним, справедливим, сором’язливим;
- дорожити своєю професійною гідністю, берегти та збільшувати кращі традиції прокуратури.

Для того щоб відповідати зазначеним критеріям, прокурорські працівники повинні мати психологічну та моральну підготовку. Наголошуємо, не разову, а постійну підготовку. Отже, змушені констатувати, що до цього часу не визначені критерії відбору кадрів для прокуратури за станом здоров’я. Спеціальних вимог до стану здоров’я претендентів немає. Зазначене породжує, по-перше, проникнення до лав прокурорських працівників не зовсім

здорових осіб, тому що кадрові служби, не маючи належної освіти, виходять з особистого уявлення про важливість тих чи інших характеристик стану здоров'я претендента. По-друге, це надає нечесним кадровим працівникам можливість одержати хабарі за працевлаштування в органи прокуратури.

Відповідно до ст. 47 Закону України "Про прокуратуру" прокурорам, слідчим, науковим і педагогічним працівникам Національної академії прокуратури України присвоюються класні чини, які відповідають обійманій ними посаді.

Отже, можна дійти висновку, що служба в органах прокуратури є різновидом державної служби України, правову основу якої становлять Конституція України, Закон України "Про прокуратуру" та інші нормативно-правові акти, що стосуються діяльності органів прокуратури. Разом з тим необхідно поставити конкретне запитання: яким критеріям має відповідати претендент на посаду прокурора або слідчого, – і дати відповідь з урахуванням того, що в наш час, щоб виконати поставлені професійні завдання, прокурорські працівники несуть підвищені психологічні та фізіологічні навантаження.

Як уже зазначалося, відповідно до ст. 46 і 46-1 зазначеного Закону прокурорами та слідчими можуть бути громадяни України, які мають вищу юридичну освіту та необхідні професійні й моральні якості. На нашу думку, зміст статті слід розширити, а не обмежуватися згадкою про це лише в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, і доповнити словами: "та спроможні за станом здоров'я виконувати обов'язки, що будуть на них покладені", далі – за текстом. Крім того, виходячи з вимог Закону України "Про засади запобігання і протидії корупції" від 07.04.2011 № 3206-VI, у ст. 46 Закону України "Про прокуратуру" слід вказати, що не можуть бути прийняті на службу і перебувати на службі особи в разі, якщо вони є близькими родичами (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також зазначені родичі іншого з подружжя) посадової особи органу прокуратури, якщо має місце підпорядкованість, або підконтрольність одне одному. Також у проекті Закону України "Про прокуратуру" необхідно прямо вказати, що не може проходити службу в органах прокуратури особа, яка судом визнана недієдатною або обмеженою в дієдатності; має судимість або мала її раніше, а пізніше це було встановлено. Також якщо працівник прокуратури захворів і не може виконувати свої службові обов'язки, про що є висновок медичної комісії.

Інколи в осіб, які розпочинають службу в органах прокуратури, виникає запитання про порядок проходження служби. На жаль, "Положення про проходження служби в органах прокуратури" до цього часу не прийняте. Тому коротко визначимо наше бачення цієї проблеми. Претенденти на службу в органах прокуратури приймаються за конкурсом на умовах трудового договору на невизначений строк або на строк 5 років. До видачі прокурором або ректором Національної академії прокуратури України наказу зазначені особи повинні пройти співбесіду і медичну комісію, про що зазначалося вище. Наказ працівнику необхідно оголосити під підпис. Якщо особа вперше призначена на посаду, то вона повинна прийняти присягу в порядку, визначеному Генеральним прокурором України⁵². Порядок і строк призначення працівників різного рівня регламентується Законом України "Про прокуратуру" та іншими нормативними актами⁵³. Якщо призначення здійснюється повторно, то зазначених осіб необхідно атестувати. Порядок і строки проведення атестації визначаються Генеральним прокурором⁵⁴.

На кожного оперативного працівника, який зараховується на службу до органів прокуратури заводиться особова справа, де фіксується вся його діяльність, кар'єрне зростання, строки підвищення кваліфікації, заохочення, строки присвоєння класних чинів та ін. Особову справу веде працівник відділу (управління) кадрів або кваліфікаційно-дисциплінарної комісії. Слід зазначити, що недоцільно вносити до особової справи відомості про релігійну належність особи, її політичні погляди, а також відомості про її особисте життя, яке інколи вважається таємницею подружжя. На практиці особову справу працівник прокуратури не бачить, хоча працівник зазначених органів повинен ознайомити його з нею на першу вимогу. Узагалі порядок ведення особових справ визначається Генеральним прокурором України⁵⁵.

Особам після призначення на посаду видається посвідчення встановленого зразка, яке є документом, що підтверджує особу працівника, наявність у нього класного чину і його посаду. Положення про службове посвідчення працівника прокуратури України та зразок такого посвідчення затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 10.05.2012 № 386⁵⁶. Інструкція про службове посвідчення працівника прокуратури України затверджена наказом Генерального прокурора України від 11.06.2011 № 58. Посвідчення бажано вручити в урочистій обстановці. Повноваження

прокурорів різного рівня неоднакові. Ректор, проректори, а також директори інститутів Національної академії прокуратури України також мають свої повноваження, які передбачені Законом України “Про прокуратуру” та посадовими інструкціями⁵⁷.

Згідно з наказом Генерального прокурора України № 73 від 05.07.2011 р. були введені в дію Правила внутрішнього трудового розпорядку для працівників Генеральної прокуратури України. Водночас Генеральний прокурор зобов’язав прокурорів Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, спеціалізованих прокуратур (на правах областей), ректора Національної академії прокуратури України спільно з профспілками розробити аналогічні Правила внутрішнього трудового розпорядку, що й було зроблено⁵⁸. Зазначені Правила розроблені відповідно до ст. 43 Конституції України, Законів України “Про прокуратуру”, “Про відпустки”, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів. Правила визначають основні права й обов’язки працівників, режим роботи, засади регулювання трудових відносин і запроваджуються з метою удосконалення організації праці, зміцнення трудової та виконавської дисципліни, забезпечення раціонального використання робочого часу, високої ефективності та якості роботи працівників органів прокуратури. Вирішення усіх питань, пов’язаних з виконанням зазначених правил, покладено на прокурорів обласних та прирівняних до них прокуратур, а також Генерального прокурора України і прокурора Автономної Республіки Крим.

З метою забезпечення високого рівня професійної майстерності працівників в органах прокуратури діє система безперервної підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, яка охоплює: самостійне навчання, надання індивідуальних завдань, стажування в структурних підрозділах та кабінетах криміналістики прокуратур обласного рівня, навчально-методичні семінари, зокрема заняття в школах молодого спеціаліста, державного обвинувача тощо, науково-практичні конференції, навчання за окремими планами працівників, які зараховані до резерву на заміщення керівних посад; навчання в Інституті підвищення кваліфікації кадрів Національної академії прокуратури України. Положення про зазначену єдину систему підвищення кваліфікації затверджене наказом Генерального прокурора України від 11.04.2007 р. № 583ц зі змінами, внесеними наказами Генерального прокурора України від 09.06.2011 № 62 та від 12.07.2012 № 1-гн-2. Більш докладно

на питаннях підвищення кваліфікації й професійної майстерності зупинимося нижче.

Проходячи службу в органах прокуратури, оперативні працівники періодично повинні атестуватися, або, якщо будуть прийняті зміни до Закону України “Про прокуратуру”, їх повинні заслуговувати на засіданні кваліфікаційно-дисциплінарної комісії, яка покликана сприяти удосконаленню органів і установ прокуратури з питань підбору, розстановки, виховання й підвищення кваліфікації кадрів, визначенню рівня їх професійної підготовки та відповідності обійманій посаді, створенню резерву кадрів з метою висування їх на більш відповідальні посади, вирішенню питання про присвоєння чергових і дострокових класних чинів. Таке заслуховування сприяє зміцненню службової дисципліни. Створення атестаційних (кваліфікаційно-дисциплінарних) комісій, коло питань, які вони розглядають, а також порядок проведення засідань визначаються в Положенні про порядок проведення атестації, яке затверджене наказом Генерального прокурора України від 12 вересня 2005 р. № 2958ц⁵⁹. У разі прийняття Верховною Радою змін до Закону України “Про прокуратуру” наказ буде змінено. Більш докладно це питання буде розглянуто в розділі 3 даної монографії.

Прокурорам, слідчим, науковим працівникам і викладацькому складу академії відповідно до обійманих ними посад і стажу роботи пожиттєво призначаються класні чини. Слід також зазначити, що Генеральний прокурор має право присвоїти класні чини й іншим особам. Порядок присвоєння класних чинів визначається Положенням про класні чини працівників органів прокуратури України, що затверджене Постановою Верховної Ради України від 06.11.1991 р. № 1795-ХІІ та наказом Генерального прокурора України “Про затвердження Інструкції про порядок присвоєння класних чинів працівникам органів прокуратури України” від 19.12.2006 р. № 3068ц⁶⁰. Указом Президента України від 17.08.2009 р. № 616/2009 затверджено Порядок присвоєння вищих військових звань, вищих спеціальних звань і класних чинів. З позитивного боку слід зазначити, що Закон України “Про прокуратуру” визначає при проходженні служби не тільки зазначену вище діяльність переважно кадрового апарату, а й забезпечує самі умови служби в органах та установах системи прокуратури.

Матеріальне і соціальне забезпечення працівників здійснюється відповідно до ст. 49 Закону України “Про прокуратуру”, яка

передбачає порядок обчислення заробітної плати, що є основним джерелом матеріального становища оперативного працівника. Закон також передбачає порядок отримання житла, призначення і виплати прокурорам та слідчим, науковим працівникам і викладачам пенсій (ст. 50-1) та ін. Стаття 50 Закону України "Про прокуратуру" прямо вказує, що прокури та слідчі перебувають під захистом закону і нанесення їм та їхнім родичам образ, погроз, знищення майна у зв'язку з виконанням ними своїх службових обов'язків тягне за собою певну відповідальність, у тому числі й кримінальну. Крім того, слід зазначити, що оперативні працівники органів прокуратури, які мають класні чини забезпечуються форменим одягом.

Також Закон передбачає заохочення за гарну роботу і відповідальність за неналежне її виконання. Генеральний прокурор має право застосовувати заходи дисциплінарного стягнення в повному обсязі. Заохочення визначається в наказі, заноситься до трудової книжки і приєднується до особової справи працівника. Слід наголосити, що наказ про заохочення повинен бути доведений до відома всіх працівників конкретного органу прокуратури. Порядок оголошення заохочення й накладення стягнення визначається Дисциплінарним уставом прокуратури України, який затверджується Верховною Радою України⁶¹.

Служба в органах прокуратури закінчується після звільнення працівника відповідно до трудового законодавства, а також у зв'язку з виходом у відставку. Працівник може бути звільнений за ініціативою керівництва в разі:

- досягнення прокурорським працівником максимального віку;
- втрати громадянства України;
- порушення присяги прокурора, а також скоєння проступків, які несумісні з роботою в органах прокуратури;
- невиконання обмежень, пов'язаних зі службою;
- неналежне виконання своїх посадових обов'язків, зокрема розголошення відомостей, що становлять державну або іншу, охоронявану законом таємницю.

Слід зазначити, що й сьогодні тривають дискусії як серед практиків, так і науковців про вік, який обмежує подальшу службу в органах прокуратури. Одні називають 60 років, інші – 70. На наш погляд, для оперативних працівників прокуратури граничний вік має становити не більш ніж 65 років, крім науковців

та викладачів, які мають вчене звання. Дослідження показало, що саме до цього віку працівників прокуратури не дуже підводить стан здоров'я і вони намагаються свій професійний досвід із задоволенням передати молоді. Як виняток Генеральний прокурор може продовжити цей вік, але не більше ніж на один рік.

Право на вихід у відставку мають усі оперативні працівники, а підстави для цього можуть бути різними, у тому числі й вихід на пенсію, незгода з рішенням або діями вищого керівника та ін. Відставка працівника прокуратури вважається прийнятою після прийняття з цього приводу рішення Генеральним прокурором України. Відставка інших осіб вважається прийнятою після прийняття про це рішення прокурором, що мав право призначення на ці посади.

Таким чином, розглядаючи питання про правові основи управління кадрами органів прокуратури, не можна не зазначити, що, крім нормативно-правової регламентації роботи з кадрами, в органах прокуратури слід мати на увазі і певну кількість відомчих методичних рекомендацій з різних проблем кадрової роботи. Якщо виходити з принципу централізації в системі управління органами прокуратури, то маємо визнати, що методичні рекомендації, у тому числі з питань кадрової роботи, є обов'язковими для виконання всіма працівниками органів прокуратури.

У сучасних умовах завдання кадрової служби кардинально змінюються, тобто змінюється сам характер кадрової роботи і функції. Відбувається це все тому, що Україна й усі її органи влади і управління увійшли в ринкові умови функціонування, які диктують свої правила гри. Тому сьогодні в прокуратурі слід створити такі умови для роботи з кадрами, які б зробили сам факт роботи в прокуратурі настільки авторитетним, щоб до неї прагнула працевлаштовуватися більшість осіб з юридичною освітою, ніж до інших правоохоронних органів. З'явилася потреба створити нові або удосконалити старі принципи кадрової служби. Якщо раніше робота з кадрами була, можна сказати, другорядною, то сьогодні вона повинна бути на першому плані і бути для керівників будь-якого рівня обов'язковою. Сам факт відповідальності керівників прокуратури будь-якого рівня за підбір, розстановку, підвищення кваліфікації й виховання кадрів слід віднести до одного з головних пріоритетів їх діяльності у зазначеному напрямі, що випливає зі змісту наказу Генерального прокурора України "Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України" від

15.12.2011 № 2-гн⁶². Увага прокурорів має бути спрямована на безпосередню роботу з підлеглими, їхні професійні і моральні якості, на виховання їх у дусі неухильного дотримання вимог закону, охорони інтересів громадян, суспільства і держави, а також на дотримання ними професійної етики працівника прокуратури. Відповідальність прокурорів трансформується й одночасно виявляється через систему різних кадрових заходів, які вони розробляють з метою виконання зазначеного наказу. Міськрайпрокурори можуть заперечити й сказати, що вже не користуються правом прийому і звільнення працівників. Проте з такою постановкою питання погодитися просто неможливо. Тому що міськрайпрокурори, проходячи службу в органах прокуратури, роботу з кадрами повинні починати з підбору абітурієнтів для вступу у юридичні вищі навчальні заклади і особисто формувати їхнє уявлення про прокуратуру. Тому, на наш погляд, міськрайпрокурорів періодично необхідно заслуховувати на засіданнях колегії про роботу з кадрами. Разом з тим практика свідчить, що не тільки міськрайпрокурори, а й деякі кадрові працівники не мають чіткого уявлення про змістовну частину підбору, розстановки й виховання кадрів в органах прокуратури. Хоча кожен зі згаданих напрямів діяльності має свій зміст, а тому розглянемо їх окремо в розділі 2.

Кадровому працівнику під час прийняття управлінських рішень потрібно вивчати прокурорські кадри не час від часу, а регулярно, і в тому числі на місці роботи працівника. Професійну здатність працівника можна оцінити насамперед за наслідками його роботи зі зміцнення законності й захисту інтересів людини та громадянина. Як практичний працівник вважаю, що оцінювати придатність працівника тільки на підставі анкетних даних неприпустимо і є великою помилкою кадрового працівника або прокурора певного рівня.

Вказівка на наявність зазначених вище якостей, а також їх конкретизація і навіть збільшення міститься, наприклад, у “Положенні про класні чини працівників органів прокуратури”, яке затверджене Постановою Верховної Ради України від 06.11.1991 р. № 1795-ХІІ, де виокремлюється така якість працівника, як ініціативність⁶³. У Дисциплінарному статуті прокуратури України звернено увагу на такі якості, як принциповість, непримиренність до порушників закону, громадська мужність, справедливність, непідкупність, ініціативність, добросовісність, оперативність, дисциплінованість⁶⁴. Разом з тим досвід управління кадрами (добір,

розстановка, зарахування до резерву на висування, атестування та ін.) виробив кілька додаткових критеріїв, за якими можна охарактеризувати відповідні якості, необхідні прокурорському працівникові, але вони не враховані в нормативних актах, що, у свою чергу, викликає певні труднощі, помилки при проведенні управлінських рішень з кадрових питань.

Сучасні кадрові працівники, крім зазначених вище, повинні орієнтуватися на такі критерії оцінки кандидатів під час добору кадрів:

- здатність оперативно приймати рішення: аргументоване й оцінке порівняння – уміння особи порівняти переваги й недоліки різних варіантів розвитку подій, оцінити їх відповідність поставленій меті, а також визначити умови та логіку розвитку ситуацій і подій;
- ділова орієнтація – уміння зорієнтувати себе на досягнення кінцевого результату, бачити проблеми й шляхи вирішення;
- уміння працювати на електронно-обчислювальних машинах (комп'ютерах), оперувати великою кількістю числової інформації;
- здатність до навчання – пошуку необхідних знань і вміння їх застосовувати під час самостійного й колективного навчання;
- системне мислення – спроможність створювати нові варіанти вирішення проблеми, розуміти як загальний, так і окремий розвиток конкретної ситуації (події);
- наполегливість і цілеспрямованість – уміння наполягати на своєму варіанті вирішення проблеми, усвідомлення мети й спрямування до неї;
- рішучість – здатність прокурорського працівника обирати з можливих варіантів розвитку подій свій варіант;
- самостійність, ініціативність, дієвість – уміння особисто розробити й реалізувати своє рішення, активність, енергійність, джерело ініціативи (внутрішнє я, а не зовнішні обставини);
- самоорганізація і здатність розподілити час – уміння особи спланувати свій робочий час залежно від поставленого завдання, ресурсів, конкретних умов;
- готовність до змін ситуації, гнучкість – уміння адаптуватися до нових вимог;
- організаційні здібності – уміння поставити завдання колу осіб для реалізації свого плану;
- комунікативні здібності – володіння вербальними і невербальними засобами спілкування, уміння вступити в контакт,

вести співбесіду, слухати й розуміти протилежну сторону; знати, що треба сказати, і виразити це необхідно ефектно; спочатку спробувати зрозуміти, а потім бути ефективним;

- знати, що спілкування забезпечують чотири комунікативні канали:

- 1) факти – об'єктивно реальні аспекти досвіду; висновки або пропозиції, які мають правдивий вигляд; інформація або відомості, що не мають особливої конотації;
- 2) почуття – емоційні аспекти досвіду: швидке реагування, яке впливає на взаємовідносини;
- 3) цінності – ідеали, стандарти поведінки, засновані на власних уявленнях про справедливість різних осіб; відносно постійні ідеї про те, що має статися: досвід, люди, поняття або організації, які мають цінність для людини;
- 4) думки – віра та міркування, у яких немає конкретної впевненості і які відображають плинну ситуацію, хвилинінне уявлення про те, що відбувається, як поводить себе інші, що було висловлено, або запропоновано, відносини, пов'язані з вирішальним станом або позицією, яку хтось вже прийняв.

Отже, поняття багатоканального спілкування допомагає в разі, якщо маєш справу з ситуаціями, у яких неадекватно змішані всі чотири канали. На практиці при спілкуванні дуже часто змішуються факти і думки. Наприклад, слідчий сказав своєму керівникові: "Це дурна пропозиція, і я над нею працювати не буду", тобто він вважав, що висловлювання такого змісту – загальновідомий факт і жодної образи не становить. Проте правильно слід було б відповісти так: "Мені не подобається така ідея. Я не погоджуюся з таким підходом і не думаю, що це буде працювати". Також прокурорському працівнику треба знати, що основним принципом багатоканального спілкування є те, що неусвідомлені повідомлення, які під виглядом фактів виражають цінності, почуття або думки, справляють неабиякий тиск на особу, яка слухає. Такий тиск може бути зроблений з метою погодитися, капітулювати або захистити себе від агресивного почуття іншої особи. Як висновок можна сказати, що знання зазначених чотирьох каналів і здатність поділяти їх можуть сприяти більшій виразності, розумінню й погодженості обох сторін.

Також слід розуміти, що, як правило, люди не здатні об'єктивно вислуховувати протилежну думку. Тобто вони бачать і слухають ніби

через фільтр своїх власних цінностей, відносин і засобів реагування. Особі, яка отримує інформацію важко відокремити факти від цінностей, почуттів і думок, а реагувати лише на факти. Тому особа, яка надсилає повідомлення вважає, що отримувач усе зробить так, як він думає і, скоріш за все, буде розчарований.

Тому, щоб усунути перешкоду під час співбесіди, необхідно певним чином розкрити проблему, визначити її. Наприклад, прокурор говорить скаржнику: "Ви, напевне образилися. Не треба цього робити, давайте, доки ми не зайшли надто далеко, домовлятися і щоб між нами не було жодних проблем". Таке звернення змусить почуття останнього обрати правильний шлях спілкування⁶⁵. А прокурорський працівник проявить такі риси характеру як:

- уміння переконувати й співпрацювати – здатність справляти вплив на осіб і переконувати словом;
- здатність до ведення переговорів – уміння особи в конфліктних ситуаціях знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони;
- обов'язкове знання іноземної мови – уміння спілкуватися з іноземцями в разі потреби⁶⁶.

Вважаємо, що зазначені критерії разом з іншими можуть бути покладені в основу управлінських рішень з питань добору кадрів для органів прокуратури, тому що їх метою є забезпечення організації компетентними практичними працівниками з певним рівнем інтелектуального, психологічного і функціонального стану, що відображають їхні знання, переконливість, навички і вміння розв'язувати поставлене завдання у своїй професійній діяльності. Категорії посад в органах прокуратури визначаються змістом, видами і структурою прокурорської діяльності. Більш конкретно це питання розглянуто в монографії автора "Організаційно-правові проблеми кадрового забезпечення органів прокуратури"⁶⁷.

До правових засад управління кадрами належить і визначення потреби в їх підборі. Це питання залежить від вирішення проблеми службового навантаження прокурорів і слідчих, визначити обсяг якого просто неможливо, і не тільки внаслідок творчого характеру їх роботи, а й тому, що фактори їх обов'язкового вступу до справи жодним чином не контролюються і від їх волі не залежать. Наприклад, прокурор або слідчий не можуть сказати, що місячне навантаження вже виконане, а тому прокурор не буде підтримувати державне обвинувачення, а слідчий розслідувати справу.

Також ніхто не буде заперечувати, що обсяги виконаної роботи залежать від рівня організаційної, матеріально-технічної забезпеченості трудового процесу. Разом з тим практика показує, що творчий потенціал прокурорських працівників значною мірою розпорощується на об'єктивно необхідну, але рутинну роботу, виконання якої високої юридичної кваліфікації не потребує. Наприклад, пошук інформації оперативного характеру, підготовка різних запитів, пошук можливості комп'ютерної, телефонної або іншої систем зв'язку тощо. Зазначену роботу могли б виконувати технічні працівники, але штатним розписом вони не передбачаються.

Як практичний працівник можу стверджувати, що правові засади управління кадрами передбачають і нормативний розрахунок потреб у кадрах в органах прокуратури. Такі відомості можна отримати виходячи не з конкретного навантаження, а, наприклад, з кількості населення в регіоні, місті, кількості скоєних злочинів, інших порушень закону, кількості порушень закону на підприємствах, установах, організаціях; з політичною і соціальною стабільністю. При цьому слід розуміти, що вибір критеріїв оцінки завжди умовний, а тому відшукати правильні назавжди показники просто неможливо. Головне – встановити правила нормативного розрахунку потреби в кадрах на перспективу. Діючий сьогодні Генеральний прокурор України здійснює певну роботу в цьому напрямі, проте слід визнати, що для управління кадрами планування конкретної потреби в кадрах для органів прокуратури на перспективу поки що залишається невирішеною проблемою.

На наш погляд, таке становище склалося і тому, що до цього часу лунають заклики реформувати прокуратуру. Для всіх відомо, що реформування будь-якої галузі або органу обов'язково пов'язане з кадровими змінами. Зміст перспективного планування в першу чергу пов'язаний із вивченням стану законності на місцях, заявок прокурорів про збільшення штатної чисельності у зв'язку з реорганізацією існуючих або створенням нових прокуратур чи окремих підрозділів, щоб забезпечити нову галузь діяльності. У той самий час слід планувати потребу в доборі кадрів, ураховуючи їх рух у колі прокуратури, тобто вихід на пенсію, переведення, звільнення тощо.

Якщо таке планування здійснюватиметься в головному управлінні кадрів (дисциплінарно-кваліфікаційній комісії) Генеральної

прокуратури України, то це дозволить Генеральному прокурору скласти хоча б загальне уявлення про кількість посад, які потрібно заповнити новими працівниками. Інакше кажучи, він буде знати, хто потрібен для роботи в органах прокуратури і в якій кількості.

Як правило, управлінські функції, зокрема з питань добору кадрів в органах прокуратури, покладаються на працівників кадрових служб прокуратур областей, Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, м. Києва, спеціалізованих прокуратур на правах обласних. На наш погляд, як уже зазначалося, таку роботу мають також здійснювати прокурори міст і районів. Саме вони здійснюють підбір абітурієнтів в юридичні вищі навчальні заклади, кандидатів на вакантні посади в очолювані ними прокуратури та ін. Саме вони здебільшого шукають джерела поповнення кадрів органів прокуратури. Міськрайпрокурори повинні організувати профорієнтаційну роботу з випускниками загальноосвітніх шкіл, які бажають працювати в органах прокуратури, і рекомендувати їх керівникам кадрових апаратів для направлення на навчання до юридичних вищих навчальних закладів.

Свого часу досить ефективним способом професійної орієнтації молоді було їх залучення для роботи в прокуратурі як громадських помічників слідчих і прокурорів. Вважаємо, що таке джерело підбору кадрів має право на існування, тому що дозволяє в майбутньому разом з іншими джерелами створити певний резерв кандидатів в абітурієнти для вступу у вищі навчальні заклади.

Слід також зазначити, що міськрайпрокурори практично перестали здійснювати профорієнтаційну роботу з особами, які повертаються з лав збройних сил після закінчення строкової служби. Раніше відомості про них брали у військкоматах і після проведеної співбесіди осіб, які побажали працювати в органах прокуратури, направляли на навчання в юридичні вищі навчальні заклади. Крім того, прокурори областей та прирівняні до них прокурори сьогодні мають право направляти на навчання в Національну академію прокуратури України демобілізованих осіб, які мають вищу юридичну освіту (бакалавр). Отже, маючи уявлення про джерела поповнення органів прокуратури кадрові служби зобов'язані сформулювати кадровий резерв. На цьому зупинимось більш докладно далі.

Наступним елементом, який також охоплюється правовими основами управління кадрами, як зазначено в наказі Генерального

прокурора України “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України” № 2-гн від 15 грудня 2011 р., є розстановка кадрів. Як практики⁶⁸, так і вчені⁶⁹ під розстановкою кадрів розуміють органічне продовження процесу їх підбору, тобто етап реалізації його наслідків. Разом з тим зазначені автори припускають і певні відмінності під час характеристики процесу розстановки кадрів, але це переважно стосується завдання і змісту діяльності саме при розстановці кадрів. На нашу думку, сам процес розстановки кадрів можна в межах правових основ управління визначити як соціально й економічно обґрунтовані етапи розподілення працівників за структурними підрозділами і посадами відповідно до рівня їхньої професійної підготовки і ділової кваліфікації, досвіду роботи та особистих якостей з метою ефективного виконання поставлених перед органами прокуратури завдань зі зміцнення законності. Багаторічна служба автора в органах прокуратури надає можливість стверджувати, що розстановка кадрів в цьому органі, безперечно, пов’язана з їх добром. До того ж факт оформлення на роботу свідчить про виконання завдання з добору кадрів й одночасно про те, що їх розстановка у структурі посад завершена.

Як висновок можна стверджувати, що спостереження за розвитком прокуратури, і особливо розстановкою кадрів у ній, дозволяє своєчасно коригувати основну організаційно-управлінську структуру, приводити її у відповідність з вимогами нового Закону України “Про прокуратуру” у зв’язку зі змінами завдань, мети, функцій і пріоритетних напрямів прокурорської діяльності.

Проте на цьому завершується тільки перша частина діяльності з розстановки кадрів. Друга частина, на наш погляд, складається з дій, спрямованих на заповнення вакантних посад, а також переведення вже працюючих працівників усередині організаційної структури органів прокуратури України відповідно до потреб оптимізації їхньої діяльності з урахуванням особистих і професійних якостей.

Зазначена діяльність дуже відповідальна й досягається завдяки постійному поглибленому та високоякісному вивченню професійних і особистих якостей діючих кадрів органів прокуратури, що дає можливість сформулювати резерв кадрів для висунування на вищі посади й одночасно розмістити прокурорських працівників у посадовій структурі органів прокуратури.

Відомо, що метою й одночасно вимогою здійснення управлінської роботи з кадрами із забезпечення їх розстановки є:

- необхідність забезпечення прокуратур різного рівня політично нейтральними, ідейно зрілими, професійно підготовленими працівниками, які спроможні швидко і на законних підставах вирішувати поставлені завдання;
- важливість висунування тільки тих кадрів, які дійсно показали на практиці свою професійну майстерність та ділову кваліфікацію, організаторські здібності і невтручання в політичне життя держави;
- принципове значення має вміле використання кадрів унаслідок поєднання як інтересів служби в органах прокуратури, так і особистих з урахуванням досвіду старшого покоління та енергійності молодих співробітників;
- важливо берегти кадри, не допускаючи їх частоті і, головне, безпідставної зміни, створювати умови для закріплення перспективних працівників на доручених ланках діяльності;
- розстановка кадрів повинна здійснюватися з підвищенням вимог до них за виконання службових обов’язків, систематично перевіряти своєчасність і якість виконаних завдань та посиленням особистої відповідальності за доручену ділянку роботи.

Як правило, розрізняють три основні способи, а саме: вибори, конкурс і призначення. В органах прокуратури України застосовується лише останній спосіб. Проте процедура призначення відрізняється залежно від посади. Так, генеральний прокурор України відповідно до ст. 15 Закону України “Про прокуратуру” спрямовує роботу органів прокуратури й здійснює контроль за їх діяльністю, призначає першого заступника, заступників, керівників структурних підрозділів, головного бухгалтера, інших працівників Генеральної прокуратури України. За погодженням з Верховною Радою Автономної Республіки Крим призначає прокурора республіки. Особисто призначає його заступників, прокурорів областей, міст Києва та Севастополя, їх заступників, міських, районних, міжрайонних, а також прирівняних до них інших прокурорів⁷⁰. Генеральний прокурор України відповідно до Конституції України і ст. 2 Закону України “Про прокуратуру” призначається на посаду за згодою Верховної Ради України та звільняється з посади Президентом України.

Дослідження показує, що основними проблемами управлінського процесу розстановки кадрів в органах прокуратури України

до цього часу майже в усіх областях і самій Генеральній прокуратурі є суб'єктивізм, відсутність реального резерву на висування, це підтверджується тим, що мають місце випадки, коли на вищу посаду призначаються особи не з резерву, що, у свою чергу, породжує протекціонізм. Як наслідок, навіть прокурори областей змінюються з великою швидкістю без пояснення причин⁷¹. Так, після проголошення Україною незалежності зафіксовано непоодинокі випадки, коли призначенню на ці посади сприяли "чистка кадрів", протекціонізм, особиста відданість певній політичній силі, земляцтво та ін. (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Житомирська, Сумська, Кіровоградська, Харківська та інші області).

Питанню правових основ управління кадрами під час їх розстановки в органах прокуратури України багато уваги приділяли як науковці⁷², так і практичні працівники⁷³, але акцент на зазначених проблемах зазвичай не робиться.

Не можна не зазначити, що колишні генеральні прокурори України, незважаючи на те що законодавством не передбачено погоджувати кандидатури на посади прокурорів областей з Президентом, все одно це робили. Крім того, кандидатури прокурорів областей усупереч чинному законодавству обговорювалися з головами державних адміністрацій (губернаторами), які, не знаючи людину, фактично вирішували її долю. Так сталося і з автором монографії, призначеного у 2005 році в.о. прокурора Сумської області. Діючий у той час голова обласної державної адміністрації не погодився з кандидатурою, і призначення не відбулося. Отже, можна стверджувати, що необхідність отримання погодження на призначення прокурорів будь-якого рівня (крім Генерального прокурора) від органів державної влади порушує правові основи управління та сприяє протекціонізму й задовольняє суб'єктивні інтереси місцевих чиновників.

Важливо наголосити, що розстановка кадрів пов'язана з кар'єрним зростанням працівника, під яким слід розуміти просування працівника на вищу посаду щаблями службової ієрархії. Інакше кажучи, кар'єра працівника висвітлює як об'єктивний, так і суб'єктивний бік просування. Об'єктивний бік, як правило, забезпечується під час вирішення управлінських питань відповідними компетентними посадовими особами про розстановку кадрів. Щодо суб'єктивної складової просування по службі (кар'єри), тут, за деяким винятком, можна погодитися з Л. Гришковцем,

який вважає, що це є закріплена в нормах об'єктивного права і забезпечена соціальною організаційно-правовою процедурою можливість державного службовця обійняти вищу вакантну посаду в службовій ієрархії, або отримати вищий кваліфікаційний розряд, або бути зарахованим до кадрового резерву для висування на вищі посади відповідно до особистих якостей, оцінених незалежними експертами (колегіальними органами)⁷⁴.

Слід зазначити, що в літературі питання про службову кар'єру в органах прокуратури практично не висвітлюється. Працівники органів прокуратури самі не просто соромляться вести розмови на цю тему, а навіть бояться, щоб їх не звинуватили в кар'єризмі і не оцінили як прояв особистої нескромності*. На наш погляд, така ситуація в прокуратурі склалася тому, що не оголошуються конкурси на заміщення вакантних посад навіть серед працівників, які знаходяться в резерві на висування. Тобто така діяльність керівництвом органів прокуратури не заохочується, оскільки помилково вважається, що право вирішувати питання про просування підлеглих по службі належить тільки їм. Між іншим автор, працюючи в кадрах і на керівних посадах органів прокуратури, на особистому досвіді переконався, що в такому разі втрачається саме значення підвищення ефективності якості праці – як підлеглих, так і керівника особисто, тому що такі фактори є рушійною силою кар'єри під час прийняття такого відповідального управлінського рішення, як розстановка кадрів.

