

## **НАУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПРАВОСУДДЯ**

**КУРКО Микола Нестерович - доктор юридичних наук, доцент, Заслужений юрист України, проректор Міжрегіональної академії управління персоналом – генеральний директор Президентського університету,**

**БІЛЕНЧУК Петро Дмитрович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри правосуддя юридичного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка**

---

*В статті аналізуються складові, котрі формують основи наукового забезпечення управлінської діяльності в органах правосуддя.*

*Ключові слова: організаційна, виконавча та контрольна функція управлінської діяльності в органах правосуддя.*

### **Актуальність**

Управлінська діяльність в органах правосуддя є особливим видом правової професійної діяльності, від ступеня розвитку якої залежить стан юридичного забезпечення життєдіяльності груп людей, суспільства, підприємств, галузей і держави в цілому.

Перед сучасним українським суспільством постала гостра проблема: відбувається нагромадження інтелектуального потенціалу, зростають можливості його використання в управлінській правозахисній практиці, при цьому рівень управління взагалі і в органах правосуддя знижується, а це – прямиий шлях до системної кризи органів державного управління. Саме тому сьогодні особливого значення набуває складова загальної культури – культура управлінська, яка поєднує в собі мистецтво керівництва і мистецтво виконання [2, 103].

Під поняттям культура (від лат. cultural – оброблення, плекання, створення, формування, розвиток) ми розуміємо рівень, стан, ступінь розвитку, які досягнуті в будь-якій галузі знання або діяльності.

Управлінська культура – “це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управ-

лінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб’єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в українській державі” [3, с. 27].

Роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством, особливо у сфері правосуддя та судочинства постійно зростає. Зокрема: по-перше, духовно-культурні регулятори суспільного життя набувають все більшої значимості; по-друге, всі вони в переважній більшості стають системоутворюючими в сукупності усіх взаємодіючих сил в суспільстві і проникають в діяльність кожного елемента суспільства, розширюючи зону свого впливу; по-третє, частка інтелектуальної власності в сукупності суспільного продукту невпинно збільшується [2, 107].

Управлінська діяльність в органах правосуддя, як і будь-яка діяльність, спрямована на отримання певного результату і за своєю структурою може бути поділена на такі основні складові: організаційну, виконавчу та контрольну [6, 117]. Організаційна складова у спрощеному варіанті включає оцінювання тими, хто здійснює діяльність (слідчі, прокурори, судді), об’єктивних умов, які впливають на певний вид юридичної діяльності, визначення концепції подальших дій та постановку завдань; виконавча – забезпечує послідовне виконання основних етапів юридичної діяльності її суб’єктами, а контрольна – передбачає спостереження за перебігом діяльності та порівняння її результатів з відповідними взірцями, нормами закону, а при виявленні розходжень – відповідного коре-

гування організаційної та виконавчої складових цієї діяльності у майбутньому.

На наше глибоке переконання, роль кожної складової прямо пропорційно впливає на кінцевий результат професійної діяльності юриста (слідчого, прокурора, судді). Хоча очевидно, що на практиці в діяльності органів правосуддя перевага віддається організаційній і виконавчій складовим. Водночас припускаємо, що саме недооцінювання ролі контрольної функції, перешкоджає розвитку культури управлінської діяльності в органах правосуддя, а повторення тих самих помилок управлінцями (слідчими, прокурорами, суддями) не дозволяє їм здійснювати інтенсивний рух уперед у своїй професійній діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Удосконалення управлінської діяльності взагалі і в органах правосуддя зокрема, є однією з найскладніших наукових проблем філософії, логіки, педагогіки, психології, кібернетики, інформатики та права. Цій проблемі присвячені як теоретичні, так і практичні дослідження провідних вчених та практиків: Фредеріка Уінслоу Тейлора, Віктора Михайловича Глушкова, Валерія Івановича Терещенка, Йосипа Станіславовича Завадського, Юрія Костянтиновича Бабанського, Лідії Іллініччи Божович, Василя Васильовича Давидова, Івана Андрійовича Зязюна, Ніни Романівни Нижник, Григорія Силовича Костюка, Валентини Іванівни Лозової, Сергія Леонідовича Рубінштейна, Петра Яковича Гальперіна, Ніни Федорівни Талізної, Галини Іванівни Щукіної та інших.

Водночас, роль контрольної функції в діяльності органів правосуддя, як важливої складової розвитку культури управлінської професійної діяльності юриста, залишається мало дослідженою. Ця проблема, на нашу думку, є тою самою слабкою ланкою у ланцюзі розвитку культури управлінської юридичної діяльності, пошуком якої займається сучасне українське правознавство протягом декількох поколінь.

