

ОСНОВНІ МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЧАЛЬНИКА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Науково обгрунтовано управлінську діяльність начальника територіального органу Державної кримінально-виконавчої служби України. Досліджено основні управлінські методи діяльності начальника територіального органу Державної кримінально-виконавчої служби України.

Ключові слова: управління, методи управління, територіальний орган Державної кримінально-виконавчої служби України.

Научно обоснована управленческая деятельность начальника территориального органа Государственной уголовно-исполнительной службы Украины. Исследованы основные управленческие методы деятельности начальника территориального органа Государственной уголовно-исполнительной службы Украины.

Ключевые слова: управление, методы управления, территориальный орган Государственной уголовно-исполнительной службы Украины.

The article is devoted to the problem of scientific grounds administrative activity of chief of territorial organ of Government criminally-executive service of Ukraine. Author explores the basic administrative methods of activity of chief of territorial organ of Government criminally-executive service of Ukraine.

Key words: management, management methods, territorial organ of Government criminally-executive service of Ukraine.

Подальше реформування Державної кримінально-виконавчої служби України (далі – ДКВС України) вимагає перегляду та комплексного дослідження засад діяльності її різних ланок. Однією з проблем, яка залишається поза увагою науковців, є управління підрозділами означеної служби. Тож актуальним, на нашу думку, є розгляд організаційних та управлінських засад діяльності начальника територіального органу ДКВС України як важливої ланки управлінської системи цієї служби.

Серед сучасних українських праць, що розкривають специфіку діяльності територіальних органів ДКВС України, можна відзначити наукові здобутки Г.О. Радова, Р.А. Калюжного, С.Я. Фаренюка, І.С. Сергєєва, В.А. Львовчкіна, О.Б. Пташинського, А.Х. Степанюка, В.П. Петкова, А.О. Галая, І.Г. Богатирьова та інших вчених.

Повсякденна діяльність керівника територіального органу спрямована на досягнення конкретних цілей. Перед ним завжди стоять конкретні питання забезпечення реалізації єдиної політики у сфері виконання кримінальних покарань. Організаційні питання зазначеному посадовцю доводиться вирішувати щодня (наприклад, проблеми забезпечення підготовки установ до опалювального сезону в умовах дефіциту фінансових коштів; проблеми забезпечення стабільності в роботі установ в умовах зниження обсягів виробництва і кількості робочих місць; проблеми протидії злочинним групам, діяльність яких спрямовується на пору-

шення встановленого порядку відбування покарання; проблеми ефективної організації протитуберкульозного лікування засуджених в умовах дефіциту медикаментів і застарілого діагностичного обладнання; проблеми відтоку кадрів з ДКВС України через низький рівень соціального забезпечення).

При цьому складною проблемою для начальника територіального органу є вибір методів і форм впливу на підлеглих співробітників для досягнення поставлених цілей через реалізацію своєї організаційної функції. Досвідчений керівник завжди має в своєму арсеналі й застосовує на практиці ряд випробуваних способів і прийомів, тобто методів для вирішення виникаючих проблем. Ми вважаємо, що вмiле використання методів та прийомів, їх раціоналізація зроблять трудовий процес керівника територіального органу ефективнішим.

На думку А.П. Коренева, розрізняють два напрями раціоналізації трудових процесів: організаційно-тактичний і технічний¹. Організаційно-тактичний сприяє підвищенню ефективності управлінської праці. Проявляється це в ефективному поєднанні відомих і досліджених організаційно-розпорядчих методів управління. Технічний напрям раціоналізації заснований на використанні нових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення.

Зупинимося детальніше на проблемі раціоналізації методів управління. У конкретних ситуаціях керівник територіального органу реалізує певний комплекс взаємозв'язаних методів. В одному випадку він застосовує переконання і стимулювання, в іншому – переконання та дисциплінарний вплив, в третьому – тільки дисциплінарний вплив.

Узагальнюючи зазначені положення щодо управління, погоджуючись із класифікацією, запропованою В.І. Мухінім, методи управління слід розподілити на дві групи: 1) методи тривалої управлінської дії; 2) тактичні методи короткострокової організаційної дії².

Методи управління, що відносяться до першої групи, здійснюються за допомогою адміністративних актів тривалої дії. До них належать: довгострокові програми і плани соціально-економічного розвитку територіального органу, його підрозділів та установ, що розробляються в територіальних органах і затверджуються наказом начальника або рішенням колегії; накази начальника територіального органу, що регулюють питання створення нових структурних одиниць; інструкції; положення про установи і підрозділи, що входять до юрисдикції територіального органу.