Слід мати на увазі, що тема службової кар'єри в органах прокуратури майже "закрита" і жодними правовими основами управління кадрами не підкріплена, хоча, на наш погляд, секрету тут ніякого немає. Навпаки, упевнено можна стверджувати, що працівники прокуратури не байдужі до думки керівництва про їхню діяльність. По-різному можна ставитися до руху мотивів кар'єри, але, враховуючи те що у вітчизняній літературі про кар'єру в органах прокуратури публікацій майже немає, більш докладно висвітлимо це питання в наступному розділі.

* Ноді і і н А А. Нодододу ді чадодо а'аі і неі а еі еадодоа' еад'о да: і еоді і у ача'і і чадододі і не' / А А. Ноді і і н // І даді ае е а'ні е е Оедај неі ; аеааі ?; ааі е'ануеі ?; не даае. – 2013. – 2 (9). – Н. 66–69.

§ 3. Сучасне розуміння кадрової політики

Сучасне розуміння кадрової політики в органах прокуратури тісно пов'язане з кадровою політикою, яку здійснює держава та існуючі в ній органи. Вона складається з уявлення мети, форм, принципів і методів використання людського потенціалу для ефективного розвитку суспільства в Україні. Державна кадрова політика була й залишається провідною ланкою організації суспільства, оскільки це комплексна система управління ресурсами, що є необхідною основою для об'єднання й узгодження управлінських впливів у політичній, економічній і культурній сферах. Свого часу О. Смірнов досліджував погляд вчених в галузі управління і соціології і дійшов висновку, що кадрова політика – це конкретна історична ідеологія використання людського потенціалу, яка передбачає формування системи поглядів на існуючі кадрові проблеми, визначення стратегічної мети, принципів кадрової роботи, системи оцінок й інші важливі моменти роботи з кадрами⁷⁵.

Її суть насамперед полягає в чіткому визначенні мети роботи з кадрами в конкретний проміжок часу і в майбутньому. Причому орієнтація на майбутнє, на тривалий час діяльності відповідних органів тільки посилить потребу в довгостроковій спрямованості кадрової політики⁷⁶.

Тому своїм Указом від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 Президент України схвалив Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки. Розроблена і оприлюднена Стратегія визначає мету, основні цілі, першочергові завдання на реалізацію кадрової політики держави.

Правовою основою розроблення та реалізації стратегії є Конституція і закони України, інші нормативно-правові акти, відповідно до яких держава створює умови для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб⁷⁷. На виконання зазначеної Стратегії свою кадрову політику повинна розробити й прокуратура, у тому числі сформувати кадровий резерв на перспективу. Проте слід зазначити, що сьогодні можна лише з певною часткою умовності говорити про те, що кадрова політика в державі науково і практично обґрунтовується. Найчастіше лише здоровий глузд є своєрідною методологією й, відповідно, своєрідним інструментом оцінювання

процесів, які відбуваються у сфері державної кадрової політики, особливо при підборі кадрів на керівні посади. Проте в демократичному суспільстві державна кадрова політика може базуватися на пріоритетах праксеологічного (діяльнісного) підходу, тобто залучення до державного управління виключно професіоналів, а не за ознакою спорідненості, особистої відданості, товариства тощо. У зв'язку з цим більшість учених⁷⁸ звертає увагу на теоретичне обґрунтування кадрової політики, яка здійснюється в державі для того, щоб механізм залучення професіоналів для служби суспільству, у тому числі й в органах прокуратури, був юридично забезпечений, а ідеологічні переконання претендента на посаду повинні залишатися його особистою справою і не впливати на виконання професійних функцій.

Разом з тим слід зазначити, що теоретико-методологічні засоби кадрового процесу в державі розглядаються нерегулярно, без комплексного підходу та науково обґрунтованих висновків, рекомендацій і пропозицій, які б сприяли прогнозуванню, стабілізації й конкретних заходів щодо покращення цієї важливої роботи. Для України здійснення сучасної кадрової політики – це не тільки актуальне, а й життєво необхідне питання, оскільки ефективність діяльності держави визначається не тільки системою та структурою створених органів, а й службовцями, якісним складом кадрового потенціалу⁷⁹. А це зобов'язує керівників і кадрових працівників різного рівня не тільки підвищувати до працівників вимоги щодо покращення їхньої роботи, а й покращити правове забезпечення їх діяльності науковим осмисленням сучасної державної кадрової політики, її постійним розвитком, тобто, насамперед, наповнення змісту кадрової політики новими теоретичними положеннями і практичними здобутками, новими завданнями, орієнтирами й актами в державній політиці. Кадрова політика в Україні, на наше глибоке переконання, має формуватися й здійснюватися на науково-теоретичній основі з урахуванням аналізу практичної діяльності. У зв'язку з цим головний принцип підбору кадрів за діловими якостями, оцінка працівників за їхніми особистими якостями й досягненнями в роботі, підготовка та виховання прокурорсько-слідчих кадрів є, безперечно, актуальними питаннями і під час розбудови Україною незалежної, демократичної держави. Нерідко серед кадрового персоналу виникає питання, які ж нові підходи можна застосовувати для покращення роботи з кадрами. Відповідь приходиться сама. Необхідно

проаналізувати, що вже було зроблено з цього приводу раніше. І, якщо критично осмислити помилки колишнього Радянського Союзу і в працях Леніна⁸⁰, і в наукових працях І. Бізюкової⁸¹ та інших вчених того часу, то можна знайти багато таких теоретичних і практичних напрацювань, які можуть бути корисними в роботі з кадрами і в наш час.

Наприклад, сучасні вчені багато уваги приділяють визначенню поняття кадрової політики, кожний пропонує своє. Визначення кадрової політики, що запропонувала І. Бізюкова, є актуальним і сьогодні, а тому по праву може розглядатися поряд з іншими запропонованими науковцями сьогодні при аналізі зазначеного поняття. При цьому майже всі вони певною мірою запозичують певні ознаки з її визначення. Так, І. Бізюкова визначає кадрову політику як “генеральний напрям кадрової роботи, сукупність найбільш важливих, принципових її основ” і вважає, що “сутністю кадрової політики є, насамперед, чітке визначення цієї системи роботи з кадрами в поточний момент і в перспективі”⁸². Сучасні вчені, особливо О. Крушельницька та Д. Мільнічук, пропонують більш розширене її тлумачення. Вони наголошують, що кадрова політика визначає генеральну лінію та принципіві настанови в роботі з кадрами на довготривалу перспективу⁸³. З ними можна погодитися, що кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретний вияв в адміністративних і моральних нормах поведінки людей у суспільстві та організації. У словнику термінів і понять з державного управління⁸⁴ та енциклопедичному словнику з державного управління⁸⁵ пропонується більш розширене тлумачення кадрової політики.

Проведений аналіз показав, що єдиного визначення кадрової політики в літературі та законодавстві не існує. Причин, на наш погляд, кілька, зокрема, це пов’язано з багатозначністю цих понять, а також з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися суттєві зміни в суб’єктах кадрової політики. Тому на сьогодні для всіх суб’єктів держави визначальним фактором кадрової політики є державна кадрова політика, затверджена Указом Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012⁸⁶. Здійснюючи кадрову політику, держава одночасно і сама є її суб’єктом, тому що, отримавши владу та повноваження, розробляє кадрову політику й реалізує її. Виходячи з цього для влади об’єктом її впливу є весь кадровий потенціал суспільства, усі людські ресурси. Щодо

безпосереднього об’єкта, то ним слід вважати кадри державної служби, які створюють основу апаратів органів державної влади. Якщо уважно проаналізувати зазначену вище стратегію кадрової політики держави на 2012–2020 роки, можна побачити, що основною метою є забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу й усіх ділянок трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, відданими службі, добросовісними працівниками. Така політика покликана визначити шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення реформ, максимально ефективно використовувати кадровий інтелектуальний потенціал, вироблення принципів і критеріїв добору та розстановки кадрів за об’єктивними даними, стимулюючи їх службове і професійне зростання. Застосовуючи свою кадрову політику в зазначеному напрямі, держава намагається забезпечити:

- здійснення єдиної кадрової політики в усіх сферах суспільного політичного життя;
- забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу;
- наукове обґрунтування потреби державних органів у кадрах;
- наукове обґрунтування розробки оптимальної системи формування кадрового резерву;
- запровадження ефективною системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, у тому числі й прокурорських кадрів;
- оновлення та прийняття нормативних актів реалізації державної кадрової політики.

Якщо уважно проаналізувати нормативні акти, то можна стверджувати, що основна ідея державної кадрової політики, яка здійснюється в Україні, полягає в зміні характеру взаємодії держави і людини як соціальних партнерів у забезпеченні професійної та індивідуальної самореалізації особистості й у загальній відповідальності. Сьогодні необхідно, щоб кожний працівник незалежно від місця роботи, володів знаннями, необхідними для роботи в непростих суспільних, економічних і політичних умовах, що мають місце в розбудові сучасної незалежної України.

Державна кадрова політика в нових умовах має будуватися на певних принципах і бути спрямованою на формування такої системи роботи з кадрами, які б орієнтувалися на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату в професійній діяльності. Більш докладно принципи

висвітлили у своїй монографії О. Негодченко, Т. Джурканін та В. Сергєвнїн⁸⁷. Крім того, зазначене питання певною мірою досліджували й інші як науковці, так і практичні працівники, зокрема, Т. Базаров, Л. Балабанова, Я. Казюк, Т. Витко, Н. Гончарук, М. Лагунова, І. Локушинський, А. Мунтяну, Т. Кравченко, О. Гончар, І. Мельник, В. Маліновський, І. Мартиненко, В. Момот, Г. Одинцова, А. Сачко, В. Венедіктов, В. Фуртатов та ін. Практично всі вони дійшли висновку, що державна кадрова політика має розроблятися з урахуванням шести основних принципів, таких, як: законність, спадковість, змінність, демократизм, моральність, науковість, і мати конкретно-історичний підхід. На наш погляд, до зазначених принципів можна додати компетентність, системність, ефективність і перспективність кадрів, які передбачають певні умови, а саме: установлення вікового цензу для різних категорій посад, визначення терміну роботи на одній посаді, на одній і тій самій ділянці роботи, можливість змінити її, організація своєчасного підвищення кваліфікації, а також урахування стану здоров'я. Також керівникам юридичних осіб слід враховувати, що нині змінюються принципи державної кадрової політики, які були сформовані упродовж певного часу історії її розвитку, які визначалися насамперед політичними інтересами, а також інтересами панівних еліт і хвилинної доцільності. Отже, можна констатувати, що найбільш переконливою підставою класифікації кадрової політики є "тип політичного панування".

Для так званої "традиційної моделі" державної кадрової політики характерний системний непотизм, що виявляється в сімейності під час кадрових призначень, а також трайбалізм, або суб'єктивізація ролі земляцької належності. Одночасно можуть бути виявлені факти домінування релігійних чи інших бар'єрів під час підбору кадрів та їх професійного зростання (кар'єри). Крім того, мають місце факти підбору кадрів (команди) за принципом "особистої відданості". Тобто "протекціоністська модель" продовжує існувати. Також можна погодитися з Р. Латиповим, що мають право на існування "раціональна і постраціональна моделі"⁸⁸. Перша передбачає: а) відсутність будь-якого особистого присвоєння місця роботи; б) працю за контрактом; в) кар'єру, яка залежить від терміну служби і якості в роботі; г) підпорядкування жорсткій службовій дисципліні та контроль; д) засновується на правах, які можуть бути технічними правовими нормами.

Щодо другої "постраціональної моделі", то вона характеризується політичними умовами й значенням великого бізнесу, особливо транснаціональних корпорацій. Тобто розбудовується на принципах HR-менеджменту бізнес-структур, зокрема із запозиченням цілої низки технологій управління кадровими процесами, у тому числі кадрового аутсорсингу⁸⁹.

Дослідження показало, що, незважаючи на прийняту Україною стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки, існуюча модель державно-службових відносин пробуксовує і не відповідає стратегічному курсу держави до демократичних перебудов та європейських стандартів належного врядування, оскільки залишається неефективною, схильною до корупції, внутрішньо суперечливою та надмірно централізованою, закритою від громадської думки і, що характерно, відірваною від потреб звичайної людини, тому, як наслідок, вона стала гальмом у проведенні соціально-економічних і політичних реформ. Сьогодні, як ніколи, потрібно сформулювати стійку модель системи державно-службових відносин на регіональному та субрегіональному рівні на підставі чіткого розподілу повноважень та обов'язків між органами виконавчої влади й місцевого самоврядування. Разом з тим на етапі реформування державно-службових відносин необхідно зберегти міцну вертикаль державної виконавчої влади, яка покликана забезпечити дієвість системи управління й стабільність національної економіки. Можна погодитися з Д. Овсянко, що кадрова політика – це важливий елемент роботи з кадрами, яка охоплює сукупність принципів і норм, що використовують державні службовці при підборі й розстановці кадрів⁹⁰.

Зазначене дає можливість автору дійти висновку про те, що кадрова політика – це конкретно-історична ідеологія використання людського потенціалу. Вона передбачає формування системи поглядів на існуючі кадрові проблеми, визначення стратегічної мети в цьому напрямі й загальних управлінських принципів у роботі з кадрами, системи їх оцінок.

Щодо органів прокуратури, то для визначення кадрової політики необхідно врахувати зміст стратегії державної кадрової політики, проаналізувати її та з'ясувати:

- 1) стан діючої структури кадрів;
- 2) як реорганізуються завдання, поставлені перед прокуратурою Конституцією України і Законом України "Про прокуратуру";

3) умови підвищення ефективності прокурорської діяльності щодо політичних, економічних та інших процесів розвитку, які відбуваються в державі.

Проте слід зазначити, якщо перші два завдання можна виконати, то третє є досить сумнівним, тому що, на жаль, нинішній стан політичних, економічних і правових реформ в Україні, відсутність чітко відображеної державної політики розвитку не дозволяють спрогнозувати їх більш-менш постійні тенденції. Таке становище не дозволяє однозначно визначити місце й роль прокуратури в системі державної влади, що породжує негативні виступи в пресі і безпосередньо пов'язане з формуванням кадрової політики органів прокуратури. Так, наприклад, як уже зазначалося, при призначенні прокурорів областей їхні кандидатури погоджуються з головами державних адміністрацій (губернаторами) на місцях, а потім вони проходять співбесіду в Президента України, хоча Закон України "Про прокуратуру" цього не передбачає. Це призводить до того, що прокурори на місцях стають заручниками місцевої влади. Така залежність від місцевих органів влади деякою мірою змінює характер діяльності прокурорських працівників і змушує їх працювати з осторогою на місцеві адміністрації, враховувати їхню думку, що також негативно впливає на формування кадрової політики і стану законності в області. І все ж, незважаючи на всі труднощі, формування ефективної кадрової політики в Україні, вважаємо, що її здійснення в органах прокуратури можна спрогнозувати, окресливши можливі напрями.

Насамперед під час глибоких і докорінних перетворень, зокрема зміни законодавства, а також Закону України "Про прокуратуру", що відбуваються в Україні, слід визнати, що до основних напрямів кадрової політики в органах прокуратури слід віднести переатестацію на засіданні кваліфікаційно-дисциплінарної комісії всіх працівників, і ті, хто її пройде, повинні підвищити свою професійну майстерність відповідно до змін чинного законодавства і вимог Закону України "Про прокуратуру". У той самий час не слід плутати поняття "кадрова політика" і "управління кадрами". Так, якщо кадрова політика – це, як уже зазначалося, конкретно-історична ідеологія використання людського потенціалу, то управління кадрами є конкретною діяльністю з її реалізації. Зазначена діяльність має конкретну мету, завдання,

форми, методи, процедури, спрямовані на формування якісно необхідного в поточний момент складу кадрів.

Зазначене дає підстави стверджувати, що поняття "управління кадрами" і "кадрова політика" – це взаємопов'язані і взаємообумовлені явища, а тому визначити, що первинне, а що вторинне практично неможливо, якщо не визначити для себе вихідну точку. Як показала історична ідеологія, управлінська робота з кадрами виникає не сама по собі. Вона, як правило, скерована і фактично розвивається під цілеспрямованим впливом, що є змістом будь-якого управління. У той самий час якісні характеристики й елементи управління кадрами безпосередньо пов'язані з кадровою політикою та нею обумовлені. Вони розвиваються ніби в певних відношеннях одна до одної⁹¹.

Викладене вище дозволяє дійти висновку, що управлінню підпорядкований не тільки процес підбору, розстановки, виховання й підвищення кваліфікації кадрів, саме завдяки йому формується і власне система поглядів на існуючі кадрові проблеми, визначається стратегічна мета, створюються нові принципи, система оцінок й інші аспекти кадрової роботи. Інакше кажучи, усе те, що в цілому відображає кадрову політику. У той самий час слід наголосити, що управління кадрами розвивається завдяки спрямованості кадрової політики, до якої з технічного погляду є ніби вторинним явищем.

Сьогодні кадрову політику в органах прокуратури реалізує головне кадрове управління, яке під керівництвом Генерального прокурора України розробляє свою стратегію роботи з кадрами. В управлінській термінології під стратегією розуміють визначення спрямованості діяльності організації. Вона відображається в обґрунтуванні, розробці й запровадженні концепції та розв'язанні завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного й соціального характеру, тобто є розпорядженням керуючого суб'єкта (суб'єкта управління) керованому об'єкту (об'єкту управління) та підлягає обов'язковому виконанню ним⁹².

На жаль, у наш час досить чітко офіційне визначення стратегії кадрової роботи в прокуратурі України відсутнє. Разом з тим, якщо уважно проаналізувати основні накази Генерального прокурора України, то можна дійти висновку, що з певною часткою умовності, але в них відображено стратегічний напрям кадрової роботи. Отже, у процесі реформування прокуратури першочергово необхідно виконати такі завдання:

- створити умови для залучення до прокуратури осіб, спроможних за станом здоров'я виконувати покладені на них функції та завдання, які з кожним роком стають дедалі складнішими;
- домогтися забезпечення соціальної й правової захищеності прокурорських працівників не нижче, ніж працівників інших правоохоронних органів і суддів;
- внести зміни до посадової номенклатури працівників органів прокуратури у зв'язку з введенням прокурорських посад по всій системі;
- забезпечити гарантії виконання прокурорськими працівниками їх релігійної, політичної і економічної незалежності;
- запровадити заходи з покращення діяльності служби власної безпеки;
- запровадити нормативне визначення єдиних основних вимог до всіх прокурорських працівників;
- у разі виконання роботи особливої важливості створити для прокурорських працівників додаткові умови правового й соціального захисту, а також додаткові заходи заохочення та відповідальності.

Можна заперечити необхідність стратегії, посилаючись на те, що кожен кадровий працівник і керівник прокуратури певного рівня належно виконує свої службові обов'язки. Проте з цим не можна погодитися, адже саме стратегія є принциповою основою планування кадрової роботи на майбутній період. Якщо говорити мовою практика, то можна стверджувати, що будь-яка стратегія, а особливо в органах прокуратури, містить декілька обов'язкових елементів й умов. Так, на першому місці серед інших елементів має бути ціла система генеральних, загальних та спеціальних заходів, обумовлених певною метою, які з часом повинна виконати прокуратура.

Другим необхідним елементом стратегії мають стати пріоритети розвитку кадрового потенціалу і робота з ним, на що, з урахуванням дефіциту ресурсів, як правило, припадає найбільше витрат різного характеру.

Третім елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій. Як уже зазначалося, стратегія може бути головною, спеціальною і функціональною. Стосовно органів прокуратури, то тут повинна розроблятися генеральна (головна) стратегія, виконання якої дасть можливість успішно виконати поставлені завдання.

Щодо питання функціональної стратегії, то це фактори, які спрямовані на покращення діяльності в певному напрямі. Наприклад, стратегія прокурорського нагляду за законністю судових рішень або виконання законів під час проведення дзнання, досудового слідства й оперативно-розшукової діяльності тощо. На формування стратегії впливає багато чинників, зокрема:

- потенціал розвитку;
- ресурси;
- характер діяльності;
- головна мета;
- культура і компетентність управління;
- необхідність і строки реорганізації внутрішньої структури.

Як правило, стратегія є там, де відбуваються процеси функціонування й розвитку. Отже, можна погодитися з А. Смірновим, що під стратегією кадрової роботи в органах прокуратури слід розуміти загальний план сформованих у певний час пропозицій та поглядів на кадрову проблему, яку в перспективі слід реалізувати, що, у свою чергу, забезпечить успіх у досягненні поставленої перед прокуратурою мети⁹³. Тобто це означає необхідність визначення факторів успіху в досягненні необхідної мети під час проведення кадрової політики, щоб отримати новий якісний склад кадрового потенціалу на визначений час діяльності прокуратури.

У читача може виникнути запитання, якими відомостями повинен володіти кадровий працівник, щоб підібрати й адаптувати належні кадри для органів прокуратури. На наш погляд, найголовніше, що він повинен розуміти, – це, як розробити стратегію кадрової роботи, а для цього необхідно знати, що під нею слід розуміти план сформульованих у певний час ідей, пропозицій та поглядів на саму проблему кадрів органів прокуратури, які в майбутньому треба реалізовувати і які забезпечать успіх в досягненні поставленої перед органами прокуратури мети. Інакше кажучи, під час реалізації стратегії необхідно знати фактори успіху в здійсненні кадрової політики й отриманні нових кадрів, які відповідають вимогам, що висуваються до працівників прокуратури, для реалізації своїх функцій з метою досягнення кінцевого позитивного результату. Безперечно, кадровий працівник повинен уявляти, який науковий потенціал працює в прокуратурі на цей час, який авторитет органів прокуратури України серед гілок влади, як реагують державні органи на діяльність прокуратури і,

нарешті, як оцінюють діяльність прокуратури суспільство і держава⁹⁴. Знання відповідей на зазначені питання надає можливість правильно зорієнтуватися в ситуації, що склалася, і своєчасно збалансувати якісний склад кадрів органів прокуратури.

Практика свідчить, що і в органах прокуратури припускаються тактичних помилок у здійсненні кадрової політики, а саме:

- не завжди дотримується процедура ознайомлення нового працівника з колективом та з організацією в цілому, а тому зазначений працівник спочатку почувається в колективі незручно;
- під час співбесіди не роз'яснюється новому працівникові можливості кар'єрного зростання;
- новий працівник належно не проінформований, а тому не почуває себе спочатку членом колективу, не живе його інтересами;
- зазначене не сприяє розвитку почуття відповідальності в нового працівника, яке повинне впливати на прояв ним ініціативи в роботі;
- не створюються умови, які б дозволяли працівнику висловлювати свої претензії, зауваження, отримувати на них відповіді;
- не створено реальних умов для кар'єрного зростання працівника, а тому останній не зацікавлений проявляти всі свої можливості в роботі⁹⁵.

Вважаємо, що більш доцільно в подальшому систему управління кадрами щодо органів прокуратури називати державною кадровою політикою з підбору, розстановки, оцінки й закріплення кадрів. Причому слід наголосити, що основні напрями такої політики мають бути одні для всіх державних органів і закріплені в законі, а особливості специфіки її реалізації в окремих державних органах повинні забезпечуватися їх керівниками.

§ 4. Управлінські рішення: їх розуміння і виконання

Узагалі будь-яке прокурорське управлінське рішення – це прийнятий у належному порядку правовий акт з виконання владно-розпорядчих повноважень певного рівня прокурора особистого або загального зразка, спрямованого на удосконалення управлінської системи прокуратури. Треба розуміти, що головною відмінністю управлінських рішень прокурора від рішень іншої спрямованості є забезпечення оптимальних умов сумісної діяльності працівників прокуратури незалежно від її рівня. Виникає запитання:

які функції повинні виконувати управлінські рішення, щоб досягти певної мети. Якщо об'єднати наукову й практичну діяльність із зазначеного приводу, то можемо констатувати, що вони повинні виконувати не менше чотирьох основних функцій, а саме:

- 1) спрямувальну, яка вказує на мету і ставить завдання. Наприклад, ознайомлення з планом роботи на день, тиждень, місяць, вивчення наказу Генерального прокурора тощо;
- 2) забезпечувальну, що визначає шляхи, сили, кошти і матеріальні засоби, щоб управлінська система функціонувала у визначеному напрямі. Наприклад, посадова інструкція, наказ про розподіл обов'язків тощо;
- 3) координувальну, яка визначає порядок погодження, тобто сумісна праця набула цілеспрямованого характеру. Наприклад, рішення координаційної наради, у тому числі різних відомств;
- 4) стимулювальну, що визначає такі умови, щоб співробітники під час виконання завдань могли себе реалізувати повністю, розкривши свої індивідуальні якості.

В органах прокуратури приймаються різні рішення, у тому числі накази, розпорядження, вказівки, концепції, різні плани, програми, рішення нарад і колегій, інструкції, постанови, рекомендації, огляди, листи, доручення, регламенти, рецензії тощо. Проте всі вони повинні змістовно відповідати зазначеним вище чотирьом функціям і бути ефективними.

Як зазначалося, управлінські рішення є засобом цілеспрямованого впливу і вимагають відповідної погодженості поведінки суб'єктів управління й об'єктів. І тут досвід показує: якщо їхні спільні інтереси збігаються, то таке управлінське рішення буде виконано вчасно і буде результативним.

Ефективність управлінського рішення можна прогнозувати, якщо воно буде прийняте з додержанням логічно й послідовно взаємопов'язаних етапів, як це зазначено на рис. 1.

Зазначений поетапний підхід прокурора до відбору й прийняття рішення, в основі якого лежить визначена мета, що надає йому можливість здійснювати цілеспрямоване керівництво підлеглими особами й підпорядкованою прокуратурою. Слід зазначити, що не всі підлеглі мовчки будуть виконувати управлінське рішення, якщо в ньому щось їм не до вподоби. Реакція може бути неординарною, бурхливою, реактивною. У таких випадках, як вважають психологи, рішення приймаються на підставі

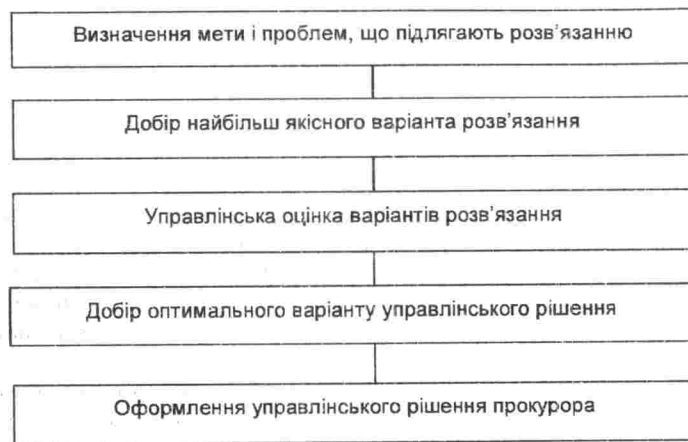


Рис. 1. Етапи управлінського рішення

емоціональної неусвідомленої поведінки. Досвід показує, що така модель може мати місце і в прокурора-керівника. Також слід мати на увазі, що діяльність в органах прокуратури відпрацьована до автоматизму, тому кожен знає, що робити. У таких випадках управлінські рішення можуть бути нескладними, які певною мірою повторюються. Зазначене спрощує прийняття управлінських рішень. Управлінські ситуації, що створюються в прокуратурі, є не чим іншим, як об'єктивно існуючою сукупністю обставин, що зумовлюють необхідність і умови прийняття прокурором управлінського рішення. А тому уявлення й визначення прокурором самої проблеми, що підлягає вирішенню, і буде першим етапом процесу вироблення управлінського рішення.

Сьогодні в умовах швидкого економічного розвитку України управлінські рішення органів прокуратури суттєво ускладнюються, тому що одразу виникає декілька різнохарактерних проблем, які потрібно вирішувати. Зазначені проблеми, як правило, з'являються, якщо організація роботи органів прокуратури не відповідає завданням, що виникли при реформуванні правовідносин у державі. Тому прокурор змушений шукати розв'язання під час прийняття управлінських рішень, за допомогою яких він намагається вирішити суперечки, що з'явилися, і тим самим виконати поставлені Конституцією перед прокуратурою завдання.

Зазначені управлінські ситуації виникають у прокуратурі як результат діяльності керівників і підлеглих, тобто, як уже зазначалося, суб'єктів і об'єктів управління. Визначення питань, що підлягають розгляду, пов'язане з пізнавальною діяльністю. Вона полягає в підборці управлінської інформації, її вивченні й оцінці, а також у визначенні, які мета і завдання необхідні для розв'язання управлінської діяльності прокуратури. Виходячи із зазначеного можна стверджувати, що перед прийняттям управлінських рішень відбувається конструювання моделі цілеспрямованої діяльності прокурора. Тобто останній ставить перед собою суть проблеми, завдання і мету, яку необхідно досягти. Зазначені фактори досягаються надто легко, виходячи зі змісту Закону України "Про прокуратуру", наказів і розпоряджень Генерального прокурора України. Значно складніше визначити тимчасові й приватні цілі, сконструювати уявлення про їх ієрархію, що визначатиме успіх прокурора, який вирішує конкретну управлінську ситуацію. І тут на допомогу приходять системний підхід, який є найважливішим теоретичним принципом. Також слід ураховувати, що в процесі системного аналізу наслідків можлива відмова від розв'язання проблеми⁹⁶. Досвідчений прокурор будь-якого рівня, як правило, використовує кілька принципів для формування уявлення про управлінську ситуацію. Є такий принцип ієрархізації, тобто переваги, на підставі якого прокурор розрізняє головні і другорядні, первинні і наступні, основні і похідні проблеми, які створюють управлінську ситуацію. Тобто на підставі цього принципу прокурор здійснює відбір проблем, які підлягають вирішенню. Другий принцип формування уявлення про управлінську ситуацію полягає в спрощенні відомостей від складного до більш простого, доступного для аналізу, тобто в редукції. У таких випадках прокурор повинен спростити її, розклавши на складові, які є більш зрозумілими. Під час використання третього принципу концентрації прокурор використовує лише ту інформацію, яка явно відома, залишаючи поза увагою всі інші.

Слід зауважити, що знання зазначених принципів формування уявлення про управлінську ситуацію значно спрощує її вирішення. Дехто може заперечити, говорячи, що й так усе зрозуміло і робиться без використання наведених принципів. З такою думкою не можна погодитися, тому що фактично всі принципи використовуються, але на рівні підсвідомості, інтуїтивно.

Наступним етапом процесу вироблення управлінського рішення є добір варіантів розв'язання проблеми. Слід зазначити, що майже всі прокурори-керівники, приймаючи управлінське рішення, обмежуються аналізом управлінських ситуацій і, як правило, виділяють тільки ту мету, яку необхідно вирішити. Тому в управлінських документах постійно вживаються слова "покращити", "скоротити", "досягти" тощо. Це призводить до неконкретності, і якість виконання таких документів буде низькою. А тому, формулюючи варіанти рішень, необхідно на кожен варіант підготувати конкретні запитання, а саме: що потрібно зробити, коли, кому, за допомогою чого або кого, у який спосіб і в якому порядку? Слід зазначити, що у формуванні варіантів відповідей беруть участь не стільки прокурори, скільки їхні підлеглі. А тому справедливо в літературі виникає питання, "хто все ж таки приймає управлінське рішення – керівник чи підлеглий, відповідь залежить від точки зору"⁹⁷.

Досвід показує, що деякі прокурори повністю залежать від підлеглих, довіряючи їм збір і аналіз управлінської інформації, та чекають від них пропозицій в прийнятті кінцевого управлінського результату.

Автор погоджується з О. Смірновим, який вважає, що формування варіантів рішень є творчим процесом, ефективність якого залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників⁹⁸.

Проте слід пам'ятати, що на формування цих чинників впливає таке:

- відсутність розмежувальних ознак компетенції між рівнями і ланками органів прокуратури, від яких залежить розроблення управлінських рішень;
- недосконалість нормативної бази, яка визначає умови і послідовність прийняття управлінських рішень;
- інколи відсутня інформативна база, необхідна під час формування не одного, а кількох варіантів управлінських рішень;
- на цей час не розроблені ознаки юридичного закріплення принципів, що впливають на умови прийняття управлінських рішень і фіксують раціональні умови здійснення такого процесу; наприклад, таких, як баланс прав і обов'язків з прийняття рішення, визначення особи, яка повинна нести відповідальність за своєчасне прийняття управлінського рішення тощо.

Як практик з великим досвідом роботи в органах прокуратури, можу стверджувати, що на процес підготовки варіантів

управлінських рішень впливає і стиль управління, який складається в тій чи іншій прокуратурі. Він може бути авторитарним, демократичним, ліберальним і навіть аморфним. У наш час в органах прокуратури дедалі більшого поширення набуває демократичний стиль управління, однак усе залежить від особистих якостей прокурора.

На третьому етапі процесу вироблення управлінських рішень оцінюються варіанти, тобто із запропонованих альтернатив обирається кращий. Деякі вчені, враховуючи складність питання, пропонують звертатися до спеціалістів з проблемних тем⁹⁹.

Оцінюючи варіанти рішень, прокурор будь-якого рівня повинен мати на увазі, що готувала їх особа, зацікавлена в їх прийнятті. Тому, оцінюючи ту чи іншу пропозицію, необхідно її аналізувати з позицій уподобань прокурора, який приймає кінцеве управлінське рішення.

