

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В ДЕРЖАВНІЙ КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧІЙ СЛУЖБІ****THEORETICAL PRINCIPLES OF REGULATION AS A FUNCTION  
OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE STATE CRIMINAL-EXECUTIVE SERVICE**

**Котирло О.О.,**  
к.екон.н., доцент, викладач кафедри пенітенціарної діяльності  
Інституту кримінально-виконавчої служби

**Стефановський Т.П.,**  
здобувач вищої освіти IV курсу  
Національна академія внутрішніх справ

У статті проаналізовано вплив регулювання як функції управління на діяльність персоналу в Державній кримінально-виконавчій службі (далі – ДКВС). Обґрунтовано, що регулювання вимагає створення необхідних соціальних та економічних умов становлення ДКВС. Так, доведено, що обґрунтування основних напрямків і пропорцій розвитку ДКВС слід ухвалювати саме шляхом регулювання планування, розробки та прийняття управлінських рішень. Доведено, що зміст регулювання цілей визначається специфікою завдань, що виконуються в рамках ефективного управління ДКВС.

**Ключові слова:** управління, регулювання, ефективність, планування, розвиток, управлінське рішення, персонал.

В статье анализируется влияние регулирования как функции управления персоналом в Государственной криминально-исполнительной службе (далее – ГКИС). Обосновано, что данное положение требует создания необходимых социальных и экономических условий формирования ГКИС. Доказано, что обоснование основных направлений и пропорции развития ГКИС должны осуществляться путем регулирования, планирования, разработки и принятия управленческих решений. Доказано, что цели регулирования содержания определяются конкретными задачами, осуществляемыми в рамках эффективного управления ГКИС.

**Ключевые слова:** управление, регулирование, эффективность, планирование, развитие, управленческое решение, персонал.

The article analyzes the impact of the regulation as a function of the management personnel in State Criminal-Executive Service. Organization in the SCES there is a structure, the Foundation of which is the collective of people, relations, which has its own authority and secluded property in property, commercial run or operational management. The scope of the management covers all aspects of activity of the SCES.

Effective management activate is determined on the basis of specific development goals, priority and sequence of their decision, the priority objectives to achieve data purposes. Achieving the goals is only possible in a process of constant regulation of them, and is the essence of effective management.

The regulation requires creating the necessary social and economic conditions of the formation of SCES. Justification the main directions and proportions of development SCES should make it is by regulating planning, development and management decision-making. Organizational decision to have a choice, which should make the Manager to perform the duties associated with the post he occupies. The purpose of organizational decisions in modern organizations SCES is providing motion to the front of her tasks.

Therefore, the most effective organizational solution will be the choice that will be actually implemented and will make the greatest contribution to the achievement of the ultimate goal. It is the level of personnel; the use of all available capability in forecasting; the situation in the development is a factor in the decrease or increases the elements of suspense, and therefore the extent of application of administrative decisions. The use of the mechanism of regulation of personnel for purposes as a method of enhancing SCES allows you to combine planning and control; expand the involvement of managers at all levels in the process of developing goals. Another important advantage of this concept is the combination of the tasks facing every administrative after he had, with the General objectives of the organization. Content regulation purpose is determined by the specific tasks performed within the effective management of SCES.

**Key words:** governance, regulation, efficiency, planning, development, management decisions.

Цілеспрямований вплив на основні процеси і зв'язки організації установ викання покарань (далі – УВП) як складна структура управління утворює єдине загальне ціле. Саме ж управління в даних установах слід розуміти як діяльність, яка полягає у виконуваних функціях управлінням, кожна з яких спрямована на вирішення різноманітних та специфічних проблем взаємодії між окремими підрозділами УВП. При цьому сфера управління охоплює всі сторони діяльності органів та УВП ДКВС.

