

УДК 342.95

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.4>

**О. М. Кальчук**

кандидат юридичних наук,  
докторант Київського інституту інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»

## **ФОРМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ**

*Статтю присвячено аналізу одного з проблемних питань реформування органів прокуратури, а саме проблематиці кадрової політики. В останні місці питання кадрів, які формують органи прокуратури стало досить гострою темою та потребує негайного вирішення, оскільки рівень довіри населення України до прокуратури є низьким, що в своїй сукупності з іншими факторами зменшує загальний рівень довіри, а як наслідок і співпраці громадян із державним апаратом.*

*Автор статті дослідив визначення «кадрової політики», що сформоване у науковій літературі різними авторами, а також який зміст вони вкладають у дане поняття. Такий комплексний аналіз із різних галузей дозволив автору сформулювати широке уявлення щодо кадрової політики та її елементів. Базуючись на такому науковому доробку інших науковців, автор зміг виділити основні форми управління кадровою політикою в органах прокуратури.*

*Автор надав детальну характеристику кожній формі управління кадровою політикою, врахувавши весь попередній досвід української прокуратури. Зокрема, автор звернув увагу на їхній ключові аспекти та запропонував подальший можливий розвиток в проблематиці даного питання. Також було здійснено аналіз законодавчої бази, що регулює дане питання в Україні. Вказано на виявлені недоліки та прогалини, з метою подальшого вирішення наявних проблем та формування загальнодержавної єдиної політики.*

*Автор звертає увагу на ключові проблеми, з якими стикнулася Україна в минулому при формуванні кадрової політики в органах прокуратури. Для більш ефективного розвитку кадрового управління в органах прокуратури автор пропонує розглянути міжнародний досвід та впровадити найбільш дієві практики, які вже показали свою ефективність.*

*За підсумками дослідження зроблено висновки, що правильні форми управління кадровою політикою вкрай важливі для подальшого реформування органів прокуратури. Дані зміни мають розпочинатися на законодавчому рівні, зокрема із оновлення законодавчої бази у відповідності до вимог сучасності та євроінтеграційного напрямку. Адже саме якісна кадрова політика має сприяти формуванню професійної культури серед прокурорів та створенню оновленого, потужного та дієздатного апарату працівників органів прокуратури.*

**Ключові слова:** управління кадрами, реформа прокуратури, підвищення кваліфікації, кадровий резерв, методи управління.

**Постановка проблеми.** Як показують соціальні опитування, рівень суспільної довіри до діяльності органів прокуратури продовжує залишатися низьким. Зокрема, згідно з результатами соціального опитування що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова з 19 по 25 січня 2024 року, встановлено, що рівень недовіри до прокуратури серед населення України становить близько 60% [1].

Власне подолання даної проблеми і було одним із завдань реформи правоохоронної системи, що почалася у 2014 році. Адже основою правоохоронної системи, зокрема і прокуратури як одного з її проявів, є три важливих елементи: 1) якісна законодавча база; 2) дієві демократичні інституції; 3) люди, які наповнюють ці інституції та реалізують виконання законів.

Тому саме питання кадрової політики повинне посідати провідну роль

у подальшому реформуванні органів прокуратури.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику окремих питань управління кадровою політикою в органах прокуратури досліджували різною мірою: Л. Ю. Бугров, А. М. Лушніков, С. П. Маврін, А. Р. Малюк, К. Ю. Мельник, Ю. В. Ударцов, А. М. Клочко, А. М. Куліш, П. В. Шумський, М. В. Косюта, В. В. Сухонос та інші.

В той же час, проблематика форм управління кадровою політикою висвітлена побічно та недостатньо, тому потребує більш широкого дослідження.

**Метою статті** є дослідження сутності та особливостей форм управління кадровою політикою в системі органів прокуратури, в тому числі їх класифікації.