Такого висновку про відбір того чи іншого варіанту можна дійти, використовуючи більш точні критерії оцінки варіантів, описані в науковій літературі¹⁰⁰. Отже, зробивши оцінку варіантів рішень, прокурор переходить до наступного етапу, тобто конкретно зупиняє свій відбір на необхідному варіанті управлінського рішення, яке буде прийняте в ситуації, яка виникла. І, як уже зазначалося, оформлення управлінського рішення – це є кінцевий етап процесу прийняття управлінського рішення, а до цього часу воно буде вважатися мисленням волевиявленням прокурора і причетних осіб. Таке попереднє визначення програми дій необхідне для вирішення управлінської ситуації.

Зазначене дає можливість дійти висновку, що прийняття в прокуратурі управлінських рішень – це діяльність прокурорів першого рівня і причетних інших учасників управління, спрямована на уявлення управлінської ситуації і визначення проблем, що підлягають вирішенню, підбір варіантів рішень, їх оцінку і добір оптимального варіанту, а також належне його оформлення.

Проте важливою умовою їх ефективності є належна організація виконання прийнятих в структурах органів прокуратури управлінських рішень. Автор погоджується з вченими¹⁰¹ і практиками¹⁰², які справедливо зазначають, що саме від того, як організована і відбувається реалізація прийнятих управлінських рішень, залежить кінцева ефективність самого управління і управлінського процесу. На практиці бувають випадки, коли прийняті управлінські рішення завідомо для авторів не будуть

виконуватися. Так, із 28 слухачів Національної академії Генеральної прокуратури України 21 заявив автору, що вони наперед припускали, що прийняті ними рішення виконуватися не будуть, оскільки приймали їх, як кажуть, “для галочки” або для перевіряючих.

В інших випадках мають місце такі факти, коли необхідні для діяльності прокуратури прийняті управлінські рішення через невмілу організацію їх виконання залишаються нереалізованими, унаслідок чого страждає система управління прокуратурою. Тому напрошується висновок про те, що мало прийняти правильне управлінське рішення, необхідно правильно організувати його виконання.

Якщо прокурор шукає винного в невиконанні або неналежному виконанні управлінського рішення, то він, на наш погляд, припускається помилки, тому що вся організація цього процесу лягає на плечі прокурора, який повинен довести рішення до виконавців, а також створити умови для їх професійної діяльності під час виконання зазначеного рішення. Разом з тим слід зазначити, що під час прийняття управлінських рішень така послідовність в організації їх виконання застосовується не завжди. Організуючи виконання складних управлінських рішень, наприклад, наказів Генерального прокурора України, прокурори нижчої ланки повинні діяти швидко і на законних підставах, засвідчуючи свій професійний рівень. Спочатку слід засвоїти поставлене завдання, потім окреслити план його виконання, призначити виконавців і строк виконання. Якщо управлінське рішення є занадто складним, то його реалізація припускає складання організаційних планів кількох форм. Таким чином, автор поділяє думку тих вчених, які вважають, що реалізація управлінського рішення – це є комплекс дій, пов’язаних з уявленням мети і завдань, що поставлені в рішеннях, визначенням виконавців і найбільш раціональних в умовах конкретної оперативної обстановки форм і методів здійснення ними діяльності, визначенням послідовності й терміну організації заходів з реалізації рішень¹⁰³.

Деякі автори, на наш погляд, визначають забагато етапів організації виконання конкретного управлінського рішення¹⁰⁴.

На практиці зазначений процес охоплює кілька етапів:

- доведення конкретних завдань конкретним особам у різних формах із взяттям на контроль виконання або без нього;

- у разі необхідності прокурору, який організовує виконання управлінського рішення, слід передбачити правові, інформаційні, психологічні й матеріально-технічні умови забезпечення виконання поставлених завдань;
- якщо виконання поставлене на контроль, то прокурору необхідно постійно здійснювати оперативне керівництво виконавцями, що дозволяє йому правильно координувати їхню діяльність, визначаючи кращі форми їх взаємодії. Отже, за допомогою контролю вирішуються поставлені завдання, відпрацьовуються питання, перевіряється якість їх виконання, за необхідності надаються нові орієнтири.

На практиці, особливо від молодих спеціалістів, нерідко можна почути думку, що “контроль не потрібен, я б і так все виконав”. На таке зауваження можна відповісти так. На контроль береться виконання найбільш відповідальних завдань. При здійсненні контролю прокурор повинен отримати відповіді на такі питання, як:

- коли почалося виконання завдання;
- чи своєчасно виконуються поставлені завдання;
- якщо режим виконання не додержується, то чому і що треба зробити, щоб виправити ситуацію.

Проте слід зазначити, що в загальному плані, організуючи контроль, необхідно одразу передбачити основні заходи контрольної діяльності, визначити, хто і в якому обов’язку має контролювати, за необхідності слід зробити детальний розподіл обов’язків між виконавцями й організувати їх взаємодію. Також слід передбачити надання методичної допомоги, якщо в цьому буде необхідність. Досвід показує, що успішно здійснювати контрольні функції допомагає своєчасний аналіз оперативної й статистичної інформації, а також проведення неформального контролю. Вважаємо правильними і погоджуємося з висновками тих авторів, які вважають неформальний контроль шляхом постійного позапланового обміну інформацією більш жорстким, ніж покладання на цифри, від чого можна й ухилитися¹⁰⁵.

Разом з тим прокурорам, які здійснюють оперативне керівництво виконавцями управлінського рішення, слід пам’ятати, що, застосовуючи різні форми і засоби контролю, не можна підміняти безпосередню роботу виконавців адмініструванням, постійними вказівками, перевітками, а також заслуховуванням позачергового

звіту. Такі дії прокурорів знижують ініціативу підлеглих виконавців, їх самостійність і відповідальність. Досвід підтверджує, що під час вирішення будь-якого конкретного завдання з виконання управлінського рішення від постановки мети до її досягнення неприпустимо ігнорувати досвід виконавця, його знання, судження та інтуїцію. Крім того, існує широке коло проблем управління, які на сучасному рівні розвитку науки в принципі не піддаються формалізації, тих проблем, при вирішенні яких необхідний нестандартний творчий підхід¹⁰⁶.

І, нарешті, останній етап організації виконання управлінських рішень в органах прокуратури – це підбиття підсумків. “Підсумки повинні підбиватися завжди – це закон управління”¹⁰⁷. З таким висновком не можна не погодитися.

Підбиття підсумків, як правило, починається з моменту кінцевої реалізації завдань, передбачених організаційним планом виконання управлінського рішення. Проте можливі випадки, коли потрібно робити проміжні висновки, а також коли рішення розраховані на невизначений строк дії. Підбиття підсумків реалізації рішення пов’язане з формуванням висновків прокурора, який організує виконання цього рішення і ступінь його реалізації, що, у свою чергу, дає можливість визначити ефективність прийнятого управлінського рішення. Отже, висновки, зроблені прокурором, є підставою для формування нових управлінських рішень, а також однією з умов, які забезпечують цілеспрямованість керівництва прокурором підлеглими працівниками органів прокуратури, які виконують зазначені рішення.

Організаційно-правові засади проходження служби в органах прокуратури України

§ 1. Підбір, добір і розстановка кадрів

Притаманна в прокуратурі система кадрової роботи має свою мету і селекцію для забезпечення кількості та належної якості людських ресурсів, необхідних для досягнення завдань, поставлених державою перед органами прокуратури. Підбір кадрів – це дії, спрямовані на пошук кандидатів на вакантні посади, а селекція становить собою необхідність відбору, що максимально відповідає специфічним вимогам до працівників прокуратури.

Отже, можна стверджувати, що підбір кадрів є елементом управлінської діяльності і визначає зміст зазначеного поняття. Він являє собою необхідний ланцюг кадрового управління, який характеризується структурністю процесу з відбору кандидатів на певні посади на підставі аналізу й оцінки особистих якостей працівника, міри їх відповідності конкретній посаді¹⁰⁸. Автор погоджується з тими науковцями, які вважають, що професіоналізм здійснення державної служби обумовлює необхідність особливої системи підбору й розстановки кадрів для заміщення посад у державному апараті¹⁰⁹. У теорії управління під змістом кадрової роботи одні автори розуміють підбір кадрів¹¹⁰, інші – відбір кадрів¹¹¹, а дехто – формування трудових ресурсів¹¹².

На думку автора, підбір кадрів можна розглядати як процес визначення придатності кадрів і добору найбільш підготовлених з них для ефективного виконання ними своїх функціональних обов’язків.

Проаналізувавши позиції зазначених вище авторів, доходимо висновку, що підбір кадрів складатиметься з трьох елементів, а саме: виявлення, вивчення й оцінки претендентів. Сам процес підбору охоплює:

- збір інформації про можливих претендентів;
- аналіз якості претендентів згідно з критеріями відбору;
- складання відгуків на кожного з претендентів;
- порівняння якості претендентів з кваліфікаційними вимогами конкретної посади;
- порівняння претендентів між собою і вибір більш гідного для конкретної посади.

Як бачимо, сутність підбору кадрів полягає в тому, що на підставі загальних і конкретних вимог, які висуваються до претендента на посаду, та оцінки останніх кандидатів на цю саму посаду приймається рішення щодо відбору кращого.

Читачі можуть поставити запитання, що означає термін “селекція” для кадрової роботи в органах прокуратури? Автором досліджено багато наукових праць і практичних рекомендацій, майже в усіх застосовується слово “селекція”, яке у сільському господарстві означає науку про виведення нового або покращення існуючого. Слово “селекція” походить від лат. *selectio*, його синонімом – “відбір” або “добір”¹¹³. Отже, селекція – це добір кращого з підбраного матеріалу. Виходячи з викладеного, можна дійти висновку, що *селекція* (добір кращого) *у кадровій роботі* – це процес вивчення психологічних і професійних якостей усіх претендентів з метою визначення їх придатності для виконання службових обов’язків на майбутній посаді і подальший добір кращого з кандидатів з урахуванням його ділової кваліфікації.

Проте підбір кадрів до органів прокуратури має свою специфіку. Досвід автора показує, що на підбір кадрів справляє вплив складність економічного, політичного і законодавчого процесу розвитку держави, а тому на працівника прокуратури повсякденно здійснюється великий тиск унаслідок ненормованого навантаження, психологічного напруження й безпосередньої відповідальності за прийняте рішення. Зазначене, у свою чергу, вимагає від претендента високого рівня інтелектуального розвитку, кваліфікації, певних морально-психологічних якостей, фізичного здоров’я. Тому кадрові апарати досить жорстко обмежені в джерелах поповнення кадрами і повинні враховувати особливості служби на тій чи іншій посаді.

Ми розглядаємо питання про підбір кадрів в органи прокуратури, і тут виникає запитання, чим же він відрізняється від добору кадрів. Проаналізувавши значення зазначених слів, можна стверджувати, що, по суті, вони передбачають досить схожі, але різні дії: “підібрати” – вибрати відповідно до необхідності, потреби¹¹⁴, а “добір” – означає виділити кращого з загальної кількості претендентів¹¹⁵.

Проте добір кадрів все ж слід відрізнити від їх підбору. Як значалося, у процесі добору кадровий працівник серед усіх претендентів шукає кращого, який за своїми діловими й особистими якостями відповідає запропонованій посаді.

Термін “підбір кадрів” у теорії управління прийнятий переважно більшістю вчених і практиків не тільки в правоохоронних органах.

Разом з тим слід зазначити, що Головне управління кадрів Генеральної прокуратури України в наказі “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури” № 2-гн від 15 грудня 2011 р., на наш погляд, помилково зорієнтувало кадрові апарати одразу займатися добором кадрів, минаючи підбір, залишивши неврегульованим такий пласт роботи, як, наприклад, підбір абітурієнтів, студентів, які бажають працювати в органах прокуратури тощо.

У теорії управління під підбором кадрів розуміють вивчення ділових якостей кандидатів з погляду можливості призначення їх на конкретну посаду¹¹⁶. Лише після встановлення здатності претендентів для роботи в прокуратурі здійснюється їх добір¹¹⁷. У міжнародних документах також вживається термін “відбір кадрів”. Наприклад, керівні принципи ООН та Ради Європи також наголошують на необхідності існування підбору кадрів і справедливих та недискримінаційних критеріїв їх добору¹¹⁸. Отже, підбір кандидатур на конкретну посаду є основою для подальшого етапу, тобто добору майбутніх кадрів для органів прокуратури конкретно й інших організацій взагалі. Сутність такого процесу, на наш погляд, правильно визначив В. Журавльов. Він зазначає, що на підставі загальних і конкретних вимог, які висуваються до кандидата на конкретну посаду, й оцінки якості інших кандидатів на цю посаду приймається рішення щодо добору кращого з них¹¹⁹.

Питання підбору кадрів для органів прокуратури стояли перед її керівництвом завжди. Наприклад, за часів Радянського Союзу головним завданням у справі підбору й розстановки кадрів

був підбір, а останнім – добір таких осіб, які були віддані справі і вміли своєчасно приймати рішення. Для того щоб правильно підібрати кадри й розставити їх, необхідно було знати ділові якості кожного працівника, його принциповість, правдивість і чесність, пильність, дисциплінованість, вимогливість до себе і підлеглих, загальнокультурний рівень, знання дорученої справи, ставлення до підвищення своєї професійної майстерності і ділової кваліфікації, своєчасне виконання покладених обов'язків, ініціативність у роботі, його моральну стійкість. Як свідчить практика, зазначені ознаки характерні й сьогодні.

Отже, можна офіційно стверджувати, що процес добору відбувається вже після проведеного підбору. Викладене свідчить, що процес добору кадрів багатогранний, це – попередня співбесіда, складання заяви (рапорту) й анкети, за необхідності тестування та медогляд претендента. Кадровий працівник при проведенні добору повинен керуватися такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не слабкі сторони претендента;
- пошук не ідеальних кандидатів, яких практично не існує, а тих, які найбільш відповідають певній посаді (освіта, досвід, вік, стан здоров'я, у тому числі психологічний, ділова кваліфікація і професійна майстерність).

За станом придатності кандидатів можна поділити на три групи, а саме:

- 1) непридатні;
- 2) умовно придатні;
- 3) відносно придатні (тобто всі необхідні якості важко точно визначити).

Досвід показує, що ступінь різновидів ключових якостей можна оцінювати так: абсолютно негативний, покращений і позитивний. І якщо хоч на одне питання претендент отримує негативну оцінку, то на роботу до прокуратури його краще не брати.

Таким чином, кадровий працівник прокуратури, якому доручено займатися підбором і селекцією кадрів, повинен підготуватися до цієї роботи. Він насамперед зобов'язаний знати функціональні обов'язки посад, на які підшукуються конкретні особи і накази Генерального прокурора України. Перед ним повинна бути професіограма, або, говорячи мовою кадрів, “портрет” ідеального співробітника, який претендує на вакантну посаду. У професіограмі відображаються конкретні функціональні обов'язки, які

буде виконувати претендент, і останньому слід описати їх, наприклад:

- загальні відомості про професію взагалі і конкретну посаду зокрема, потім функціональні обов'язки;
- їх завдання,
- їх мета;
- необхідні навички;
- робоча обстановка;
- підпорядкованість;
- фізичні вимоги до претендента;
- відповідальність, яка і за які дії;
- необхідність виконання кодексу професійної етики та поведінки працівників прокуратури.

Кадровий працівник повинен роз'яснити претенденту зміст повноважень, пов'язаних з прийняттям рішення, за що він несе персональну відповідальність; ким проводиться внутрішній та зовнішній контроль, а також з'ясувати в спеціалістів стан його психічного здоров'я.

З'ясовуючи зазначені питання, кадровий працівник або керівники прокуратури повинні визначити, якими якостями має володіти претендент (кандидат), скласти чітке уявлення про претендента. Для цього необхідно:

- точно визначитися, що ви хочете від претендента;
- оцінити кожного претендента (кандидата) з погляду складених вимог й оцінити всіх кандидатів один відносно одного з урахуванням складених вимог, а в разі необхідності додатково провести з ними співбесіди, в ході яких отримати відповіді на: закриті питання, загальні питання, питання, що дозволять більш глибоко вивчити ділові й моральні якості кандидата, знання ним державної мови і здатність виражати нею свої думки, почуття, факти, як в усній, так і в письмовій формі, і безпосередньо питання, що стосуються посади;
- чи вміє кандидат користуватися електронно-обчислювальними машинами (комп'ютерами), і його ставлення до злочинів у сфері комп'ютерних систем та мереж;
- знання іноземної мови і вміння спілкуватися нею як в усній, так і в письмовій формі;
- чи має бажання підвищувати свій професійний рівень у подальшому, проявляє для цього наполегливість, здатність організувати власне навчання не на шкоду робочому часу процесу;

- має бажання ефективно та конструктивно брати участь у суспільному та трудовому житті колективу, спираючись на знання соціальних і політичних реалій сучасності, а також чи має здатність розв'язувати конфлікти в колективі;
- здатність впроваджувати передовий досвід і змінювати свої плани відповідно до його вимог;
- розуміння власної культури та відчуття культурної ідентичності, бажання і в подальшому розвивати свої естетичні здібності шляхом участі в художньому житті колективу. Розуміння важливості творчого вираження своїх ідей, досвіду й емоцій різними засобами, у тому числі використовуючи музику, літературу і зображувальне мистецтво.

Досвід показує, що кадрова співбесіда є найбільш універсальним засобом оцінки якостей претендентів. Сама обстановка, у якій проводиться співбесіда, має збігатися з обстановкою, у якій претенденту доведеться працювати, щоб забезпечити йому психічну сумісність із майбутніми колегами.

При проведенні співбесіди кадровому працівнику або керівнику прокуратури необхідно бути акуратно вдягненим у формений одяг, вирішити в якій формі і для якої кількості претендентів її проводити. Інколи співбесіду можуть проводити разом і керівник, і кадровик. У ході співбесіди потрібно:

- створити атмосферу розуміння й доброзичливості;
- дати кандидату зрозуміти, на що він може очікувати;
- уміти формувати запитання, правильно їх ставити, доброзичливо слухати і робити замітки;
- після закінчення інтерв'ю необхідно підбити підсумки й після аналізу співбесіди дати кандидату конкретну відповідь на всі поставлені ним запитання.

Досвід роботи автора в кадрових апаратах прокуратури колишнього СРСР і Генеральної прокуратури України, керівником прокуратур різного рівня надає можливість визначити вироблені практикою певні правила проведення співбесіди, а саме:

- 1) у ході співбесіди слід створити обстановку взаємодовіри;
- 2) співбесіду необхідно проводити, запросивши кандидата (кандидатів) сісти;
- 3) не можна демонструвати свою зайнятість і в присутності кандидатів робити іншу справу;
- 4) слід проявляти до кандидатів повагу, звертаючись на ім'я;

- 5) не рекомендується виражати своє незадоволення, якщо вам щось не подобається в поданих документах або відповідях;
- 6) слід давати обґрунтовані відповіді й не поспішати давати авансів на майбутнє;
- 7) необхідно вміти відмовляти не ображаючи претендента.

Як правило, співбесіда має відбуватися за трьома напрямками:

- 1) біографія претендента – цей вид співбесіди дозволяє оцінити діяльність претендента в минулому, проте не характеризує ситуації на поточний момент і мотивації до майбутньої роботи;
- 2) конкретна ситуація – претенденту пропонується кілька проблем. Від того, як він відповідає, можна скласти уявлення й оцінити його загальні та аналітичні здібності, методи праці, уміння долати складні проблеми;
- 3) професійні й особисті якості – претенденту ставляться питання про поведінку в різних умовах, пов'язаних з професійною діяльністю. Оцінка здійснюється за розробленими в кадрах критеріями. Такому варіанту співбесіди необхідно відвести 20–30% часу.

Після проведення такої співбесіди претендент переходить ніби на наступну сходинку добору кадрів.

Практика показує, що перед тим, як дати відповідь, необхідно проаналізувати інтерв'ю, а саме: як поведився кандидат, тобто, чи ставив уточнювальні запитання, чи уважно слухав запитання й коментарі кадровика або члена кваліфікаційно-дисциплінарної комісії, що відповідає за добір кадрів; чи має особисту думку, давав позитивну чи негативну оцінку друзям і керівникам, з якими працював або навчався раніше; чи може визнавати свої помилки; чи ставив запитання щодо кар'єрного просування, заробітної плати, житла тощо. Проте основну оцінку всіх відповідей кандидата кадровий працівник або керівник мають робити безпосередньо під час співбесіди. Якщо цього не зробити, а співбесіда проводиться з кількома претендентами, то можна припуститися помилки. Щоб такого не сталося, у кадровому апараті має бути розроблений формуляр оцінки кандидата на посаду, де необхідно передбачити низку варіантів, які позначити літерами. Наприклад:

- А – дуже підходить на посаду, що пропонується;
- Б – підходить на цю посаду;
- В – підходить, але після підвищення кваліфікації;
- Г – не підходить взагалі.

Крім того, у формулярі повинні бути зазначені: посада, на яку претендує кандидат, прізвище, ім'я та по батькові, ділові якості, виявлені під час співбесіди, досягнення, особисті обставини. Співбесіду в процесі підбору кадрів може здійснювати особа, яка відповідає за добір кадрів, безпосередній майбутній керівник і навіть Генеральний прокурор України. Це питання залежить від посади, на яку претендують кандидати.

Крім зазначених вище, співбесіда має містити коло питань, які є важливими критеріями добору кадрів, зокрема слід запропонувати претенденту:

- розповісти про себе, описати себе, представити себе кадровику;
- запитати, чому він погодився з пропозицією про призначення на вакантну посаду; чи зможе належно виконувати передбачені службові обов'язки; чому він вважає, що саме він підходить для даної посади;
- чому на вакантну посаду слід призначити саме його; що імпує йому у вакантній посаді;
- які в нього плани відносно кар'єри;
- у чому його сильні і слабкі сторони; як він реагує на помилки та зауваження;
- що йому більш за все подобається в обійманій ним сьогодні посаді (запропонувати дати характеристику його безпосередньому керівникові); яким, на його думку, має бути ідеальний працівник прокуратури взагалі і його безпосередній керівник конкретно;
- наприкінці запитати, які він має питання до прокурора, що проводив співбесіду;
- якщо претендента підшукують з кадрового резерву, то необхідно перевірити знання галузевих наказів Генерального прокурора України.

Після проведення співбесіди особа, яка її проводила, зобов'язана з усіх претендентів відібрати одного (кращого), який, на її думку, бажає і може виконувати службові обов'язки, передбачені вакантною посадою.

Сьогодні одним із методів, що використовуються під час добору кадрів є тестування. В органах прокуратури, на жаль, цей метод свого поширення не набув. Хоча, на наш погляд, призначення осіб із резерву неможливе без тестування. У наш час законодавство постійно змінюється, з'являються нові види злочинів, порушується законність, і прокурорському працівнику потрібно

своєчасно на це реагувати. Зазначене не кожному працівникові під силу. Тому не дарма психологи і відповідні спеціалісти розробляють тести оцінки наявності здібностей і складу розуму, які необхідні для виконання конкретних службових обов'язків. Автору можуть заперечувати, одночасно запитуючи, а навіщо тоді анкети, автобіографії, резюме? Згоден, але вони орієнтовані на минуле кандидата. Тому, виходячи з вимог сьогодення, на допомогу прокурорам і кадровому апарату прокуратури (його назва може бути різною) повинні прийти різноманітні тести, які вважаються достатньо надійним засобом перевірки знань претендентів, добору кращих кандидатів і відсіву слабких. За допомогою тестів можна з'ясувати про кандидата майже всі необхідні відомості, а саме: акуратність, уміння швидко орієнтуватися, наполегливість, швидкість і точність виконання роботи, старанність, загальні здібності, придатність претендента для вирішення конкретних проблем, професіоналізм, інтерес до роботи, рівень інтелекту, схильність до навчання, пам'ять, комунікативність, лідерські задатки та інші питання.

Тести можуть бути різними за характером: на розумові здібності (загальні й спеціальні) та імітаційні. Перші дозволяють перевірити рівень розумового розвитку претендента, його освіченість, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід тощо, другі – імітують реальні умови праці.

Отже, можна дійти висновку, що при організації добору кадрів необхідно не тільки обирати найбільш прийнятні методи добору, а й враховувати отримані результати.

Також слід пам'ятати, що кадровий працівник або уповноважена особа повинні допомагати новому працівникові увійти в колектив й освоїти функціональні обов'язки. Для цього вони зобов'язані визначитися з таких питань:

- Що повинен знати новий працівник про колектив, де йому доведеться працювати?
- Яке враження повинно скластися в нового працівника в перший робочий день? Треба подумати саме "яке", а не "як його досягти".
- Про що необхідно говорити з новим працівником, щоб він не припустився помилок і на другий день?
- Що необхідно зробити, щоб новий працівник познайомився з колегами без особливих складнощів, щоб він відчув фізичний і психічний комфорт, доброзичливість та повагу колективу?

- Які вказівки необхідно дати новому працівникові в перший день його роботи, щоб він оцінив результати своєї роботи?
- Який позитивний досвід необхідно надати новому працівникові, щоб позитивно вразити його, показати його цінність для колективу, про що він зможе розповісти вдома? Це дасть працівнику відчуття своєї цінності.

Отже, можна дійти висновку, що методами добору кадрів на певні посади в органах прокуратури є:

- а) аналіз анкетних даних;
- б) співбесіда (тестування);
- в) конференції і семінари з обміну досвідом, зокрема із застосуванням відеотехніки;
- г) стажування, яке тісно пов'язане з методом моделювання, після проходження якого здійснюється оцінка кандидата в процесах, які імітують реальну дійсність.

Наприклад, щоб призначити претендента на посаду прокурора області, його на місяць або інший термін відряджають на стажування в одну з кращих прокуратур України, де претендент під наглядом і керівництвом діючого прокурора області виконує його функції, тобто моделює себе на цій посаді.

У наш час існують й інші нетрадиційні методи підбору кадрів, такі, як:

- 1) метод стресового інтерв'ю;
- 2) *brainteaser*-інтерв'ю;
- 3) метод підбору на підставі фізіогноміки;
- 4) графології.

Однак прокуратура ними не користується. Практика показала, що навіть у такому консервативному органі, як прокуратура, єдиного оптимального методу, який би швидко й ефективно, з мінімальними витратами сприяв здійсненню пошуку необхідних кадрів, не існує. Разом з тим головному управлінню кадрами (кваліфікаційно-дисциплінарній комісії) Генеральної прокуратури слід постійно удосконалювати систему управлінського аналізу у сфері плинності кадрів та їх добору. Як показує практика, на місцях не ведеться статистики причин звільнення кадрів під час першого року їх праці, а також безпосередніх причин звільнення відповідальних керівників обласного рангу. Крім того, в аналізі оцінки ефективності добору кадрів не завжди висвітлюються такі напрями діяльності, як:

- а) вартість часу закриття вакансії;
- б) час роботи над вакансією і причини несвоечасного підбору кадрів;
- в) кількість закритих вакансій;
- г) якість добору кадрів і задоволеність прокурорів різного рівня підібраними спеціалістами.

Аналіз отриманих відповідей на поставлені запитання дасть можливість прокурору певного рівня отримати об'єктивну оцінку роботи кадрової служби з добору кадрів, визначити недоліки в цій роботі, проаналізувати побажання й пропозиції, тим самим підвищити коефіцієнт ефективності роботи кадрового апарату.

Підбиваючи підсумки з питань добору і розстановки кадрів, можна стверджувати, що добором кадрів займається керівник прокуратури і його кадровий апарат. Як правило, добір кадрів супроводжується їх розстановкою відповідно до професійних якостей. Інакше кажучи, під добором і розстановкою кадрів слід розуміти призначення відповідних осіб на вакантні посади з різними службовими обов'язками, наприклад: слідчого, заступника прокурора тощо. Відомо, що добір кадрів передбачає визначення їх придатності для виконання функціональних обов'язків на конкретній посаді. Результати проведення аналізу самого процесу добору кадрів показали, що він має кілька етапів, а саме:

- 1) збір і обробка інформації про можливих претендентів;
- 2) фіксація, оцінка необхідних якостей і складання характеристик кожного з них;
- 3) порівняння сукупностей якостей кандидата з вимогами до виконання функцій по конкретній посаді;
- 4) порівняння якостей кандидатів і вибір кращого;
- 5) призначення на посаду.

Що ж являє собою розстановка кадрів? Вважаємо, що це є призначення підібраних кадрів на ті посади, де вони могли б працювати найбільш ефективно. Посадове положення працівників під час розстановки не змінюється, тому що при її здійсненні проходить раціональний розподіл кадрів, які обіймають аналогічні посади в різних прокуратурах в інтересах самих працівників і органів прокуратури.

Досвід підтверджує, що розстановку кадрів слід проводити не хаотично, а за необхідності і з додержанням принципів, таких, як:

- відповідність професійної майстерності і ділової кваліфікації кандидата вимогам посади, на яку його пропонують;
- дотримання певного співвідношення старшого покоління прокурорських працівників і молодих спеціалістів;
- наявність у керівника прокуратури будь-якого рівня лідерських якостей і бажання підвищувати свою професійну майстерність.

Керівництво прокуратури будь-якого рівня, проводячи добір і розстановку кадрів, повинно своєчасно підмічати наявність лідерських якостей у працівника і на підставі оцінки ділового потенціалу, віку, стажу роботи, кваліфікації планувати його службову кар'єру. Кадрові служби, як уже зазначалося, при доборі кадрів використовують різні методи, які дають можливість підібрати кращого. Наприклад, аналізуються: резюме, інформація про кандидата, особисті анкети, попередня співбесіда тощо.

Професійний добір кадрів в органи прокуратури є найбільш важливим і відповідальним на всіх рівнях його проведення. Тут слід враховувати не тільки професіоналізм претендента, а й результати його медичного і психологічного обстеження, наявність хобі, шкідливих звичок тощо. Якщо претендент відібраний, то для його адаптації в колективі треба зробити все необхідне, щоб він почав успішно виконувати свої службові обов'язки.

Термін "адаптація", як і "селекція", запозичений з інших наук і успішно застосовується в трудовому праві. Адаптація в біології означає пристосування функцій організму до умов існування. У юридичній енциклопедії вона ґрунтується на принципах системно-функціонального та порівняльно правового пізнання державно-правових явищ і формування відповідної системи законодавства¹²⁰. Тобто адаптацію слід розуміти не тільки як пристосування особистості до соціальних умов, а і як вплив на неї. З цим важко не погодитися. Дійсно, претендент (особа), працевлаштувавшись, займає визначену ним позицію в прокуратурі певного рівня, погоджуючись з висунутими до нього вимогами, погоджуючи особисті цілі з інтересами організації, тобто впливають один на одного. Враховуючи зазначене, трудову адаптацію можна визначити як пристосування працівника до вимог посади. Адаптацію можна поділити на чотири різновиди:

- 1) *соціальна* – отримання інформації про цінності, норми прокуратури, її працівників, лідерів, входження в ділові й особисті

взаємовідносини з ними, процес навчання, тобто підвищення кваліфікації і професійної майстерності, усвідомлення особою, що вона є частиною підрозділу такої поважної організації;

- 2) *організаційна* – працівник усвідомлює свою роль у загальному процесі підтримання законності в державі, у загальній організаційній структурі органів прокуратури тощо;
- 3) *професійна* – працівник досягає певного рівня професіоналізму в справі підтримання законності і правопорядку, тобто набуває необхідних знань, навичок, умінь, і в нього формуються необхідні якості прокурорського працівника;
- 4) *психологічна* – працівник прокуратури пристосовується до нових психічних і фізичних навантажень, пов'язаних з виконанням службових обов'язків і неухильно дотримується норм Кодексу професійної етики та поведінки.

На практиці адаптацію поділяють на *первинну*, за якої прийняті на роботу молоді співробітники опановують коло своїх обов'язків, і *вторинну* – співробітники з певним досвідом практичної діяльності опановують службові обов'язки нової посади, на яку їх перевели.

Якщо уважно проаналізувати процес адаптації в органах прокуратури, то його можна поділити ще на кілька етапів, а саме:

- *ознайомлення* – отримання співробітником інформації про посаду, функціональні обов'язки, організацію, оцінку діяльності, виконання Кодексу професійної етики та поведінки;
- *пристосування* – уявлення молодим фахівцем основних цінностей органів прокуратури з одночасним збереженням власних поглядів;
- *асиміляція* (від лат. *assimilatio* – уподоблення, засвоєння) – певне пристосування працівника до колективу прокуратури¹²¹;
- *ідентифікація* – ототожнення мети молодого фахівця з метою органів прокуратури. Разом з тим характер ідентифікації в різних осіб виявляється по-різному: є особи, які зовсім не приймають ідентифікацію, приймають частково і приймають повністю, останні і є основою, можна стверджувати, "ядром", колективу органів прокуратури.

Зазначених вище осіб, погоджуючись з А. Дайнекою, можна поділити на:

- тих, які приймають норми поведінки, тобто кодексу професійної етики та поведінки, і намагаються, щоб їхні дії не суперечили інтересам прокуратури;

- тих, яких не цікавлять цінності прокуратури, але вони поводять себе, як і інші працівники. Вони можуть бути гарними фахівцями, але не надійні, тому що можуть в будь-який час звільнитися, або ще гірше – виступити проти інтересів прокуратури;
- тих, хто приймає цінності прокуратури, але не приймає норм поведінки, унаслідок чого виникають конфліктні ситуації з колегами і керівництвом;
- тих, які вважають, що працюють у прокуратурі помилково, а тому не приймають її норм поведінки і цінностей і навмисно створюють конфліктні ситуації. Таких працівників необхідно негайно позбавлятися¹²².