За допомогою цих методів керівник територіального органу задає перспективний розвиток територіального органу і підпорядкованих установ і керується ними в подальшій діяльності; визначає посадовий статус співробітників, включаючи керівників підпорядкованих підрозділів і установ, а також структуру підпорядкованих підрозділів і установ.

Важливою умовою використання методів тривалої управлінської дії в ДКВС України, на нашу думку, є: недопущення погіршення оперативної обстановки у виправних установах та СІЗО, а також умов відбування покарань і роботи персоналу в установах та органах, а також підрозділах, що досягається поєднанням застосування методів прогнозування і моделювання очікуваних результатів; забезпечення здійснення принципу збалансованості прав і обов'язків у співробітників, задіяних у виконанні довгострокових заходів; забезпечення збалансованості прав і відповідальності на рівні територіального органу ДКВС України.

Короткострокові організаційні методи управління начальник територіального органу використовує в своїй практиці постійно. За рік в територіальному органі

ДКВС України видається в середньому 550 наказів і розпоряджень короткострокової дії. Наприклад, накази керівника територіального органу про організацію посиленого варіанту несення служби або про проведення комплексної інспекції певної установи. Завданням цих короткострокових нормативних актів є забезпечення чіткого функціонування щоденної злагодженої роботи підрозділів і установ, які підпорядковуються територіальному органу ДКВС України, а також усіх співробітників ввіреного територіального органу. Проте кожний акт повинен мати певну юридичну форму: наказу, розпорядження, вказівки, як правило, заздалегідь погодженого із зацікавленими службами. Цей документ, на нашу думку, повинен відповідати декільком обов'язковим вимогам.

Його видання повинне бути дійсно необхідним для практичної діяльності територіального органу, підпорядкованих йому підрозділів, установ. 2) Кожний співробітник, задіяний у реалізації нормативного акту, після ознайомлення з ним, повинен чітко представляти, яке призначення виданого нормативного акту і який механізм його виконання. 3) Виданий нормативний документ має бути збалансований. Це фактично це означає, що він не повинен надто жорстко регламентувати діяльність співробітників, оскільки це знижує їх ініціативу та відповідно маневреність системи управління, водночас недостатня регламентація веде до зниження ефективності управлінського впливу.

Вибір використання методів управління на практиці обумовлений рядом чинників суб'єктивного і об'єктивного характеру: досвід роботи керівника, компетентність і відповідальність, важливість або значущість вирішуваного питання, час, відведений для цього, а також особисті якості суб'єкта - рішучість або зайва педантичність, невпевненість і т. ін.

Адміністративні методи управління, що використовуються керівником, виражаються в різних формах (серед них локальні нормативні акти: накази, розпорядження). Слід зазначити, що на практиці керівник територіального органу застосовує як адміністративно-правові, так і адміністративно-організаційні методи управління. Перші мають владно-юридичний характер, тобто виражені в правовій формі і обов'язкові для тих, кому вони адресовані. Адміністративно-правові методи використовуються при виданні нормативно-правових актів, до яких відносяться інструкції з охорони установ, забезпеченню нагляду за засудженими, накази щодо призначення та звільнення персоналу, а також прийняті спільні з іншими правоохоронними органами накази про спільну діяльність. Другі носять розпорядчий характер: накази, розпорядження, які визначають засади організації конкретних заходів, описують процедуру, ставлять конкретні задачі тощо. Такими, наприклад, є накази про організацію посиленого варіанту несення служби та ін.

Начальник територіального органу широко застосовує у своїй діяльності універсальні адміністративно-організаційні методи: координацію, узгодження, взаємодію, інструктаж та ін. Особливістю застосування цих методів є організаційно-стабілізуюча дія, а також наявність великої кількості напрямів у діяльності ДКВС України: організація охорони виправних установ і конвоювання засуджених; оперативна робота і забезпечення внутрішньої безпеки персоналу, засуджених і слідчо-арештованих; виховна робота із співробітниками і засудженими; ресурсне забезпечення територіального органу і установ ДКВС України; виробнича діяльність і трудова зайнятість засуджених; медична робота; виконання покарань, не пов'язаних з позбавленням волі.