**Виклад основного матеріалу.** Як зазначають В. К. Колпаков та О. В. Кузьменко під формою управлінської діяльності слід розуміти той чи інший спосіб зовнішнього вираження (оформлення) змісту цієї діяльності, а під формою державного управління слід розуміти зовнішню виражену дію – волевиявлення суб'єкта управління, здійснене в рамках режиму законності та його компетенції для досягнення управлінської мети. Відтак розглядати питання форм управління кадровою політикою в органах прокуратури неможливо без розуміння самого поняття «кадрова політика», адже важливо зрозуміти, яка мета та завдання ставиться перед суб'єктом [2, с. 199].

Однак наразі залишається проблемним розуміння поняття «кадрова політика», оскільки юридичне визначення навіть на рівні підзаконних нормативно-правових актів відсутнє, а у науковій літературі наявний плюралізм думок з приводу визначення цього поняття.

Одним із найбільш поширених підходів до розуміння поняття «кадрової політики» є розкриття його через аспект діяльності держави або державних органів.

Так, С. О. Шатрава характеризує кадрову політику як сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів кадрового забезпечення, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефектив-

ного використання персоналу відповідно до потреб Національної поліції України, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до служби в органах поліції та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження [3, с. 84].

Такої ж позиції дотримується П. Б. Коптев, який, досліджуючи сутність кадрової політики в органах системи МВС, пропонує визначати її як систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів нормативно визначеної і цілеспрямованої діяльності спеціально уповноважених посадових осіб щодо професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та їх соціально-правової захищеності [4, с. 42].

Хоч ці два визначення стосуються в першу чергу безпосередньо органів поліції, на наше переконання вони може бути застосовані до всіх правоохоронних органів.

Схоже визначення, хоч і не зводячи його до діяльності державних органів, надає Я. Ф. Жовнірчик, який вважає, що кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів державних органів і громадських організацій, спрямованих на закріплення цілей і завдань цієї політики, визначення форм і методів кадрової роботи. Кадрова політика відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [5, с. 103].

І. М. Мельник визначає кадрову політику як послідовну діяльність держави з вироблення вимог до державних службовців, підбору, підготовки й ефективного функціонування з урахуванням фактичного стану та перспектив розвитку державного апарату, прогнозів про кількісні та якісні потреби в кадрах для системи державної служби [6, с. 3].

С. Дембіцька зазначає, що кадрова політика представляє загальний курс і послідовну діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки

і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах [7, с. 36].

Також часто зустрічається в доктрині суміщення поняття «кадрова політика» із поняттям «стратегія». Для прикладу О. Воронько зазначає, що дане поняття необхідно розглядати як державну стратегію, спрямовану на роботу з людськими ресурсами держави [8, с. 149].

Аналогічну думку виклали Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та інші у науковій доповіді, а саме під кадровою політикою вони розуміють цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність з формування, збереження, розвитку та використання людських, трудових, кадрових ресурсів, а також ресурсне забезпечення її реалізації [9, с. 65].

Таке різноманіття наукових дефініцій виникло через характеристику різних аспектів даного поняття, що дозволяє формувати його різний зміст. Тому для повного розуміння поняття «кадрова політика» корисно і необхідно ще розглянути його зміст, який надають науковці.

Наприклад, Клочко А. М. виокремлює в кадровій політиці наступні елементи: організаційно-штатна робота, підбір кадрів, розстановка кадрів, підготовка кадрів, присвоєння спеціальних звань, оцінка кадрів, забезпечення службового просування кадрів, виховання кадрів, соціальне забезпечення кадрів, стимулювання службової активності кадрів, зміцнення законності та дисципліни в їхній діяльності, звільнення кадрів та робота з ветеранами служби [10, с. 49].

Ударцов Ю. В. зазначає, що кадрова політика в органах прокуратури повинна включати такі складові, як: науково обґрунтоване кадрове планування; якісну систему формування кадрового резерву; ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів прокуратури; якісний механізм здійснення об'єктивної оцінки професіоналізму працівників органів прокуратури; результативну систему контролювання стану кадрового забезпечення органів прокуратури [11, с. 18].