На практиці призначені на посаду прокурорські працівники чітко усвідомлюють, що необхідно завершити процес адаптації й визначити свій новий соціальний статус. Слід зауважити, що час адаптації залежить від багатьох чинників і може тривати аж до трьох років. За цей час працівник свідомо коригує й змінює свою поведінку, тобто розставляє акценти у виконуваній ним роботі з позиції її важливості для прокуратури і майбутньої оцінки якості його роботи. Він навчається виконувати як формально-процедурні, так і процесуальні дії, а також розуміти своє місце в колективі прокуратури. Певний інтерес становлять умови, що впливають на успішність адаптації. Основною умовою є об'єктивність оцінки претендентів на посаду, навіть запровадження конкурсного добору. Організація праці також має велике значення і повинна бути спрямована на максимальну реалізацію мотиваційних установок співробітника. Йому слід гарантувати право просування по службі, підвищення за наявності підстав заробітної плати, створення необхідного соціально-психологічного клімату в колективі. Керівному складу і кадровим працівникам під час адаптації необхідно враховувати особисті якості співробітника, який адаптується в колективі. Такі якості практика поділяє умовно на три блоки:

- 1) соціально-демографічні (вік, освіта, стан роботи, стать тощо);
- 2) соціально-психологічні (швидкість орієнтації, комунікабельність, самоконтроль, практичність тощо);
- 3) соціологічні (наявність мотивації захисту суспільних інтересів, підвищення професійного рівня, ступінь майнової і моральної зацікавленості в покращенні своєї діяльності тощо).

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що адаптація для прокурорських працівників, з одного боку, є механізмом їх

взаємодії з організаційним оточенням, а з іншого – одним із методів розвитку потенціалу кадрових ресурсів органів прокуратури.

Діяльність з розстановки кадрів, на наш погляд, складається з двох частин. Зміст першої частини становить моделювання оптимальної структури й кількості посад, тобто визначаються галузі та навантаження на прокурорів, одночасно розробляється назва посади і структура управління ними. По кожній посаді мають розроблятися професіограми, тобто вимоги, що всебічно характеризуватимуть конкретну посаду. Інакше кажучи, професіограми виконують роль еталона порівняно з реальним претендентом на посаду, що, у свою чергу, є умовою для більш успішної розстановки кадрів. Характерно, що при складанні професіограми потрібно враховувати особисті якості майбутнього претендента, а саме:

- здібності – організаторські, дослідницькі та ін.;
- риси характеру – організованість, комунікабельність, цілеспрямованість, принциповість та ін.;
- соціально обумовлені риси – моральні якості, ставлення до праці, підлеглих, колег;
- кваліфікаційну підготовленість – рівень спеціальних знань, досвід практичної роботи;
- особисті риси психофізіологічних процесів – уважність, практичність мислення, аналітичні здібності, наполегливість, рішучість, дисциплінованість.

При визначенні зазначених вимог важливо, щоб вони були обґрунтованими. Для цього кадровому апарату необхідно знати й використовувати рекомендації психологів, соціологів, фізіологів і навіть за необхідності проводити спеціальні дослідження. Проте не можна не зазначити, що в органах прокуратури України вимоги до особистих якостей кадрів формуються на підставі накопиченого практичного досвіду, а наукове обґрунтування знаходиться лише в початковому стані.

Між іншим усім відомо, що належною підставою для визначення зазначених вимог можуть стати професіограми, в яких відображаються усі необхідні якості для посад і професій – як професійні, так і особисті.

Професіограми юридичних професій свого часу розробив відомий російський науковець В. Васильєв. Однак у прокуратурі України на них чомусь уваги не звернули. Пропонуємо структуру професіограми слідчого (рис. 2)¹²³.



Рис. 2. Професіограма слідчого

Розробляючи професіограми прокурорів різного рівня, В. Васильєв звернув увагу на те, що мислення зазначених осіб спрямоване на виявлення причин конкретного явища, а тому має причинно-наслідковий характер. Зазначені якості мислення зумовлюють наявність у прокурора таких здібностей:

- глибинне мислення, тобто вміння проникнути в сутність фактів, зрозуміти сутність діяння, що відбувається, передбачити найближчі й віддалені, прямі й побічні результати явищ і процесів;

- широке мислення – уміння охопити широке коло питань і фактів, використання знань різних галузей науки і практики;
- мобільність – здатність до продуктивного мислення, мобілізація і використання знань – як у складних умовах, так і у звичній обстановці;
- швидкість – уміння вирішувати завдання в короткі строки, швидко оцінювати обставини й вживати необхідних заходів;
- самостійність – здатність до постановки мети та завдання, уміння знаходити рішення та шляхи їх досягнення без сторонньої допомоги;
- цілеспрямованість – вольова спрямованість мислення на вирішення поставленого завдання, спроможність тривалий час утримувати її у свідомості й послідовно, планомірно працювати над її вирішенням;
- практичність – уміння зважувати повідомлення, факти, здогадки, виявляти помилки та перекручування фактів, розкривати причини їх виявлення;
- гнучкість – уміння аналізувати явища з різних позицій, встановлювати залежність і зв'язки у порядку, зворотному тому, який уже був засвоєний, перебудовувати свою діяльність і змінювати прийняті рішення залежно від обставин, що склалися.

Наголошуємо, що ступінь психологічного навантаження прокурорів під час виконання ними своїх функціональних обов'язків слід віднести до найбільш складної інтелектуально-практичної роботи, яка характеризується багатовекторністю спрямування. Тому, безперечно, В. Васильєв правильно відносить професійну структуру до системи особистих якостей, навичок, умінь, які й забезпечують успіх у досягненні позитивних наслідків професійної діяльності прокурора (комунікативність, вольові якості та ін.)¹²⁴.

Не можна не зазначити, що, виконуючи свої службові повноваження, прокурор періодично потрапляє в конфліктні ситуації, яких просто неможливо уникнути¹²⁵. Тому, на наш погляд, до професіограми необхідно ввести вміння прокурора діяти в конкретній ситуації і знаходити необхідний вихід з неї¹²⁶.

Визначення відповідності особистих якостей претендентів вимогам професіограми здійснюється за допомогою тестів¹²⁷. Пунктами 2.1.4 наказу Генерального прокурора України № 2-гн від 15 грудня 2011 р. передбачається можливість тестування та інших наукових методів перевірки особистих якостей, необхідних

для роботи в органах прокуратури¹²⁸. Проте зазначені пункти наказу не завжди реалізуються, і на місцях і до цього часу повністю не розроблені питання тестування.

Таким чином, задля забезпечення ефективної діяльності працівників прокуратури, а також окремих її ланцюгів необхідним є нормативне закріплення професійних питань, яким повинні відповідати працівники органів прокуратури усіх рівнів, щоб успішно виконувати покладені на них обов'язки. Вважаємо, що, крім нормативно зазначених, повинні бути визначені й посадові обов'язки працівників кожної ланки та напрямів діяльності прокуратури відповідно до необхідних навичок, досвіду й особистих якостей, якими посадові особи повинні володіти. Тому, закріплені в ст. 6, 46, 46-1 Закону України "Про прокуратуру" вимоги до кадрів прокуратури¹²⁹ не виключають, а навпаки, передбачають додаткову нормативну деталізацію зазначених вимог стосовно кожної конкретної прокурорської посади, чітке визначення обсягу й співвідношення прав та відповідальності на всіх посадах, а також розмежування компетенції між органами прокуратури різних рівнів.

На жаль, практика кадрової роботи в органах прокуратури свідчить, що моделювання структури посад як частини діяльності з розстановки кадрів до цього часу є теоретичними пропозиціями, тому що з'являється багато факторів, які не дозволяють вирішити це завдання практично.

Особливо слід наголосити на тому, що деякі керівники й кадрові працівники прокуратури й далі мислять старими категоріями та застосовують досвід попередніх поколінь. Як правило, ці посадові особи практично не звертають уваги на оптимізацію структури посад, помилково вважаючи, що "не посада прикрашає людину, а людина посаду". На наш погляд, під час розстановки кадрів, вирішуючи завдання оптимального використання громадянського потенціалу, керівники й кадрові служби органів прокуратури насамперед повинні вжити заходів щодо підвищення ефективності структури посад, а також щодо їх необхідного змісту. Тільки в такому разі сама посада, її роль і місцезнаходження в управлінській структурі повинні бути джерелом, що стимулює потребу й інтерес конкретної особи до самовираження й постійного використання професійних якостей та особистих можливостей працівника. Будь-якому оперативному працівникові прокуратури відомо, що в штаті мають посади, необхідність яких можна

поставити під сумнів, а також непрестижні посади. Зазначене має місце, тому що на практиці в прокуратурі, як і в будь-якій іншій організації, змінюються й доповнюються завдання, функції, повноваження, має місце пріоритетна спрямованість діяльності. Це створює умови, за наявності яких престижність і значення окремих посад змінюється. Саме такі обставини, на наш погляд, визначають престижність тієї чи іншої посади в органах прокуратури України. Саме тому ми не погоджуємося з авторами Концепції з підбору, розстановки, закріплення і виховання кадрів у прокуратурі Російської Федерації, які вважають, що негатив, який з'являється серед населення стосовно прокуратури, – це "заслуга засобів масової інформації"¹³⁰.

§ 2. Робота з молодими фахівцями, які прагнуть працювати в органах прокуратури

Перш ніж розкрити форми й методи роботи з молодими фахівцями, хотілося б наголосити, що кінець ХХ століття ознаменувався для народу України епохальною подією – проголошенням України 24 серпня 1991 р. незалежною і початком розбудови нової суверенної держави на засадах демократії, поваги до закону і дотримання прав та свобод громадян. Зміни, що відбулися в Україні останніми роками, суттєво вплинули на розвиток права та обумовили необхідність кардинальних конституційних змін, реформування багатьох правових інститутів, у тому числі й прокуратури, модель якої до цього часу залишається невирішеною. Проте всім відомо, що для створення дійсно правової держави й забезпечення в ній режиму законності потрібен відповідний механізм, одним із найважливіших елементів якого і є органи прокуратури, кадровий потенціал якої повинен вирішувати поставлені Конституцією України завдання. І це не випадково, тому що сьогодні на початку ХХІ століття криміногенна ситуація в економічній сфері України практично виходить з-під контролю й становить загрозу безпеці держави. Триває зрощування криміногенних структур з правоохоронними органами, деякими органами управління та банками, збільшується тіньовий сектор економіки, а тому організована злочинність і корупція, маючи "дах" у зазначених органах, не зменшує масштабів своєї протизаконної дії. Зазначене вимагає від керівництва органів прокуратури готувати висококваліфіковані й

професійно підготовлені кадри, які, крім оперативної, могли б орієнтуватися в політичній, економічній ситуації в державі і за своїми моральними якостями та станом здоров'я могли б впоратися з поставленими завданнями. Вони повинні в разі зміни криміногенної ситуації в державі, характеру нових видів злочинів, соціальних і економічних відносин, а також стану законності бути професійно підготовленими до своєчасного реагування. Слід також мати на увазі, що велике навантаження, зокрема психологічне, надзвичайна складність оперативної обстановки вимагає від прокурорських працівників не тільки високого професіоналізму, а й гарної фізичної підготовки. Важка ситуація, що склалася в державі, вимагає додаткових заходів щодо підготовки кадрів для органів прокуратури. У наш час відсутній єдиний стандарт з підготовки юридичних кадрів, а в різних вищих юридичних навчальних закладах готують спеціалістів широкого юридичного профілю, у тому числі зі спеціалізацією в бік господарського, митного, фінансового, банківського, податкового права тощо. Така спрямованість не може задовольнити потребу в юридичних кадрах в органах прокуратури. Проблема полягає ще й у тому, що більшість юридичних вищих навчальних закладів готує юристів за цільовим призначенням на комерційній основі. Безперечно, прокуратура може задовольнити свої кількісні потреби в кадрах, якщо буде брати на роботу всіх бажаючих, але тільки за конкурсом та з урахуванням вимог, які висуваються до прокурорських працівників. Сьогодні для прокурорської системи готують кадри переважно два навчальні заклади – Національний університет “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого” та Національний університет “Одеська юридична академія”. Проте до прокуратури приходять і випускники з інших навчальних закладів (нагадаємо, що в Україні близько 300 навчальних закладів готують правників). Для порівняння зазначимо, що державне замовлення в Інституті підготовки кадрів органів прокуратури Національного університету “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого” становило у 2011 році 300 осіб, в Інституті прокуратури та слідства Національного університету “Одеська юридична академія” – 220 осіб, а на юридичному факультеті КНУ ім. Тараса Шевченка – 125 осіб¹³¹.

Постає питання про зміст освіти, яку має отримати майбутній працівник прокуратури. За відсутності єдиного державного стандарту в підготовці юристів усім навчальним закладам слід

звернути увагу на кваліфікаційні характеристики випускників за спеціальністю “Правознавство”. Загальні вимоги відомі, це – широка фундаментальна й практична підготовка, досконале володіння спеціальністю, здатність до швидкого засвоєння нових знань, вільне володіння письмовою й усною державною і бажано іноземною мовами, розвинуте почуття професійної гідності та соціальної відповідальності. У сучасних умовах слід враховувати, що Україна є активним учасником міжнародних процесів, за часи незалежності стала учасником більш ніж 100 міжнародних та європейських конвенцій та протоколів до них, що, відповідно, стали частиною національного законодавства. Для майбутніх працівників прокуратури особливої уваги має заслуговувати вивчення Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики Європейського суду з прав людини. Зважаючи на їхню роль у формуванні правопорядку сучасної Європи, а також на ту кількість справ, що надходять від громадян України до Європейського суду з прав людини у зв'язку з порушенням їхніх прав, гарантованих Конвенцією (близько 3000 справ, третє місце після Росії та Туреччини). Крім того, випускники зі спеціальності “Правознавство” мають слідкувати за формуванням нових юридичних інститутів і механізмів, законотворчими процесами, а також за тенденціями розвитку національної правової доктрини. Структура національної судової практики за юрисдикціями може слугувати критерієм для розуміння змісту освіти, яку має отримати майбутній працівник прокуратури. Так, за даними судової статистики Державної судової адміністрації за 2008 рік, з усіх справ, розглянутих судами першої інстанції, лише 6% становили справи кримінальної юрисдикції, цивільних справ було розглянуто 19%, господарських – 3%, а адміністративних – 68%¹³². Ця статистика й має визначати зміст юридичної освіти, яку необхідно отримати майбутньому працівнику прокуратури.

Кадрова кількість для прокуратури має регулюватися Законом України № 5499-VI від 20.11.2012 “Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів”. Саме навчальні заклади, які своїми навчальними планами забезпечують необхідний зміст юридичної освіти, мають отримувати замовлення на підготовку кадрів для прокуратури.

Як зазначалося, за рівнем професійної підготовки і стану здоров'я прокурорські працівники повинні відповідати новим підвищеним вимогам, які обумовлює стан злочинності в державі. Тому такою актуальною сьогодні є проблема відбору абітурієнтів до вищих юридичних навчальних закладів, які мають бажання після закінчення вищого навчального закладу працювати в органах прокуратури.

Під професіоналізмом прийнято розуміти вибір й опанування професії, адаптацію до роботи та самостійне її здійснення, виконання за допомогою професійних засобів тощо¹³³.

Професіоналізм серед різних елементів охоплює:

- професійну придатність;
- теоретичні і практичні знання та вміння їх отримання в навчальних закладах;
- практичний досвід.

На практиці розрізняють кілька етапів (стадій) формування професіоналізму суб'єктів, у тому числі прокурорської діяльності:

- вибір професії;
- опанування у вищому навчальному закладі відповідної професії;
- адаптація до різних форм діяльності;
- самостійна діяльність і накопичення професійного досвіду;
- підвищення кваліфікації¹³⁴.

Отже, підготовка професійних кадрів для органів прокуратури становить собою взаємопов'язаний процес, який до прийняття нового Закону "Про прокуратуру" охоплює, по-перше, підбір абітурієнтів, які бажають у майбутньому працювати в прокуратурі, у юридичні вищі навчальні заклади і, по-друге, навчання їх не тільки за програмою навчального закладу, а й за пропозицією прокуратури, щоб вони після закінчення могли працювати на прокурорсько-слідчих посадах.

Відповідно до наказу Генерального прокурора України від 15 грудня 2011 року № 2-гн "Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України" прокурори всіх рівнів повинні цілеспрямовано займатися питаннями підбору абітурієнтів у вищі юридичні навчальні заклади та постійно покращувати взаємозв'язок з ними, у тому числі брати участь у формуванні питань при складанні програми навчання. Безперечно, при проведенні цієї роботи прокурорам слід пам'ятати, що рекомендовані ними

особи для навчання в юридичних вищах повинні мати гарну загальноосвітню підготовку, у тому числі знати іноземну мову і вміти працювати з комп'ютерами, а також високі моральні якості і гарний стан здоров'я.

Проте, як показує досвід, надійну систему підбору абітурієнтів до вищих навчальних закладів ще не створено, а після прийняття нового Закону України "Про прокуратуру", проект якого не передбачає такої діяльності, створено і не буде. Обласним прокурорам доводять певну цифру кількості абітурієнтів, яких слід направити, наприклад, до Національного університету "Юридична академія імені Ярослава Мудрого", що останні й роблять. Для навчального закладу така співпраця також приємна, вони зарховують підібраних осіб у студенти і після навчання повертають у ту область, яка їх направляла. На наш погляд, необхідно удосконалити вимоги щодо підбору абітурієнтів. Слід вказати конкретні вимоги із забезпечення підбору, добору та глибокого вивчення психологічного та фізичного стану особи, яка виявила бажання після навчання й отримання дворічного стажу роботи юридичної спрямованості працювати в органах прокуратури. Тобто необхідно розробити конкретну методичну програму із забезпечення такої діяльності. Вона б сприяла виконанню поставлених Генеральним прокурором завдань з питань підбору молодих спеціалістів за конкурсом.

Головним управлінням кадрів Генеральної прокуратури України проведено велику роботу з цього приводу, розроблено рекомендації щодо визначення рейтингу претендентів на стажування в органах прокуратури та наказом Генерального прокурора України від 30 грудня 2009 р. № 80 затверджено "Положення про стажування", а також визначено "Порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалася за державним замовленням"¹³⁵. Такий професійний добір кадрів передбачає більш ретельне вивчення особистих якостей абітурієнта й роботу з ним упродовж всього часу навчання у вищому навчальному закладі, а також під час проходження ним практики в органах прокуратури. Слід також зауважити, що під час оцінки придатності претендента необхідно враховувати не тільки медичний і загальноосвітній критерії, а й обов'язково психологічний, який надає можливість оцінити мотиваційну сферу абітурієнта. Слід наголосити, що вивчення особистості відібраного кандидата – процес безперервний і здійснюється протягом усього

його навчання, у тому числі проходження практики. На жаль, конкретних медичних критеріїв, які б забороняли кандидату працювати в органах прокуратури, до цього часу не визначено. На наш погляд, до них можна віднести відсутність належного зору, слуху, а також перебування особи на обліку в наркологічному або психіатричному диспансері тощо.

Проведена співбесіда за участю психолога дозволяє виявити такі важливі професійні якості, як спостережливість, уважність, обов'язковість, здатність логічно мислити, наполегливість, цілеспрямованість, тямущість тощо.

Разом з оцінкою об'єктивних якостей претендента (характеристики, рекомендації, довідки, дипломи, грамоти тощо) потрібно вивчати психолого-педагогічний аспект формування особистості юриста. Дослідження цього питання, проведені В. Васильєвим, свідчать, що готовність особи до професійної діяльності слід оцінювати, ураховуючи мотиваційні, пізнавальні, емоційні й вольові аспекти¹³⁶. Пізнавальні аспекти передбачають формування в особи уявлення про складові майбутньої професії, а також сприйняття себе в ролі прокурорського працівника.

Емоціональні аспекти готовності до роботи містять почуття відповідальності за результати своєї прокурорсько-слідчої діяльності, впевненість у своїх силах і здатність долати об'єктивні й суб'єктивні чинники, що заважають досягненню поставленої мети.

Вольові компоненти відображають концентрацію особи на виконання професійних завдань. Вони забезпечуються за допомогою професійної орієнтації й професійного добору. Можна погодитися з В. Васильєвим, що зазначені вище фактори покликані вирішувати практично одну й ту саму проблему, але з різних позицій.

Так, професійна орієнтація йде від людини і відповідає на запитання, яка саме з багатьох професій більш за все підходить для конкретної особи. А професійний добір залежить уже від вимог професії, і його завданням є добір з кількох претендентів – одного кращого¹³⁷.

Проте слід зауважити, що для здійснення якісного добору кадрів необхідна певна підготовка, яка охоплює виявлення спочатку в абітурієнтів, а пізніше і в молодих спеціалістів дійсного бажання працювати в органах прокуратури, наявності в них особистих якостей, які під час навчання повинні розвиватися і ставати навичками та вміннями, що забезпечить претенденту успіх у практичній роботі.

Однак досвід показує, що перед спілкуванням абітурієнту необхідно дати для заповнення анкети з такими питаннями:

- автобіографічні дані;
- школа, успіхи з основних предметів і виявлена активність;
- сім'я;
- практична діяльність;
- поведінка у вільний час та інтереси;
- захоплення й здібності;
- соціальна активність;
- авторитет і самооцінка;
- мотиви вибору прокурорсько-слідчої професії;
- уявлення про майбутню професію.

Практика доводить, що під час співбесіди засвідчуються такі основні теми професійної мотивації:

1. *Адекватний тип професійної мотивації*. У цьому разі мотиви обрання юридичної спеціальності повністю узгоджуються з реальною суспільно значущою поведінкою особистості, яка відповідає вимогам, що висуваються до юристів.

Така спрямованість, як правило, супроводжується високим інтелектом, загальною культурою, правовою ерудицією, достатньо чітким уявленням про майбутню професію. Поведінка таких особистостей практично завжди відрізняється високим ступенем відповідальності, активністю в суспільному житті, помірним прагненням до лідерства, цілеспрямованістю. Мотивація такого типу сприяє швидкій адаптації студента у вищому навчальному закладі.

2. *Ситуативний тип професійної мотивації* – являє собою зовнішню ситуацію для абітурієнта, а саме: вплив матеріальних факторів, наявність житла, зовнішній престиж професії, близьке оточення тощо.

Проте слід мати на увазі, що ситуативний тип мотивації прогностично ненадійний, тому що пов'язаний з розчаруванням в обраній професії і, як наслідок, можливе формальне ставлення до своїх службових обов'язків.

3. *Конформістський тип професійної мотивації* – характеризується тим, що отримання професії відбувається під впливом референтної (тобто суб'єктивно високозначущої) групи, норми якої для особи є головним регулятором поведінки. Такий вибір здійснюється абітурієнтами, як правило, без урахування власної

думки, її дійсної спрямованості. До таких абітурієнтів слід підходити диференційовано, тому що, крім конформістської тенденції, у них ще може бути й адекватна мотивація.

4. *Компенсаторний тип мотивації* – притаманний, як правило, особам, які обирають юридичну професію як галузь, що дозволяє побороти в собі слабкі сторони характеру (невпевненість, замкненість тощо). Однак цей тип практично також ненадійний.

5. *Кримінальний тип мотивації* – не є поширеним, але потребує його обов'язкового виявлення. Такі особи мають намір використовувати юридичну освіту на свою користь, яка не відповідає вимогам, передбаченим у Кодексі професійної етики працівників прокуратури України. Для таких абітурієнтів характерні безпринципність, обман, схильність до авантюр, стереотипність у відповідях на запитання тощо¹³⁸.

Оцінюючи здібності абітурієнта або молодого спеціаліста до роботи в органах прокуратури, слід ураховувати дані зазначених вище професіограм. За наслідками співбесіди необхідно скласти довідку, де відобразити всі особисті якості претендента: соціальні, реконструктивні, організаційні, комунікативні тощо – і дати свій висновок, рекомендувати абітурієнта до навчання у вищому навчальному закладі чи ні. Причому слід взяти на себе відповідальність і сказати, чи є в претендента хист до оволодіння прокурорської професії, тобто професійна придатність, яка одночасно становить умову ефективного здійснення юридичної діяльності, що характеризується професіоналізмом.

У зв'язку з цим актуальним є питання створення наукової і методичної системи підготовки професійних кадрів для органів прокуратури України, яка забезпечувала б взаємозв'язок фундаментальної підготовки студентів та їхньої глибокої спеціалізації. Разом з тим справедливо зазначається, що основний недолік сучасної системи освіти полягає в тому, що більша частина часу витрачається на передачу інформації, безпосереднього досвіду і майже не приділяється уваги новим формам і методам навчання. Проте відомо, що вищі навчальні заклади повинні привчати студентів вирішувати поставлені завдання, якими б складними вони не були.

У психології розрізняють загальні й спеціальні здібності людини. Стосовно студентів, які переважно навчаються, то під впливом навчання в них формуються здебільшого загальні здібності.

Спеціальні ж здібності – це не тільки диференційовані здібності, які складаються під час професійної діяльності, а й здібність інтегруватися, яка виявляється в досить великих сферах духовної діяльності особистості, яка під час спілкування і навчання постійно розвивається¹³⁹.

Відомо, що сьогодні основними формами навчання є лекції і семінари, а також виробнича практика. Деякі викладачі застосовують ділові ігри. Зазначені форми навчання розвивають у студентів самостійне й творче мислення, навички самостійної роботи з літературою і законодавством. Щодо юридичних вищих навчальних закладів, то вони повинні формувати особистість майбутнього прокурорського працівника так, щоб в останнього закріпилися професійні якості, навички та вміння їх реалізувати в роботі. Цьому сприяє така форма навчання, як ділові ігри з розподілом ролей й аналізом наслідків. Зазначена форма насамперед розвиває в студента здатність до аналізу завдання і вміння формулювати завдання самостійно. Результати ділової гри слід обов'язково обговорити серед її учасників. Це суттєво поглиблює досвід студентів і допомагає їм набути необхідних навичок і вмінь. Досвід підтверджує, що метод аналізу конкретних ситуацій спонукає студентів звертатися до літературних джерел, нормативних актів, посилює їхнє прагнення до набуття теоретичних знань, щоб вирішувати поставлені завдання. Як практик можу стверджувати, що ділова гра максимально забезпечує її учасників інформацією і ставить перед ними завдання, яке треба вирішити. Досвід проведення лекцій та семінарських занять показує, що студенти засвоюють матеріал краще після семінарських занять. Ділові ігри характеризуються такими ознаками:

- моделювання процесу діяльності спеціалістів з вироблення управлінських рішень;
- розподіл ролей між учасниками ігор;
- розмежування ролевої мети при виробленні рішень;
- взаємодія учасників, які виконують ролі;
- наявність загальної мети в колективі;
- колективне вироблення рішень;
- реалізація під час гри кількох рішень;
- багатоальтернативність рішень;
- наявність емоційної напруженості;
- наявність розгалуженої системи особистої чи групової оцінки діяльності учасників гри.

Вважаємо, що такі ділові ігри являють собою універсальний метод, який активізує пізнавальну активність студентів, розвиває в них систему навичок, умінь і знань, необхідних майбутньому прокурорському працівнику.

Активізація правової ситуації, розмежування важливого й другорядного, формулювання проблеми, вияв особистої ініціативи, вміння встановлювати діловий та емоційний контакт, усвідомлювати своє місце в системі міжособистісних професійних відносин – це і є основне призначення ділових ігор. Оцінка викладачем учасників ділових ігор повинна залежати від їх активності і того внеску, який ними було зроблено для досягнення поставленої мети. Зазначений метод активно використовується на юридичному факультеті ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”, що дає позитивні наслідки.

Стосовно виробничої практики, то вона сприяє перевірці й зміцненню теоретичних знань, отриманих студентами під час навчання, допомагає їм набути певних навичок і умінь, так необхідних для майбутньої самостійної роботи, і, нарешті, сприяє швидкій їх адаптації в колективі¹⁴⁰. Також слід мати на увазі, що під час виробничої практики починається накопичення особистого позитивного досвіду, а це вже є важливим елементом професіоналізму в юридичній діяльності. Сприятиме цьому і призначення керівником виробничої практики не асистента, який тільки-но закінчив вищий навчальний заклад і вступив до аспірантури, а практичний працівник з великим професійним досвідом і гарною теоретичною підготовкою.

Кадровий працівник прокуратури, який повинен “вести” студента весь час його навчання, повинен знати, що творчий потенціал сильних і слабких сторін студента, а в майбутньому молодого спеціаліста, який подолав конкурсний відбір і прагне працювати в органах прокуратури, можна визначити за такою методикою:

- складання незалежних характеристик на колег по роботі, викладачів вищого навчального закладу, товаришів по навчанню, самооцінка;
- спостереження на заняттях і в громадській роботі, де слід враховувати не тільки, як студент навчається, а молодий фахівець працює, але, насамперед, завдяки яким особистим якостям вони отримують позитивні результати;
- тестове випробування, наслідки якого зіставити з результатами інших джерел;

- перевірка рівня розвитку професійних навичок і умінь на практичних заняттях із психіатром¹⁴¹.

Зазначене свідчить про необхідність розробки в кадровому апараті Генеральної прокуратури України критеріїв складання системи підбору й добору абітурієнтів для навчання у вищих навчальних закладах з подальшим після отримання ними дворічного стажу за спеціальністю прийняттям їх на службу в органи прокуратури за конкурсом, а також питань, які складають систему навчання студентів професійним знанням, навичкам, умінню працювати в органах прокуратури. Абітурієнти, які отримують направлення на навчання до юридичних вищих навчальних закладів, повинні знати, що зазначене не дає їм переваги у прийомі на роботу до органів прокуратури.

Мені можуть вказати на недоцільність розробок у цій сфері, оскільки новий проект Закону України “Про прокуратуру” не передбачає роботи з абітурієнтами та молодими фахівцями. З таким запереченням не можна погодитися, адже новий проект Закону не виключає роботи з молодими фахівцями взагалі.

§ 3. Кар’єра в органах прокуратури

Думки про кар’єру виникають майже в усіх молодих спеціалістів, які прийшли працювати до органів прокуратури. Якщо раніше кар’єрне зростання вважалося прерогативою чоловіків, то сьогодні більшість осіб “слабкої статі” також намагається досягти професійних вершин. Вони намагаються швидко засвоїти свої службові обов’язки, виконувати їх якісно й оперативно, а також намагаються справити гарне враження, ставши невід’ємною частиною колективу.

Слід наголосити, що тривалий час в Україні, та й у колишньому СРСР, слово “кар’єрист” мало негативний зміст. Кар’єристом називали особу, яка задля просування по службі могла переступити навіть через друзів. У наш час все змінилося, тому що ця проблема торкається надто багатьох сфер життя. Якщо, наприклад, особа не навчилася правильно взаємодіяти з населенням, то, яким би цінним фахівцем вона не була, кар’єрне зростання для неї недоступне. З погляду сьогодення кар’єрист – це не фанат-трудоголік, а особа, яка вміє прорахувати свій час, від чого багато що

залежить. Тобто своєчасно виконати доручену роботу, займатися приватними питаннями і зробити щось понад норми. Молодий спеціаліст, який бажає зробити кар'єру, повинен свою роботу планувати мінімум на тиждень, тому що від такого розподілення часу залежить не тільки його особисте життя, а й просування по службі.

Якщо молодий спеціаліст опанував першу ознаку "кар'єриста" і навчився раціонально розподіляти свій час, то йому необхідно ще "поговарившувати" з другою ознакою, яка впливає з першої, – бути пунктуальним. А це означає, що особа, яка хоче зробити кар'єру, не повинна запізнюватися на роботу, ніколи не йти з роботи раніше відведеного часу, не відкладати справи на потім, не відмовлятися затриматися на роботі на прохання керівництва, своєчасно виконувати доручену роботу й доповідати керівнику, дотримуватися слова. Завжди мати охайний зовнішній вигляд, уміти однаково доброзичливо ставитися до своїх колег, у разі необхідності підтримати їх словом і посильною допомогою. Разом з тим ніколи не потрібно порушувати межу, яка розділяє особисті та професійні справи¹⁴².

Молодим спеціалістам, які працюють в органах прокуратури, слід зрозуміти, що кар'єра залежить від їхньої ділової кваліфікації й професійної майстерності, які надаються тільки від отриманих знань. Тому постійне удосконалення є одним із головних критеріїв кар'єри. Для цього "кар'єрист" повинен навчитися спілкуватися, у протилежному разі успіху він не досягне. Він повинен оволодіти правилами гарного тону, культури мови і ділового етикету. Молодий фахівець, який є слідчим чи обіймає іншу посаду в прокуратурі, має пам'ятати, що від його вміння повернути до себе співрозмовника, тобто вступити в контакт, багато залежить, а тому він повинен уміти вести розмову, навіть якщо не повністю володіє темою. Він має знати, коли, кому й що доповідати. Більше того, він зобов'язаний справити на співрозмовника враження, що з ним розмовляє не просто хлопчик чи дівчинка, які виконують волю керівника, а доросла людина, з якою приємно розмовляти. Зазначене дає можливість зробити висновки про те, що необхідно знати особам, які мають бажання справити гарне враження на керівництво прокуратури й зробити кар'єру:

- 1) перш ніж зайти до прокурора, колеги необхідно постукати у двері. Це дозволить запобігти неприємностям і справити враження тямущої людини;

- 2) з ким би молодий спеціаліст не зустрічався або хто б до нього не прийшов, слід першим представитися, назвати своє ім'я і посаду, щоб співрозмовник себе почував нормально, знаючи хто перед ними;
- 3) сьогодні молодь навіть на лекціях у навчальних закладах не зважає на зауваження щодо жувальних гумок. Від цієї звички треба позбавитися назавжди. Співробітники прокуратури повинні зрозуміти, що працюють вони в поважній організації, тому необхідно дотримуватися ділового етикету;
- 4) молоді фахівці повинні пам'ятати, що прокурор будь-якого рівня – ділова й зайнята людина і в нього, як правило, немає часу вислуховувати багатослівні та майже непотрібні пропозиції, тому необхідно відповідати на запитання прямо, чітко і коротко, щоб керівник не втратив інтерес вас слухати вже після перших висловлювань;
- 5) у розмові з колегами не треба вживати сленг і ненормативну лексику;
- 6) на робочому місці в колективі не треба вести розмову про особисті, сімейні й фінансові проблеми, тому що особисті проблеми є в кожного. Також слід враховувати, що по службі, як правило, просуваються особи, які не мають проблем і не створюють їх;
- 7) не треба вести мову про релігію, як і про політику. Можливо, керівник додержується іншої релігії або має нетрадиційну релігійну орієнтацію і такі слова йому не сподобаються;
- 8) не слід говорити негативно про колишніх викладачів, керівників, колег, тому що в новому колективі такого "колегу" просто не зрозуміють, будуть вважати людиною недалекою, яка так само говоритиме й про них;
- 9) необхідно бути в колективі ввічливим, доброзичливим, частіше посміхатися, що значно підвищить особистий рейтинг.