Ефективна управлінська діяльність визначається на основі конкретних цілей розвитку, черговості і послідовності їх досягнення, пріоритетності виконання завдань по досягненню даних цілей. Тому, ґрунтуючись на даних засадах, мають розроблятися господарські завдання, визначатися основні напрямки і шляхи їх вирішення, розроблятися система заходів для вирішення намічених проблем, визначатися необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюватися контроль за виконанням поставлених завдань. Саме ж досягнення цілей можливе лише в процесі постійного регулювання, в чому й полягає сутність ефективного управління.

Питанням регулювання діяльності персоналу як однієї з функцій управління присвячено багато праць науковців

та теоретиків. Так, Мартиненко Н. М. [1, с. 138] під регулюванням розуміє діяльність, що являє собою вплив управління на підлеглих таким чином, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей організації. У цьому випадку функція регулювання пов'язана із широко використовуваним терміном «менеджмент». Можна сказати, що функція регулювання – це процес менеджменту, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленою владою і лідерством менеджера.

Кравченко В. О. під процесом регулювання розглядає фінальну стадію ухвалення управлінського рішення, яка здійснюється за задалегідь розробленим і свідомо обраним варіантом [2, с. 135].

Окорський В. П. зазначає, що завдяки регулюванню можливий вплив управління на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги в сучасній організації [3, с. 78].

Отже, конкретизація відповідної проблеми в ДКВС залишається відкритою, що і буде становити тематику нашого дослідження. Враховуючи вищесказане, в управлінні регулювання вимагає створення необхідних соціальних та економічних умов становлення. Так, обґрунтування основних напрямків і пропорцій розвитку виробництва

слід вирішувати саме шляхом регулювання планування, а завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами УВП з виконання управлінських рішень на конкретний період полягає у регулюванні самої організації управління ДКВС. Слід також відмітити, що доручення перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюється шляхом регулювання контролю, тож зміст регулювання цілей УВП визначається специфікою завдань, що виконуються в рамках ефективного управління ДКВС. Ці питання є завжди актуальними, і їх висвітлення потребує постійного аналізу та моніторингу.

Метою статті є обґрунтування доцільності здійснення регулювання розвитку персоналу в ДКВС.

Організацією в ДКВС є певна структура, основу якої складає колектив людей, пов'язаний взаємовідносинами, який має свій орган управління і відокремлене майно у власності, господарському віданні або оперативному управлінні [4].

Управління персоналом в ДКВС на сьогодні має виходити з уявлення процесу управління у вигляді виконання менеджментом ряду функцій, що включають планування, організацію, координацію, регулювання, мотивацію та контроль. Так, сучасне управління персоналом доповнюється рядом важливих нових функцій, які доповнюють функції традиційного менеджменту. До них слід віднести наступні [5, с. 49]:

- інтелектуальний характер процесів прийняття рішення;
- розгалуження єдиної системи загального управління на маркетингову, інноваційну сферу управління та ін.;
- виникнення нових функцій менеджменту, що пов'язано з ускладненням середовища управління, необхідністю максимального використання всіх внутрішніх резервів управлінців, зростання впливу керівників на кінцеві результати, необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації управлінців;
- використання інформаційних технологій в управлінні ДКВС.

Для сучасної ДКВС в Україні слід виділити головні складові новаторського управління, які безпосередньо впливають не тільки на їх успіх, але і на суспільство в цілому. По-перше, культура організації управління в ДКВС має розглядатися як фактор успіху та ефективності діяльності персоналу. На відміну від національної культури, яка носить досить інерційний характер, культура УВП може значно змінюватися протягом нетривалого часу. По-друге, поширення концепцій, методів і моделей управління, які довели свою ефективність в комерційних організаціях, на некомерційні організації, а конкретніше – на УВП, адже у діяльності багатьох некомерційних організацій з успіхом застосовуються організаційні елементи бізнес-планування [6].

На етапі виконання цих функцій управлінець повинен постійно здійснювати регулювання персоналом, що можна виокремити як окрему функцію управління, або ж розглядати як основу успішного виконання кожної з функцій.