Відтак, підсумувавши наявні дефініції кадрової політики, можна зробити висновок, що кадрова політика – це система норм і принципів, спрямованих на ефективне використання вже наявних людських ресурсів та формування кадрового резерву.

А виходячи із змісту кадрової політики, який визначають різні науковці, можна дійти висновку, що основними формами управління кадровою політикою є наступні: 1) нормативно-організаційне забезпечення; 2) формування кадрового потенціалу; 3) навчання та підвищення кваліфікації вже наявних кадрів.

Наведені форми управління кадровою політикою мають свою специфіку та є фундаментальними для формування державної кадрової політики, через що варто детально розглянути кожну з них.

Першою і відправною формою, на якій базується вся подальша політика, є нормативно-організаційне забезпечення. Дана форма управління полягає у закріпленні на законодавчому рівні принципів, методів, напрямків та засобів здійснення кадрової політики.

На нашу думку, з перелічених елементів нормативно-організаційного забезпечення важливо приділити увагу принципам, зважаючи на наступне.

Проводячи аналогію із загальноприйнятим розумінням поняття «принципів» у юридичній доктрині, можна надати визначення принципам управління, як основоположні ідеї, найбільш загальні керівні положення, які визначають вектор розвитку та регулювання кадрової політики.

В органах прокуратури виділяють два види принципів управління кадровою політикою:

1) загальні принципи, які мають бути притаманні всім органам державної влади. До них зазвичай відносять такі, як: прозорість, ефективність, компетентність, законність, гласність, прогнозування, пріоритетність прав людини.

2) спеціальні принципи, які виникають внаслідок специфічної організації діяльності прокуратури. Тут можна виділити два основні принципи:

Єдиноначальність – принцип організації, при якому питання, що належить

до компетенції органа, вирішується його керівником або іншими працівниками відповідно до займаних посад.

Колегіальність – принцип організації, при якому питання, що належить до компетенції органа, вирішується на основі думок усіх чи більшості осіб, що офіційно до нього входять

Оскільки органи прокуратури за характером підпорядкованості є суворо централізованими, та в той же час наявне прокурорське самоврядування, як самостійне колективне вирішення прокурорами питань внутрішньої діяльності прокуратури, то доцільним є поєднання принципів колегіальності і єдиноначальності.

Найкращою формою реалізації закріплення на законодавчому рівні нормативно-організаційного забезпечення, як форми управління кадровою політикою, є стратегії розвитку. В історії України є два таких документи, які б стосувалися саме прокуратури.

Першим є Стратегія розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021–2023 роки, затверджена Указом Президента України № 231/2021 від 11 червня 2021 року. В ній, окрім іншого, акцентовано увагу на важливості питання кадрового забезпечення органів прокуратури. Так, п.п. 4.4. Стратегії з 6 викладених напрямів та заходів розвитку органів прокуратури 4 відносяться безпосередньо кадрової політики, зокрема, завершення переатестації прокурорів; запровадження спеціалізації, уніфікації прокурорської і судової практики; розроблення та впровадження комплексної та неупередженої системи оцінювання якості роботи прокурора за встановленими об'єктивними критеріями; удосконалення відповідно до європейських стандартів і кращих міжнародних практик дисциплінарного провадження [12].

Другим документом, є вже спеціалізована саме щодо органів прокуратури Стратегія розвитку органів прокуратури на 2021–2023, затверджена Наказом Генерального прокурора № 489 від 16 жовтня 2020 року [13].

Метою даної Стратегії було підвищення рівня ефективності діяльності органів прокуратури, зокрема щодо забезпе-

чення виконання конституційних функцій і повноважень, удосконалення зовнішніх та внутрішніх комунікацій, впровадження сучасної системи управління людським капіталом, покращення ресурсного забезпечення діяльності органів прокуратури, що є необхідним складником системних перетворень у державі, зокрема і в умовах євроінтеграції.