Молодому фахівцю не слід забувати, що він працює в колективі і думки колег про нього мають не останнє значення для керівника прокуратури. Якщо співробітник своєчасно і як слід виконує свої службові обов'язки, але не має нормальних ділових стосунків з членами колективу, це означає, що він не має лідерських якостей. Отже, він просто гарний працівник, але керівником бути не може, тому й до резерву його зараховувати немає підстав. Безперечно, ставлення людей до кар'єри різне: в одних позитивне, в інших – негативне, останні вважають, що це робиться через честолюбство. Досвід показує, що в органах прокуратури кар'єра є

успішною в разі, якщо особа не зачіпає інтересів інших осіб. Наприклад, щоб отримати посаду прокурора міста, кар'єрист звів наклеп на свого колегу, який також стояв у резерві на цю посаду. Тобто він знехтував інтересами іншої особи і тим самим змінив позитивну думку про себе як в очах підлеглих, так і керівництва, а тому наслідки будуть негативними. І тут напрошується висновок, що не треба обожнювати людину, яка хоче зробити кар'єру, ставити її за приклад для оточення, але разом з тим не треба й піддавати осуду. Слід мати на увазі, що далеко не всі співробітники прокуратури досягають успіхів в кар'єрному зростанні. Так, наприклад, у прокуратурі України за радянських часів чимало працівників виїхало в інші союзні республіки на посади прокурорів республік, областей, заступників прокурорів областей, у центральні апарати тощо. Отже, вони майже всі зробили кар'єру, досягли поставленої мети, стали державними радниками юстиції I–III класів та пішли на відпочинок, отримавши гідні пенсії. А ті, хто не хотів виїжджати, розраховуючи зробити кар'єру вдома, так і залишилися помічниками прокурорів різного рівня або слідчими.

Зазначене підтвердилося й опитуванням 300 працівників органів прокуратури, більша половина з яких зробила певну кар'єру. Так, на запитання: "Чим ви пожертвували заради кар'єри?" – майже 40% відповіло – часом на відпочинок, 25% – душевним спокоєм, 15% – здоров'ям, решта 20% – часом на спілкування з сім'єю, друзями та ін. Особам, які не зробили кар'єри, автор поставив одне запитання: "Чому так сталося, можливо, їхньому кар'єрному зростанню хтось перешкодив?". Відповіді були такі: "здоров'я в житті надається один раз" – 30%, "особисте життя дорожче" – 30%; "на одному місці і камінь обростає" – 18%, решта 14% дала інші відповіді. Як бачимо, не кожний працівник готовий платити високу ціну, тобто ризикувати особистим благополуччям, проводячи більшу частину доби на роботі заради того, щоб досягти успіху в професійній діяльності і, нарешті, керівної посади.

Перед кадровими працівниками, які цікавляться роботою молодих фахівців, постає дилема, як оцінити їхню діяльність, чому один швидко засвоїв свої функціональні обов'язки й став душею колективу, а іншим це зробити не вдається¹⁴³. Кадровики працюють з лідерами, спілкуються з ними й іншими, щоб з'ясувати, чому так: одні працюють добре, інші – аби як, яка в них до цього мотивація. Установивши її, можна проаналізувати мотиви, що

спонукають особу до кар'єрного зростання й розробити певну класифікацію.

Під час роботи прокурором області автор проводив такий аналіз, і висновки були досить цікавими. Так, наприклад, із 18 молодих спеціалістів, які прийшли працювати в прокуратуру Сумської області, дві третини одразу стали гурбуватися про опанування професії й подальше кар'єрне зростання. Із 12 осіб, які занадто швидко опанували свої ділянки робіт, майже половина мотивувала свою діяльність прагненням до успіху, щоб швидше обійняти вищу посаду, тоді підвищується заробітна плата і в цілому благополуччя. Інші свій успіх у роботі мотивували лише тим, що він гарантує мінімальний ризик і можливість уникнути негативного ставлення до себе керівника прокуратури. Зазначене дає можливість дійти висновку, що перші готові йти на будь-які особисті негаразди для того, щоб досягти професійного успіху, і будуть розчаровані, якщо не досягнуть задуманого. Інші турбуються про свою кар'єру лише тому, що це може гарантувати їхню фінансову стабільність. Проте вони не готові приймати ризиковані рішення, а відповідальність можуть взяти лише в разі, якщо на 100% упевнені в успіху. Тому прокурорам усіх рівнів і кадровим працівникам, на наш погляд, треба виявляти таку категорію кар'єристів і вирішувати, захищувати їх до резерву чи ні.

Отже, щоб забезпечити собі кар'єру й обійняти певну посаду, працівник прокуратури намагається:

- якомога раніше досягти самостійності;
- стати кращим фахівцем на обійманій посаді й своєчасно та якісно виконувати свої функціональні обов'язки;
- забезпечити й зміцнити позиції, тому підвищує професійну майстерність і ділову кваліфікацію, вивчає іноземну мову й інформаційні технології;
- виконувати свої службові обов'язки на високому рівні, своєчасно і якісно проявити лідерські та управлінські здібності, демонструючи здоровий інтерес до посад у вертикальній або горизонтальній (але з більшим обсягом робіт) площині;
- свою роботу планувати залежно від обійманої посади (щоденно, на тиждень, місяць, квартал), що дозволяє своєчасно виконувати службові обов'язки й мати особисте життя;
- виявляти в усьому пунктуальність, не запізнюватися на роботу і не йти зі служби раніше за інших, завжди мати охайний вигляд, засвоїти правила спілкування, культуру мовлення,

уміти вести співбесіду, бути ерудованим, щоб протилежна сторона зрозуміла, що перед нею досвідчений фахівець, бути справедливим, не реагувати на конфліктні ситуації, за яких мають місце елементи образи;

- на запитання відповідати прямо, чітко й коротко, викладати матеріал так, щоб керівник не втратив інтерес до справи з початку доповіді;
- утримуватися від сленгу і ненормативної лексики, розмов про сімейні та фінансові проблеми, тому що керівництво, як правило, просуває по службі осіб, які не мають проблем і не створюють їх;
- у робочий час не вести розмову про політику, релігію, секс та ін. Безпосередній керівник має, напевно, свій погляд щодо зазначених тем;
- не відзиватися негативно про колишніх колег і керівників. Протилежне відобразиться на особистій репутації;
- незважаючи на обставини, дотримується головного правила: бути доброзичливим з посмішкою на обличчі.

Зазначене відображає характеристику молодого спеціаліста, який хоче досягти службової кар'єри на професійному ґрунті. Це свідчить, що кар'єра може бути різного типу, а саме:

- 1) *професіональна* – це збагачення знань, умінь, досвіду. Вона може проявлятися в конкретно обраному шляху (спеціалізована) або мати транспрофесіональний характер (в разі, якщо особа вивчає інші галузі);
 - 2) *внутрішньоорганізаційна* – може проявлятися по вертикалі чи горизонталі або в прагненні особи до центру управління. Наприклад, бути прокурором міста, району, області й т.ін.
- домагатися успіху в кар'єрі, щоб бути першим.

На нашу думку, усі зазначені фактори стимулюють службову кар'єру й мають право на існування в органах прокуратури з деякими характерними тільки прокуратурі спеціальними мотивами, а саме:

- розуміння необхідності своєї роботи зі зміцнення законності й правопорядку для суспільства та держави в цілому;
- упевненість у правоті своїх дій, намагання зміцнити законність та захистити інтереси громадян, суспільства і держави;
- матеріальна й моральна зацікавленість;
- бажання мати владу не тільки над підлеглими, а й іншими громадянами;

- з допомогою обійманої посади підвищення свого рейтингу серед населення й розширення кола знайомих, які можуть стати в пригоді;
- отримання авторитету й визнання для використання їх у подальшій діяльності, у тому числі й на заслуженому відпочинку, тобто на пенсії;
- можливість впливати на думки людей;
- самоутвердження та реалізація почуття власної значущості.

Разом з тим кадровому апарату й керівництву органів прокуратури слід знати, що мотиви, інтереси та умови, що стимулюють професійну кар'єру, повинні відповідати інтересам України й самої прокурорської системи. Якщо вони виходять за межі професійної етики, то це вже неприпустимо і свідчить про наявність не службової кар'єри, а про махровий кар'єризм конкретного працівника прокуратури. Таким чином, при розстановці кадрів усі зазначені моменти слід враховувати.

Хотілося б повернутися до вікового цензу й наголосити, що, як показує досвід, молодим особам дійсно легше починати робити свою кар'єру, тому що вони молоді, мають багато енергії, сил, часу, а головне, бажання, наприклад, стати прокурором області. Як правило, до 40 років вони вже обіймають певну нішу в ієрархії прокурорської системи.

Особі після 40 років починати кар'єру важко, тому що з віком поступово погіршується пам'ять і стає складніше засвоювати інформацію, уже є сім'я, діти, а це додаткові турботи й проблеми. І молодь, яка вже зайняла свою нішу, на початківця – літнього чоловіка дивиться з неприхованим здивуванням.

Проте, з іншого боку, літня людина має життєвий досвід, і тому вона обережна в різноманітних ситуаціях. Тому, маючи високий професійний рівень, при підтримці керівництва така людина ще може зробити певну кар'єру. І хай не ображаються літні особи за те, що до оцінки їхньої діяльності перед зарахуванням до резерву кадрові служби підходять так ретельно. Досвід показує, що молодшим колегам легше пристосуватися до нового колективу, до вищої керівництва, тому що в них психічний стан більш толерантний, здатний на компроміс, у той самий час літня людина стає більш образливою і, як правило, з великим незадоволенням іде на поступки, погоджуючись з іншою думкою, висловленою більш молодим колегою. У такому разі буде виникати дискомфорт у колективі, що тягне за собою неналежне виконання професійних

обов'язків. І все ж хотілося б висловити кілька порад особам, яким за 40 і які мають намір почати кар'єрне зростання. По-перше, вони повинні пам'ятати, що для кар'єрного зростання вікового цензу бути не може, усе залежить від особи. По-друге, у тих, кому за 40, набагато більше терпіння й старанності, тому що з роками вони вже мають почуття відповідальності і бажання якісно виконувати свої професійні обов'язки.

Як практик можу стверджувати, що вік не відіграє жодної ролі, коли мова йде про професійні якості й можливості індивіда. Можна і в 25 років бути інертним, безініціативним працівником, яких, на жаль, в органах прокуратури немало.

Головне, у новому колективі, де всі молоді, не панікувати, а, навпаки, показувати свою впевненість, навіть якщо чогось не знаєте. Вимагайте до себе ввічливості від оточення. Не звертайтеся до молодших колег за порадою, це одразу акцентує увагу на вашій професійній некомпетентності й слабкій діловій кваліфікації в прокурорській системі. Необхідно вимагати від молодших колег, щоб вони зверталися по батькові, не слід також показувати, що новому, але старшому за віком співробітнику важко виконати поставлене завдання, а, навпаки, намагатися звернути увагу прокурора на те, що поставлені завдання виконані, а також готовність продовжити виконання будь-якого відповідального завдання прокурора керівника. З часом до такого співробітника звикнуть і будуть вважати діловим і відповідальним працівником. Отже, можна дійти висновку, що співробітникам, яким за 40, хоча й важко, але починати кар'єрне зростання можна. Головне:

- слід працювати так, щоб робота не стала рутиною, а завжди знаходити в ній щось цікаве, нове для свого професійного зростання;
- не боятися пропонувати керівництву нові форми, методи й способи виконання функціональних обов'язків, навіть якщо вони комусь і не до вподоби;
- якщо підготовлено, наприклад, промову для підтримання державного обвинувачення і в судовому засіданні вона всіх задовольнила, була з цікавістю усіма вислухана і суд погодився – неспішно поділитися досвідом з колегами після доповіді керівництву;
- завжди потрібно пам'ятати про перспективу;
- прагнути викликати довіру з боку колег, що є головною підтримкою під час роботи в колективі, тому що тоді створюється сприятлива атмосфера для діяльності;

- відсутність довіри з боку колег може вплинути на кар'єрне зростання, а з боку прокурора-керівника взагалі стане перешкодою для кар'єри.

І тут виникає запитання: як же домогтися довіри оточення? Досвід показує, що з довірою колеги ставляться до людини відкритої, дружжелюбної, яка може висловлювати свої думки й обґрунтовувати їх. Крім того, необхідно вміти слухати інших, цінувати думку оточення. Така поведінка допоможе привернути до себе колег. Вони також будуть спілкуватися, ділитися думками, обговорювати свої справи. І якщо з цієї інформації буде отримано щось цікаве, слід подякувати й наголосити, що ви дізналися для себе багато нового й корисного. При цьому подякувати колезі треба щиро, відкрито, щоб в останнього не виникло підозри, що він помилково сказав зайве, і тоді кар'єрист може розраховувати на те, що і в подальшому колеги поділяться певною інформацією. Крім того, з колегами необхідно бути чесним, не обманювати їх навіть у невеликому, тому що обман розкриється, а довіру кар'єрист втрапить. Допомагаючи колегам, необхідно робити це безкорисно. Разом з тим, працюючи в органах прокуратури, не можна бути дуже довірливим, оскільки це може призвести до негативних наслідків. Необхідно лише розуміти, кому й що можна довірити, і все буде нормально.

Водночас, поки новий співробітник прокуратури засвоює посадові обов'язки, знайомиться з колегами, намагається викликати в них довіру, до нього також уважно приглядаються і прокурор району чи міста, і кадровий співробітник, тому що для них важливо з'ясувати потенційні можливості нового спеціаліста й зрозуміти, буде він справжнім прокурорським працівником чи ні.

Через певний час прокурор констатує, що молодий або новачок-спеціаліст виявив себе з позитивного боку, постійно підвищує свою ділову кваліфікацію й професійну майстерність, до його думки дослухаються колеги, його також з інтересом слухає керівництво, перед прокурором постає питання про необхідність переведення спеціаліста на іншу посаду з більшим обсягом роботи. Прокурор доповідає про свої висновки вищому прокурору й кадровому працівнику, мотивуючи необхідність своєчасного переведення спеціаліста, щоб останній змінив і своє фінансове становище, і службовий статус. Інакше кажучи, співробітник стає цінним спеціалістом і його можуть зарахувати до резерву, а це вже

шлях до початку кар'єри. Проте тут, як зазначалося вище, усе залежить від спеціаліста. Він може погодитися з переведенням на нову посаду, а може й відмовитися. Тобто працівник прокуратури може думати, що нова посада, наприклад, старшого прокурора, відрізняється від старої лише тим, що стає більше обов'язків, які тягнуть за собою і більшу відповідальність, але заробітна плата суттєво не збільшується, тому він відмовляється від переведення. Однак, як показує досвід, слід пам'ятати, що керівники органів прокуратури дотримуються принципу пропонувати підвищення в посаді лише один раз, і, якщо працівник відмовляється без поважної причини, то, як правило, така пропозиція йому більше не надається. На підтвердження наведу приклад: у прокуратурах м. Прилуки і Прилуцького району проходили службу три молоді співробітники на посадах слідчого, помічника і старшого помічника прокурора. Усі вони були в резерві на посаду прокурора району. В одному із сільських районів області відкрилася вакансія прокурора району. Переведення на цю посаду було запропоноване найдосвідченішому старшому помічнику прокурора м. Прилуки К., проте він відмовився, мотивувавши тим, що до "сільської місцевості" їхати працювати не хоче. З аналогічної причини відмовився й помічник прокурора Я. Слідчий прокуратури С. погодився. Після цього пройшло багато часу, і С. встиг попрацювати на різних посадах, на які він висувався, у тому числі в прокуратурі колишнього СРСР, прокуратурах кількох областей, а також ректором Національної академії прокуратури України, а К. та Я. завершили свій професійний шлях на обійманих посадах, звідки й вийшли на заслужений відпочинок. На наш погляд, дії прокурора області стосовно К. та Я. були правомірними, адже він на них розраховував і при зарахуванні до резерву вони погодилися в разі призначення на посаду прокурора виїхати на постійне місце проживання в будь-який район області. І така відмова без поважних причин завдає великої шкоди у формуванні резерву прокурорських кадрів.

У таких випадках порушуються всі вимоги управлінських рішень з питань добору кадрів. Тобто був порушений прийнятий в установленому порядку акт реалізації владно-розпорядчих функцій прокурора області, спрямований на удосконалення системи управління прокуратурою з метою забезпечення оптимальних умов спільної діяльності працівників прокуратури.

Діяльність прокурорів і кадрового апарату з виховання працівників органів прокуратури України

§ 1. Теоретико-методологічні засади виховання кадрів

Як уже зазначалося, робота з добору й розстановки кадрів безпосередньо пов'язана з їх вихованням. Зрозуміло, що навіть сам факт добору кадрів і їх розстановка вже мають виховний вплив на претендентів відібраних для роботи в органах прокуратури. Проте виховання кадрів в органах прокуратури є самостійним, стратегічно важливим напрямом кадрової роботи. Кадровикам і керівництву органів прокуратури необхідно не тільки виконувати технічні процедури, а й самим уявляти, що треба робити, щоб виховувати належні кадри, володіти формами і методами виховного впливу, своєчасно й об'єктивно давати оцінку наслідкам виконаної роботи під час вирішення кадрових проблем.

Безперечно, у цьому глобальному процесі були й будуть певні труднощі, пов'язані зі зміною державного устрою в Україні, який у зв'язку зі зміною пріоритетів та цінностей в суспільстві, змінив умови праці і навіть погляди на сам процес виховання. Зміна пріоритетів відбулася внаслідок зміни ідеології в державі. У зв'язку з цим потрібно повернутися до тих форм і методів виховної роботи, що застосовувалися раніше, і, виходячи з нових умов, адаптувати їх до сучасних вимог розвитку органів прокуратури.

Слід зазначити, що в науковій літературі питання виховання кадрів в органах прокуратури України конкретно не розглядалися. На практиці людину брали на роботу, потім розпочинався

процес адаптації, тобто особа пристосовувалася до змісту й умов праці та соціальної сфери. Проте тут треба враховувати, що адаптація має різні види, а саме: професійна, психофізіологічна і соціально-психологічна. Зазначені види адаптації запозичені нашою державою з західних держав, де ще у другій половині ХХ ст. вони увійшли в теорію і практику управлінської діяльності, тобто коли особа почала розглядатися не як стаття витрат, а як джерело прибутку. У такій ситуації можна стверджувати, що витрати на підготовку й підвищення кваліфікації кадрів, створення деяких оптимальних умов праці і побуту є не що інше, як певні види і форми інвестицій у цю галузь.

Сьогодні всебічна перевірка особи під час добору кандидатів, які мають намір працювати в органах прокуратури, повинна показати професійну підготовку останніх, їх психологічні і ділові якості та інше, тому необхідності в кадровому апараті в проведенні активних виховних заходів відносно вже діючого кадрового потенціалу не виникає.

У прокуратурі України здійснюється певна робота з виховання кадрів, але конкретної концепції виховної роботи в системі органів прокуратури немає. Той досвід виховання кадрів, який напрацьований ще за радянських часів, поступово втрачає своє значення. Змінюються час, умови праці, і держава стала іншою, а тому вимоги до ділової кваліфікації працівників прокуратури стали більш жорсткими. Генеральний прокурор здійснює певну роботу з зазначеного напрямку діяльності. З виховною метою 28 листопада 2012 р. на Всеукраїнській конференції працівників прокуратури України був схвалений Кодекс правової етики та поведінки працівників прокуратури, який передбачає заходи, спрямовані на покращення професійної діяльності працівників органів прокуратури, у тому числі щодо забезпечення верховенства закону, зміцнення законності, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також інтересів суспільства й держави. Не можна погодитися з твердженням працівників прокуратури, що виховна робота – це притягнення винних осіб до дисциплінарної відповідальності за неналежне виконання ними своїх службових обов'язків, або їх заохочення за гарну роботу. Саме так зазначається в ст. 48 Закону України “Про прокуратуру”, однак таке визначення виховної роботи не враховує й інші її аспекти.

Виховна робота – це здійснення комплексу взаємопов'язаних правових, організаційних, економічних, психолого-педагогічних

заходів до працівників прокуратури України з метою підвищення ними їх ділової кваліфікації й професійної майстерності. Під вихованням розуміється сам процес впливу на працівника із зазначеною вище метою, а також формування в нього необхідних професійних навичок, отримуючи які особа краще виконує свої службові обов'язки, підтримує в суспільстві не тільки свій авторитет, а й авторитет органів прокуратури України, чітко дотримується вимог Конституції України і її законів, приймаючи Присягу прокурорського працівника, урочисто обіцяє бути відданим органам прокуратури й Вітчизні в цілому, дотримується культури мови як у професійній діяльності, так і в позаслужбовій діяльності.

Як бачимо, виховна робота – це важка, постійна, цілеспрямована діяльність, яка спирається на загальновідомі принципи, а саме: законності, наукової обґрунтованості, системності, безперервності, а головне – обов'язковості. Отже, процес виховання – це ще й копітка робота, де застосовуються і особистий підхід до формування необхідних ділових якостей у працівника прокуратури, і різні форми, методи та заходи, щоб забезпечити ефективність виховання.

Реалізація зазначених заходів надасть можливість удосконалити сам процес виховання в органах прокуратури України і досягти покращення професійних якостей, у тому числі й вірність історичним традиціям прокуратури України зі зміцнення законності, захисту прав і свобод людини та громадянина, суспільства й держави.

За своїми психологічними характеристиками працівники прокуратури України повинні в різних умовах вирішувати поставлені завдання. Для цього кадровий персонал прокуратури різного рівня повинен володіти стійким психологічним імунітетом, тому що в Україні політична обстановка нестабільна і політичні партії різного “кольору” намагаються перетягнути їх на свій бік. Таке може статися, якщо в колективах органів прокуратури не буде сформовано морально-психологічні, доброзичливі стосунки між працівниками. Для цього інколи треба не проґавити час і своєчасно виявити й надати, особливо молодим спеціалістам під час адаптації в колективах, психологічну допомогу та підтримку, тим самим буде усунута особиста й професійна їх деформація.

Не секрет, що в умовах розбудови незалежності в Україні відбувається переоцінка цінностей громадянського суспільства,

деякою мірою деформуються морально-етичні цінності, криміналізуються соціально-економічні відносини, процвітає корупція й відмивання нетрудових доходів, усе це накладає негативний відбиток і на психіку прокурорських працівників¹⁴⁴. У таких умовах Генеральний прокурор України повинен вжити додаткових заходів з виховання високопрофесійних фахівців, вірних обраній професії та службовому обов'язку. В Україні мають місце зміни в характері злочинності, стані законності і в політичній ситуації, що вимагає від кадрового персоналу додаткових зусиль, спрямованих на підвищення рівня професійної підготовки та ділової кваліфікації працівників прокуратури. Отже, виховна робота в органах прокуратури має бути спрямована на формування в підлеглих працівників спроможності оперативно реагувати на зазначені зміни.

Не так давно автору довелося побувати в прокуратурі Сумської області на нараді. Вразило те, що практично всі працівники незнайомі, хоча минуло якихось 15 років. Тобто кадри серйозно оновилися. І тут виникає запитання: а не порушує таке швидко оновлення кадрів необхідну наступність поколінь? Чи відбувається спілкування між представниками старшого і молодшого поколінь? Чи встигли представники старшого покоління передати свій безцінний професійний досвід молодшому поколінню, у ході якого, як правило, відбувається позитивне спілкування й духовне об'єднання поколінь, їх консолідація, яка з урахуванням напрацьованої технології прокурорської діяльності та її моральних засад позитивно впливає на процес виховання.

Або інший приклад. Відбувається урочисте прийняття молодими спеціалістами Присяги або оголошення їм наказу Генерального прокурора України про присвоєння першого звання юриста 3 класу і вручення погон, а представники старшого покоління не завжди запрошуються. Як висновок, така урочиста подія своєї виховної мети не досягає. Крім того, до факторів, що справляють вплив на стан виховної роботи в системі органів прокуратури, належить також і моральна деформація деяких прокурорських працівників. А з'являється зазначений недолік у виховній роботі лише тому, що прокурори певного рівня, щоб приховати причини плинності кадрів з негативних мотивів, виявляють терпимість до порушників юридичних і етичних норм поведінки. Зазначене свідчить про те, що кадровим службам органів прокуратури України при розробленні стратегії й тактики виховної роботи необхідно

постійно і своєчасно виявляти, аналізувати і навіть прогнозувати можливість розвитку негативних факторів, що впливають на її рівень, визначити основні напрями, форми й методи ведення такої діяльності, а також необхідність заходів правового, організаційного, наукового, інформаційного, фінансового, соціально-психологічного, матеріально-технічного та іншого забезпечення¹⁴⁵.

Разом з тим слід не забувати, що складовою формування й виховання кадрів є їх добір, про що зазначалося вище. Здійснені комплексні перевірки в прокуратурах надають повну характеристику стану виховної роботи.

У змісті виховної роботи, як правило, разом з розвитком професійних, моральних і ділових якостей прокурорського працівника формуються й якості захисника Вітчизни¹⁴⁶.

Не секрет, що там, де виховній роботі не приділяють належної уваги, працівники прокуратури вчиняють непристойні дії, пиячать і навіть скоюють злочини. Тому, на наш погляд, кадровому персоналу необхідно поставити перед собою завдання не допускати серед працівників органів прокуратури професійної і моральної деформації, яка призводить до неналежного виконання ними службових обов'язків. За відсутності належної виховної роботи в деяких працівників виникає почуття всездозволеності і виявляються такі негативні риси, як нехтування вимогами закону, бюрократизм, формальне виконання службових обов'язків, високомовність і намагання принизити іншого, моральна розпуста і непорядність і навіть використання у своїй службовій діяльності елементів кримінальної субкультури тощо.

Безперечно, виховною роботою повинні займатися як кадрові підрозділи, так і керівники органів прокуратури України. На наш погляд, позитивний виховний вплив на молодих спеціалістів справляють ветерани органів прокуратури, про що згадувалося вище. Крім того, у виховній роботі повинні брати участь і працівники інших структурних підрозділів, зокрема науковці, психологи та ін.

Досвід показує, що в органах прокуратури України традиційно склалися певні форми виховної роботи, які, безперечно, позитивно впливають на виховний процес, але потребують подальшого системного розвитку.

До зазначених форм належать:

- урочисті заходи, присвячені прийняттю Присяги, оголошення наказів про присвоєння класних чинів, вручення погон, державних і відомчих нагород;

- урочисті заходи, присвячені святкуванню Дня працівника прокуратури України;
- формування кадрового резерву;
- атестування;
- навчання в Національній академії прокуратури України, її інститутах;
- підвищення кваліфікації і професійної майстерності (стажування на різному рівні, семінари, конференції, доповіді, їх обговорення, круглі столи, самостійна підготовка);
- застосування заходів заохочення, у тому числі матеріального, і відповідальності;
- наставництво;
- зустрічі з ветеранами прокуратури;
- формування стендів, присвячених історії органів і установ прокуратури;
- відвідування музеїв органів прокуратури, які створені в Генеральній прокуратурі та Національній академії прокуратури України, а також організація інших соціально-культурних виховних заходів.

У читача може виникнути запитання: з допомогою яких методів здійснюється виховна робота в органах прокуратури? І знову звернемося до досвіду. Останній показує, що практично завжди застосовуються переконання, особистий приклад, моральне і матеріальне стимулювання, примус і сугестивність.

Виховна робота здійснюється постійно на всіх рівнях прокурорської системи. Так, з метою добору кваліфікованих кадрів вживаються певні організаційні й правові виховні заходи, зокрема постійне удосконалення кваліфікаційних вимог до претендентів на службу в органах прокуратури, для чого застосовуються сучасні наукові технології; попередження і навіть недопущення випадків незаконного звільнення або іншого покарання. Досвід роботи автора в органах прокуратури показав, що більшість працівників має бажання ввійти в резерв для заміщення вищих посад. Так, ще за радянських часів працівників органів прокуратури України, враховуючи їхню професійну майстерність і ділову кваліфікацію, зараховували до резерву прокуратури СРСР і направляли на службу в прокуратури Узбекистану (Усатов, Сухонос, Кущнір та ін.), Туркменістану, Російської Федерації, Киргизії та інших союзних республік. Зазначене свідчить, що прокурорські працівники України володіють високими професійними,

діловими й особистими якостями. Головне, на наш погляд, щоб при зарахуванні до резерву не використовувалися принципи протекціонізму, особистої відданості і навіть елементи корупції та іншої особистої зацікавленості. З особами, які знаходяться в резерві, у тому числі на посаду прокурора області, необхідно постійно працювати, направляти їх на стажування до інших прокуратур як по вертикалі, так і по горизонталі, після чого аналізувати їхні позитивні й негативні сторони та здійснювати інші заходи¹⁴⁷.

Таким чином, можна стверджувати, що виховна робота в прокуратурах України різного рівня спрямовується на забезпечення точного й своєчасного виконання службових обов'язків, недопущення порушень дисципліни, конфліктних ситуацій, покращення умов праці і встановлення психологічної сумісності в колективах, а також постійну профілактику й недопущення негативних явищ.

Як правило, загальну відповідальність за високу дисципліну в колективі несе його керівник, який повинен не тільки вимагати, а й виявляти турботу про підлеглих, створювати в колективі товариську обстановку, взаємоповагу та своєчасно заохочувати кращих. У разі необхідності керівник здійснює індивідуальну виховну роботу з підлеглими, тобто безпосередньо виховний вплив на підлеглого з урахуванням його соціально-психологічних особливостей та авторитету в колективі. Керівник має право залучити до виховної роботи і працівників психологічної служби прокуратури.

Індивідуальна виховна робота з підлеглими має певні складнощі і охоплює, як правило, кілька епізодів. Перш ніж здійснювати виховну роботу, необхідно ознайомитися з відомостями, які характеризують особу. Потім слід продумати й вибрати оптимальні прийоми та методи досягнення психологічного контакту, щоб співбесіда була більш-менш відвертою. Після співбесіди необхідно проаналізувати її наслідки, щоб не припуститися помилки вдруге, тобто провести необхідне корегування своєї підготовленості. Таким чином, можна дійти висновку, що керівник з метою індивідуального виховання підлеглих має право застосувати такі методи:

- проведення особистої співбесіди;
- спостереження;
- ознайомлення з особистою справою, у тому числі з висновками психологів;
- використання думок співробітників, аналіз щоденної діяльності.

Виходячи з накопиченого досвіду, можна стверджувати, що найефективнішим методом виховного впливу є співбесіда віч-на-віч, яка майже завжди дозволяє вирішити поставлені завдання.

Не останньою формою у виховній роботі є особиста поведінка керівника як на роботі, так і в побуті, його високий професійний рівень. Він враховує під час виховної роботи не тільки професійну діяльність підлеглого, а й соціальні та виховні аспекти. У спілкуванні керівник має бути однаково вимогливим, доброзичливим й уважним.

Вихованню молодих працівників у душі патріотизму й почуття гордості за прокуратуру, де вони працюють, допомагає наставництво. На жаль, сьогодні воно в деяких прокуратурах втрачає свої позиції, з чим погодитися просто неможливо. У тих прокуратурах, де наставництву надається належна увага, за молодими спеціалістами закріплюють досвідчених працівників прокуратури, які користуються авторитетом, щоб вони надавали молоді як особисту допомогу під час адаптації в колективі, опануванні обраної спеціальності, так і в досягненні ділової кваліфікації та професійної майстерності. Крім того, наставництво допомагає молодим спеціалістам відчуті відповідальність за доручену ділянку роботи, гордість за обрану професію, а головне – їм надається не оціненна допомога в освоєнні як професійної майстерності та ділової кваліфікації, так і практичних прийомів і методів, необхідних для успішного виконання завдань згідно зі своїми службовими обов'язками. Головне, що наставництво формує в молодих фахівців почуття поваги до закону, відданості обраній ними професії і правозахисним традиціям органів прокуратури, дисциплінованість, а також додержання норм професійної етики, які були прийняті на конференції, про що вже зазначалося вище. Залучення прокурорів-пенсіонерів для наставницької роботи повністю покладається на керівників органів прокуратури різного рівня. Проте дослідження показує, що до цієї роботи ветерани й пенсіонери прокуратури залучаються недостатньо.

Потужний виховний вплив на молоде покоління справляє прийняття ними Присяги. Цей урочистий день слід організовувати із залученням знову ж таки ветеранів прокуратури, місцевого, обласного керівництва, відомих особистостей, за необхідності рідних молодого спеціаліста. Святкова атмосфера формує в зазначених осіб почуття гордості за сам факт, що їх прийняли на службу в такий авторитетний орган, як прокуратура. У подальшому, щоб

зберегти історичні традиції органів прокуратури України, першого грудня, тобто в державний День працівника прокуратури України, необхідно також організовувати урочисті заходи із заохоченням кращих працівників. У цей день не можна забувати й про пенсіонерів органів прокуратури. Досвід роботи автора на посаді прокурора області показав, з яким хвилюванням і гордістю за органи прокуратури ставляться пенсіонери до знаків поваги з боку керівництва прокуратури різного рівня. Отриману від керівника прокуратури листівку або грамоту вони вішають на чільне місце і потім довго всім розповідають, що їх, незважаючи на те що вони на пенсії, ще пам'ятають і цінують. Аналогічне ставлення до поздоровлення Генерального прокурора України і в прокурорів областей, колишніх генеральних прокурорів та їхніх заступників. І тут на думку спадає вислів: "Чи багато потрібно людині, щоб вона була щасливою?".