#### **Мета статті**

Обґрунтувати роль організаційної, виконавчої та контрольної функцій в науковому

забезпеченні діяльності органів правосуддя, як важливих складових розвитку культури управлінської діяльності юриста (слідчого, прокурора, судді).

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Організаційна складова діяльності органів правосуддя у спрощеному вигляді включає:

- усвідомлення завдання або проблеми;
- оцінювання ситуації і формулювання висновків;
- прийняття рішення (планування заходів, їх послідовності термінів виконання, як буде здійснюватись контроль виконання і виконавців);
- виконавча складова: забезпечення послідовного виконання усіх етапів професійної діяльності відповідно до прийнятого правового рішення,
- контрольна: спостереження за перебігом діяльності та порівняння її результатів з відповідними нормами закону або планом професійної діяльності.

А чи можливо не виконувати або знехтувати будь-якою з цих складових, які ще називають функціями? Але це те саме, якщо запитати себе, чи можливо людям припинити управляти процесами, які відбуваються з ними або довкола них.

Водночас відомо, що саме недоліки організації професійної діяльності слідчого, прокурора, судді призводять до незадовільного або нераціонального виконання завдань, які визначені чинним законодавством. Відсутність чіткого слідування закону і продуманому плану суддівського адміністрування може відхилити від мети діяльності або призвести до негативних наслідків. Нехтування контрольною функцією в управлінській діяльності органів правосуддя неминуче призводитиме до повторювання одних й тих самих помилок у майбутньому.

Отже, можемо припустити, що роль кожної складової управлінської функції пропорційно впливає на кінцевий результат теперішньої або майбутньої діяльності слідчого, прокурора, судді. Але лише контрольна функція може спостерігати за перебігом усієї діяльності органів правосуддя та впливати

на всі її складові. На підтвердження цього видатний психолог П.Я. Гальперін називав її необхідною й найважливішою частиною всякої дії [1, с. 278].

Яскравим прикладом визнання вагомості ролі контрольної функції в професійній управлінській діяльності є розроблена у 70-х роках ХХ ст. спеціально для збройних сил США методологія, відома як After action review, українською „Аналіз проведених дій” (далі – АПД). Необхідність у такій методиці була викликана проблемами, що виникають під час проведення бойової підготовки військ, необхідністю їх аналізу та врахування набутого досвіду. Ці проблеми полягали у неможливості якісно оцінювати проведення навчань з усіх точок зору та виявити причини успіхів або невдач. Значимість цього досвіду підсилювалась тим, що армія США приймала і приймає участь у реальних бойових діях. Застосування АПД дозволило виявляти під час обговорення сильні та слабкі сторони у діях учасників, можливі заходи по виправленню ситуації, які сприяють підвищенню ефективності самих дій та в майбутньому можуть бути або використані або не допущені. АПД здійснюється на кожному етапі навчання та щоразу після завершення навчань, а також з метою підвищення особистої фахової підготовки та ініціативи військовослужбовців.

Як це не парадоксально, але розвиток військової науки, більш спрямованої на руйнацію, завжди був рушійною силою для прогресу в цілому. Відомо чимало винаходів, які, маючи суто військове призначення, започаткували і розвинули цілі напрямки у цивільній сфері. Зокрема і АПД був настільки результативним в армії США, що в даний час розглядається фахівцями, як певна культура. Будучи впровадженим у армійському середовищі, АПД з початку 90-х років ХХ ст. був апробований у великих бізнес структурах, таких як “Дженерал електрик”, “Бритіш Петролеум”, “Моторола”, які офіційно визнали його частиною своєї культури.

Польовий статут армії США FM 25-101 дає визначення АПД, як “огляд підготовки, що дозволяє учасникам тренувань відкрити для себе, що саме трапилось під час тренувань, чому це трапилось та визначити правильне рішення цієї проблеми” [5, с. 6-11] .

Він став заходом для узагальнення необхідної інформації та забезпечення зворотного зв'язку для підрозділів з метою підвищення ефективності їх дій шляхом самопізнання.

Основною метою АПД процесу є дослідження попередніх дій на етапі розбору проведених навчань з метою отримання кращого результату у майбутньому.

Принципи, якими рекомендовано керуватись під час АПД:

- процес необхідно проводити негайно, коли підрозділ ще активний й спогади свіжі, на ключових етапах у ході виконання навчання, заходу, події або завдання та наприкінці;

- у процесі повинні приймати участь усі члени команди; учасникам, не знайомим з процесом, повинна надаватись інформація про те, що й чому відбувається;

- створення відкритого середовища для заохочення дискусії, як чиннику, який має вирішальне значення;

- обговоренню підлягають не тільки негативні дії (виявлені слабкі місця), а й успішно виконані завдання;

- уникнення критики, порівняння дій одного підрозділу з іншими, осудження, проведення у формі лекції та тривалих у часі розборів.