З позитивних моментів цієї Стратегії однозначно варто зазначити закріплення принципів, або ж цінностей, як це називається в самій Стратегії, із їхнім поясненням. Принципами, що стосуються конкретно кадрової політики є незалежність, відкритість та прозорість.

Також дуже доречним є включення в перелік цінностей вимогу щодо професійного розвитку. Відповідно до нього прокуратура повинна проводити відкриті конкурси з добору прокурорів і державних службовців із метою залучення найбільш кваліфікованих кандидатів. А прокурори зобов'язані постійно навчатися, удосконалюючи свої фахові компетенції, з метою формування професійної культури.

Наступною формою управління кадровою політикою є формування кадрового потенціалу, під яким варто розуміти цілеспрямований процес, метою якого є забезпечення кадрами у необхідній кількості з необхідними професійними здібностями, а також їх розвиток і підвищення кваліфікації відповідно до вимог сьогодення.

Відтак можна визначити наступні ключові аспекти формування кадрового потенціалу.

Перш за все це визначення потреб у кадрах, адже це, з одного боку, дозволить органам прокуратури ефективно і якісно виконувати свої функції. А з іншого боку, обґрунтоване визначення потреб в кадрах сприяє раціональному використанню коштів державного бюджету та зменшує ризик безсистемного розширення кадрового складу органів прокуратури.

Зважаючи на це, на нашу думку, є недоречним визначення в Законі України № 1697-VII від 14 жовтня 2014 року «Про прокуратуру» (далі – Закон) загальну кількість працівників органів прокуратури не більше як 15 тисяч осіб, зокрема загальна чисельність прокурорів не може

перебільшувати 10 тисяч осіб. Тобто законодавцем було штучно зменшено та обмежено чисельність прокурорів [14].

У зв'язку з цим постає питання щодо того, як необхідно визначати необхідну кількість працівників органів прокуратури. За приклад можемо взяти інформаційну довідку, підготовлену Європейським інформаційно-дослідницьким центром щодо функцій органів прокуратури. В даній аналітиці розкриваються такі параметри, як: кількість функцій прокурора, кількість прокурорів на 100 000 осіб та кількість проваджень на 100 осіб. Ці дані порівнюються із місцем європейських держав у рейтингах за індексами сприйняття корупції та верховенства права [15].

Відтак, доцільно було б регулювати чисельність працівників органів прокуратури саме в пропорційній залежності від кількості функцій прокурора та кількості проваджень на 100 осіб. Однак, це питання потребує більш детального дослідження та окремого висвітлення.

Другим ключовим аспектом формування кадрового потенціалу є добір та відбір кадрів. Однак для початку варто розмежувати ці два поняття.

Як зазначає А. В. Шаповалов «внаслідок відбору здійснюється виділення конкретного претендента на посаду в органи прокуратури з усієї маси претендентів. Відбір кадрів – це процес виокремлення із загальної кількості претендентів. Отже, відбір кадрів в органах прокуратури це встановлений порядок виокремлення із загальної кількості претендентів на посаду конкретного кандидата, який найкраще відповідає певній посаді в органах прокуратури. Добір кадрів – це процес їх вивчення, оцінювання моральних, ділових, особистих та професійних якостей, з метою визначення можливості кандидата працювати в органах прокуратури і виконувати належним чином завдання та функції на певних посадах» [16, с. 139].

Проте Закон оперує тільки поняттям «добір», зокрема ст. 28 Закону зазначає наступне: «Добір кандидатів на посаду прокурора здійснюється із числа осіб, які відповідають вимогам, установленим статтею 27 цього Закону».

Вимоги до кандидата на посаду прокурора викладені у ст. 27 Закону. Зокрема

прокурором окружної прокуратури може бути призначений громадянин України, який має вищу юридичну освіту, володіє державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови, а також проходив базову загальновійськову підготовку або військову службу, крім осіб, визнаних за станом здоров'я непридатними до військової служби.