Ефективна реалізація зазначених напрямів можлива тільки при злагоджених діях всіх служб і підрозділів територіального органу ДКВС України і досягається

використанням методу координації. Керівник забезпечує досягнення єдності дій підрозділів територіального органу, його окремих співробітників за рахунок здійснення єдиної стратегії і тактики дій окремих учасників, встановлення взаємозв'язку і взаємостосунків між підрозділами, підпорядкованими йому установами і співробітниками. Координацію діяльності підпорядкованих служб і підрозділів керівник територіального органу здійснює на різних етапах своєї діяльності: починаючи зі складання перспективних, річних, квартальних планів роботи і закінчуючи безпосереднім оперативним керівництвом в повсякденній діяльності.

Метод взаємодії на рівні керівника територіального органу полягає в узгодженні дій двох і більш структур правоохоронної системи в межах територіальної одиниці України, при вирішенні спільних завдань. Наприклад, взаємодія для територіального органу ДКВС України виражається в спільному з іншими правоохоронними органами плануванні, проведенні спільних заходів, обміні інформацією, зокрема конфіденційного характеру.

Як правило, здійснюючи спеціальні заходи, начальник територіального органу особисто здійснює інструктаж співробітників, задіяних в їх виконанні, застосовуючи на практиці метод інструктажу, який дозволяє йому найбільш детально ознайомити виконавців з умовами і обставинами дорученої справи, застерегти їх від можливих помилок. З метою підвищення ефективності цього методу інформацію, яка доводиться до виконавців в період їх інструктажу, на нашу думку, раціонально розподілити на інформацію: яка має ознайомчий або застережний характер, а також яка роз'яснює порядок дій та ін.

Важливим для керівника територіального органу є правильно організований поточний оперативний контроль фактичного виконання підлеглими йому службами і установами запланованих заходів, виданих наказів і розпоряджень, рішень колегій і оперативних нарад.

Проведені нами дослідження серед керівників різних правоохоронних органів (зокрема, органів і установ ДКВС України) доводять, що не всі види контролю рівнозначні. З 65 наших респондентів 70,0% віддають перевагу особисто контролю керівника, 9,0 — щомісячному, 11,0 % — відомчому. Проте відомчі акти віддають перевагу поточному контролю, який розписаний у відомчих нормативних актах.

Контроль як метод ефективної реалізації управлінських рішень на практиці використовується досить широко. До поточного належить і контроль з боку начальника за своєчасним і якісним виконанням розпорядчих документів (тобто наказів, вказівок, розпоряджень, розпоряджень) центрального органу виконавчої влади в сфері виконання покарань. Для вдосконалення контрольної та наглядової діяльності керівника територіального органу, на нашу думку, слід створити спеціальний організаційно-інспекторській відділ, і розробити автоматизовану програму «Контроль». За допомогою цих змін буде зменшений людський фактор щодо організації контролю, що підвищить упорядкованість інформації і ефективність контролю, виконавську дисципліну серед співробітників.

На практиці начальник територіального органу використовує всі види контролю, зокрема і попереджувальний контроль. Цей метод, як правило, керівник територіального органу застосовує перед розробкою плану роботи на півріччя, коли необхідно додатково визначити обстановку в установах з метою виявлення слабких місць, недоробки в певному періоді, для зосередження зусиль співробітників

апарату територіального органу на поліпшенні становища в планованому періоді. Наприклад, в кінці року керівник територіального органу ставить групі співробітників, які відповідають за інженерно-технічні засоби охорони, завдання визначити можливі «провальні» (тобто «втече небезпечні») місця і посилити інженерно-технічні засоби, для чого виділяються грошові кошти. Проводяться перевірки запасів і якості зберігання продовольства, економічного стану підприємств, залишків фінансових коштів установ і т.ін. На підставі результатів цих перевірок керівник територіального органу вносить корективи до планових заходів на подальший період. Також він вносить корективи до планів фінансового і ресурсного забезпечення.

Попередній контроль начальник територіального органу проводить, як правило, напередодні комплексної інспекції територіального органу і його установ вищестоящими органами, для того, щоб підготувати установи до майбутньої інспекції. Це дає виключно позитивні результати, оскільки за короткий строк при відповідній мобілізації всіх сил і засобів вдається отримати об'єктивну інформацію про реальний стан і вжити необхідних заходів до усунення виявлених недоліків.

Подальший контроль керівник територіального органу проводить після ухвалення певних рішень, зокрема своїх наказів, розпоряджень, а також рішень колегії і оперативних нарад. Його авторитет значною мірою залежить від того, наскільки повно і своєчасно ухвалені ним рішення виконуються на місцях.

1. *Коренев А.Л.* Основы управления в органах внутренних дел: Учеб. – М., 1999. – С. 273. 2. *Мухин В.И.* Основы теории управления: Учеб. – М., 2003. – С. 102.