

## Інна БЕВЗЮК

старший викладач відділу підготовки прокурорів  
з організації роботи в органах прокуратури  
Національної академії прокуратури України,  
кандидат психологічних наук  
bevzuk@i.ua



УДК 159.9:316.62

### СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ МІСЦЕВОЇ ПРОКУРАТУРИ

Сучасна прокурорська діяльність характеризується поєднанням індивідуальних ознак роботи прокурора та особливостей колективної праці органів прокуратури, що становлять єдину систему. Найчисельнішою ланкою в системі органів прокуратури України є місцеві прокуратури. Їхня мережа побудована за принципом екстериторіальності, тому дислокація центрів управління цих прокуратур не відповідає розміщенню слідчих підрозділів органів Національної поліції України та судів першої інстанції, що розташовані у різних адміністративно-територіальних центрах.

На початок цього року в 90 місцевих прокуратурах (близько 60%) було створено підрозділи (відділи) за місцем локалізації вказаних об'єктів, які здійснюють процесуальне керівництво досудовим розслідуванням, підтримують державне обвинувачення та іншу функціональну діяльність прокурорів. Віддалене перебування основного кадрового складу від керівника місцевої прокуратури в психолого-організаційному аспекті спричиняє виникнення проблемної ситуації, пов'язаної із забезпеченням управління та контролю за персоналом на відстані.

Вирішення наявних проблем управління місцевими прокуратурами у сучасних умовах, з огляду на брак адміністративного ресурсу, можливе шляхом запровадження командотворення, що ґрунтується на сучасних правових принципах і процедурах, із запозиченням найкращих європейських практик менеджменту в органах прокуратури.

Теоретичні питання формування та розвитку команд розроблено у концепціях Д. Адайра, М. Белбіна, Р. Коң, Р. Лайкерта, Ч. Маргерісона і Д. МакКена, Е. Портера, Б. Такмена та інших. Аналіз вітчизняної наукової літератури свідчить, що проблема діяльності команди та особливостей її формування в сучасних організаціях розглядалась, зокрема, у наукових працях Н. Борисовської, В. Горбунової, Л. Карамушки, О. Кондратенко, В. Міляєвої, В. Третьяченко, О. Філь. Зазначені вчені-психологи досліджували лише окремі аспекти впровадження командних форм та методів роботи в організаційну практику органів державної влади.

Проте питання командотворення в контексті психології управління прокурорською діяльністю залишається ма-

лодослідженням, а проблема розробки та впровадження заходів, спрямованих на покращення ефективності управлінської команди місцевої прокуратури із застосуванням юридико-психологічних методів, розглядається вперше.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні системи побудованих на акмеологічному підході організаційно-практичних заходів з підвищення ефективності управлінської команди місцевої прокуратури.

У соціально-психологічному сенсі команду, на яку покладається функція організації праці та управління певною установою, утворює група управлінців, яка характеризується чіткою взаємодією, згуртованістю, самоорганізацією, гнучким розподілом функцій та обов'язків, творчим підходом, відчуттям відповідальності. Така команда бере на себе зобов'язання щодо досягнення загальної мети організації та врешті досягає високих результатів управління. Зокрема, це здійснюється шляхом об'єднання зусиль щодо задоволення виробничих і особистісних потреб підлеглих співробітників, а також власних потреб (розвитку, самореалізації, матеріального забезпечення) з ефективною роботою організації загалом.

Відтак, управлінська команда органу прокуратури (особливості її формування та розвитку розглянуті в попередній статті [1, с. 18]) поєднує конкретних особистостей з різними знаннями, уміннями та навичками в процесі виконання командних ролей у взаємодії, побудованій на принципах єдності, субординації та партнерстві. Синтез висловлених у науковій літературі характеристик ефективної управлінської команди дає змогу визначити її як групу людей, об'єднану спільними цілями, нормами і правилами поведінки, якими підтримується відкрите та чесне спілкування, ініціатива і творчий підхід у вирішенні задач, поділяється колективна відповідальність за результати спільної діяльності та за виконання завдань окремими членами команди.