Дійсно сучасні наукові дослідження підтверджують, що без нормальних умов праці і побуту не можна розраховувати на підвищення виховного потенціалу як колективу, так і суспільства¹⁴⁸. Отже, ми можемо стверджувати, що основним фактором, що формує поведінку, є атмосфера, у якій відбувається вироблення ставлення працівника до своїх службових обов'язків, функцій і завдань, які ним виконуються, до дисципліни праці та інших обставин. Як бачимо, виховний процес в органах прокуратури України також зазнає певних змін, тому що на нього справили й справляють вплив зміни суспільних відносин, що відбуваються в державі.

Останнім часом кількість бажаючих працювати в органах прокуратури значно збільшилася, що дозволяє покращити якісний склад резерву кадрів, а це, у свою чергу, позитивно відбивається на службових відносинах і в цілому на поведінці працівників, більшість з яких, що характерно, почала цінувати місце роботи. Зазначене радує й змушує задуматися над питанням, чи не час деякою мірою змінити завдання кадрових служб і керівників прокуратур у процесі виховання підлеглих. Тобто виховання сьогодні слід розглядати як процес адаптації особистості до сучасних завдань органів прокуратури, умов її функціонування, мети і наслідків діяльності. При цьому адаптацію прокурорського працівника важливо уявляти не тільки як самостійне ставлення працівника до умов праці, а і як процес впливу на нього силами і засобами діяльності прокуратури з метою досягнення поставленої мети. Виходячи з зазначеного, можна стверджувати, що метою виховання

прокурорських працівників є досягнення гармонійного об'єднання їхніх особистих інтересів і можливостей з метою і завданням органів прокуратури з урахуванням значної ролі різних форм і методів управлінського впливу. Орієнтирами виховного процесу працівників органів прокуратури повинні стати закріплені в "Кодексі професійної етики та поведінки працівників прокуратури" вимоги до особистості та вироблені досвідом етики й моралі обов'язки. У першу чергу, до таких вимог необхідно віднести:

- дотримання Конституції України, її законів і міжнародних обов'язків;
- самостійність в прийнятті рішень;
- підпорядкованість рішенням прокуратури вищого рівня;
- ініціатива і відповідальність за доручену ділянку роботи;
- захист інтересів людини, громадянина, суспільства і держави в цілому;
- безперервне й добросовісне виконання своїх службових обов'язків зі зміцнення законності й правопорядку;
- удосконалення ділової кваліфікації та професійної майстерності;
- професійна гідність, моральна чистота, скромність, невідкупність, патріотизм, гордість за державу Україну;
- дотримання й збільшення кращих традицій прокуратури.

Окремі вимоги до особистості прокурорського працівника, до його ділових і морально-етичних якостей можна установити, аналізуючи зміст атестаційних документів. Крім того, автор поділяє думку групи вчених, у тому числі В. Рябцева, що до таких вимог слід віднести:

- принциповість;
- дисциплінованість;
- скромність;
- працьовитість;
- уважне ставлення до скарг громадян, коректність, ввічливість і тактовність;
- вимогливість і самокритичність;
- старанність, ретельність, добросовісність¹⁴⁹.

На практиці серед керівників прокуратур областей і вище часто можна почути вислів, що саме вони займаються вихованням кадрів, та і в наказі Генерального прокурора України від 15 грудня 2011 р. № 2-гн "Про організацію роботи з кадрами в органах

прокуратури України" (зі змінами, внесеними наказом Генерального прокурора від 12.07.2012 № 1-гн-2) є така теза. На нашу думку, постановка питання про виховання кадрів у такій площині є не зовсім правильною. Слід розуміти, що на службу до органів прокуратури приймаються не тільки особи, які закінчили навчальні заклади, а й особи з певним стажем роботи, тобто вже сформовані особистості, а тому так відверто й відкрито ставити завдання вплинути на їхній світогляд з метою формування або зміни їх поведінки в необхідному керівнику або кадровій службі напрямі недоцільно. Відомо, що кожний працівник має своє "я", і приниження його гідності таким прямим тиском викликає в останнього тільки заперечення, тому бажаних наслідків ми не отримаємо. На наш погляд, такий енергійний вплив є не чим іншим, як перевихованням працівника, чого робити не потрібно, тому що в прокуратурі працює не той контингент. І якщо помилково в прокуратуру прийшла безвідповідальна людина, то її не треба перевиховувати, бо це марна справа, її треба просто звільняти. Працюючи в такому поважному органі, працівник сам за допомогою наставників повинен самовиховуватися й підвищувати свою майстерність, щоб відповідати обійманій посаді. Виникає запитання: а що будуть робити керівники і кадрова служба органів прокуратури? Відповідаємо: вони зобов'язані, виконуючи свої службові обов'язки, створювати належні умови праці й побуту, стимулюючи бажання в прокурорських працівників самовиховуватися і підвищувати свою ділову кваліфікацію. Вони ніби допомагають закріпити у свідомості співробітників висунуті до них професійні й морально-етичні вимоги, і цим самим впливають на їхню поведінку, а це є основним змістовним елементом будь-якого виховання. Крім того, уже сам процес й умови праці в органах прокуратури впливають на формування, розвиток і закріплення кількох позитивних рис особистості, таких, як професійна гідність, невідкупність, принциповість, толерантність тощо.

Форми і методи виховання як відображаються в нормативно-правових актах (документах), так і напрацьовуються практично під час управлінської діяльності. До перших можна віднести навчання, атестування, присутність на засіданні колегії, безпосередній зв'язок з працівниками, забезпечення особистої безпеки і соціально-правової захищеності; формування кадрового резерву на висування, покращення умов праці, побуту і відпочинку, а також дотримання трудової дисципліни. Крім того, на практиці

застосовуються такі форми виховання прокурорських працівників, як:

- службова нарада;
- особисті співбесіди;
- дискусії на конференціях, навчально-методичних семінарах та ін.;
- прийом з особистих питань;
- власний приклад під час зустрічі на робочому місці;
- перевірки виконання службових обов'язків;
- урочисті заходи з проведення ювілеїв, святкувань тощо;
- культурно-масові заходи (спільне відвідування театрів, кіно, музеїв та ін.).

Таким чином, зазначені виховні заходи можна поділити умовно на три групи. До першої належать організаційні заходи, до другої – дисциплінарні і до третьої – економічні. Водночас виховні заходи можна поділити на загальні й спеціальні. Проте слід враховувати, що одні використовуються в будь-яких організаційних схемах, інші – виключно на практиці внутрішньоорганізаційної діяльності органів прокуратури.

До організаційних методів виховного впливу можна віднести такі:

- інструктаж;
- постановка завдання;
- перевірка виконання;
- висування на керівні посади;
- оцінка діяльності за наслідками перевірок;
- дотримання присутності в прокуратурі як досвідчених працівників, так і молодого покоління;
- атестування як засіб очищення органів прокуратури від безініціативних, безвідповідальних, професійно й морально непридатних працівників;
- наставництво – передача досвіду, умінь, навичок у прокурорсько-слідчій діяльності;
- прийняття присяги.

До інших заходів виховного характеру можна віднести методи заохочення й відповідальності, передбачені Законом України “Про прокуратуру”¹⁵⁰, Дисциплінарним статутом, наказами Генерального прокурора України від 05.07.2011 № 83 “Про введення в дію Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників

Генеральної прокуратури України”, від 21.02.2001 № 69-к “Про затвердження інструкції про проведення службового розслідування в органах прокуратури України”¹⁵¹ та іншими нормативно-правовими актами.

До економічних методів виховного характеру слід віднести заходи матеріального та соціального забезпечення прокурорських працівників, передбачені Законом України “Про прокуратуру”. Таким чином, система соціальних гарантій і матеріального забезпечення як економічна складова виховного процесу повинна повною мірою відповідати суспільній значущості роботи прокурорів; витраченій праці і психологічним навантаженням, тому що сама сутність виховної роботи обумовлена специфікою державної служби в прокуратурі, роллю і місцем органів прокуратури в системі державно-правових інститутів, характером покладених на них завдань і виконуваних ними функцій¹⁵².

Зазначене дає можливість дійти таких висновків:

- виховна робота – це цілий комплекс взаємопов'язаних правових, організаційних, економічних і психолого-педагогічних заходів з виховання прокурорських працівників України в дусі неухильного дотримання законодавства й професійної етики при захисті прав та інтересів людини і громадянина, суспільства і держави в цілому;
- під вихованням слід розуміти сам процес впливу на працівника з метою формування в нього професійних навичок, необхідних для забезпечення доброякісного й ефективного виконання ним своїх службових обов'язків, підтримання в суспільстві високого авторитету органів прокуратури як єдиної системи органів, які здійснюють відповідно до ст. 121 Конституції¹⁵³ покладені на прокуратуру функції від імені України;
- виховна робота має за мету сформувати в прокурорських працівників розуміння неприпустимого ставлення до злочинності й правопорушень взагалі, необхідність виконання вимог Конституції України й існуючих в державі законів, вимог Присяги прокурора (слідчого) та поваги до прокурорських традицій, а також готовності до виконання службових обов'язків у будь-якій, навіть негативній обстановці;
- одним із завдань виховної роботи є розвиток у прокурорських працівників позитивної мотивації до їхньої нелегкої праці, особистої відповідальності за культуру спілкування в професійній і позаслужбовій діяльності, належне виконання службових

обов'язків, підтримання здорового способу життя, дбайливе ставлення до дітей, сім'ї і громадян взагалі;

- основними принципами виховної роботи є: законність, системність, безперервність і обов'язковість виховного процесу, наукова обґрунтованість, особистий підхід до формування й розвитку необхідних ділових та особистих якостей працівників прокуратури, об'єктивність, вимогливість, справедливість, взаєморозуміння, товариська підтримка і допомога;
- виховна робота передбачає історико-патріотичну свідомість прокурорського працівника про отримання Україною незалежності, особистої відповідальності за її долю, відданість напрацьованим традиціям прокуратури України із захисту прав та інтересів людини і громадянина, суспільства й держави в цілому;
- виховна робота зобов'язує укомплектування прокуратури України фізично й психологічно здоровими кадрами, які повинні бути інтелектуально розвинутими, морально зрілими й емоційно підготовленими спеціалістами, які спроможні виконувати складні завдання в будь-яких умовах діяльності, здатні подолати правові конфлікти та труднощі прокурорської служби.

Водночас слід зауважити, що на виховний процес впливає низка факторів, зокрема плінність кадрів. Деякі керівники кадрових служб не спроможні визнати, що сьогодні в Україні вже не та прокуратура і не те суспільство. З'явилися нові види злочинів та інших правопорушень, і це вимагає від прокурорських працівників спеціальних знань у сфері ринкової економіки, банківського, фінансового, інформаційного, податкового, страхового, екологічного, військового та інших галузей права, які не в усіх навчальних закладах і вивчають. Тому прокурорські працівники досконало ще не володіють методиками розслідування й проведення прокурорських перевірок, що формує в них невпевненість і бажання перейти на іншу роботу. Також до цього призводить і негативне ставлення окремих громадян та й посадових осіб до чинних законів, правоохоронних органів, зокрема прокуратури. Вони не з'являються в прокуратуру на виклики, відмовляються брати участь у слідчих діях, наглядових перевірках, відмовляються від надання свідчень чи дають неправдиві свідчення, трапляються залякування свідків та й самих прокурорських працівників або їхніх родичів. Тобто діють як відкрито,

так і приховано, але тиснуть на прокурорського працівника, щоб той виніс неправомірне рішення. Зазначене також впливає на плінність кадрів.

Саме тому виявлення, аналіз і прогнозування розвитку факторів, які впливають на рівень виховної роботи в органах прокуратури, слід враховувати під час планування стратегії і тактики діяльності з її захисту.

Світовий досвід показує, що значну увагу під час виховної роботи необхідно приділяти прокурорським працівникам, які виконують службові обов'язки в умовах екстремальних ситуацій, тобто в зонах техногенних катастроф, локальних збройних конфліктів, стихійних лих, аварій; у слідчо-оперативних групах з розслідування особливо тяжких та інших злочинів, які мають великий суспільний резонанс; під час проведення наглядових і слідчих дій в умовах, небезпечних для життя і здоров'я; проведення перевірок на спецоб'єктах, місцях позбавлення волі та ін. Тут важливо не прогавити час, коли в працівника прокуратури починається професійна й особиста деформація відносно службового обов'язку, що дискредитує моральне обличчя працівника прокуратури. Як правило, такі особи починають зазнаватися, проявляють бюрократизм, неналежно виконують свої службові обов'язки, нехтують вимогами закону, виявляють зневагу до оточення, відчують всюдозволеність та ін.

§ 2. Визначення рівня фахової підготовки працівників прокуратури України (атестування)

Визначення рівня фахової підготовки, або атестування, прокурорських працівників є важливим елементом кадрової роботи. Відповідно до ч. 4 ст. 46 Закону України "Про прокуратуру" прокурорські працівники підлягають атестації один раз на п'ять років¹⁵⁴. Порядок атестації прокурорських працівників в Україні визначений наказом Генерального прокурора України № 2958-ц "Про затвердження Положення про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України"¹⁵⁵. Зазначений проект Закону України "Про прокуратуру" не передбачає діяльності такого органу, як атестаційна комісія. Проте визначати рівень фахової підготовки кадрів, тобто атестування все одно проводити необхідно й не важливо, який

орган це буде здійснювати, – атестаційна комісія чи регіональна або вища кваліфікаційно-дисциплінарна комісія прокурорів.

Зазначеним наказом і Положенням визначені мета і завдання атестування, категорія співробітників, які підлягають атестуванню, склад і компетенція атестаційних комісій, порядок проведення їх засідань, прийняття рішень тощо. Атестування має сприяти забезпеченню оптимальної розстановки кадрів і бути надійним засобом оцінки їхніх ділових якостей. У п. 4.2 наказу Генерального прокурора України № 2-гн від 15 грудня 2011 р. “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України” прямо вказано: “Розглядати атестацію як засіб визначення рівня професійної підготовки, відповідності займаним посадам, перспектив просування працівника по службі, створення дієвого кадрового резерву та визначення шляхів підвищення кваліфікації і зміцнення службової дисципліни”¹⁵⁶.

Таким чином, можна стверджувати, що виявлення рівня підготовки працівників прокуратури, тобто їх атестування, є важливою управлінською кадровою процедурою, яка сприяє вихованню кадрів і допомагає виявити серед співробітників не тільки добросовісних висококваліфікованих працівників, а й осіб із задатками лідерів. Що, у свою чергу, надає перспективу професійного зростання й формування резерву для висування на вищі посади в органах прокуратури. Крім того, слід зазначити, що за наслідками атестації вирішується питання про присвоєння першочергових, чергових класних чинів, дострокове присвоєння класних чинів з метою заохочення й відповідно до обійманої посади, а також присвоєння класних чинів як заохочення, але не вище передбачених обійманою посадою. У юридичній енциклопедії за редакцією Ю. С. Шемшученка атестація визначається як перевірка та оцінка ділової кваліфікації працівників з погляду їх відповідності обійманій посаді або здійснюваній роботі¹⁵⁷.

У коментарі до Закону “Про прокуратуру РФ” атестування визначається як управлінська кадрова процедура, що здійснюється відповідно до вимог закону й спеціальних нормативно-правових актів з установаження кваліфікаційної оцінки працівників прокуратури¹⁵⁸.

На наш погляд, атестування – це управлінський виховний захід, встановлений Законом України “Про прокуратуру” і наказами Генерального прокурора України щодо перевірки теоретичних знань, визначенню рівня професійної підготовки, зміцнення

службової дисципліни працівника прокуратури та її навчальних закладів з метою визначення відповідності обійманій посаді, а також можливості просування до резерву.

Отже, сама процедура атестації повинна бути підпорядкована меті здійснення виховного впливу, зміцнення в працівників прокуратури поваги до обраної професії, принципості й безпристрасності, чесного виконання службових обов’язків, творчого ставлення до праці. Враховуючи, що цей захід має виховний характер, вважаємо, що під час його проведення, коли атестуються вперше молоді спеціалісти, бажано запрошувати і ветеранів (пенсіонерів) органів прокуратури.

Однак у зв’язку з тим, що до цього часу не вирішено, яке місце в державному механізмі буде посідати прокуратура в подальшому, лунають заклики привести прокуратуру до європейських стандартів, яких, на думку автора, просто не існує. Наприклад, у Франції прокуратура має одні функції, Німеччині – інші, а Великобританія взагалі немає такого органу, а є юридичні служби уряду або органи публічного переслідування. Стоєсно Іспанії і Португалії, то в них прокуратури не існує як самостійного конституційного органу з широкими повноваженнями. Тому, на наш погляд, реформування слід здійснювати обережно на основі історико-правового аналізу діяльності інституту прокуратури, врахувати її історичний досвід і особливості виникнення в кожній країні і, безперечно, прогресивний фактор світового досвіду. Проте це не означає, що зазначений досвід може застосовуватися в Україні як стандарт, готовий зразок і модель. Відомо, що в кожній країні прокуратура виникла як інститут, породжений об’єктивними потребами історичного розвитку суспільства, а це ще раз доводить, що конкретної моделі прокуратури не існує.

Мета реформування прокуратури України, яке відбувається сьогодні, полягає у визначенні її конституційно-правового статусу, який би відповідав світовим вимогам до цього органу і забезпечував активну роль прокуратури із захисту прав і свобод та законних інтересів людини, суспільства й держави від противоправних посягань.

Крім того, як науковці, так і практичні працівники пропонують створити в органах прокуратури так зване прокурорське самоврядування. Автор не заперечує таку нову форму управлінської діяльності.

Щодо створення кваліфікаційно-дисциплінарної комісії замість атестаційних комісій, то автор вважає це демократичним прогресом у діяльності органів прокуратури, але термін атестації і всі напрацювання, досвід роботи атестаційних комісій необхідно передати новому органу. Провести атестацію можна й на засіданні кваліфікаційно-дисциплінарних комісій прокурорів. Тому і в подальшому будемо розглядати атестування працівників прокуратури як елемент кадрової роботи.

Як уже зазначалося, порядок і строки проведення атестації встановлені Положенням “Про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих кадрів органів прокуратури України”. Висновки атестаційних комісій, або кваліфікаційно-дисциплінарних комісій, якщо вони будуть створені, затверджуються керівником прокуратури певного рівня. За наслідками атестації дається оцінка професійних, ділових, морально-психологічних та інших якостей особи, яка атестується, і робиться висновок, відповідає чи не відповідає дана особа обійманій посаді. Крім того, вирішується питання про можливість зарахування її до резерву кадрів.

Цікаво зазначити, що Закон України “Про державну службу” ні в старій, ні в новій редакції взагалі не передбачає атестування державних службовців. Цей, на наш погляд, недолік ліквідований Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922 зі змінами і доповненнями, внесеними Постановами Кабінету Міністрів № 812 від 02.06.2003; № 1558 від 17.11.2004; № 371 від 18.05.2005 від 21.05.2009; № 916 від 31.08.2011; № 627 від 11.07.2012 та № 809 від 22.08.2012¹⁵⁹.

Основним завданням атестування є:

- визначення службової відповідності обійманій посаді;
- встановлення лідерських якостей особи, яка атестується, з метою залучення її до резерву кадрів на відповідальні посади;
- встановлення осіб, які за професійною майстерністю та діловою кваліфікацією можуть обіймати посади з більшим або меншим обсягом робіт;
- встановлення питань, які слід внести до навчальних програм інституту підвищення кваліфікації кадрів Національної академії прокуратури України.

Аналізуючи діюче Положення про атестування працівників органів прокуратури України, важливо уточнити мету й завдання цього управлінського виховного документа. Положення

передбачає значне покращення професійної діяльності працівників і сприяння створенню добору кадрового резерву. Проте, на наш погляд, при розширеному тлумаченні суті підбору кадрів з великою часткою умовності можна визнати, що метою атестування є покращення добору кадрів у системі органів прокуратури. Як уже зазначалося, підбір кадрів характеризується насамперед тим, що вони відшукуються, вивчаються й оцінюються з кола претендентів на роботу в органи прокуратури, а атестації підлягають особи, які вже працюють в органах прокуратури. Кінцевою метою атестації є визначення, відповідає конкретна посадова особа обійманій посаді чи ні. При цьому висновки можуть бути сформульовані за трьома напрямками:

- 1) працівник прокуратури відповідає обійманій посаді;
- 2) працівник прокуратури не повною мірою відповідає обійманій посаді;
- 3) працівник прокуратури не відповідає обійманій посаді.

У першому випадку підставами визнання прокурорського працівника таким, що відповідає посаді, є обставини, які позитивно його характеризують. Вони свідчать, що працівник не тільки належно виконує свої службові обов’язки, а й заслуговує на підвищення по службі. Таким чином, прокурор певного рівня домагається якісного покращення складу працівників й одночасно має можливість найбільш ефективно провести їх розстановку в організаційній структурі посад. Тому, на наш погляд, метою атестування кадрів органів прокуратури слід вважати не тільки формування високоякісного кадрового складу й покращення їх розстановки, а й, як справедливо зазначає В. П. Рябцев, визначення перспектив його професійного зростання, розвитку як особистості і прогнозу ефективності майбутньої діяльності¹⁶⁰.

Виходячи із зазначеного, можна стверджувати, що атестування прокурорських працівників має такі завдання:

- визначення службової відповідності обійманій посаді;
- виявлення перспектив використання потенційних можливостей і здібностей працівника;
- стимулювання зростання професійної компетенції;
- визначення необхідності проведення підвищення кваліфікації;
- визначення обґрунтованості пропозицій про переміщення кадрів, звільнення працівника з посади, а також його пересування на посаду з більшим чи меншим обсягом роботи.

Рішення завдань атестування залежить від точності оцінки, яка визначає стан і рівень кваліфікації та професійної майстерності працівника. Важливо, щоб ця оцінка не була поверховою і формальною. Дослідження показує, що обставини, які негативно впливають на якість процедури атестування, можуть бути такими:

- недостатнє теоретико-методичні, соціально-психологічні знання в працівників, які складають атестаційні характеристики, а також відсутність методичних рекомендацій з цього приводу або їх недосконалість;
- відсутність належного нормативного регулювання оцінки виконаної роботи.

Інколи цьому сприяє порушення самого порядку проведення атестації, який передбачає:

- створення атестаційної (кваліфікаційно-дисциплінарної) комісії;
- підготовку і складання атестацій;
- їх розгляд на засіданні атестаційної (кваліфікаційно-дисциплінарної) комісії;
- прийняття рішення стосовно осіб, які атестуються;
- оскарження рішень атестаційних (кваліфікаційно-дисциплінарної) комісій.

Аналіз показав, що атестування, як правило, охоплює три напрями:

- 1) характеристика особистих якостей (11 позицій);
- 2) функціонально-психологічні якості (5 позицій);
- 3) професійні якості.

Таким чином, можна стверджувати, що найбільш ретельному дослідженню підлягають особисті якості особи, яка атестується, що, на наш погляд, навряд чи є виправданим. Тут можна погодитися з російськими науковцями, що під час складання атестації явно недостатньо приділяється уваги відображенню таких необхідних прокурору і слідчому якостей, як правдивість (1%), об'єктивність (2%), чуйність тощо¹⁶¹. У той самий час зарубіжний досвід атестування кадрів дозволяє стверджувати, що безпосереднім об'єктом атестації є: результати праці співробітника, його ставлення до виконання службових обов'язків, творчий потенціал. Що характерно, особисті якості оцінці не підлягають¹⁶². Зазначене

показує, що процес атестації як одна з форм роботи з кадрами в прокуратурі України підлягає удосконаленню наукових, етичних й організаційних принципів її проведення. Особисто хотілося б наголосити, що особи, які складають атестаційні документи, повинні бути експертами й мати спеціальні знання. Проте, по-перше, це просто неможливо, тому що таких знань не мають не тільки представники кадрових служб, а й керівники прокуратур. Саме тому немає в прокуратурах єдності в складанні атестаційних характеристик. І, по-друге, якщо вони й почали б це робити, то повернулися б на стадію професійного навіть не добору, а підбору кадрів, під час проведення якого звертається увага на морально-вольові якості особистості та її характерологічні особливості, що дозволяють зробити висновок про професійну придатність претендента для роботи в органах прокуратури.

На жаль, деякі діючі сьогодні атестаційні комісії забувають про те, що якісний склад органів прокуратури України визначається насамперед суспільно корисними наслідками діяльності осіб, які проходять атестацію. При цьому під наслідками роботи прокурора або слідчого слід розуміти не тільки відображені в статистичних звітах показники щодо підтримання законності й правопорядку на підвідомчій прокуратурі території, а й обсяг і ступінь виконання службових обов'язків і повноважень. Проте слід зазначити, що бажання не завжди збігаються з пропозиціями. Так, якщо уважно проаналізувати Положення про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України¹⁶³, то ми побачимо, що в осіб, які підготували Положення, було явне бажання визначити порядок проведення оцінки професійної діяльності працівника прокуратури, який атестується, проте фактично сформульовані ними питання атестаційної характеристики більшою мірою спрямовані на висвітлення останнього як особистості. Однак якщо дещо змінити спрямованість запитань у бік професійної діяльності працівника, який атестується, то такий підхід може посилити цілеспрямованість управлінської діяльності в органах прокуратури і зробити важливу частину кадрової роботи (атестування) більш визначеною, точною й ефективною. При цьому значно легше і точніше можна буде сформулювати конкретні завдання атестації працівників органів прокуратури¹⁶⁴. Особливу складність у членів атестаційних (кваліфікаційно-дисциплінарних) комісій викликає оцінка діяльності прокурорів міст, районів та прирівняних до них прокурорів, тому

що разом з виконанням покладених на них професійних функцій вони займаються ще й управлінською працею, основний зміст якої спрямований на те, щоб впливати на підлеглих з метою реалізації завдань, поставлених перед органом прокуратури. А отже, підхід до оцінки діяльності прокурорів різних рівнів має бути індивідуальним. Дійсно внаслідок різної компетентності осіб, які атестуються, їхню працю не можна оцінити за однією схемою. Так, для прокурора, його заступника, помічника, слідчого повинна використовуватися різна система показників, які враховуються під час атестування, тобто існує певна специфіка для кожної конкретної посади з урахуванням спрямованості й умов професійної діяльності.

З огляду на викладене можна дійти висновку, що атестування виконує такі завдання: кількісна і якісна оцінка результатів праці прокурорсько-слідчих працівників і визначення, відповідають вони обійманій посаді чи ні, оцінка ставлення зазначених осіб до виконання своїх обов'язків. Такі завдання відповідають вимогам сьогодення, тому що через відсутність професіограм на кожну посаду прокурорсько-слідчих працівників практика сама виробила систему професійних і моральних якостей. Ураховуючи взаємозв'язок між психологічними якостями людини й показниками виконуваної ними роботи, можна, оцінюючи певні особисті параметри працівника, охарактеризувати його діяльність. При цьому неприпустимим є протиставлення, абсолютизація ділової, моральної, а також психологічної характеристики прокурорського працівника¹⁶⁵. Дійсно, психологічні характеристики не можуть повністю замінити оцінку результатів виконаної праці, але вони можуть спрогнозувати результати майбутньої професійної діяльності. Враховувати психологічні якості особистості разом з оцінкою професійної діяльності необхідно ще й тому, що на оцінку результатів може впливати й зміна ситуації (обставини). Наприклад, неналежні умови праці, незадовільний морально-психологічний клімат у колективі, невміле керівництво з боку вищих посадових осіб тощо.

Зміст Положення підтверджує, що атестування працівників органів прокуратури можна поділити на чотири види: першочергове, чергове, дострокове і підсумкове, або кінцеве.

Першочерговому атестуванню підлягають прокурорські працівники, які мають вищу юридичну освіту, обіймають посади, за якими передбачено присвоєння класних чинів, і які мають необхідний стаж роботи. *Чергове атестування* здійснюється один раз на

5 років. *Дострокове атестування* проводиться в разі необхідності, тобто якщо вирішуються такі питання:

- про пониження в посаді;
- про звільнення через недостатність кваліфікації;
- під час висунення працівника на вищу посаду, у резерв, присвоєння позачергового класного чину.

Щодо *підсумкового, або кінцевого, атестування*, то воно застосовується до прокурорів, у яких закінчується конституційний п'ятирічний строк повноважень.

Атестаційною (кваліфікаційно-дисциплінарною) комісією може бути прийняте рішення про залишення на посаді на новий п'ятирічний термін або про звільнення з посади у зв'язку з закінченням строку повноважень. Проте, на наш погляд, слід обов'язково відображати, чому прокурора будь-якого рівня не залишили на черговий термін. Також може бути прийняте рішення про призначення на нову посаду (неконституційну) в органах прокуратури. Як правило, прокурори атестуються двічі – перед призначенням і при закінченні строку повноважень.

Деякі вчені, у тому числі В. П. Рябцев, Е. Е. Дементьєва, В. І. Купріянова та ін., пропонують свої форми і види атестації. Науковці визначають такі форми атестації:

- підсумкова (кінцева);
- проміжна;
- з особистих підстав;
- щорічна;
- на запит працівника¹⁶⁶.

Вважаємо, що такі форми атестування не класифіковані законодавчо і можуть використовуватися лише як засіб прийняття кадрових рішень.

Зрозуміло, що атестація є основною процедурою, яка характеризує працівника прокуратури. Особа, яка підлягає атестуванню, повинна бути ознайомлена з підготовленою атестаційною характеристикою, щоб висловити свої зауваження до змісту і запропонованих висновків. Атестуванню підлягають усі прокурорсько-слідчі працівники та професорсько-викладацький склад навчальних закладів Генеральної прокуратури України, які обіймають посади, за якими передбачено присвоєння класних чинів, зі стажем роботи в органах прокуратури не менше шести місяців. Крім того, Положення передбачає атестування осіб з вищою

юридичною освітою, які мають стаж роботи за фахом не менше одного року в інших правоохоронних органах, адвокатурі, нотаріаті, органах виконавчої чи судової влади і які пропрацювали в органах прокуратури не менше трьох місяців.

Слід також мати на увазі, що враховуючи ті зміни, які відбуваються в суспільному житті України, змінюються й вимоги до працівників органів прокуратури. Тому в Положення про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України наказами Генеральної прокуратури були внесені зміни і доповнення, а саме: від 20.06.2006 р. № 161ц, від 21.04.2008 № 820ц, від 30.09.2008 № 56, від 21.10.2010 № 76, від 8.04.2011 № 40, від 25.10.2011 № 104, від 7.05.2012 р. № 46, від 25.06.2012 р. № 58. Так, наприклад, пункт 1 розділу 1 доповнено абзацом 4 про те, що атестування стажистів здійснюється з метою оцінки стану професійної підготовки та їх придатності за діловими і моральними якостями до самостійної роботи на посаді прокурора прокуратури чи слідчого. Крім того, Генеральний прокурор України взяв на себе відповідальність і в Положенні вказав, що в разі висунення працівника на посаду прокурора області дострокове атестування здійснюється тільки за його вказівкою. Тобто, якщо немає вказівки, то можна претендента призначати прокурором обласного рівня без його атестування, що, на наш погляд, є не зовсім справедливим.

Як правило, атестаційна характеристика розглядається за деякими винятками (див. розділ 4 Положення) у присутності особи, яка підлягає атестуванню. Прийняті рішення набувають форму рекомендацій і обов'язкових для виконання постанов. Наведене дає можливість констатувати, що атестаційна (кваліфікаційно-дисциплінарна) комісія має право:

- рекомендувати керівникам органів прокуратури заохотити конкретного працівника;
- присвоїти йому класний чин (як черговий, так і позачерговий) як заохочення;
- встановити надбавку до посадового окладу;
- зарахувати до резерву на висування;
- призначити на вищу посаду;
- поширювати позитивний досвід;
- направити на навчання з метою підвищення кваліфікації й професійної майстерності;
- поновити на посаді, якщо працівник був незаконно звільнений;

- направити на стажування;
- поновити в класному чині.

Згідно з Положенням обов'язковим для виконання будуть такі рішення атестаційної (кваліфікаційно-дисциплінарної) комісії:

- працівник, який атестується, відповідає обійманій посаді або не відповідає;
- неповна службова відповідальність, при цьому працівникові, який атестується, рекомендується покращити професійну діяльність, на що відводиться шестимісячний термін для усунення недоліків, після чого проводиться повторне атестування.

Рішення атестаційної (кваліфікаційно-дисциплінарної) комісії упродовж 10 днів після ознайомлення може бути оскаржене керівнику вищого рівня. І якщо працівник не погоджується з висновками вищого керівника, то може оскаржити цей висновок у суді.

Проведене автором дослідження показало, що в деяких атестаційних характеристиках одночасно з оцінкою ділової кваліфікації працівника прокуратури зазначається й рівень його професійної придатності. Тут слід мати на увазі, що ці два поняття взаємопов'язані, але не замінюють одне одного.

Під професійною придатністю слід розуміти системну організацію свідомості, психіки людини, за якої досягається поєднання індивідуально-психологічних і психофізичних якостей особи, що забезпечує успішне оволодіння професією, забезпечується досягнення прийнятної ефективності, а також задоволення обраною професією. Більш докладно питання атестування прокурорсько-слідчих працівників досліджено автором у монографії¹⁸⁷.

§ 3. Створення кадрового резерву

Роботі зі створення кадрового резерву в органах прокуратури приділяється велика увага. Сучасною основною правовою базою цієї діяльності є накази Генерального прокурора України від 15 грудня 2011 р. № 2-гн "Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України"; від 12 вересня 2005 р. № 2958ц "Про затвердження Положення про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України" зі змінами і доповненнями, внесеними зазначеними вище наказами;

від 30 грудня 2009 р. № 80 “Про затвердження Положення про порядок атестування в органах прокуратури України”; від 2 липня 2012 р. № 59 “Про затвердження Положення про роботу з кадровим резервом в органах прокуратури України”, а також Постановами Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 “Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби” тощо.

Внутрішній кадровий резерв утворюється за рахунок працюючих в органах прокуратури співробітників, і сама організація кадрової роботи з ними певною мірою відрізняється від тієї, яка ведеться з претендентами на роботу в органах прокуратури.