Для посади прокурора обласної прокуратури додається ще вимога щодо стажу роботи в галузі права не менше трьох років, а для посади прокурора Офісу Генерального прокурора вимога щодо стажу роботи в галузі права становить вже не менше п'яти років.

Дані вимоги є обґрунтованими та логічними, адже на прокурорів покладається підвищена відповідальність, що впливає із самої суті правоохоронних відносин, які характеризуються значущістю та важливістю, незамінністю для суспільства, проте водночас високим тиском через наявність владно-примусових повноважень.

Винятком є тільки вимога щодо проходження базової загальновійськової підготовки або військової служби, яка була внесена у Закон України № 3633-IX в ід 11 квітня 2024 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» [17].

Така додаткова вимога для зайняття посади прокурорів, які мають суто цивільні повноваження та головним завданням яких є процесуальне керівництво у кримінальному провадженні є дуже дивною та безглуздою. Автори законопроекту не надали жодних пояснень таких змін, а Головне науково-експертне управління у своєму науково-експертному висновку розкритикували такі зміни із зазначенням, що це неминуче призведе до зниження якості кримінального провадження [18].

Окремо варто зазначити, що зазначення вимога щодо проходження базової загальновійськової підготовки або військової служби почне застосовуватися з дня, наступного за днем припинення чи скасування воєнного стану.

Третім ключовим аспектом формування кадрового потенціалу є формування

кадрового резерву в органах прокуратури. Дану проблематику глибоко досліджували А. В. Шаповалов та В. В. Сухонос. Зокрема, як зазначає А. В. Шаповалов, просування прокурорсько-слідчого працівника найбільш високу посаду можливо за таких умов: по-перше, наявності вакантної посади; по-друге, володіння кандидатом на заміщення більш високої вакантної посади необхідним рівнем професіоналізму, знаннями законів України, необхідними моральними та діловими якостями; по-третє, наявності необхідного досвіду роботи в органах прокуратури, по-четверте, перебування у кадровому резерві на зміщення вакантної посади в органу прокуратури.

Таким чином, просування по службі за посадою в органах прокуратури для прокурорсько-слідчого працівника можливо: 1) за наявності вакантної посади; 2) перебування особи у кадровому резерві на цю посаду. Отже, перебування особи у кадровому резерві органу прокуратури є важливим етапом просування по службі прокурорсько-слідчого працівника [19, с. 522].

Основним нормативним актом, який на сьогодні регулює роботу кадрового резерву в органах прокуратури є Наказ Генерального прокурора України «Про затвердження Положення про роботу з кадровим резервом в органах прокуратури України» № 61 від 09 червня 2011 року (далі – Наказ), який дійшов до нашого часу без змін [20].

Згідно з Наказом до кадрового резерву на керівні посади висуваються найбільш підготовлені прокурорсько-слідчі працівники, які мають системні професійні знання, успішно виконують службові обов'язки, проявляють ініціативу, діловитість, підвищують свій професійний рівень, володіють організаторськими здібностями та відповідними моральними якостями, мають стаж роботи в органах прокуратури не менше трьох років. Зарахування до кадрового резерву в органах прокуратури здійснюється на підставі рекомендації.

Однак, як зазначає А. В. Шаповалов «зарахування до кадрового резерву можна вважати своєрідним «рудиментом» державної служби в органах прокуратури, адже вола діє лише формально. Існування

кадрового резерву в органах прокуратури сьогодні, не впливає на просування за посадою в органах прокуратури, інколи на посади в органи прокуратури, здебільшого це стосується керівних посад, призначаються випадкові люди» [19, с. 523].