Крім того, зарубіжні та вітчизняні психологи зауважують, що командна форма

роботи сприяє розвитку інтелектуального і професійного потенціалу співробітників, стимулює їхнє прагнення до самоосвіти та саморозвитку. Наприклад, Л. Раскова пов'язує цю характеристику з особливим фасилітуючим акмеологічним простором, що має місце в команді [2, с. 12]. В. Горбунова також наголошує на можливості особистісного зростання, які не лише не блокуються, а й усіляко підтримуються та стимулюються у команді. Автор справедливо зазначає, що «справа не лише у фаховому розвитку, нових знаннях чи вміннях; йдеться про зміни, які підвищують загальну якість життя, наповнюють його новим сенсом, прагненнями, захопленнями, стосунками» [3, с. 18].

На фрагментарному тлі наукової дискусії про феномен розвитку інтелектуального та професійного потенціалу учасників команди можна дійти методологічного висновку про доцільність використання у нашому дослідженні акмеологічного підходу. Сьогодні цей підхід сформувався й активно розвивається в міждисциплінарній галузі знань у системі наук про людину. Акмеологія (від грец. *akme* – вища точка, вістря, розквіт, зрілість, краща пора) як самостійна галузь наукового знання досліджує проблеми удосконалювання та корекції професійної діяльності особистості, ґрунтуючись на тому, що вершин професіоналізму людина досягає сама. Предметом акмеології є суб'єктивні та об'єктивні фактори, що сприяють досягненню вершин професіоналізму [4, с. 5].

У цій сфері знань людина розглядається як цілісне явище, досліджуються мотиви, які є рушійною силою для досягнення власних професійних вершин. Акмеологія вивчає особистість як суб'єкта діяльності та життєдіяльності в цілому, який використовує не тільки свої психічні здібності, а й волю, характер для вирішення професійних і життєвих завдань на досягнутому рівні внутрішньої узгодженості та досконалості [5, с. 27]. Відтак, акмеологічний підхід передбачає виявлення умов мобілізації у людини установки на найвищі досягнення, на найповнішу самореалізацію особистості. Великого значення набуває

усвідомлення людиною власного профілю професіоналізму, обмірковування індивідуальних стратегій і траєкторій руху до професіоналізму [6, с. 159–160].

Сучасна акмеологія досліджує наступні психологічні проблеми: 1) вивчення закономірностей розвитку та саморозвитку зрілої людини; самореалізації творчого потенціалу і розвитку готовності особистості до творчої професійної діяльності; 2) впливу суб'єктивних й об'єктивних факторів, які перешкоджають або сприяють досягненню людиною вершин професіоналізму; самоосвіти, самоорганізації та самоконтролю; 3) самовдосконалювання, самокорекції та самореорганізації вчинків і дій під впливом нових вимог професії, суспільства, розвитку науки, культури; усвідомлення власних спроможностей, здібностей і можливостей, чеснот і недоліків своєї діяльності [7].

В особистісному сенсі до найбільш важливих акмеологічних детермінант належать орієнтація особистості на творчий саморозвиток, професійну компетентність, гуманізм, професійну ментальність, професійне честолюбство, позитивну установку на професійну діяльність, акмеологічну культуру [8, с. 21].

Психолого-акмеологічний підхід до розгляду предмета нашого дослідження полягає в застосуванні інтегрального критерію розвитку управлінської команди – досягнення стану «акме» (ефективність, професійне та особистісне зростання). Також існує акмеологічний ефект командної взаємодії, який виявляється у наповнених акмеологічним змістом командних стосунках, що складаються в міжособистісній, службовій, комунікативній, кар'єрній, дисциплінарній тощо сферах групової взаємодії керівників місцевої прокуратури.

Командотворення як штучний процес цілеспрямованого формування особливою способом взаємодії людей у групі вимагає відповідного психолого-педагогічного забезпечення або супроводу, тобто застосування системи формуючих і підтримуючих видів акмеологічної діяльності (заходів), що забезпечують задоволення основних потреб членів управлінської команди

та спрямовані на успішне та ефективне функціонування такої команди загалом [9, с. 15].

Таким чином, саме в акмеологічному розумінні система заходів, спрямованих на удосконалювання ефективності управлінської діяльності керівників місцевої прокуратури, повинна охоплювати: 1) підвищення професійної компетентності; 2) обмін досвідом; 3) саморозвиток; 4) самоконтроль.