Розглядаючи характерні особливості роботи з внутрішнім кадровим резервом, слід наголосити на її принциповому значенні для подальшої ефективної діяльності органів прокуратури в цілому, що визначається багатьма факторами, з-поміж яких важливими є такі:

- плановий характер оновлення й розстановки керівних кадрів;
- забезпечення цілеспрямованого й науково обґрунтованого процесу вивчення прокурорських кадрів, їх ділової кваліфікації та професійної майстерності;
- висока професійна й психологічна готовність осіб, які знаходяться в резерві на заміщення вакантних керівних посад;
- забезпечення прав прокурорських працівників на просування по службі;
- додержання об’єктивності в прийнятті рішення про призначення на керівні посади, в тому числі прокурорів обласного рівня.

Загальновідомо, що плінність кадрів – явище об’єктивне, і своєчасне їх оновлення в системі органів прокуратури є необхідністю, а наявність кадрового резерву допомагає провести ротацію кадрів своєчасно. Тому призначення резерву полягає в тому, щоб швидко й безпомилково висунути на керівні посади вже підготовлених і перевірених на практиці співробітників прокуратури. Отже, можна дійти висновку, що основною метою створення резерву кадрів є підготовка певного кола працівників прокуратури для заміщення вакантних керівних посад. Водночас наголосимо, що перебування в кадровому резерві ще не є гарантією призначення в подальшому на керівну посаду. Мають місце випадки призначення навіть на посади прокурорів обласного рівня осіб, які в резерві не перебували. Особливо часто це відбувалося після проголошення України незалежною.

Розділ другий зазначеного вище Положення передбачає порядок формування кадрового резерву для висування на керівні посади. Проте, як не парадоксально, особи, які готували чинне Положення, вказуючи особисті ознаки, притаманні претендентам, які підлягають занесенню до списку резерву для висування на керівні посади, не зазначили таких основних ознак, що характеризують майбутнього керівника, як лідерські риси, знання інформаційних технологій, іноземної мови й основ психології.

Створення реально діючого кадрового резерву передбачає виконання кількох завдань, зокрема:

- визначення реально підготовлених кандидатів, які мають лідерські якості і здатні замінити осіб, які були на керівних посадах;
- опанування претендентом необхідної ділової кваліфікації й професійної майстерності, необхідних для вакантної посади, на яку він претендує;
- проходження психологічних тестів й особиста морально-психологічна підготовка претендента до майбутньої керівної посади;
- проведення серед резервістів конкурсу на заміщення вакантної посади;
- доскональне вивчення особистих якостей і ділової кваліфікації претендента перед рекомендацією його на вакантну посаду.

Формуючи кадровий резерв на висування, керівники органів прокуратури і кадрові служби спочатку повинні виявити серед працівників осіб, які мають лідерські якості і здатні оволодіти необхідними для конкретної посади керівника професійними знаннями, діловою кваліфікацією та в короткий термін набути необхідні навички. Перевагу слід надавати особам, які володіють інформаційними технологіями, знають іноземну мову. Слід пам’ятати, що формування резерву кадрів і є добром якісного матеріалу. Тому дуже погано, якщо до резерву потрапляють не кращі особи, а якісь “середнячки”, яких у народі називають “посередність”.

Вважаємо, що стати керівником у такій поважній й авторитетній організації, як прокуратура, велика відповідальність перед державою та суспільством. Україні потрібні керівники-професіонали, лідери з високим почуттям відповідальності. Проте досвід показує, що не кожен керівник стає лідером. І взагалі, з нашвидкуруч створеного резерву кадрів виявити професіонала-лідера й

справжнього керівника практично неможливо. А тому вважаємо, що “посередність” як явище починається там і тоді, де і коли керівник-нелідер добирає ще слабших співробітників. Важливо зазначити, що раніше суспільство не цікавилось, кого призначено, наприклад, прокурором області, проте сьогодні цією особою цікавляться і керівники держави, і вчені, і засоби масової інформації. Тому важливо, щоб такі особи мали ще й необхідну морально-психологічну підготовку, були готові до переміщення в інші області. Проте досвід показує, що, на жаль, більшість осіб, які перебувають у резерві, нерідко відмовляється від переїзду в іншу область, щоб обійняти вакантну посаду саме тому, що вони вже обжили місто, мають квартиру або власний дім, діти влаштовані тощо.

У такому разі зазначених осіб необхідно негайно виключати з резерву, тому що в них вже сформувалося постійне коло знайомих, яке не дає належно проводити державну політику, виносити об’єктивні рішення щодо порушників діючих законів, у тому числі й щодо осіб, які притягаються до кримінальної відповідальності.

Зв’язавши себе з місцевою владою по політичним і соціально-економічним питанням, прокурор фактично втрачає своє основне призначення – бути захисником єдиної законності.

Автор погоджується із запропонованим А. Смірновим принципами формування кадрового резерву, а саме:

- *достатність* – тобто кількість кадрового резерву і розподіл його за окремими посадами, які в майбутньому можуть бути вакантними;
- *реальність і дієвість* – у списку кадрового резерву повинні бути реальні прокурорські працівники, які у будь-який час можуть бути призначені на іншу посаду і в іншу область;
- *спеціалізація* – зарахування до резерву має відбуватися з метою підготовки призначення конкретної особи на майбутню конкретну посаду, а не на декілька посад¹⁶⁸.

І все ж перед керівництвом і кадровим апаратом прокуратур постає питання, які підстави враховувати, щоб зарахувати ту чи іншу особу до резерву. На основі практичного досвіду автора й аналізу змісту п. 1.3 Положення про роботу з кадровим резервом прокуратури України можна стверджувати, що підстави для зарахування до діючого кадрового резерву необхідно поділити на формальні і матеріальні.

До формальних підстав слід віднести:

- вік особи;
- стаж роботи в органах прокуратури не менше 3 років;
- відсутність стягнень;
- згода працівника на зарахування до резерву;
- наявність рішення атестаційної (кваліфікаційно-дисциплінарної) комісії про рекомендацію для зарахування до резерву;
- наявність рішення колегії про зарахування до резерву.

До матеріальних підстав належать такі обставини:

- наявність у працівника гарних професійних знань і ділової кваліфікації, у тому числі вміння працювати з інформаційними технологіями та знання іноземної мови;
- наявність лідерських якостей;
- наявність організаторських здібностей і відповідних моральних якостей.

Одразу слід зазначити, що наведені підстави здебільшого мають оцінний характер і тому в різних ситуаціях можуть по-різному тлумачитися. Щоб цього не сталося, автор пропонує своє бачення вирішення зазначеної проблеми. Насамперед необхідно, щоб усі зазначені підстави були наявні в повному обсязі на кожного резервіста. Потребує певного визначення і така формальна підстава, як визначення віку, що надає право зарахування до резерву, тому що нормативні акти, які регламентують проходження служби в органах прокуратури, таких відомостей не містять. Можна стверджувати, що осіб передпенсійного віку до резерву не зараховують. Разом з тим слід ураховувати, що прокурорські працівники мають право виходу на пенсію за вислугою років. У зв’язку з цим продовжують працювати ще, як мінімум, 10–15 років, хоча вони вже досягли пенсійного віку. У такому разі, на наш погляд, зазначених осіб зараховувати до резерву можна, тому що всі зазначені вище підстави в них є, а до 70 років ще далеко. Розглядаючи підстави, що надають право зараховувати ту чи іншу особу до резерву, слід зазначити, що деякі з них визначити досить складно. Наприклад, визначити лідерські якості, організаторські здібності, наявність необхідних професійних знань, практичного досвіду, а також відповідних моральних якостей.

Уявляється, що наявність необхідних професійних знань слід розглядати як сукупність знань, умінь і навичок прокурорського працівника, які він застосовує на обійманій посаді. При цьому слід

мати на увазі, що враховуються ті форми й методи, які застосовувалися претендентом на обійманій посаді, а не ті, які він повинен опанувати на новій посаді, на яку зараховується до резерву. Зазначене питання може бути вирішене з обов'язковим виконанням вимог наказу Генерального прокурора України № 2-гн від 15 грудня 2011 р. "Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України"¹⁶⁹.

Як правило, практичний досвід як підстава для зарахування до резерву розглядається з позицій терміну служби в органах прокуратури. Вважаємо, що такий підхід є не зовсім правильним, хоча його також треба враховувати, але з погляду успішності наслідків прокурорсько-слідчої діяльності. Це надасть можливість виявити в претендента організаторські здібності та лідерські якості. Інакше кажучи, такий підхід покаже наявність у претендента здібностей організовувати не тільки свою роботу, а й роботу декількох осіб у підрозділі прокуратури. До моральних якостей, яким повинен відповідати претендент до резерву, на наш погляд, слід віднести доброзичливість, справедливість, відсутність корисливих схильностей, усвідомлення необхідності підпорядкування особистих інтересів суспільним, громадянську мужність і відповідальність, а головне – здатність усвідомити й обов'язково оцінити свою власну поведінку під час вирішення конкретних питань, у тому числі в особистому житті. Порядок зарахування до кадрового резерву в органах прокуратури України передбачений Положенням про роботу з кадровим резервом в органах прокуратури України, затвердженим наказом Генерального прокурора України від 02.07.2012 р. № 59¹⁷⁰. Слід лише зазначити, що, розглядаючи процедурні питання формування кадрового резерву, необхідно звернути увагу на ту обставину, що список кадрового резерву рекомендується переглядати на засіданнях колегій щорічно, тобто зазначене вимагає від кадрових служб і відповідних керівників щорічно перевіряти резерв з позицій достатності, дійсності і реальності.

Разом з тим зауважимо, що діючий порядок підготовки резервістів має певні недоліки, і це довела практика. Основна проблема полягає в тому, що кадрові працівники не спроможні скласти удосконалений план підготовки резервістів, тому що в органах прокуратури України, як уже зазначалося, немає розроблених й офіційно визначених професіограм прокурорських посад. У такій ситуації керівнику відділу (управління) кадрів практично

неможливо вирішити на перший погляд нескладне завдання, тобто чому конкретно навчати по певній прокурорській посаді. Тому, як правило, беруть за основу плану підготовки резервіста його особистий (індивідуальний) план підвищення кваліфікації. Водночас до нього додають практичне навчання відповідно до посади, на яку претендент стоїть у резерві.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що змістовна частина підготовки резервіста сьогодні забезпечується переважно з допомогою тих форм навчання, які реалізуються під час підвищення професійної майстерності по його обійманій посаді. Разом з тим, закінчуючи розгляд питання про підготовку резервістів, можна дійти висновку, що на практиці вироблено кілька основних форм їх підготовки, а саме:

- проведення аналізу прокурорсько-слідчої діяльності в різних галузях;
- стажування в управліннях і відділах вищих прокуратур і прокуратурах зі значно більшим обсягом роботи з подальшим застосуванням резервіста на оперативній нараді або на засіданні колегії (кваліфікаційно-дисциплінарній комісії);
- безпосередня участь у роботі бригад з перевірки діяльності інших прокуратур з конкретних питань або надання їм практичної допомоги;
- перевірка скарг і звернень громадян за вказівкою вищого прокурора;
- виконання службових обов'язків на посаді, на яку претендує резервіст;
- підготовка необхідних проектів документів (наказів, рішень та ін.) для розгляду на колегії, оперативних чи міжвідомчих нарадах;
- вивчення нового законодавства, викладання його оперативними працівниками на семінарах і прийняття заліків;
- безпосередня участь і виступ на навчально-методичних семінарах та науково-практичних конференціях;
- навчання в інститутах Національної академії Генеральної прокуратури України.

Як особа, яка має досвід роботи з кадрами, стверджую, що резервістів, які належно не виконують свої службові обов'язки, або хоча б раз вчинили аморальні проступки, з резерву слід виключати, незважаючи на їхні пояснення й запевнення.

Генеральний прокурор України приділяє велику увагу роботі з формування кадрового резерву на висування, справедливо

вважаючи, що таку роботу слід постійно удосконалювати. При цьому в зазначених вище наказах з приводу роботи з резервом кадрів пропонується всім прокурорам-керівникам постійно покращувати свою діяльність з підготовки реального кадрового резерву, більше уваги приділяти підвищенню його ділової кваліфікації й професійної майстерності. Роботу в зазначеному напрямі слід здійснювати в тісному контакті з галузевими управліннями та відділами Генеральної прокуратури України.

§ 4. Підготовка і підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників прокуратури України

Як уже зазначалося, підготовка й підвищення кваліфікації є найважливішим елементом кадрової роботи в органах прокуратури України. Актуальність цієї роботи в умовах постійної зміни законодавства, реформування економіки, зміни пріоритетів у діяльності прокуратури й сучасної правозастосовної практики, а також значної плинності кадрів постійно підвищується. При цьому слід зазначити, що суттєві зміни мають місце і в державній підготовці юристів для органів прокуратури. З проголошенням України незалежною перестала існувати досить ефективна система підготовки юридичних кадрів, яка діяла в СРСР з 1955 р.

У сучасних умовах, коли державне замовлення на навчання студентів юридичних вишів явно недостатнє, утворюються недержавні юридичні вищі навчальні заклади, керівництво яких також прагне готувати юристів, у тому числі й для органів прокуратури. За умов відсутності єдиного стандарту підготовки юридичних кадрів керівництву Генеральної прокуратури України досить важко визначитися, якому вищому навчальному закладу надати пріоритет в цьому напрямі діяльності. Тому обрали вже перевірений шлях. Враховуючи зміст Закону України "Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів"¹⁷¹, можна стверджувати, що контракти на підготовку студентів для органів прокуратури отримували переважно Національний університет "Юридична академія ім. Ярослава Мудрого" і Національний університет "Одеська юридична академія"¹⁷². З цим не можна

погодитися. У кожного із зазначених вищих навчальних закладів своя програма підготовки юридичних кадрів. Як зазначалося, єдиний стандарт відсутній, тому не всі випускники з освітньо-кваліфікаційним рівнем "бакалавр", які приходять навчатися з цих закладів до Національної академії Генеральної прокуратури України, демонструють високу і якісну підготовку. Подолати такі недоліки остання за річний термін навчання просто не спроможна.

Тому якість навчальних програм у юридичних вищих навчальних закладах турбує Генерального прокурора України, який вважає, що вони повинні забезпечувати не тільки спеціалізацію студентів, а й давати з урахуванням економічної реформи, що відбувається в державі, достатню підготовку для роботи в органах прокуратури зі знанням економічних дисциплін. Досвід, який автор набув, працюючи на різних керівних посадах в органах прокуратури, дозволяє стверджувати, що керівники органів прокуратури повинні бути відповідальними за підготовку майбутніх фахівців і якість їх навчання. Тому саме вони зобов'язані:

- організувати якісний підбір абітурієнтів до вищих юридичних навчальних закладів, перевагу надавати особам, які, незважаючи на конкурс, мають бажання працювати саме в органах прокуратури і за станом здоров'я можуть це робити;
- розвивати зв'язки з вищими навчальними закладами, студенти яких мають схильність працювати в органах прокуратури й готові виконати для цього всі необхідні умови;
- ураховуючи недоліки в роботі, які допускають молоді фахівці, пропонувати навчальним закладам, що отримали державне замовлення, внести певні зміни до програми навчання, прагнучи їх максимального зближення з майбутніми професійними обов'язками;
- забезпечити участь у навчальному процесі наукових працівників, а також досвідчених професіоналів із числа співробітників Національної академії Генеральної прокуратури України, центрального апарату та з інших підрозділів органів прокуратури;
- за кожним студентом, який проходить практику в органах прокуратури, закріпити досвідчених працівників, залучати до наставництва пенсіонерів, які мають можливість і бажання передати свій досвід молоді;
- разом із наставником та іншими працівниками прокуратури розробити заходи, щоб під час проходження практики і в перші

роки служби в органах прокуратури в молодих фахівців формувалися такі необхідні для працівника прокуратури якості, як моральність, психологічна стійкість і професіоналізм;

- керівництву Національної академії Генеральної прокуратури України постійно тримати зв'язок з вищими навчальними закладами, які готують юристів, аналізувати їхні навчальні програми і в разі викладання предметів, знання яких необхідні і в прокурорській діяльності, здійснювати заходи, щоб найкращі студенти з цих вишів, які мають бажання працювати в органах прокуратури, мали можливість на загальних підставах вступати для подальшого навчання до Національної академії Генеральної прокуратури України.

Більш докладно зазначене питання висвітлено у згаданій вище монографії автора в розділі другому¹⁷³.

Державна служба в органах прокуратури являє собою професійну діяльність, яка вимагає відповідних спеціальних знань і певних здібностей. У свою чергу, професіоналізм передбачає необхідність створення системи підготовки кадрів і підвищення їх ділової кваліфікації. Так, аналіз адміністративно-правового регулювання просування по службі в низці іноземних держав (США, Великобританія, Японія, Франція, Італія) показав, що найважливішим критерієм успішної кар'єри є здатність службовця виконувати свої службові обов'язки, що, у свою чергу, неможливо без постійного підвищення кваліфікації¹⁷⁴. Закон України "Про освіту" в редакції 2013 року визначає підвищення кваліфікації як післядипломну освіту, що покликана забезпечити поглиблення професійних знань, умінь за спеціальністю, професією¹⁷⁵. Відповідно до Закону України "Про державну службу" прокурорсько-слідчі працівники зобов'язані підвищувати свою ділову кваліфікацію і професійну майстерність¹⁷⁶. Із зазначеного можна дійти висновку, що підвищення кваліфікації є службовим обов'язком зазначених працівників органів прокуратури.

Під *підвищенням кваліфікації* як важливого елемента управління кадрами слід розуміти безперервний процес поглиблення працівником прокуратури професійних знань і вмінь, обумовлених постійним зростанням вимог до професійних стандартів прокурорських кадрів, метою якого є їх підготовка до успішного виконання поставлених державою перед органами прокуратури завдань.

Автор погоджується із В. Зайцевим¹⁷⁷, що повна система організації роботи з підвищення кваліфікації повинна складатися з кількох принципів, а саме:

- безперервність навчання;
- послідовність, цілеспрямованість й регулярність навчання;
- єдність основних підходів до висвітлення прокурорського нагляду, досудового слідства, підтримання державного обвинувачення та діяльності прокуратури в цілому;
- диференціація навчальних програм, тематичних планів залежно від контингенту слухачів, завдань, що стоять перед прокуратурою, потреб практики і регіональних особливостей;
- наступність і взаємозв'язок навчальних програм і тематичних планів для різних форм навчання;
- навчати треба тому, чого не знає слухач, а не тому, що знає викладач;
- безперервність поповнення навчальної бази навчальними матеріалами (власними підручниками, навчальними посібниками, методичними розробками тощо);
- надання переваги активним формам навчання, у тому числі з використанням електронно-обчислюваної техніки (комп'ютерів) та комп'ютерних мереж і мереж електрозв'язку;
- визначення якості й ефективності навчання;
- координація діяльності всіх органів і установ прокуратури по підвищенню ділової кваліфікації і професійної майстерності;
- опанування навичок навчання, у тому числі прагнення й наполегливості в його продовженні, а також здатність організувати як власне, так і колективне навчання, ефективно використовуючи час і отриману інформацію;
- знання всіх форм (соціальна і громадянська компетенція), які дозволяють ефективно й конструктивно брати участь у громадському і трудовому житті колективу прокуратури, а також, за необхідності, здатність вирішувати конкретні ситуації;
- здатність претендента планувати й управляти проектами для вирішення завдань зі зміцнення законності та правопорядку.

Особливої актуальності підвищення ділової кваліфікації й професійної майстерності в органах прокуратури набуває у зв'язку з новим визначенням основних функцій прокуратури в чинній Конституції України. У теорії управління професійне навчання прийнято розглядати як комплексний безперервний процес, який складається з кількох етапів¹⁷⁸. Проте не всі працівники органів

прокуратури бажають підвищувати свою ділову кваліфікацію з виїздом до місця навчання на певний час. У таких ситуаціях можна запозичити досвід США, де працівники прокуратури (аторнеї) виховуються так, що вони впевнені в необхідності підвищувати свою ділову кваліфікацію і професійну майстерність, інакше вони не отримують ліцензії на заняття практичною діяльністю. Упевненість у необхідності підвищення кваліфікації визначена й престижністю роботи в органах прокуратури. Наприклад, у прокуратурі штату в м. Балтимор на заміщення чотирьох вакантних посад претендувало 400 осіб¹⁷⁹.

Досвід показує, що підвищення кваліфікації має свою особливу рису, яка відокремлює його від традиційного навчального процесу і полягає не тільки в тому, щоб навчити прокурорських працівників, а й перенавчати їх, тобто подолати спротив стереотипів, що сформувалися раніше. Досвід автора підтверджує, що зробити це не так просто. Під час перепідготовки нові відомості далеко не завжди сприймаються як остання істина, навіть якщо вони доведені практикою, оскільки життєвий досвід прокурорського працівника, що становить його професійний скарб і основу, може стати бар'єром сприйняття нового. Тобто людина заздалегідь впевнена, що під час підвищення кваліфікації нічого нового вона не отримає, тому й цікавість до предмета навчання не виникає, і, як наслідок, нова інформація не засвоюється¹⁸⁰.

Пробудити зацікавленість в отриманні нових знань, як правило, допомагає кілька методів, у тому числі метод конкретних ситуацій, який розвиває здатність особи до аналізу і вміння формувати завдання самостійно. Зазначений метод допомагає особам, які навчаються, правильно використовувати інформацію, а також розвиває ініціативу та аналітичні здібності.

Метод інциденту спрямований на подолання недостатньої вікової й особистої інформації та вироблення адекватних способів поведінки в стресових ситуаціях. Особливо він використовується для того, щоб подолати підвищену інертність психіки досвідчених спеціалістів і розвинути в них навички прийняття оптимальних рішень без емоційного напруження.

Метод тренування почуттів формує в людини вміння управляти своєю поведінкою саме завдяки уявленню того, як вона сприймається оточенням, які дії провокують у них симпатію або антипатію, розвиває такі особисті якості, як чуйність, сприйняття психічного стану оточуючих людей, їх установок та прагнень¹⁸¹.

Таким чином, можна стверджувати, що вибір методів професійного навчання залежить від ефективності його впливу на осіб, які навчаються. Відомо, що навчання є циклічним процесом, який охоплює такі його елементи, як досвід, спостереження, аналіз і застосування. Виходячи з цього розроблені такі стилі навчання:

- конкретний досвід;
- абстрактне мислення;
- свідоме спостереження;
- активне експериментування.

Щодо оцінки стилю навчання, то вона обирається на підставі попереднього тестування осіб, які навчаються за соціальною програмою, і формування залежно від зазначеного критерію навчальних груп. Такий досвід застосовується в Сполучених Штатах Америки під час навчання прокурорських працівників (аторнеїв)¹⁸².

Вважаємо, що висвітлені питання повинні знайти своє відображення в концепції Генеральної прокуратури України з питань підвищення ділової кваліфікації та професійної майстерності прокурорсько-слідчих кадрів. Основні організаційні форми підвищення кваліфікації викладені в зазначеній вище монографії автора¹⁸³.

Положення про єдину систему підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України затверджене наказом Генерального прокурора України від 11 квітня 2007 р. № 587д. Положення має на меті забезпечення високого рівня професіоналізму прокурорських працівників та постійне удосконалення створеної системи підвищення кваліфікації, щоб постійна увага надавалася своєчасному глибокому вивченню нового законодавства, методичці та тактиці здійснення прокурорської діяльності. Тому в навчальних програмах слід враховувати регіональні особливості стану законності й правопорядку. З метою розвитку та оптимізації діяльності наукових та освітніх установ прокуратури України необхідно використовувати сучасні методи наукової організації навчання з максимальною орієнтацією на практичне спрямування, широке застосування активних форм навчання і нових інформаційних технологій для організації навчання без відриву від робочого і виховного процесу.

Досвід показує, що для підвищення професійного рівня необхідно своєчасно організовувати навчально-методичні заняття, семінари, тренінги і навіть науково-практичні конференції для вивчення чинного законодавства та методик прокурорського нагляду і, крім

того, вивчення й запровадження позитивного досвіду організації професійного навчання прокуратур як близького, так і далекого зарубіжжя.

Також у процесі навчання необхідно ознайомлювати слухачів з історією і кращими традиціями прокуратури України, приділяти увагу пропаганді мети прокурорської діяльності, щоб у суспільній свідомості складався позитивний образ працівника прокуратури. Це має і виховний ефект, сприяє підвищенню ідейного й творчого рівня працівників прокуратури, їх гордості за організацію, де вони працюють. На наш погляд, незважаючи на те що особи, які з резерву призначаються на посади прокурорів певного рівня, як правило, проходять там підвищення кваліфікації, їм необхідно обов'язково стажуватися в прокуратурах такого самого рівня в інших областях. Також вважаємо за необхідне заострити увагу на тому, що для осіб, які призначаються в центральний апарат, також необхідно проводити семінарські заняття.

Система підвищення кваліфікації, створена в органах прокуратури України, на цей час має свої організаційні принципи. Першим і, можна сказати, головним є принцип безперервності навчання. Це означає, що всі працівники прокуратури незалежно від обійманої посади повинні постійно підвищувати свою ділову кваліфікацію і професійну майстерність, чого вимагає від своїх наказів Генеральний прокурор України¹⁸⁴. Такі вимоги продиктовані серйозними обставинами в державі. Насамперед тим, що законодавство постійно оновлюється і практика його застосування також змінюється, прокурору, щоб належно виконувати свої службові обов'язки, потрібно бути обізнаним в усьому. Крім того, можна стверджувати, що характер діяльності органів прокуратури визначається економічними, соціальними й політичними процесами, які відбуваються в Україні, а вони дуже швидко змінюються. У зв'язку з цим кадри прокуратури повинні постійно вивчати зазначені процеси, практикувати старі, а також формувати нові більш ефективні форми й методи своєї діяльності, яка передбачає обов'язкове підвищення ділової кваліфікації та професійної майстерності.

Наступними принципами системи підвищення кваліфікації прокурорських кадрів є:

- багаторівневості навчання, диференційованість програм навчання, планування навчання; останнє передбачає визначення

певної послідовності навчання працівників у межах програми, що реалізується;

- цілеспрямованості, яка проявляється в змісті й формі навчання; важливо, щоб певні теми занять у своїй сукупності вказували на їх цільову спрямованість; при цьому система підвищення кваліфікації не повинна бути відірваною від практичних завдань;
- предметний, що пов'язаний із застосуванням спеціалізованих програм навчання для різних категорій працівників прокуратури залежно від предмета і діяльності як майбутньої, так і на поточний момент.

У своєму наказі № 583з від 11 квітня 2007 р. зі змінами і доповненнями, внесеними наказом № 62 від 9 червня 2011 р., Генеральний прокурор України прямо вказав, що системне підвищення кваліфікації слід вважати невід'ємною частиною обов'язків кожного прокурорсько-слідчого працівника. При посадових переміщеннях слід враховувати результативність проходження професійного навчання й практичного застосування одержаних знань. Цим наказом було затверджене й Положення про єдину систему підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України, яка охоплює різноманітні види і форми навчання.

Основними складовими цієї системи є:

- самостійне навчання;
- надання індивідуальних завдань;
- стажування в структурних підрозділах та кабінетах криміналістики прокуратур обласного рівня;
- навчально-методичні семінари, у тому числі заняття в школах молодого спеціаліста, державного обвинувача тощо;
- науково-практичні конференції;
- навчання за окремими класами працівників, які зараховані до резерву на заміщення керівних посад;
- навчання в Інституті підвищення кваліфікації кадрів Національної академії прокуратури України.

Окремі науковці, у тому числі й автор, розширюють перелік форм підвищення кваліфікації і додають такі, що застосовуються на практиці. Наприклад, свого часу набула широкого розвитку в усіх прокуратурах колишнього СРСР така форма навчання, як наставництво. Проте сьогодні кадрові працівники, і з цим погодилося керівництво, помилково вважають, що наставництво – це

те саме стажування. Дійсно, за деякими параметрами ці дві форми навчання схожі, але остання являє собою самостійну форму, яка відіграє позитивну роль у засвоєнні обраної спеціальності¹⁸⁵. До підвищення кваліфікації також можна віднести таку досить поширену форму, як консультація.

Разом з тим, не заперечуючи користі будь-якої форми підвищення кваліфікації, слід зосередити увагу на тих із них, які створюють єдину систему й відображені в чинних директивних документах Генерального прокурора України.

На завершення хотілося б зазначити, що підвищення кваліфікації в наш час має бути службовим обов'язком усіх прокурорсько-слідчих кадрів незалежно від обійманих осад та стажу роботи. Проте діюча система, на жаль, деякою мірою застаріла й потребує реформування. Згідно зі статистикою навчання в Інституті підвищення кваліфікації кадрів Національної академії прокуратури України оперативний працівник може пройти раз на 12 років. Практика свідчить, що самостійне навчання навіть за спеціальними планами не дає бажаних результатів. Тому органу, який відповідає за роботу з кадрами, разом із керівництвом Національної академії прокуратури України необхідно продумати й створити кілька навчальних регіональних центрів, у яких мали б можливість пройти навчання оперативні працівники з розрахунку один раз на п'ять років. У регіональних центрах змогли б викладати як оперативні працівники Генеральної та інших прокуратур України, так і професорсько-викладацький склад Національної академії прокуратури України та вищих навчальних закладів, які знаходяться в тій області, де є навчальний центр.

Крім того, особи, які стоять у резерві на посаду прокурорів областей, також повинні підвищувати свою професійну майстерність як за спеціально складеними для них навчальними планами, що затверджуються Генеральним прокурором України або заступником, який є куратором даного напрямку, так і шляхом стажування за спеціальним планом в обласній прокуратурі того рівня, куди планується призначення претендента. Слід також передбачити, що професорсько-викладацький склад і наукові співробітники Національної академії прокуратури України також повинні підвищувати свою професійну майстерність, щорічно проходити стажування в прокуратурах різного рівня й постійно знайомитися з діяльністю органів та установ прокуратури.

Питанню реформування органів прокуратури України надається належна увага на всіх зацікавлених рівнях не тільки нашої держави, а й за кордоном. Реформування здійснювалося й раніше, проте Рада Європи з цим не погоджувалася і вимагала від України реформувати прокуратуру таким чином, щоб вона відповідала так званим європейським стандартам. Якщо повернутися до історичних джерел, то ми побачимо, що такі вимоги висувалися й раніше. Так, у 1864 р. у Російській імперії цар Олександр II пішов на поступки Європі й провів судову реформу, у ході якої прокуратура була підпорядкована судовій владі. Реформа позбавляла прокуратуру основних функцій, зокрема функцій загального нагляду¹⁸⁶. Діяльність прокуратури обмежувалася винятково судовою сферою і складалася з нагляду за однаковим і точним дотриманням законів на всіх стадіях кримінального судочинства. Видатний юрист того часу А. Ф. Коні, частково не погоджуючись із судовою реформою 1864 р. щодо прокуратури, писав так: "Палаючи бажанням швидше розчистити для нових насаджень місце, що заросло бур'янами та напівживими деревами, "зрубали дуб", який охороняв ліс"¹⁸⁷. Одразу слід зазначити, що судова реформа розтяглася на багато років і не завершилася навіть до 1917 р.

Удруге після перемоги Жовтневої революції Раднарком УСРР декретом від 14.02.1919 разом із судовими органами ліквідував прокуратуру взагалі¹⁸⁸. Однак час показав, що ліквідували прокуратуру занадто рано. Протримавшись п'ять років без наглядового органу, постановою ВУЦВК № 28 від 28 червня 1922 р. в Україні було створено державну прокуратуру з необмеженими повноваженнями.

Чергова спроба реформування прокуратури вже незалежної України була проведена у 1996 р. Верховна Рада України при прийнятті Конституції України 28 червня створила концептуальну

модель організації та діяльності прокуратури, близьку до розуміння її ролі й місця в механізмі держави, яке притаманне більшості європейських держав. Однак за прокуратурою в Перехідних положеннях (п. 9) було збережено загальнонаглядову функцію¹⁸⁹.

І, нарешті, 2 серпня 2013 р. Адміністрація Президента України надіслала на узгодження до Венеціанської комісії підготовлений нею проект нового Закону “Про прокуратуру”. У законопроекті пропонується скоротити функції прокуратури, зокрема ліквідувати функцію загального нагляду. І це майже всіх влаштовує. Проте новий проект Закону не розв’язав усіх спірних питань щодо ролі й місця прокуратури України в механізмі держави. По-перше, так і не визначено систему органів, яким прокуратура могла б передати власну функцію досудового слідства. По-друге, не запроваджено систему державного контролю за додержанням законів в усіх сферах державної діяльності, і, по-третє, що найголовніше, діяльність інституту прокуратури за європейською моделлю є можливою лише за умови забезпечення реалізації принципів рівності й змагальності сторін у кримінальному процесі та стабільного функціонування системи стримувань і противаг у механізмі держави. Якщо першу умову забезпечити можна без значного напруження, то друга навряд чи стане реальною найближчим часом. Тому одночасне реформування й розвиток інституту прокуратури мають забезпечити її поступову трансформацію з метою гармонізації структури, принципів організації, напрямів, форм і методів діяльності разом із системами прокуратур європейських держав, але з урахуванням специфіки вітчизняного державотворення.

З огляду на низький рівень загальної правосвідомості населення України доцільно було б залишити за прокуратурою право не тільки підтримувати державне обвинувачення в суді, представляти інтереси громадянина або держави в суді, здійснювати нагляд за додержанням законів органами, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство, а й нагляд за додержанням прав і свобод людини та громадянина, додержанням законів з цих питань органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, їх посадовими і службовими особами.

Отже, на нашу думку, елементами правового статусу прокуратури повинні залишитися:

- її місце в системі поділу влади, державному механізмі та його складовій частині – державному апараті;

- завдання та принципи діяльності прокуратури;
- функції прокуратури та сукупність її повноважень;
- правове становище посадових осіб прокуратури;
- система правових та соціальних гарантій прокурорської діяльності.

Елементи правового статусу прокуратури необхідно закріпити в Основному Законі України та Законі України “Про прокуратуру”, а також у наказах і розпорядженнях Генерального прокурора України, тому що останні поділяються на функціональні та організаційно-управлінські і можуть конкретизувати окремі положення законодавства про прокуратуру.