Відповідальність за ухвалення важливих рішень в ДКВС лежить тільки на керівниках вищих рівнів управління. Керівники ж нижчих рівнів управління ухвалюють рішення відповідно до своїх посад і компетенцій. Ступінь важливості схвалюваних рішень залежить від влади, якою наділений керівник в УВП. Керівники всіх рівнів управління не можуть приймати необдумані і необґрунтовані рішення.

При цьому організаційним рішенням є вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає. Метою організаційного рішення в сучасній організації ДКВС є забезпечення руху до поставлених перед нею завдань. Тому найефективнішим організаційним рішенням стане вибір, який буде насправді реалізований і зробить найбільший внесок у

досягнення кінцевої мети. Саме рівень кадрів, використання всіх наявних можливостей у передбаченні розвитку ситуації є чинником зменшення або збільшення елементів раптовості і невідомості, а, отже, і мірою застосування управлінських рішень.

Для виявлення конкретних причин виникнення проблеми необхідно зібрати, опрацювати і проаналізувати великий об'єм актуальної інформації по даній проблемі. Вивчаються і оцінюються можливості організації ДКВС на певний момент часу з усунення проблеми, тобто, здійснення регулювання цілей в органах та УВП. При цьому їх поділяють на дві групи: можливості, здатні посилювати чинники, що ослаблюють або знімають проблему; можливості, здатні ослабити або усунути чинники, які посилюють проблему [7].

Використання механізму регулювання персоналом за цілями як методу підвищення ефективності організації ДКВС дає змогу об'єднати планування й контроль, розширити залучення керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним управлінцем, із загальними цілями організації.

Практичне значення регулювання за цілями полягає у тому, що система цілей організації ДКВС доповнюється, уточнюється, коригується і трансформується в індивідуалізовані цілі організації. Саме на ці цілі насамперед зорієнтована діяльність людей, і досягнення їх стимулюється в першу чергу.

Система регулювання по цілях ефективна тільки там, де є для цього відповідні умови. Досвід також показує, що при управлінні за цілями увага керівників організації ДКВС концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів.

Функція регулювання пов'язана із системою нормативності, тобто до її завдань входить відстеження будь-яких відхилень від норми. Отже, функція регулювання персоналом забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організації в сучасних умовах функціонування ДКВС. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю персоналу керівниками на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

У практиці термін «регулювання» традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні ДКВС. Його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників. Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою розвитку ДКВС як організації, з появою нових завдань управління.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення ефективним. Зміст функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядничькому впливі управління на персонал.

Зусилля управлінця ДКВС направляється на те, щоб організація УВП зберегла свою стійкість, на підтримку й удосконалення її стану, упорядкованості, зв'язків між змінними елементами. Саме функція регулювання допомагає своєчасно попередити вплив внутрішніх факторів, усунути їх наслідки.

Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання яких спрямована функція регулювання. Виконання реальної роботи реальними людьми – головне призначення функції регулювання. Всі інші функції управління, як ми вже зазначали, не досягають своєї мети без результативного здійснення регулювання. Тільки завдяки регулюванню можливий вплив управлінця на об'єкт управління (персонал) для забезпечення його динамічної рівноваги в сучасній організації [8, с. 78].

Успішна діяльність ДКВС значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів її цілей, що покликани усунути недоліки в роботі та запобігти потенцій-

ним збиткам. Виявлення у процесі контролю недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності ДКВС. Адже без розробки дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація не може поліпшитись.

Регулювання цілей сучасної організації ДКВС являє собою комунікаційний процес між управлінцем і підлеглим персоналом. Оскільки саме управлінці реалізують функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію навколишнього оточуючого середовища, щоб виробити правильні підходи до поведінки підлеглого, на якого спрямовані його впливи.