Розглядаючи *перший блок*, зауважимо, що легальна дефініція «професійна компетентність» визначена у п. 5 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про державну службу» [9]. Це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Тому прокурор-керівник повинен володіти знаннями, уміннями, навичками, що дають йому змогу досягати професіоналізму, що передбачає компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків.

Сьогодні підвищення рівня професійної компетентності прокурорів здійснюється шляхом постійного професійного навчання, яке відбувається в межах Єдиної системи підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України [10]. Метою функціонування цієї системи є оновлення та розвиток знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності прокурорів, вивчення позитивного досвіду тощо, адже зміст прокурорської діяльності визначає потребу прокурорів у постійному підвищенні кваліфікації [11, с. 94]. Крім того, на керівника місцевої прокуратури покладено обов'язок забезпечення виконання вимог щодо підвищення кваліфікації підпорядкованих прокурорів (п. 4 ст. 13 Закону України «Про прокуратуру»).

*Другий блок* заходів, спрямованих на покращення ефективності управлінської діяльності керівників місцевої прокуратури, охоплює обмін професійним досвідом.

Зазначаючи про акмеологічний характер цього психологічного явища, Н. Чепелева зауважує: «Осмилення соціокультурного досвіду, розуміння реальності та себе у цій реальності є однією з найважливіших умов особистісного розвитку» [12, с. 31]. Тому вводячи цю категорію в контекст нашого дослідження, слід визначити, що професійний досвід керівника органу прокуратури – це сукупність знань, умінь і навичок, що сформувалися в процесі професійної управлінської діяльності та здатності й уміння їх осмилення, оцінки та застосування кращих форм, методів і прийомів керівництва у подальшій практиці. Важливим елементом професійного досвіду є вміння правильно переживати й аналізувати свої досягнення та помилки, перетворюючи результати діяльності в позитивний або негативний досвід [13, с. 192]. При цьому варто враховувати, що професійним та управлінським досвідом керівник органу прокуратури починає володіти тільки тоді, коли він здатний самостійно аналізувати результати своєї адміністративної діяльності, робити після осмилення слушні висновки, переносити їх у площину самосвідомості, які стають частиною його внутрішнього світу.

Процес обміну професійним досвідом – це взаємовплив одного фахівця на другого з наступним взаємозбагаченням знаннями. З огляду на специфіку професійної діяльності прокурорів у системі розроблених заходів обмін професійним досвідом посідає особливе місце. Це пояснюється тим, що постійна модернізація правової сфери вимагає великих витрат зусиль та часу на пошук оптимальних форм і методів покращення управлінської й функціональної діяльності в органах прокуратури. Тому саме процес обміну досвідом сприяє вирішенню такого завдання, удосконаленню прокурорської діяльності загалом та роботи кожного органу прокуратури зокрема.

*Третій блок* охоплює саморозвиток членів управлінської команди, який у словниково-енциклопедичній літературі трактується: як розумовий або фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами; як розвиток кого-небудь власними силами, без

впливу, сприяння яких-небудь зовнішніх сил; як саморух, для якого характерним є перехід на більш високий ступінь організації. У площині цього дослідження необхідно звернути увагу на позицію С. Кузікової, що саморозвиток особистості відбувається переважно в контексті професійної діяльності, наповнюється її змістом, а професійна спрямованість є фактором особистісного зростання, тому вивчення особливостей формування суб'єкта особистісного саморозвитку неможливе поза контекстом його професійного становлення [14, с. 7]. Тож невід'ємною складовою особистісного саморозвитку є професійний саморозвиток, який здійснюється за допомогою механізмів самопізнання, самоорганізації, самоосвіти, самооцінки, саморегуляції як прагнення до самоактуалізації на основі розвитку професійного мислення, реалізації творчого потенціалу, різних форм дослідницької діяльності та способів інтенсифікації цього процесу [15, с. 802].

Сутність цього процесу полягає в одності наступних складових: 1) особистісного розвитку (зростання); 2) інтелектуального розвитку; 3) професійного (кар'єрного) розвитку; 4) підтримки фізичного стану (оздоровлення).

Ефективність саморозвитку прямо залежить від таких факторів: а) внутрішньої мотивації прокурора на професійні завдання, досягнення високих результатів у їх вирішенні та мотивації на себе; б) здатності особистості до саморозвитку; в) розуміння змісту та методичних основ саморозвитку.