Незважаючи на вимоги Ради Європи щодо стандартів органів прокуратури, робота з кадрами, а саме: підбір, добір, підвищення ділової кваліфікації і професійної майстерності, повинні залишатися пріоритетними. Крім того, можна погодитися зі зміною назви атестаційної комісії, але сам процес атестування, тобто виявлення рівня фахової підготовки працівників прокуратури, необхідно залишити, тому що в процесі роботи з виховання кадрів він відіграє вирішальну роль. Не можна погодитися з авторами нового проекту Закону “Про прокуратуру”, у якому пропонується позбавити керівників прокуратури права притягати винуватого підлеглого працівника до дисциплінарної відповідальності, наділивши таким правом орган, що здійснює дисциплінарні провадження. Проте надання такого права зазначеному органу суперечить вимогам ст. 147-1 Кодексу законів про працю, яка прямо вказує, що право на притягнення особи до дисциплінарної відповідальності надається тільки органу, який має право прийому та звільнення особи з роботи. Таким правом зазначений вище орган проектом закону не наділяється.

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що питання, пов’язані з кадровою політикою в органах прокуратури, містять багато проблем, які ще потребують свого вирішення.

- ¹ Кноринг В. И. Искусство управления / В. И. Кноринг. – М. : БЕК, 1997. – 288 с.
- ² Сухонос В. В. Організація і діяльність прокуратури в Україні: історія і сучасність : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2004. – С. 7–10.
- ³ Законодательство Петра I. – М. : Юрид. лит-ра, 1997. – С. 509.
- ⁴ Сухонос В. В. Організація і діяльність прокуратури в Україні: історія і сучасність : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2004. – 348 с.
- ⁵ Сухонос В. В. Прокуратура в державному механізмі Російської імперії після Судової реформи 1864 р. : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2012. – С. 103.
- ⁶ Декрет “О суде” (СНК – ноябрь 1917) // История советской прокуратуры в важнейших документах. – М., 1952. – С. 56.
- ⁷ СУ УСРР. – 1919. – № 11. – Ст. 141.
- ⁸ ЦДАВО України, ф. 1, оп. 2, спр. 526.
- ⁹ Прокурорский надзор в Российской Федерации / под ред. А. Чувилева. – М. : Юрист, 1993. – С. 9–52.
- ¹⁰ Советская прокуратура. Сборник документов. – М., 1981. – С. 668.
- ¹¹ Про основи національної безпеки : Закон України від 19 червня 2003 р. № 964-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – Ст. 351.
- ¹² Сухонос В. В. Прокуратура в системі державних органів в Україні : теоретичний аналіз сучасного стану та перспективи розвитку : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2008. – С. 377.
- ¹³ Проект Закону про прокуратуру (текст) [Електронний ресурс] // Закон і бізнес [сайт]. – Режим доступу : <http://zib.com.ua/ua/>

print/37035-proekt_zakonu_pro_prokuraturu_tekst.html. – Назва з екрану.

- ¹⁴ Про прокуратуру України : Закон України від 5 грудня 1991 р. № 1789-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 53. – Ст. 793 ; Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України: збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К., 2013. – С. 6–27.
- ¹⁵ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України. – К., 2011. – 526 с. ; Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи. – К., 2012. – 180 с. ; Збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К., 2013. – 659 с.
- ¹⁶ Якимчук М. К. Організаційно-правових основ управління в органах прокуратури України : дис. ... д-ра юрид. наук / М. К. Якимчук. – Чернівці, 2002. – С. 144–252.
- ¹⁷ Скуратов Ю. И. Управление и кадровая политика в прокуратуре как предмет научных исследований / Ю. И. Скуратов // Проблемы кадровой работы в органах прокуратуры : сб. науч. трудов. – М., 1994. – С. 3.
- ¹⁸ Кноринг В. И. Искусство управления / В. И. Кноринг. – М. : БЕК, 1997. – С. 1.
- ¹⁹ Козлов О. М. Управление народным хозяйством СССР / О. М. Козлов. – Ч. 1. – М. : Изд-во МГУ, 1969. – С. 15.
- ²⁰ Мартанус Р. В. Социальное управление: кадры и кадровая политика / Р. В. Мартанус. – М., 1986. – С. 108–109.
- ²¹ Куприянова В. И. Использование методологии системного подхода в управлении работой с кадрами органов прокуратуры / В. И. Куприянова // Проблемы кадровой работы и управления в органах прокуратуры. – М., 1996. – С. 59–60.
- ²² Основы научного управления социалистической экономикой : учебное пособие / под общ. ред. В. Г. Белова. – 2-е изд. – М. : Мысль, 1988. – С. 41 ; Щекин Г. В. Теория социального управления. – К., 1996. – С. 334.
- ²³ Якимчук М. К. Організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України : дис. ... д-ра юрид. наук / М. К. Якимчук. – Чернівці, 2002. – С. 144–190.
- ²⁴ Организация работы в органах прокуратуры : текст лекций / Л. М. Давыденко, Н. И. Мычко, В. Н. Гусаров, П. М. Каркач ;

- Прокуратура Украины ; Институт повышения квалификации Генеральной прокуратуры Украины. – Х., 1996. – С. 38.
- ²⁵ Сапожников Н. И. Некоторые проблемы управления деятельностью прокуроров / Н. И. Сапожников // Проблемы прокурорского надзора. – М. : ВНИИПРМП, 1972. – С. 18–28.
- ²⁶ Рябцев В. П. Правовые и организационные проблемы управления в органах прокуратуры / В. П. Рябцев // Начальная информация по вопросам борьбы с преступностью. – № 96. – М. : ВНИИПРМП, 1996. – С. 32.
- ²⁷ Кливер И. Я. Организационно-правовые основы управления прокурорским надзором в ССР / И. Я. Кливер. – М. : ИПК руководящих кадров прокуратуры СССР, 1991. – С. 76.
- ²⁸ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богущкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – 220 с.
- ²⁹ Скворцов Л. Почему мы так говорим / Л. Скворцов // Наука и жизнь. – М., 1989. – № 8. – С. 39.
- ³⁰ Словарь иностранных слов. – М. : Русский язык, 1988. – С. 17–21.
- ³¹ Бандурка О. М. Основы управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення / О. М. Бандурка. – Х. : Основа, 1996. – С. 185.
- ³² Куприянова В. И. Работа с кадрами как элемент управления в органах прокуратуры / В. И. Куприянова // Проблемы кадровой работы и управления в органах прокуратуры. – М. : КНИИ проблем укрепления законности и правопорядка при Генеральной прокуратуре РФ, 1996. – С. 59–60.
- ³³ Уткин Э. А. Курс менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Зерцало, 1998. – С. 394.
- ³⁴ Смирнов А. Ф. Прокуратура и проблемы управления / А. Ф. Смирнов. – М. : Криминологическая ассоциация, 1997. – С. 114.
- ³⁵ Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1983. – С. 453.
- ³⁶ Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – М. : Русский язык, 1987. – С. 377.
- ³⁷ Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : Норма-Инфра·М, 1998. – С. 34.
- ³⁸ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богущкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 17.
- ³⁹ Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. – М. : Юрид. лит., 1997. – С. 186.
- ⁴⁰ Якимчук М. К. Організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України : дис. ... д-ра юрид. наук / М. К. Якимчук. – Чернівці, 2002. – С. 147–152.
- ⁴¹ Литвак О. Функції прокуратури України / О. Литвак, П. Шумський. – Хмельницький : ХІРУП, 1998. – С. 98.
- ⁴² Якимчук М. К. Організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України : дис. ... д-ра юрид. наук / М. К. Якимчук. – Чернівці, 2002. – С. 154–158.
- ⁴³ Петров Г. И. Основы социалистического управления / Г. И. Петров. – Ленинград : Изд-во Ленингр. ун-та, 1974. – С. 57.
- ⁴⁴ Тихомиров Ю. А. Управленческое решение / Ю. А. Тихомиров. – М. : Норма, 1988. – С. 33.
- ⁴⁵ Основин В. С. Основы науки социального управления / В. С. Основин. – Воронеж : ВГУ, 1971. – С. 143.
- ⁴⁶ Щекин Т. В. Теория социального управления / Т. В. Щекин. – К. : МАУП, 1996. – С. 337.
- ⁴⁷ Щекин Т. В. Теория социального управления / Т. В. Щекин. – К. : МАУП, 1996. – С. 339.
- ⁴⁸ Козлов Ю. М. Научная организация управления и право / Ю. М. Козлов, Е. С. Фролов. – М., 1986. – С. 98.
- ⁴⁹ Конституція України. – К. : Велес, 2007. – С. 35.
- ⁵⁰ Про прокуратуру України : Закон України від 5 грудня 1991 р. № 1789-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 53. – Ст. 793.
- ⁵¹ Наказ Генерального прокурора України від 21 січня 2011 р. № 5 “Про затвердження порядку прийняття Присяги працівника прокуратури та заходи щодо його виконання” // Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України : збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К. : Генеральна прокуратура України, 2013. – С. 67–68.

- ⁵² Наказ Генерального прокурора України “Про затвердження порядку прийняття Присяги працівника прокуратури та заходи щодо його виконання” від 21.01.2011 № 5 // Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2013. – С. 67–68.
- ⁵³ Сухонос В. В. Прокуратура в системі державних органів України: теоретичний аналіз сучасного стану та перспективи розвитку: монографія / В. В. Сухонос. – Суми: Університетська книга, 2008. – С. 128–163.
- ⁵⁴ Наказ Генерального прокурора України “Про затвердження Положення про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України” від 12.09.2005 № 2958ц // Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України: збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К.: Генеральна прокуратура, 2013. – С. 140–149.
- ⁵⁵ Наказ Генерального прокурора України “Про затвердження Інструкції обліку прокурорсько-слідчих кадрів в органах прокуратури України” від 27.01.2012 № 5 // Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2012. – С. 91–100.
- ⁵⁶ Постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2012 № 386 // Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2012. – С. 102–110.
- ⁵⁷ Сухонос В. В. Правові та організаційні аспекти розвитку прокуратури України в сучасних умовах: монографія / В. В. Сухонос. – Суми: Університетська книга, 2010. – 328 с.
- ⁵⁸ Наказ Генерального прокурора України “Про введення в дію Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників Генеральної прокуратури України” від 05.07.2011 р. № 73 // Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2012. – С. 72–84.
- ⁵⁹ Наказ Генерального прокурора України “Про затвердження Положення про порядок проведення атестації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України” від 12 вересня 2005 р. № 2958ц // Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України: збірник нормативно-правових актів та

інших документів з питань кадрової роботи. – К.: Генеральна прокуратура, 2013. – С. 140–149.

- ⁶⁰ Постанова Верховної Ради України “Про затвердження Положення про класні чини працівників органів прокуратури України” від 06.11.1991 р. № 1795-ХІІ; Наказ Генерального прокурора України “Про затвердження Інструкції про порядок присвоєння класних чинів працівникам органів прокуратури України” від 19.12.2006 р. за № 3068ц // Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України: збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К.: Генеральна прокуратура, 2011. – С. 156–274.
- ⁶¹ Постанова Верховної Ради України “Про затвердження Дисциплінарного статуту прокуратури України” від 06.11.1991 р. за № 1796-ХІІ // Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України: збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К.: Генеральна прокуратура, 2011. – С. 175–189.
- ⁶² Наказ Генерального прокурора України “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України” від 15.12.2011 № 2-гн // Збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К.: Генеральна прокуратура України, 2013. – С. 28–39.
- ⁶³ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України: збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К., 2013. – С. 28–39.
- ⁶⁴ Там само.
- ⁶⁵ Сухонос В. В. Комунікативний аспект обвинувальної промови у судових дебатах / В. В. Сухонос, О. Є. Звірко // Вісник прокуратури. – 2012. – № 4. – С. 86–92.
- ⁶⁶ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы: Слобожанщина, 2000. – С. 91–92; Уткин Е. А. Курс менеджмента / Е. А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998. – С. 387–388.
- ⁶⁷ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы: Слобожанщина, 2000. – С. 91–92;

- Уткин Е. А. Курс менеджмента / Е. А. Уткин. – М. : Зерцало, 1998. – 220 с.
- 68 Мычко М. И. Прокуратура України: роль и место в системе государственной власти / М. И. Мычко. – Донецк : Донеччина, 1999. – 256 с. ; Омаров А. М. Руководитель: размышления о системе управления / А. М. Омаров. – М., 1987. – С. 217 ; Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богущкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – 220 с.
- 69 Косюта М. В. Прокурорська система України в умовах демократичного суспільства / М. В. Косюта. – Одеса : Юридична література, 2002. – 375 с. ; Якимчук М. К. Організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Микола Костянтинівич Якимчук. – Чернівці, 2002. – 443 с. ; Козлов Ю. М. Научная организация управления и право / Ю. М. Козлов, Е. С. Фролов. – М., 1986. – С. 227–228.
- 70 Про прокуратуру України : Закон України від 5 грудня 1991 р. № 1789-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 53. – Ст. 793.
- 71 Сухонос В. В. Організаційно-правові проблеми статусу прокурора області: погляд на реформування / В. В. Сухонос // Часопис Київського університету права. – 2011. – № 2. – С. 85–89.
- 72 Шинальський О. Відмова від застарілих підходів та запровадження сучасних методів добору та розстановки кадрів – неодмінна запорука подальшого розвитку органів прокуратури незалежної демократичної України / О. Шинальський // Вісник Національної академії прокуратури України. – 2008. – № 2. – С. 22–26.
- 73 Шевченко Л. Підвищувати ефективність роботи з кадрами / Л. Шевченко // Прокуратура, людина, держава. – 2004. – № 3. – С. 10–19 ; Остапчук В. Щодо проблеми добору кадрів для органів прокуратури / В. Остапчук // Вісник прокуратури. – 2009. – № 4. – С. 9–17 ; Добір кадрів для органів прокуратури // Вісник прокуратури. – 2010. – № 1. – С. 8–17.
- 74 Гришковец А. А. Право государственного служащего на продвижение по службе : автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. – М., 1997. – С. 16.

- 75 Смирнов А. Ф. Прокуратура и проблемы управления / А. Ф. Смирнов. – М. : Криминологическая ассоциация, 1997. – С. 114.
- 76 Бизюкова И. В. Кадры. Управления. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Экономика, 1998. – С. 14.
- 77 Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки” // Законодавство України [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. – Назва з екрану.
- 78 Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія / В. М. Олуйко. – К. : Наук. світ, 2001. – С. 21 ; Білоус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білоус. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. – С. 174.
- 79 Корнева Т. Проблема визначення понять “посадова особа”, “службова особа” / Т. Корнева // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 5. – С. 42–45.
- 80 Ленін В. И. О подборе и воспитании кадров (сборник) / В. И. Ленин. – М. : Госполитиздат, 1957. – 647 с.
- 81 Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Московский рабочий, 1984. – 159 с.
- 82 Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Московский рабочий, 1984. – С. 21–22.
- 83 Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мільнічук. – К : Кондор, 2003. – 296 с.
- 84 Маліновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Маліновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – С. 81.
- 85 Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Троциньського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – С. 10.
- 86 Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки” // Законодавство України [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. – Назва з екрану.
- 87 Кадровое обеспечение в США : монография / Т. Дж. Джурканин, А. В. Негодченко, В. А. Сергевнин и др. ; под ред. засл.

- юриста Украины, проф. А.В. Негодченко. – Х. : Изд-во Нац. ун-та внутр. дел ; Днепропетровск : Лира ЛТД, 2003. – 360 с.
- ⁸⁸ Латипов Р. Ф. Классификация моделей государственной кадровой политики: опыт системного анализа / Р. Ф. Латипов // Вестник Башкирского университета. – 2010. – Т. 15. – № 2. – С. 487–490.
- ⁸⁹ Там же.
- ⁹⁰ Овсянко Д. М. Государственная служба РФ / Д. М. Овсянко. – М., 1996. – С. 16.
- ⁹¹ Сухонос В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. Сухонос, И. Марочкин, В. Богущкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 6–23.
- ⁹² Великий энциклопедичний юридичний словник / за ред. Ю. С. Пешмученка. – К. : Юрид. думка, 2007. – С. 923
- ⁹³ Смирнов А. Ф. Принятие и реализация управленческих решений в органах прокуратуры / А. Ф. Смирнов. – М., 1989. – 45 с. ; Смирнов А. Ф. Основы организации и управления в органах прокуратуры РФ / А. Ф. Смирнов. – М., 1996. – 106 с.
- ⁹⁴ Сухонос В. В. Прокуратура в системі державних органів в Україні : теоретичний аналіз сучасного стану та перспективи розвитку : монографія / В. В. Сухонос. – Сумы : Університетська книга, 2008. – 448 с.
- ⁹⁵ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богущкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – 220 с.
- ⁹⁶ Голиков В. И. Теория принятия управленческих решений / В. И. Голиков. – К., 1976. – С. 21.
- ⁹⁷ Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Й. Кхол. – М., 1975. – С. 39.
- ⁹⁸ Смирнов А. Ф. Функции управления в органах прокуратуры / А. Ф. Смирнов. – М., 1991. – С. 46–58.
- ⁹⁹ Ларичев О. И. Наука и искусство принятия решений / О. И. Ларичев. – М., 1979. – С. 16.
- ¹⁰⁰ Козелецкий Ю. Психологическая теория решений / Ю. Козелецкий. – М., 1979. – С. 19–28.
- ¹⁰¹ Курицин А. Н. Управление в Японии. Организация и методы / А. Н. Курицин. – М., 1981. – С. 85.
- ¹⁰² Писанка В. П. Из выступления на координаційній нараді працівників правоохоронних органів 11.03.2011 р. / В. П. Писанка // Вісник прокуратури. – 2011. – № 3. – С. 3–5.
- ¹⁰³ Иванов Н. Н. Разработка, принятие и ориентация исполнений управленческих решений в МВД / Н. Н. Иванов, В. Д. Малютин. – М. : УМВД, 1984. – С. 56.
- ¹⁰⁴ Смирнов А. Ф. Принятие и реализация управленческих решений в органах прокуратуры / А. Ф. Смирнов. – М., 1989. – С. 13–28.
- ¹⁰⁵ Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М., 1986. – С. 90.
- ¹⁰⁶ Курицин А. Н. Управление в Японии. Организация и методы / А. Н. Курицин. – М., 1981. – С. 31.
- ¹⁰⁷ Белов В. П. Управление и общественные отношения / В. П. Белов. – М., 1985. – С. 70.
- ¹⁰⁸ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богущкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 87–100.
- ¹⁰⁹ Петришин А. В. Государственная служба. Историко-теоретические предпосылки, сравнительно-правовой и логико-понятийный анализ / А. В. Петришин. – Х. : Факт, 1998. – С. 133.
- ¹¹⁰ Бизюкова И. В. Кадры управления. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Экономика, 1998. – С. 24 ; Зудина Л. Н. Организация управленческого труда / Л. Н. Зудина. – М. : ИНПА, 1997. – С. 102 ; Козлов Ю. М. Научная организация управления и право / Ю. М. Козлов, Е. С. Фролов. – М., 1986. – С. 277.
- ¹¹¹ Дуракова И. Б. Управление персоналом / И. Б. Дуракова. – М. : Лига-прес, 1998. – С. 8.
- ¹¹² Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатула. – М. : Норма-Инфра-М, 1998. – С. 26.
- ¹¹³ Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений / под ред. Н. Абрамова. – М. : Русские словари, 1999. – 431 с.
- ¹¹⁴ Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М. : Русский язык, 1997. – С. 465.
- ¹¹⁵ Там же. – С. 408.
- ¹¹⁶ Бизюкова И. В. Кадры управления. Подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Экономика, 1998. – С. 24.

- ¹¹⁷ Зудина Л. Н. Организация управленческого труда. – М. : ИНФРА, 1997. – С. 102.
- ¹¹⁸ Рекомендація R (2000)19 Комітету Міністрів Ради Європи держав членів “Про роль прокуратури в системі кримінального судочинства”; проект Кодексу професійної етики та поведінки прокурора // Литвак О. Основи прокурорської діяльності / О. Литвак. – К. ; Дрогобич : Просвіт, 2012. – С. 21–26.
- ¹¹⁹ Журавлев В. В. Эффект горизонта (руководитель по кадрам) / В. В. Журавлев. – М. : Экономика, 1989. – С. 77.
- ¹²⁰ Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. Ю. С. Шемшученка. – К. : Юридична думка, 2007. – С. 14–16.
- ¹²¹ Юдина Т. А. Миграция: словарь основных терминов : учеб. пособие / Т. А. Юдина. – М. : Изд-во РГСУ ; Академ. проект, 2007. – С. 396–402.
- ¹²² Дайнека А. В. Стратегия управления персоналом организации : учеб. пособие / А. В. Дайнека. – Краснодар : КИМПМ, 2009. – С. 152–191.
- ¹²³ Васильев В. Л. Понятие эффективности прокурорской деятельности и пути ее повышения / В. Л. Васильев // Науч. информ. по вопросам борьбы с преступностью. – Вып. 89. – М. : ВНИИ по изучению причин и разработке мер преодоления преступности, 1985. – С. 61–77 ; Васильев В. Л. Юридическая психология / В. Л. Васильев. – СПб. : Питер, 1998. – 556 с.
- ¹²⁴ Васильев В. Л. Юридическая психология / В. Л. Васильев. – СПб. : Питер, 1998. – С. 248–264.
- ¹²⁵ Зиверт Х. Тестирование личности / Х. Зиверт. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 198 с.
- ¹²⁶ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 57–58.
- ¹²⁷ Карбонье Жан. Юридическая социология / Жан Карбонье. – М. : Прогрес, 1996. – С. 272–279.
- ¹²⁸ Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи. – К., 2012. – С. 6–16.
- ¹²⁹ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України. – К. : Генеральна прокуратура України, 2011. – С. 7–24.

- ¹³⁰ Концепция подбора, расстановки, закрепления и воспитания кадров органов прокуратуры (кадровая политика). – М., 1995. – С. 11.
- ¹³¹ Інформаційна система “Конкурс” Вступ до вищих навчальних закладів України III–IV рівнів акредитації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vstup.info/2011/i2011i227b.html>.
- ¹³² Аналіз даних судової статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://court.gov.ua/tu16/stat/anl2008f>.
- ¹³³ Карташов В. Н. Профессионализм субъектов юридической деятельности / В. Н. Карташов // Правовая реформа и проблемы совершенствования профессиональной юридической деятельности. – Ярославль, 1980. – С. 6.
- ¹³⁴ Карташов В. Н. Профессионализм субъектов юридической деятельности / В. Н. Карташов // Правовая реформа и проблемы совершенствования профессиональной юридической деятельности. – Ярославль, 1980. – С. 9.
- ¹³⁵ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України : збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К., 2011. – С. 62–88.
- ¹³⁶ Васильев В. Л. Юридическая психология / В. Л. Васильев. – СПб. : Питер, 1988. – С. 288–290.
- ¹³⁷ Там же. – С. 289.
- ¹³⁸ Там же. – С. 291–293.
- ¹³⁹ Там же. – С. 296.
- ¹⁴⁰ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры : монография / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 85.
- ¹⁴¹ Васильев В. Л. Юридическая психология / В. Л. Васильев. – СПб. : Питер, 1988. – С. 298.
- ¹⁴² Васильев В. Л. Понятие эффективности прокурорской деятельности и пути ее повышения / В. Л. Васильев // Юридическая психология. – СПб. : Питер, 1998. – С. 261–272.
- ¹⁴³ Романов В. В. Руководство по профессиональному психологическому отбору кандидатов на службу в органах прокуратуры Российской Федерации : методическое пособие / В. В. Романов, М. В. Кроз. – М. : НИИ проблем укрепления законности и

- правопорядка при Генеральной прокуратуре Российской Федерации, 1994. – С. 31–58.
- ¹⁴⁴ Сухонос В. В. Деякі аспекти міжнародного співробітництва у сфері боротьби з легалізацією (відмиванням) злочинних доходів та фінансування тероризму / В. В. Сухонос // Вісник прокуратури. – 2011. – № 3. – С. 117–122.
- ¹⁴⁵ Сухонос В. В. Формувати компетентну, сильну особистість (робота з кадрами органів прокуратури – важливий елемент управлінської діяльності) / В. В. Сухонос // Трибуна. – 1998. – № 9–10. – С. 1–3.
- ¹⁴⁶ Сухонос В. В. Організація і діяльність прокуратури в Україні: історія і сучасність / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2004. – С. 228–287.
- ¹⁴⁷ Сухонос В. В. Організаційно-правові проблеми статусу прокурора області: погляд на реформування / В. В. Сухонос // Часопис Київського університету права. – 2011. – № 2. – С. 85–89.
- ¹⁴⁸ Буров В. И. Руководитель как воспитатель и организатор (социологический анализ) / В. И. Буров. – К., 1991. – С. 4.
- ¹⁴⁹ Изучение квалификации и личных качеств работников райгорпрокуратур / В. П. Рябцев, Чернышева Г. В., Грошев В. А., Куприянова В. И. // Проблемы кадровой работы в органах прокуратуры : сб. науч. трудов. – М., 1994. – С. 15.
- ¹⁵⁰ Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2012. – С. 72–85.
- ¹⁵¹ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України : збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К. : Генеральна прокуратура, 2011. – С. 7–24, 175–188.
- ¹⁵² Сухонос В. В. Правові та організаційні аспекти розвитку прокуратури України в сучасних умовах : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2010. – С. 154–259.
- ¹⁵³ Конституція України // Конституції і конституційні акти України: історія і сучасність : зб. [док.] / упоряд. І. О. Красіна, О. В. Батанов ; відп. ред. Ю. С. Шемшученко ; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. – К. : Юрид. думка, 2011. – С. 216–264.
- ¹⁵⁴ Про прокуратуру України : Закон України від 5 грудня 1991 р. № 1789-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 53. – Ст. 793.
- ¹⁵⁵ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України : збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К., 2013. – С. 140–149.
- ¹⁵⁶ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України : збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К., 2011. – С. 51–61.
- ¹⁵⁷ Юридична енциклопедія : в 6 т. / за ред. Ю. С. Шемшученка. – К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. – Т. 1 : А–Г. – С. 161–163.
- ¹⁵⁸ Комментарий к Федеральному Закону “О прокуратуре Российской Федерации”. – М. : Норма, 1996. – С. 222.
- ¹⁵⁹ Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922 // Законодавство України [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF/print1365404584051707>. – Назва з екрану.
- ¹⁶⁰ Концепция подбора, расстановки, закрепления и воспитания кадров органов прокуратуры / Дементьева Е. Е., Куприянова В. И., Пашков А. Н., Рябцев В. П. // Проблемы кадровой работы и управления в органах прокуратуры : сб. науч. трудов. – М. : Изд-во НИИ проблем укрепления законности и правопорядка, 1996. – С. 31.
- ¹⁶¹ Изучение квалификации и личностных качеств работников райгорпрокуратур / Грошев В. А., Куприянова В. И., Рябцев В. П., Чернышева Г. В. // Проблемы кадровой работы в органах прокуратуры : сб. науч. трудов. – М. : Изд-во НИИ проблем укрепления законности и правопорядка, 1996. – С. 15.
- ¹⁶² Весник В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Весник. – 2-е изд. – М. : Триада, 1997. – С. 359.
- ¹⁶³ Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України : збірник нормативно-правових актів та інших документів з питань кадрової роботи. – К. : Генеральна прокуратура, 2013. – С. 141–149.
- ¹⁶⁴ Чернышова Г. В. Аттестация кадров прокуратуры как отражение оценки их деловой квалификации / Г. В. Чернышова //

Проблемы кадровой работы в органах прокуратуры : сб. науч. трудов. – М., 1994. – С. 50–51.

- ¹⁶⁵ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры : монография / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы, 2000. – С. 130–135.
- ¹⁶⁶ Концепция подбора, расстановки, закрепления и воспитания кадров органов прокуратуры / Дементьева Е. Е., Куприянова В. И., Пашков А. Н., Рябцев В. П. // Проблемы кадровой работы и управления в органах прокуратуры : сб. науч. трудов. – М. : Изд-во НИИ проблем укрепления законности и правопорядка, 1996. – С. 31.
- ¹⁶⁷ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры : монография / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы, 2000. – С. 134–143.
- ¹⁶⁸ Там же. – С. 147.
- ¹⁶⁹ Наказ Генерального прокурора України “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України” від 15.12.2011 за № 2-гн // Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи. – К. : Генеральна прокуратура України, 2013. – С. 28–39.
- ¹⁷⁰ Збірник нормативно-правових актів з питань кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2012. – С. 211–219.
- ¹⁷¹ Закон України “Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів” від 20 листопада 2012 р. № 5499-VI // Законодавство України [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5499-17>. – Назва з екрана.
- ¹⁷² Постанова Кабінету Міністрів України від 22 серпня 1996 р. № 992 “Про затвердження Порядку працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалася за державним замовленням” // Організація роботи з кадрами в органах прокуратури України. – К., 2011. – С. 61–68.
- ¹⁷³ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 67–87.

- ¹⁷⁴ Панова И. В. Продвижение по службе по Федеральному Закону “Об основах государственной службы” / И. В. Панова // Государство и право. – 1998. – № 2. – С. 8–14.
- ¹⁷⁵ Закон України “Про освіту” від 20–23 травня 1991 року № 1060-XII // Законодавство України [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>. – Назва з екрана.
- ¹⁷⁶ Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII // Законодавство України [сайт]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>. – Назва з екрана.
- ¹⁷⁷ Зайцев В. Я. Основные направления совершенствования подготовки и повышения квалификации прокурорско-следственных кадров. – М. : НИИ проблем укрепления законности и правопорядка при Генеральной прокуратуре РФ, 1997. – С. 3–14.
- ¹⁷⁸ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 150–154.
- ¹⁷⁹ Зайцев В. Я. Основные направления совершенствования подготовки и повышения квалификации прокурорско-следственных кадров. – М. : НИИ проблем укрепления законности и правопорядка при Генеральной прокуратуре РФ, 1997. – С. 3–14.
- ¹⁸⁰ Грановская Р. М. Элементы практической психологии. – Л. : ГГУ, 1984. – С. 125–154.
- ¹⁸¹ Там же. – С. 325–354.
- ¹⁸² Матеріали програми навчання прокурорів України 1–5 квітня 1996 р., підготовленої Американським дослідницьким інститутом прокурорів з Агентством США для міжнародного розвитку АРД / Чекі, Консорціум “Влада закону”, 1996. – С. 11.1.1.–11.1.2.
- ¹⁸³ Сухонос В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры / В. В. Сухонос, И. Е. Марочкин, В. В. Богуцкий. – Сумы : Слобожанщина, 2000. – С. 160–187.
- ¹⁸⁴ Наказ Генерального прокурора України № 2гн від 15.12.2011 “Про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України” ; Наказ Генерального прокурора України № 59 від 2.07.2012, яким затверджено “Положення про роботу з кадровим резервом” // Збірник нормативно-правових актів з питань

кадрової роботи / Генеральна прокуратура України. – К., 2013. – С. 28–39, 150–161.

- ¹⁸⁵ Организация повышения квалификации кадров органов прокуратуры в системе непрерывного обучения / В. И. Рохлин, А. М. Дворянский, Ю. И. Леканов, Г. И. Мирошников. – СПб., 1995. – С. 16–17.
- ¹⁸⁶ Сухонос В. В. Прокуратура в державному механізмі Російської імперії після Судової реформи 1864 р. : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2012. – С. 103.
- ¹⁸⁷ Кони А. Ф. Собрание сочинений : в 8 т. / А. Ф. Кони. – Т. 5. – М., 1968. – С. 21.
- ¹⁸⁸ СУ УСРР. – 1919. – № 11. – Ст. 141 ; Сухонос В. В. Правові та організаційні аспекти розвитку прокуратури України в сучасних умовах : монографія / В. В. Сухонос. – Суми : Університетська книга, 2010. – С. 37.
- ¹⁸⁹ Конституції і конституційні акти України: історія і сучасність / НАН України ; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького ; відп. ред. Ю.С. Шемшученко. – К., 2001. – 397 с.

Наукове видання

Сухонос Володимир Володимирович

Кадри органів прокуратури: питання теорії і практики

Монографія

Головний редактор В.І. Кочубей
Технічний редактор А.О. Литвиненко
Дизайн обкладинки і макет В.Б. Гайдабрус
Комп'ютерна верстка В.Б. Гайдабрус, А.О. Литвиненко
Технолог Є.В. Грищенко

Підписано до друку 07.02.2014.
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Скулбук.
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 9,2. Обл.-вид. арк. 8,1.
Тираж 300 прим. Замовлення № Д14-02/02

Відділ реалізації
Тел./факс: (0542) 65-75-85
E-mail: info@book.sumy.ua

ТОВ «ВТД «Університетська книга»
40009, м. Суми, вул. Комсомольська, 27
E-mail: publish@book.sumy.ua
www.book.sumy.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 489 від 18.06.2001

Віддруковано на обладнанні ВТД «Університетська книга»
вул. Комсомольська, 27, м. Суми, 40009, Україна
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 489 від 18.06.2001



СУХОНОС ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,

доктор юридичних наук, професор.

Працював в органах прокуратури з 1973 р. на різних посадах, у т.ч. слідчого прокуратури, прокурора Срібнянського і Чернігівського районів, начальника відділу загального нагляду, першого заступника прокурора Чернігівської області, прокурора Самаркандської і Сумської областей, в Управлінні кадрів прокуратури колишнього СРСР і Генеральної прокуратури України, деканом юридичного факультету Української академії банківської справи, ректором Академії прокуратури при Генеральній прокуратурі України.

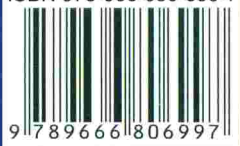
Державний радник юстиції 3 класу, почесний працівник прокуратури України.

Член Наукової ради НАН України з координації фундаментальних правових досліджень.

Автор понад 100 наукових праць, у тому числі п'яти монографій.



ISBN 978-966-680-699-7



9 789666 806997