Управлінцю важливо розуміти, що виконати прийняте рішення і досягти позитивного результату можна тільки працюючи разом з виконавцями і за їхньої допомоги. Тому невід'ємним елементом функції регулювання слід вважати кадри ДКВС. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку кадрів, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Найважливішою особливістю функції регулювання є всеосяжність. Регулювання поширюється на всі процеси, що протікають в організації ДКВС, і на весь кадровий персонал, що працює в службі, незалежно від рангу і статусу, від начальника до охоронця. Жодна функція управління не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тому важливо виділити види регулювання і роль у процесі управління.

Так, слід розрізняти наступні види регулювання: стабілізує, розпорядницьке та дисциплінарне [3].

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку кадрів в процесі управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут організації регламентує: вид діяльності, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи.

Багато сторін діяльності організації в ДКВС регламентуються відповідними документами, зокрема, режим, ставки окладів, дотримання норм безпеки тощо. Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують поведінку всіх працівників організації ДКВС.

Зміст стабілізуючого регулювання полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки персоналу. В свою чергу, воно поділяється на: безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.

Безпосереднє регулювання здійснюється в цілому в межах організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться, відповідно, статут установи, положення про підрозділи, посадові інструкції.

Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті в управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і в управлінні ними. Особливістю регулювання на основі норм є повнота й об'єктивність відображення умов, що визначають поведінку працівників. Варто пам'ятати, що управлінці, які використовують цей вид регулювання, повинні доброзичливо сприйматися тим персоналом, чію діяльність вони регулюють. Так, зміст нормативів залежить від конкретного виду регульованої роботи, масштабів і способів використання.

Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктуванням є настав-

ляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо. Це є використання персоналом відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання визначеної роботи.

Стабілізуюче регулювання цілей сучасної організації не виявляється через владний безпосередній вплив. Сутність його полягає в підпорядкуванні посадових осіб правилам, що завчасно закладені в документах, в яких визначені вимоги до виконання дій дотримання конкретних умов.

Другим видом регулювання є розпорядницьке регулювання. Це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і ситуаціями, що виникають. Вони, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму. Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановках, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях. Пасивний розпорядчий вплив – це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Вони часто доповнюють активну форму регулювання, чим підвищується їхня результативність.

Зміст розпорядницького регулювання в усіх випадках полягає у тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролю, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу до дій, які потрібні. Цей етап є найбільш важливим і помітним у процесі регулювання. Для ефективного регулювання управлінцю дуже важливо прийняти рішення, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

Третім видом регулювання є дисциплінарне, яке торкається поведінкових аспектів функції регулювання. Воно являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи управління. Ніяке ефективне управління не дає необхідних результатів, якщо персонал ДКВС не буде дотримуватися встановлених норм і правил поведінки. Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, персонал непрямо погоджується виконувати її на рівні, що задовольняє керуючу систему.

Отже, організаційні зміни та організаційний розвиток в процесі регулювання цілей ДКВС повинні бути спрямовані на підвищення результативності та ефективності управління.

При цьому слід говорити саме про соціальну ефективність регулювання цілей, яка відображає вплив регулювання на процеси формування професійних характеристик працівників, у т. ч. керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність слід оцінювати за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування ДКВС. До таких показників належать: стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо.

Спрощено ефективність регулювання персоналом сучасної організації в ДКВС визначається рівнем задоволення потреб працівників. Отже, можна стверджувати, що рівень задоволення потреб кожного члена організації ДКВС впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. І лише завдяки ефективному управлінню в поєднанні з психологічними та соціальними факторами можна досягти виконання цілей в ДКВС.