Процес саморозвитку керівника органу прокуратури залежить також від низки зовнішніх чинників: 1) організаційних і соціально-психологічних умов прокурорської діяльності, у більш широкому контексті – від корпоративної культури органів прокуратури; 2) доступності сучасних інформаційних систем та готовності працювати з ними; 3) методичного забезпечення умов професійного розвитку.

*Четвертий блок* пов'язаний із самоконтролем – процесом, в якому керівник місцевої прокуратури набуває здібності керувати своєю поведінкою в певних умовах

з метою уникнення небажаних наслідків. Функціонування самоконтролю завжди пов'язано з вольовими зусиллями людини в конкретному напрямі, оскільки, будучи ознакою індивідуального прояву особистості, він передбачає два аспекти поведінки: 1) утримання від неприйнятної дії; 2) долучення до активних дій [16, с. 127–135].

В управлінській діяльності прокурорів самоконтроль полягає в спостереженні за власними поведінковими реакціями в умовах певної ситуації, що зумовлена дією відповідних норм, передусім Кодексу професійної етики та поведінки працівника прокуратури [17].

Розглядаючи систему самоконтролю в цій сфері, можна виділити наступні складові: а) особисте бажання керівника взяти відповідальність за власні дії; б) співвідношення власної поведінки на даний момент із певними критеріями (моральними імперативами); в) постійний контроль власної поведінки та дій, що вчиняються; г) об'єктивна оцінка власного успіху та невдач у докладанні зусиль, на що спрямований процес самоконтролю. Володіння технологією самоконтролю дає керівникові органу прокуратури можливість самостійно, разом з тим ефективно організувати процес удосконалення особистісного потенціалу та досягнути високих результатів управління місцевою прокуратурою або певним напрямом її діяльності.

У системі управлінської праці керівників місцевої прокуратури самоконтроль має два векторні напрями:

1) самоконтроль у межах володіння часом (тайм-менеджмент), який дає змогу: а) чітко організувати робочий час; б) розподілити процес вирішення завдань за ступенем значущості; в) домогтися розв'язання цих завдань у визначені строки, без відволікання на другорядні та незначні дії вирішення цих завдань заходи;

2) самоконтроль власних поведінкових реакцій, що сприяє активізації процесу самовиховання, зміцненню морально-психологічного клімату у колективі місцевої прокуратури за допомогою оптимізації власної поведінки та стилю управлінської діяльності; зрештою – позитивно впливає

на процес усунення власних небажаних особистісних якостей, що не сприяють ефективному розвитку управлінського особистісного потенціалу керівника.

Отже, командотворення у місцевій прокуратурі розглядається як процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії прокурорів у групі керівників органу прокуратури.

Цей процес потребує відповідного психологічного забезпечення (супроводу), для чого необхідно застосовувати системи формуючих і підтримуючих видів психолого-акмеолічної діяльності (заходів щодо покращення ефективності управлінської команди).

Запропоновано систему заходів, спрямованих на удосконалювання ефективності управлінської діяльності керівників місцевої прокуратури. Система заходів охоплює чотири блоки: 1) підвищення професійної компетентності; 2) обмін позитивним досвідом; 3) професійний саморозвиток; 4) самоконтроль.

1. Підвищення професійної компетенції (постійна підготовка) формує у керівника прокуратури готовність на високому професійному рівні виконувати посадові та фахові обов'язки відповідно до сучасних теоретичних надбань і практичного досвіду, наближених до встановлених вимог та стандартів.

2. Обмін позитивним досвідом передбачає взаємовплив одного фахівця на другого з наступним інформаційним взаємозбагаченням.

3. Професійний саморозвиток керівника прокуратури передбачає усвідомлений цілеспрямований розвиток особистості: самостійне удосконалення знань, умінь, особистісних і функціональних якостей з метою забезпечення ефективності професійної управлінської діяльності.

4. Самоконтроль сприяє формуванню здібностей керівника органу прокуратури управляти поведінкою в певних умовах з метою уникнути небажаних наслідків і поділяється на: самоконтроль у межах володіння часом (тайм-менеджмент) та самоконтроль власних поведінкових реакцій.