Про необхідність удосконалення процедури кадрової роботи в органах прокуратури пише й В. В. Сухонос. Зокрема, він вказує на формулювання у відомчих правових актах чітких критеріїв оцінки претендентів на посаду прокурора органу прокуратури, а саме: спроможність приймати рішення в екстремальних ситуація, вміння аргументувати і робити оціночне порівняння, порівнювати переваги і недоліки різних варіантів розвитку подій і ситуацій, оцінювати їх відповідність поставленій меті, а також визначати умови і логіку розвитку подій і ситуацій; ділова орієнтація тобто вміння бачити проблеми і способи їх вирішення; вміння працювати з цифрами і оперувати великою кількістю числової інформації; здатність до навчання, тобто до пошуку нової інформації, її опанування і вміння організувати процес навчання; системне мислення – спроможність створювати нові варіанти вирішення проблеми у ситуації, що склалася; наполегливість і цілеспрямованість, бачення мети і досягнення її згідно зі своїм рішенням; рішучість, тобто спроможність прокурора області обирати один, але необхідний варіант розвитку подій; готовність до змін, тобто здатність зорієнтуватися, адаптуватися до нових вимог; організаторські здібності – вміння направити діяльність групи людей безпосередньо в рамках свого варіанта; комунікабельність, вміння вступати у контакт, вести бесіду, слухати і розуміти співрозмовника, а також здатність переконувати людей і вести з ними розмову в конфліктних ситуаціях та інше [19, с. 524].

Як бачимо, законодавство щодо кадрового резерву в органах прокуратури потребує негайного перегляду та оновлення, щоб воно відповідало викликам сучасності і дійсно почало працювати, а не залишалося мертвими і формальними нормами.

Останньою формою управління кадровою політикою, на яку хотілося б звернути

увагу в даній статті – це навчання та підвищення кваліфікації вже наявних кадрів.

Консультативна рада європейських прокурорів у своєму Висновку № 9 «Про європейські норми та принципи стосовно прокурорів», що був прийнятий 17 грудня 2014 року, зазначила, що належна професійна підготовка відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки сприяє покращенню ефективності роботи прокурорів, а також підвищенню якості правосуддя в цілому [21].

Згідно з ч. 2 ст. 19 Закону прокурор зобов'язаний вдосконалювати свій професійний рівень та з цією метою підвищувати кваліфікацію. Прокурор періодично проходить підготовку у Тренінговому центрі прокурорів України, що має включати вивчення правил прокурорської етики.

Частина 1 ст. 80 Закону зазначає, що Тренінговий центр прокурорів України (далі – ТЦПУ) є державною установою, що здійснює підвищення кваліфікації прокурорів, державних службовців органів прокуратури та первинну підготовку прокурорів – стажистів окружних прокуратур.

Тобто підвищення кваліфікації прокурора є не тільки його особистим інтересом, а й входить до інтересів держави, оскільки кожний прокурор є службовою особою, уповноваженою на виконання функцій держави. Адже висококваліфікований прокурор ефективніше виконує свої функції та забезпечує вищий рівень виконання завдань, що покладені на нього. Відтак підвищення його кваліфікації має ще публічний інтерес, якому держава зобов'язана активно сприяти – від законодавчого регулювання даного питання до створення відповідної організаційної системи для підвищення кваліфікації прокурорів.

Таким чином, у правовідносинах держави та прокурора щодо підвищення кваліфікації існують взаємні права та обов'язки, які зводяться до наступного: прокурори вправі навчатися та зобов'язані здійснювати це у формах та в порядку, визначених державою, а держава вправі вимагати від них підтримання належного рівня підготовки і зобов'язана створити умови для цього.

На сьогодні інституціональну основу безперервного (постійного) професій-

ного навчання прокурорів утворює єдина система підвищення кваліфікації прокурорів, яка нормативно визначена Положенням про систему підвищення кваліфікації прокурорів, що затверджене Наказом Генерального прокурора України № 200 від 15 червня 2021 [22].

Положенням визначено шість форм підвищення кваліфікації прокурорів, а саме: самостійне навчання (самоосвіта); стажування в органі прокуратури вищого рівня; участь у семінарах та інших колективних формах навчання; підготовка (навчання) у ТЦПУ; тренерська (викладацька) діяльність у ТЦПУ; наукова діяльність.