Отже, щоб підтримувати в динамічній системі управління заданих параметрів ДКВС, потрібно постійно здій-

сновати регулювання персоналу. Його завданням є збереження стану упорядкованості, який задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Зміст функції регулювання при цьому виражається в адміністративно-розпорядничому впливі управління на персонал. Так, управлінські процеси всередині сучасної організації ДКВС надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори, і досягти ефективного управління можна лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Тому потрібно процес здійснення регулюючих впливів здійснювати на осно-

ві логічно взаємозалежних етапів: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників ДКВС, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення відхилень чи вирішення проблем, що виникли. Оскільки організація ДКВС є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється в сучасних умовах господарювання, що є довгостроковою роботою з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації змін шляхом ефективнішого спільного регулювання. Для ефективного проведення організаційних змін варто побудувати вмале управління цим процесом.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К. : Алерта, 2015. – 492 с.
2. Кравченко В. О. Основи менеджменту : Навчальний посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 212 с.
3. Окорський В. П. Основи менеджменту : Навчальний посібник / В. П. Окорський. – Рівне : НУВГП, 2009. – 400 с.
4. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У. Л. Сторожилова, Д. Г. Йолкін // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4 (24). – С. 49–58.
5. Скібіцька Л. І. Тайм – менеджмент : навчальний посібник для економ. вузів / Л. І. Скібіцька ; Міністерство освіти і науки України. – К. : Кондор, 2009. – 528 с.
6. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : Навчальний посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
7. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник для вузів / В. Г. Федоренко. – К. : Алерта, 2007. – 420 с.
8. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації / Т. О. Фролова // Бізнесінформ. – 2012. – № 1. – С. 138–146.

УДК 342.5

## ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТУ АПЕЛЯЦІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ СУДОЧИНСТВІ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

## BASIC STAGES OF DEVELOPMENT OF INSTITUTE OF APPEAL IN ADMINISTRATIVE LEGAL PROCEEDINGS: ESSENCE AND MEANING

Поляков І.С.,  
здобувач

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

Стаття присвячена дослідженню загальнотеоретичних питань щодо розкриття історико-правового становлення інституту апеляції в адміністративному судочинстві. В роботі виокремлені особливості апеляційного провадження на кожному окремому етапі історичного розвитку української держави.

**Ключові слова:** апеляція, апеляційне провадження, адміністративне судочинство, перегляд справ, судові рішення.

Статья посвящена исследованию общетеоретических вопросов относительно раскрытия историко-правового становления института апелляции в административном судопроизводстве. В работе выделены особенности апелляционного производства на каждом отдельном этапе исторического развития украинского государства.

**Ключевые слова:** апелляция, апелляционное производство, административное судопроизводство, пересмотр дел, судебное решение.

The article is devoted to research of general theoretic questions in relation to opening of the historical legal becoming of institute of appeal in the administrative legal proceeding. In-process the selected features of appellate realization are on every separate stage of historical development of the Ukrainian state.

Appellate realization is the important judicial guarantee of defense of rights and interests of persons, which took part in consideration of business, – physical and legal persons, and also states which are guarded by a law. It is the mean of strengthening of legality in the administrative legal proceeding and effective realization of justice.

On the basis of research in this article of material and taking into account position of the newest judicial legislation and legislation about juridical system, last achievements of legal science, signs are selected modern domestic institute of appeal, in particular: 1) appellate realization is procedure of the second of county court, which did not collect legal force, thought an appeal court, taking into account the rightness of establishment of facts there is application of right; 2) a revision is carried out by the court of appellate instance by a college in composition three judges which have a more well-educated positive experience of administration justice; 3) the serve of petition of appeal and its consideration in an appeal court stops going into effect to the decrees of the first instance and his implementation, except for the cases of direct execution of court decision; 4) from the moment of announcement of cramps of appellate instance of own decision the last goes into effect and enters into legal force of decrees of the first instance.

A study of the basic stages of origin and development is an institute of appeal gave possibility to define legal nature of modern appellate realization, his sign, essence. A large value has a study of experience of history, legislation and science of administrative judicial law for the correct going near realization of this type of realization as one of guarantees of defense of the broken rights, and interests are protected by the law of subjects of administrative judicial legal relationships.

**Key words:** appeal, appeal process, administrative legal proceeding, revision of court case, court decision.