Список використаних джерел:

1. *Бевзюк І.* Етапи формування управлінської команди в місцевій прокуратурі (психологічні аспекти) / І. Бевзюк // Вісник Національної академії прокуратури України. – 2016. – № 2(44). – С. 18–23.
2. *Раскова Л.Ф.* Развитие управленческой команды как акмеологической системы: автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. психол. наук: 19.00.13 / Л.Ф. Раскова; Российская академия государственной службы. – М., 2010. – 24 с.
3. *Горбунова В.В.* Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: моногр. / В.В. Горбунова. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. Івана Франка, 2014. – 380 с.
4. *Основи акмеології: навч. посіб. / укл.: Г.Х. Яворська, В.М. Гладкова, О.А. Горчакова.* – К.: Освіта України, 2012. – 248 с.
5. *Бодалев А.А.* Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения / А.А. Бодалев. – М.: Флинта: Наука, 1998. – 168 с.
6. *Деркач А.А.* Акмеология: методология, методы и технологии / А.А. Деркач. – М.: РАГС, 1998. – 320 с.
7. *Проценко О.Б.* Акмеология: історія та перспективи розвитку / О.Б. Проценко // Проблеми сучасної педагогічної освіти / РВНЗ «Кримський гуманітарний університет». – Ялта: РВВ КГУ, 2013. – Вип. 40. – С. 178–184. – (Серія: «Педагогіка і психологія»).
8. *Бегидова С.Н.* Акмеологические детерминанты профессионального становления личности / С.Н. Бегидова // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 20–27. – (Серія: «Педагогіка и психология»).
9. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
10. Положення про єдину систему підвищення кваліфікації прокурорсько-слідчих працівників органів прокуратури України: наказ Генерального прокурора України від 30 квітня 2013 року № 57 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gp.gov.ua> (19.06.2016).
11. *Устименко В.В.* Організаційно-правові аспекти підвищення кваліфікації прокурорів: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.10 / Устименко Вікторія Володимирівна; Генеральна прокуратура України, Національна академія прокуратури України. – К., 2015. – 217 с.
12. *Чепелева Н.В.* Понимание и интерпретация социокультурного опыта в контексте постнеклассической психологии / Н.В. Чепелева // Психолінгвістика. – 2008. – Вип. 2. – С. 27–33.
13. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.
14. *Кузікова С.Б.* Психологія саморозвитку: навч. посіб. / С.Б. Кузікова. – Суми: МакДен, 2011. – 149 с.
15. *Енциклопедія освіти / [гол. ред.: В.Г. Кремень; Академія педагогічних наук України].* – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
16. *Емішянц О.Б.* Психологічні особливості самоконтролю особистості / О.Б. Емішянц // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки: зб. наук. праць. – К.: Логос, 2012. – 227 с.
17. Про затвердження Кодексу професійної етики та поведінки працівників прокуратури: наказ Генерального прокурора України від 29 листопада 2012 року № 123 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.gp.gov.ua/ua/kodet.html?\\_m=publications&\\_t=rec&id=113992](http://www.gp.gov.ua/ua/kodet.html?_m=publications&_t=rec&id=113992)



Інна БЕВЗЮК

**СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ  
З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ  
МІСЦЕВОЇ ПРОКУРАТУРИ**

На основі психолого-акмеологічного підходу запропоновано систему заходів з підвищення рівня ефективності управлінської команди місцевої прокуратури: підвищення професійної компетентності, обмін досвідом, саморозвиток і самоконтроль.

**Ключові слова:** місцева прокуратура; управління; команда; акмеологія; психологія.

Інна БЕВЗЮК

**СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ  
ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ МЕСТНОЙ ПРОКУРАТУРЫ**

На основе психолого-акмеологического подхода предложена система мероприятий по повышению уровня эффективности управленческой команды местной прокуратуры: повышение профессиональной компетентности, обмен опытом, саморазвитие и самоконтроль.

**Ключевые слова:** управление; местная прокуратура; команда; акмеология; психология.

Inna BEVZIUK

**THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MEASURES  
TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT TEAM  
OF THE LOCAL PROSECUTOR'S OFFICE**

On the basis of psycho-acmeological approach suggested of measures to improve level of the efficiency of the management team of the local office of public prosecutor: increase of professional competence, experience exchange, self-development and self-control.

**Keywords:** management; local office of public prosecutor; team; acmeology; psychology.