Основними засадами підвищення кваліфікації прокурорів відповідно до даного Положення є: обов'язковість, постійність, періодичність, диференційованість, практична спрямованість, інноваційність та врахування вітчизняного і міжнародного досвіду.

Тому зважаючи на вищезгадані засади, також корисно було б дослідити міжнародний досвід.

Так, у Франції підготовку прокурорів здійснює Національна школа магістратів, створена в 1958 році. передбачено два рівня безперервної підготовки: початкова та професійна підготовка кадрів. Початкова підготовка кадрів полягає в навчанні до призначення на посаду; професійна підготовка кадрів здійснюється шляхом підвищення кваліфікації практичних прокурорів. Викладачі Національної школи магістратури з метою наближення навчального процесу до практики прокуратури Франції підлягають ротации кожні шість років, вони призначаються у судову систему для практичної діяльності на посади прокурорів і суддів [23].

Підвищення кваліфікації проходить через обов'язкові та факультативні модулі (теоретична підготовка) тривалістю 2–5 днів кожний та за допомогою практичної роботи в державних установах, судах, адміністраціях, на промислових підприємствах тощо (тривалість практики залежить від спеціальності, проте зазвичай не перевищує одного тижня) [24].

**Висновок.** Підсумовуючи все вищевикладене, варто зробити наступні висновки. Незважаючи на проблематику визначення

дефініції поняття «кадрова політика», зміст, що вкладається у цей термін серед науковців здебільшого сталий та однаковий, завдяки чому можна виділити основні на нашу думку форми управління кадровою політикою, а саме: 1) нормативно-організаційне забезпечення; 2) формування кадрового потенціалу; 3) навчання та підвищення кваліфікації вже наявних кадрів.

Зазначені форми управління кадровою політикою тісно переплітаються між собою та є критично важливими для створення ефективної системи кадрового управління. Нормативно-організаційне забезпечення має стати основою для реалізації стратегії кадрової політики, в той час як формування кадрового потенціалу включає не лише підбір кадрів, але й їх розвиток відповідно до сучасних вимог. Ці аспекти підкреслюють, що кадрова політика має бути системною і динамічною, щоб відповідати викликам часу.

Окрім цього, необхідність удосконалення процедури роботи з кадровим резервом та підвищення кваліфікації вже наявних кадрів є надзвичайно важливими. Це не лише покращить якість роботи органів прокуратури, але й сприятиме формуванню професійної культури серед прокурорів.

Відтак кадрова політика в органах прокуратури в сучасних умовах повинна бути спрямована на досягнення таких цілей, як прогнозування та планування потреби у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки; включати ефективні механізми підбору та розстановки кадрів органів прокуратури, їх навчання та підвищення кваліфікації.

Таким чином, кадрова політика має стати не просто формальністю, а стратегічним інструментом для забезпечення ефективності та прозорості в діяльності правоохоронних органів, що має сприяти створенню оновленого, потужного та дієздатного апарату працівників органів прокуратури.

#### Список використаної літератури:

1. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.). URL: <https://razumkov.org/ua/>

- napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r (дата звернення: 01.11.2017).
2. Колпаков В.К. Адміністративне право України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.
  3. Шатрава С.О. Стан та правове регулювання кадрового забезпечення органів Національної поліції на сучасному етапі розвитку // Підприємство господарство і право. – 2018. – № 1. – С. 83-87.
  4. Коптев П.Б. Організаційно-правові засади діяльності підрозділів по роботі з персоналом ОВС. Дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.07 – теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Харків – 2006.
  5. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я. Ф. Жовнірчик // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 12. – С. 102-107
  6. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби / І. М. Мельник // Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фаховий журн. – К., 2008. – № 1.
  7. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні / С. Дембіцька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. – 2014. – № 782. – С. 33-38.
  8. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – С. 141-152.
  9. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О., Сурмін Ю.П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
  10. Ключко А.М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: монографія / А.М. Ключко. – Х. : Золота миля, 2012. – 492 с.
  11. Ударцов Ю. В. Поняття кадрової політики в органах прокуратури / Ю. В. Ударцов // Європейські перспективи. – 2013. – № 11. – С. 16-19.



12. Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11.06.2021 № 231/2021. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text> (дата звернення: 01.11.2017).
13. Про затвердження Стратегії розвитку прокуратури на 2021-2023 роки: Наказ Генерального прокурора України від 16.10.2020 року № 489. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0489905-20#Text> (дата звернення: 01.11.2017).
14. Про прокуратуру: Закон України від 14.10.2014 р. № 1697-VII. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text> (дата звернення: 01.11.2017).
15. Інформаційна довідка «Функції органів прокуратури в країнах Європи» URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29323.pdf> (дата звернення: 01.11.2017).
16. Шаповалов А.В. Проблеми вдосконалення системи добору кадрів в органах прокуратури України / Наукові праці МАУП, 2013, вип. 4(39), с. 138-142
17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України від 11.04.2024 року № 3633-IX. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text> (дата звернення: 01.11.2017).
18. Картка законопроекту «Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку». URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=10449&conv=9> (дата звернення: 01.11.2017).
19. Шаповалов А. В. Щодо формування кадрового резерву в органах прокуратури України / Форум права. – 2014. – № 1. – С. 522–525.
20. Про затвердження Положення про роботу з кадровим резервом в органах прокуратури України: Наказ Генерального прокурора України від 09.06.2011 року № 61. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0061900-11#Text> (дата звернення: 01.11.2017).
21. Opinion No.9 (2014) of the Consultative Council of European Prosecutors to the Committee of Ministers of the Council of Europe on European norms and principles concerning prosecutors. URL: <https://rm.coe.int/168074738b> (дата звернення: 01.11.2017).
22. Про затвердження Положення про систему підвищення кваліфікації прокурорів: Наказ Генерального прокурора України від 15.06.2021 року № 200. Верховна Рада України офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0200905-21#Text> (дата звернення: 01.11.2017).
23. Ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000339259> (дата звернення: 01.11.2017).
24. Ecole nationale de la Magistrature. URL: <https://www.enm.justice.fr> (дата звернення: 01.11.2017).

### **Kalchuk O. Forms of personnel policy management in the prosecutor's office**

*The article is devoted to the analysis of one of the problematic issues of reforming the prosecution authorities, namely, the issue of personnel policy. Recently, the issue of personnel forming the prosecution bodies has become a rather acute topic and requires immediate resolution, since the level of public trust in the prosecution is low, which, in combination with other factors, reduces the overall level of trust, and as a result, the cooperation of citizens with the state apparatus.*

*The author of the article examined the definition of "personnel policy" formed in the scientific literature by various authors, as well as the content they put into this concept. Such a comprehensive analysis from various fields allowed the author to form a broad picture of HR policy and its elements. Based on this scientific work of other scholars, the author was able to identify the main forms of HR policy management in the prosecution service.*

*The author provided a detailed description of each form of HR policy management, taking into account all the previous experience of the Ukrainian prosecutor's office. In particular, the author drew attention to their key aspects and suggested further possible development*

*in the issue. The author also analyzed the legislative framework governing this issue in Ukraine. The author points out the identified shortcomings and gaps with a view to further solving the existing problems and forming a national unified policy.*

*The author draws attention to the key problems that Ukraine has faced in the past in shaping its personnel policy in the prosecution service. For more effective development of personnel management in the prosecution authorities, the author proposes to consider international experience and implement the most effective practices that have already proven their effectiveness.*

*The study concludes that the correct forms of HR management are extremely important for further reform of the prosecution authorities. These changes should start at the legislative level, in particular, with updating the legal framework in line with the requirements of modernity and European integration. After all, it is a high-quality personnel policy that should contribute to the formation of a professional culture among prosecutors and the creation of an updated, powerful and efficient apparatus of prosecutors.*

**Key words:** *human resources management, prosecution reform, advanced training, personnel reserve, management methods.*