Особлива увага приділяється його використанню для сприяння відкритості та якості пізнання проблем, а не для пошуку винних за минулі невдачі.

Отже АПД, відповідно до польового статуту армії США FM 25-101 та тренувального циркуляру ТС 25-20 [7], є головним елементом навчального процесу та оцінювання дій. У нашому розумінні він є нічим іншим, як підведенням підсумків спільних дій, заходів, подій або завдань, що виконувались. Він проводиться керівником або посередником (представником іншого підрозділу або спеціально навченим методистом), має визначений формат, якого потрібно дотримуватись. Від прийнятої у нас процедури підведення підсумків АПД відрізняється тим, що до обговорення залучаються не тільки керівники, а й підлеглі. Також суттєвою відмінністю є принципове ставлення до нього як до процесу, що сприяє вдосконаленню навчання або діяльності, а не пошуку осіб, винних за минулі невдачі. З вищевикладеного також

**АНОТАЦІЯ**

*В статті аналізуються складові, які формують основні засади управлінської діяльності в органах правосуддя.*

**SUMMARY**

*This article analyzes the elements that form the basis of scientific support of the management in the judiciary bodies.*

видно, він являє собою корпоративну культуру, кінцевою метою якої є вдосконалення будь-якого управлінського процесу.

У звичайному розумінні контрольна функція в діяльності органів правосуддя здійснюється управлінцем (слідчим, прокурором, суддею) шляхом оцінювання професійних знань та умінь підлеглих та результатів їх роботи в процесі досудового розслідування та судового провадження і, за результатами цього оцінювання, підведення підсумків. Потрібно визнати, що всі ці аспекти є відокремленими від реальної юридичної практики і, за тих чи інших причин, досить проблемними у виконанні. На жаль, у більшості випадків весь цей процес носить суб'єктивний характер і зводиться до пошуку недоліків у роботі слідчим, прокурором, суддею та, як наслідок, завершується покаранням підлеглих. Разом з тим, ми не маємо права забувати, що суб'єктом виконання контрольної функції в органах правосуддя завжди була й є особистість, конкретна людина. Водночас відомо, що кожна людина живе у своєму унікальному світі, де всі поступки та стани мають причинно-наслідковий зв'язок. Крім того будь-яке не гуманне і не продумане втручання у цей світ людини може мати негативні наслідки як для морально-психологічного стану цієї людини, так і для оточуючих та результатів загальної справи в діяльності органів правосуддя.

Отже, сутність сучасного управління в органах правосуддя має полягати у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу слідчих, прокурорів, суддів на досягнення спільних цілей, які передбачені чинним законодавством. Однією із найважливіших передумов цього, як справедливо зазначає Л.Е. Орбан-Лембрик, є психологічні знання про специфіку, закономірності індивідуальної і групової життєдіяльності, особистості і засобів впливу на неї [4, 35].

**Висновки**

Підсумовуючи вищесказане, можемо припустити, що наукове обґрунтування ролі

організаційної, виконавчої і особливо контрольної функції в діяльності органів правосуддя, як важливих складових управлінської професійної діяльності юриста, зможе сприяти якісному виконанню організаційної, виконавчої і контрольної функцій управлінцями (слідчим, прокурором, суддею) та забезпечення підвищення рівня культури професійної управлінської діяльності у сфері юриспруденції.

Перспективні напрями подальших наукових пошуків. Подальші наукові пошуки вважається за доцільне здійснити за пріоритетними напрямками дослідження можливих методів, форм, способів, прийомів й засобів здійснення контрольної функції в органах правосуддя. Можливо припустити, що зазначені напрями дослідження дозволять виявити процеси, що відбуваються в професійному становленні слідчих, прокурорів, суддів та обґрунтувати умови формування культури їх професійної юридичної діяльності, зокрема теоретичні і методичні основи, а для цього доцільно використовувати сучасний арсенал засобів наукового забезпечення правосуддя, який детально висвітлений нами в окремих монографічних дослідженнях.

**Література**

1. Гальперин П. Я. Лекции по психологии : [Учебное пособие для студентов вузов] / П.Я. Гальперин. – М. : Книжный дом “Университет”: Высшая школа, 2002. – 400 с.
2. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? // Політичний менеджмент. - 2005. - № 5 (14). - С.103-113
3. Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Державний службовець в Україні (пошук моделі). – Київ: Ін-Юре, 1998. – 272 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Навчальний посібник] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.
5. Польовий статут армії США FM 7-1 (FM 25-101) Battle Focused Training.
6. Тальзіна Н. Ф. Педагогическая психология: [Учеб. пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений] / Н. Ф. Тальзіна. – М.: Издат. центр “Академия”, 1998. – 288 с.
7. Тренувальний циркуляр армії США TC 25-20 “A leader’s guide to after-action reviews”.